



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SOCIOECONÔMICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE

Cristina Hillen Marchine Ferreira

**Planejamento e Controle Orçamentário em Empresa Familiar em Processo  
de Sucessão Intergeracional sob a Perspectiva da Construção Social da  
Realidade**

Florianópolis

2020

Cristina Hillen Marchine Ferreira

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em  
Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina  
para a obtenção do título de Doutora em Contabilidade.  
Orientador: Prof. Carlos Eduardo Facin Lavarda, Dr.

Florianópolis

2020

Ferreira, Cristina Hillen Marchine  
Planejamento e Controle Orçamentário em Empresa Familiar  
em Processo de Sucessão Intergeneracional sob a Perspectiva  
da Construção Social da Realidade / Cristina Hillen  
Marchine Ferreira ; orientador, Carlos Eduardo Facin  
Lavarda, 2020.  
171 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa  
Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em  
Contabilidade, Florianópolis, 2020.

Inclui referências.

1. Contabilidade. 2. Orçamento. 3. Sucessão  
Intergeneracional. 4. Empresa Familiar. 5. Construção Social  
da Realidade. I. Lavarda, Carlos Eduardo Facin. II.  
Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós  
Graduação em Contabilidade. III. Título.

Cristina Hillen Marchine Ferreira

**Planejamento e Controle Orçamentário em Empresa Familiar em Processo de Sucessão  
Intergeneracional sob a Perspectiva da Construção Social da Realidade**

O presente trabalho em nível de doutorado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Sérgio Murilo Petri, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Andson Braga de Aguiar, Dr.  
EAC/FEA/USP

Prof. Carlos Alberto Diehl, Dr.  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Profa. Ilse Maria Beuren, Dra.  
Universidade Federal de Santa Catarina

Profa. Valdirene Gasparetto, Dra.  
Universidade Federal de Santa Catarina

Certificamos de que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão de que foi julgado adequado para obtenção do título de Doutora em Contabilidade.

---

Profa. Ilse Maria Beuren, Dra.  
Coordenadora do Programa de Pós-Graduação

---

Prof. Carlos Eduardo Facin Lavarda, Dr.  
Orientador

Florianópolis, 2020.

Este trabalho é dedicado para você, Marcelo Marchine Ferreira por todo amor, cumplicidade, amizade, parceria, confiança, respeito, carinho, afeto, compreensão, atenção, paciência e incentivo. Enfim, por toda vida que já compartilhamos e que queremos continuar a compartilhar. “Por onde for quero ser seu par ...”

## AGRADECIMENTOS

Agradecer é preciso, pois o que alcancei, não o fiz sozinha. Primeiramente, agradeço a Deus por me conceder a vida e estar sempre ao meu lado desde o primeiro momento, sempre renovando minhas forças e colocando pessoas que ao longo do caminho foram “anjos sem asas” por terem me acompanhado, umas por período maior, outras por breves momentos e outras, ainda, me acompanham. Além de permanecerem comigo na trajetória do doutorado, agradeço, pois fizeram diferença.

Aos meus pais Maria Rosa Hillen e Edmir Antonio Hillen (*in memoriam*) por todo amor a mim dedicado, pela educação proporcionada e pelos exemplos dados - meus alicerces de sustentação – que me inspiraram nessa caminhada.

À minha querida irmã, Taísa Hillen, você é muito importante para mim.

Ao meu orientador, professor Carlos Eduardo Facin Lavarda, meus mais sinceros agradecimentos por todo o processo de orientação. Aprendi muito, bem como cresci pessoal e profissionalmente. Parte desse desenvolvimento credito ao senhor, professor. Deixo registrado minha admiração por seu comprometimento, sua postura e sua pronta disposição em compartilhar conhecimentos.

Ao presidente, à sócia e ao diretor executivo da empresa que foi objeto de estudo, agradeço pela possibilidade do desenvolvimento da pesquisa de campo, por terem autorizado e participado da pesquisa. Como também a todos com quem convivi na empresa durante o processo de coleta de dados e que contribuíram com o estudo.

A todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da UFSC com os quais tive o privilégio de compartilhar momentos ao longo da caminhada no doutorado. Pessoas com quem aprendi em diferentes momentos e de diferentes formas.

Aos companheiros de jornada do doutorado, amigos com os quais dividi memoráveis momentos de troca de conhecimentos, aprendizados, de boas risadas, de choro e às vezes saboreando um açaí: Cristiano Sausen Soares, Erves Ducati, Flávia Renata de Souza, Lucas Martins Dias Maragno, Luiza Santangelo Reis, Vinícius Abílio Martins, Viviane Theiss e aos amigos especiais Edicrêia Andrade dos Santos, Fernanda Kreuzberg e Itzhak David Simão Kaveski. Guardo todos vocês em minhas lembranças.

Aos avaliadores desta tese na qualificação e na defesa, professores Andson Braga de Aguiar, Carlos Alberto Diehl, Ilse Maria Beuren, Rogério João Lunkes, Sérgio Murilo Petri e

Valdirene Gasparetto pelo pronto atendimento, disposição em colaborar e pelas contribuições dadas.

Aos membros do grupo de Estudos sobre Planejamento e Controle Organizacional do Programa de Pós-graduação em Contabilidade da UFSC, com quem tive oportunidade de conviver, meus irmãos de orientação e alguns de espaço: Filipy Furtado Sell, Igor Pereira da Luz, Thiago Bruno de Jesus Silva, Allison Manoel de Sousa, Cleber Broietti e Denise Isabel Rizzi.

Ao Jhonatan Hoff, irmão de orientação, você foi um ombro amigo no núcleo de estudos e companheiro de uma breve jornada, mas intensa de compartilhamento de vivências, alegrias e superações. Levo você em minhas lembranças e no meu coração.

À Maura Miranda, secretária do PPGC da UFSC, por sua pronta disposição, gentileza e carinho em nos atender.

Às secretárias do Departamento de Contabilidade da UFSC, Márcia França de Sales e Sandra, sempre solícitas.

Ao Aurélio Álvaro Bernardes, amigo que todas as vezes em que nos encontrávamos sempre mostrava um olhar para o que tinha de melhor nas situações vividas e compartilhadas. Obrigada pelo apoio nessa caminhada.

Ao Josué e ao Oto, sempre alegres e prestativos. Obrigada por me socorrerem quando necessário no núcleo de estudos, mas também por me ajudarem na reorganização do espaço.

À Alana, Fabiana e Natália, por todos os momentos vividos de pura alegria e boas risadas.

A todos, com carinho meu muito obrigada!

Também agradeço às instituições que possibilitaram essa vivência...

À Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), por disponibilizar o curso para capacitação e oferecer a estrutura física com o apoio de professores e servidores para sua realização.

À Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR), pela licença concedida para capacitação que permitiu minha dedicação exclusiva aos estudos.

“A mente que se abre a uma nova ideia jamais volta ao seu tamanho original”.  
(Albert Einstein)

## RESUMO

FERREIRA, Cristina Hillen M. **Planejamento e controle orçamentário em empresa familiar em processo de sucessão intergeracional sob a perspectiva da construção social da realidade**. 2020. 173f. Tese (Doutorado em Contabilidade) - Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2020.

Em empresas familiares, o processo sucessório intergeracional é uma particularidade que as distingue de outros tipos de empresas. Visto como um processo de natureza dinâmica e composto de diferentes eventos ao longo do tempo, é determinante para a continuidade dos negócios entre gerações familiares, sendo considerado um período de transição para essas empresas por envolver mudanças nas dimensões técnicas (financeira, fiscal, legal), sociais, psicológicas, afetivas e de gestão. Tais mudanças se refletem nos objetivos da empresa e, conseqüentemente, no planejamento e controle orçamentário. O planejamento e controle orçamentário caracteriza-se como uma realidade construída no âmbito organizacional por meio da interação entre atores individuais quando olhado sob o prisma da construção social da realidade de Berger e Luckmann (2014). De acordo com essa perspectiva, a realidade é construída por meio dos momentos de externalização, objetivação e internalização de ações. Esta tese teve como objetivo compreender a construção social do planejamento e controle orçamentário no contexto de sucessão intergeracional em uma empresa familiar. Desenvolvida por um estudo de caso qualitativo único de uma empresa familiar brasileira, de médio porte que atua no segmento industrial de alimentos. Os dados foram coletados no período de junho a setembro de 2019 por meio de entrevistas semiestruturadas, observações e documentos. Investigou-se com base na análise textual discursiva e apoio do *software* Nvivo. Os resultados mostraram que o processo sucessório está acontecendo, mesmo que não formalizado e comunicado e que no decorrer desse processo o sucessor foi se capacitando, desenvolvendo-se e realizando mudanças na gestão o que lhe conferiu legitimidade e confiança. Dentre as mudanças realizadas pelo sucessor, está a implementação do planejamento e controle orçamentário. Este foi implementado e aprimorado com a interação dos gestores, buscando melhorar a geração de informações para a tomada de decisões. Observaram-se evidências de ações que em interação entre envolvidos, representam a externalização, a objetivação e a internalização do instrumento, tornando-o uma realidade na empresa. Sua construção teve como ponto de partida a socialização secundária do sucessor que buscou conhecimentos fora do núcleo familiar para atrelar com suas experiências na empresa e formar sua rede de relacionamentos. O planejamento e controle orçamentário é entendido como linguagem simbólica na empresa, sendo seu significado apreendido como forma de pensar comum dentro da empresa, e transmitido por meio de interações sociais entre os gestores, fundadores e sucessor. Tornou-se uma linguagem formal estruturada cuja finalidade está no planejamento operacional e comunicação de planos. Como características do orçamento evidenciam-se a participação dos gestores em sua elaboração, execução e controle, com o acompanhamento do cumprimento das metas e dos prazos com ações de correções tímidas. O estudo também revelou que a Construção Social da Realidade (CSR) permite o entendimento de como as realidades do processo sucessório e do planejamento e controle orçamentário coexistem.

**Palavras-chave:** Orçamento. Sucessão Intergeracional. Empresa Familiar. Construção Social da Realidade.

## ABSTRACT

FERREIRA, Cristina Hillen M. **Planning and budgetary control in a family business in intergenerational succession process from the perspective of social construction of reality.** 2020. 173f. Thesis (Doctorate in Accounting) - Graduate Program in Accounting, Federal University of Santa Catarina, Florianópolis, 2020.

The intergenerational succession process is a feature that distinguishes family business from other types of business. Seen as a dynamic process and composed of different events over time, it is crucial for the continuity of business between family generations, and is considered a transition period for these companies because it involves changes in the technical (financial, fiscal, legal), social, psychological, affective and management dimensions. Such changes are reflected in the company's objectives and, consequently, in the budget planning and control. Budget planning and control are characterized as a reality built at the organizational level through the interaction between individual actors when analyzed from the perspective of the social construction of reality of Berger and Luckmann (2014). According to this standpoint, reality is constructed through the moments of externalization, objectivation and internalization of actions. This thesis aimed to understand the social construction of budget planning and control in the context of intergenerational succession in a family business. Developed through a cross-sectional, qualitative, single case study of a medium-sized Brazilian family business that operates in the food sector. Data were collected from June to September 2019 through semi-structured interviews, observations and documents. Analyses were based on discursive textual analysis and using Nvivo software. The results showed that the succession process is in place, even if not formalized and communicated, and that in the course of this process the successor has been training, developing and making changes in management which has given him legitimacy and confidence. Among the changes made by the successor is the implementation of budget planning and control. This was implemented and improved with the interaction of managers, seeking to improve the generation of information for decision making. There were evidences of actions that in interaction between managers, represent the externalization, objectivation and internalization of the tool, making it a reality in the company. Its construction had as starting point the secondary socialization of the successor who sought knowledge outside the family nucleus to combine with his experiences in the company and form his network of relationships. Budget planning and control are understood as symbolic language in the company and their meanings are understood as a common way of thinking within the company that are transmitted through social interactions between managers, founders and successor. It has become a formal, structured language whose purpose is in operational planning and plan communication. The characteristics of the budget show the participation of managers in its preparation, execution and control, by monitoring the achievement of goals and deadlines with timid correction actions. The study also revealed that Social Construction of Reality allows understanding how the realities of the succession process and budget planning and control coexist.

**Keywords:** Budget. Intergenerational Succession. Family business. Social Construction of Reality.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Desenho teórico da pesquisa .....	26
Figura 2 - Antecedentes teóricos dos elementos da CSR.....	28
Figura 3 - Ideia da retrodução.....	71
Figura 4 - Desenho da pesquisa .....	72
Figura 5 - Mapa conceitual.....	77
Figura 6 - Síntese da análise dos dados.....	88
Figura 7 - Organograma.....	92

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Posicionamento epistemológico.....	69
Quadro 2 - Construto do processo de sucessão .....	75
Quadro 3 - Construto construção social da realidade .....	76
Quadro 4 - Construto planejamento e controle orçamentário .....	76
Quadro 5 - Relação dos entrevistados.....	81
Quadro 6 - Documentos e aspectos de sua respectiva análise.....	83
Quadro 7 - Categorias e subcategorias apresentadas no projeto de pesquisa.....	85
Quadro 8 - Categorias e subcategorias definidas <i>a priori</i> quando da análise e interpretação dos dados .....	86
Quadro 9 - Categorias e subcategorias emergentes quando da análise e interpretação dos dados .....	87
Quadro 10 - Trajetória da empresa e características da gestão .....	105
Quadro 11 - Excerto de evidências e momentos que representam .....	127
Quadro 12 - Ações e eventos que caracterizam o processo sucessório na empresa.....	129
Quadro 13 – Ações e eventos que caracterizam a construção do planejamento e controle orçamentário .....	131
Quadro 14 - Entrevistados para o estudo piloto .....	154
Quadro 15 - Elementos do estudo piloto que demandaram adequações.....	156

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABIAD	Associação Brasileira da Indústria de Alimentos para Fins Especiais e Congêneres
CSR	Construção Social da Realidade
IPARDES	Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social
SCG	Sistema de Controle Gerencial

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA .....	18
1.2	OBJETIVOS .....	20
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo Geral.....</b>	<b>20</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>20</b>
1.3	JUSTIFICATIVA.....	20
1.4	A TESE.....	22
1.5	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO .....	24
1.6	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	24
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>26</b>
2.1	TRAJETÓRIA EPISTEMOLÓGICA DA CONSTRUÇÃO SOCIAL DA REALIDADE (CSR).....	27
<b>2.1.1</b>	<b>Antecedentes da CSR .....</b>	<b>27</b>
<b>2.1.2</b>	<b>A Construção Social da Realidade (CSR).....</b>	<b>33</b>
2.2	REVISÃO DA LITERATURA .....	36
<b>2.2.1</b>	<b>Elementos da CSR.....</b>	<b>36</b>
<b>2.2.2</b>	<b>O processo de sucessão de empresas familiares .....</b>	<b>39</b>
2.2.2.1	Particularidades da empresa familiar .....	39
2.2.2.2	Elementos do processo de sucessão .....	40
2.2.2.2.1	<i>Atores.....</i>	<i>41</i>
2.2.2.2.2	<i>Contextos.....</i>	<i>42</i>
2.2.2.2.3	<i>Processo.....</i>	<i>44</i>
2.2.2.3	Modelo do processo de sucessão .....	48
2.2.2.4	Estudos anteriores .....	50
<b>2.2.3</b>	<b>Planejamento e controle orçamentário.....</b>	<b>52</b>
2.2.3.1	Sistema de controle gerencial (SCG) .....	53
2.2.3.2	Orçamento.....	54
2.2.3.3	Formalidade, características e finalidades .....	57

2.2.3.4	Estudos anteriores .....	60
2.2.3.4.1	<i>SCG e CSR</i> .....	60
2.2.3.4.2	<i>SCG e sucessão em empresas familiares</i> .....	62
2.3	POSICIONAMENTO TEÓRICO .....	64
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>67</b>
3.1	POSICIONAMENTO EPISTEMOLÓGICO .....	68
3.2	DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	69
3.3	PRESSUPOSTOS DA PESQUISA .....	72
3.4	CONSTRUTOS DA PESQUISA .....	74
3.5	SELEÇÃO DO CASO .....	77
3.6	PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS .....	79
<b>3.6.1</b>	<b>Entrevistas</b> .....	<b>80</b>
<b>3.6.2</b>	<b>Observação</b> .....	<b>82</b>
<b>3.6.3</b>	<b>Documentos</b> .....	<b>83</b>
3.7	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS .....	84
3.8	VALIDADE E CONFIABILIDADE .....	88
3.9	LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	89
<b>4</b>	<b>DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>91</b>
4.1	A EMPRESA SELECIONADA .....	91
<b>4.1.1</b>	<b>Trajetória da Empresa</b> .....	<b>92</b>
<b>4.1.2</b>	<b>A Família Proprietária</b> .....	<b>95</b>
<b>4.1.3</b>	<b>Características da Gestão</b> .....	<b>96</b>
4.2	O PROCESSO DE SUCESSÃO INTERGERACIONAL .....	106
4.3	O PLANEJAMENTO E CONTROLE ORÇAMENTÁRIO .....	116
4.4	A CONSTRUÇÃO SOCIAL DO PLANEJAMENTO E CONTROLE ORÇAMENTÁRIO .....	123
4.5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	128
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b> .....	<b>133</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>137</b>
	<b>APÊNDICE A – Estudo piloto</b> .....	<b>153</b>
	<b>APÊNDICE B – Roteiro de investigação do estudo piloto</b> .....	<b>158</b>

<b>APÊNDICE C – Protocolo de investigação do estudo de caso .....</b>	<b>159</b>
<b>APÊNDICE D – Carta de apresentação .....</b>	<b>162</b>
<b>APÊNDICE E – Termo de ciência do responsável pelo campo de estudo.....</b>	<b>163</b>
<b>APÊNDICE F – Roteiro de entrevistas.....</b>	<b>164</b>
<b>APÊNDICE G – Termo de consentimento livre e esclarecido .....</b>	<b>165</b>
<b>ANEXO A – Parecer consubstanciado da Plataforma Brasil .....</b>	<b>169</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Empresas familiares constituem a forma predominante de organizações empresariais em diferentes regiões do mundo (Giovannoni, Maraghini, & Riccaboni, 2011; Helsen, Lybaert, Steijvers, Orens, & Dekker, 2017; Sharma, Chrisman, & Gersick, 2012). Combinam propriedade familiar ou gestão familiar (Chua, Chrisman, & Sharma, 1999; Helsen et al., 2017) e possuem representatividade nas diversas economias mundiais (Kraus, Pohjola, & Koponen, 2012; Helsen et al., 2017), inclusive na brasileira (Frezatti, Bido, Mucci, & Beck, 2017).

Nas organizações, de forma geral, o processo de gestão reflete a filosofia organizacional tendo relação direta com crenças e valores que apoiam as visões de mundo daqueles que as dirigem (Astrachan, Klein & Smyrnios, 2002). Nos negócios familiares, não é diferente, uma vez que a cultura organizacional decorre em grande parte da forma como as famílias dirigentes os conduzem em termos de crenças, valores e visões de mundo específicas, influenciando diretamente nas decisões do que e como alcançar com os negócios (Craig, Dibrell & Garrett, 2013).

Dessa forma, as decisões do núcleo familiar que controlam os negócios moldam a cultura organizacional ao longo das gerações, construindo socialmente a realidade organizacional nos diversos aspectos, da gestão às operações (Garcia-Álvarez & Lopez-Sintas, 2001; Miller & Le Breton Miller, 2005). Nesse tipo de empresa, os valores, as preferências e a dinâmica familiar afetam decisões e ações de gestão (Chua, Chrisman & Sharma, 1999). O padrão de propriedade, governança, gestão e sucessão influencia a forma de elaboração e implementação de objetivos, estratégias, estruturas e comportamento (Chua et al., 1999).

Ao considerar a empresa familiar de propriedade e gestão pertencentes ao núcleo familiar, pode ser controlada por fundadores, ou muitos indivíduos, como o caso de parcerias de irmãos ou consórcios de primos (Gersick, Davis, Hampton & Lansberg, 1997). Assim, objetivos, valores e influências das famílias proprietárias estão relacionados ao que elas buscam, ao modo como realizam e as pessoas que participam do negócio (Cabrera-Suárez, De Saá-Pérez & García-Almeida, 2001), caracterizando o particularismo das empresas familiares que tem relação com o comportamento distinto presente nelas, além do processo sucessório.

O comportamento distinto em empresas familiares relaciona-se ao fato dos proprietários considerarem a empresa como tal e intervirem nas decisões do negócio usando

altruísmo e nepotismo em vez de critérios racionais (Salvato & Corbetta, 2013) diferindo do comportamento de empresas não familiares que apresentam maiores controles burocráticos internos ou responsabilidades externas (Chrisman, Chua, Pearson & Barnett, 2012). O comportamento distinto de empresas familiares pode ser explicado pela preservação da riqueza socioemocional que é vista como tendo uma forte influência tomada de decisão estratégica destes negócios (Gomez-Mejia et al., 2007), relacionadas com dotações não econômicas ou afetivas (Berrone, Cruz, Gomez-Mejia e Larraza-Kintana, 2010). A riqueza socioemocional inclui necessidades afetivas de identidade, capacidade de exercer influência familiar e preservação da dinastia familiar (Gomez-Mejia et al., 2007).

O fenômeno da sucessão também é tomado como uma característica particular das empresas familiares que as distingue de outros tipos de empresas (Sharma, 2004), pois tem forte influência do comportamento distinto pautado muito mais por questões socioemocionais do que por pontos de referência econômica como observado em empresas não-familiares (Gomez-Mejia et al., 2007). Além disso, é vista como um processo de natureza dinâmica (Daspit, Holt, Chrisman, & Long, 2015), composta de múltiplos eventos ao longo do tempo (Handler, 1994) e que é determinante para a continuidade dos negócios entre gerações familiares ao construir estruturas sociais por meio de interações sociais (Daspit et al., 2015).

A sucessão representa um período de risco de sobrevivência para um negócio familiar (Royer, Simons, Boyd & Rafferty, 2008; Shepherd & Zacharakis, 2000), ao ser uma das principais razões para a alta taxa de fracasso entre os negócios familiares de primeira e segunda geração. Isso devido à falta de capacidade de gerenciar os aspectos emocionais dos processos sucessórios especialmente na presença de conflito ou indecisão (Blumentritt, Mathews, & Marchisio, 2013; Van der Merwe, Venter, & Ellis, 2009), ou seja, aspectos da riqueza sociemocional destas empresas (Berrone, Cruz, Gomez-Mejia, & Larraza-Kintana, 2010).

O processo sucessório, por sua vez, provoca mudanças tanto na gestão quanto no nível de propriedade que podem ocorrer de maneira simultânea ou não, cujo desenrolar ou planejamento depende da divisão do patrimônio. Nesse sentido, a sucessão relaciona-se com a transferência de liderança e responsabilidade de uma geração sênior para uma geração júnior da família ou para um membro externo como também a transferência de propriedade que pode ser feita por meio da distribuição de ações ou outras medidas com relação ao patrimônio da empresa da geração sênior para a geração júnior (Blumentritt, Mathews & Marchisio, 2013; Eddleston, Kellermanns, Floyd, Crittenden & Crittenden, 2013).

Diante disso, a sucessão intergeracional compreende ações, eventos e mecanismos organizacionais que levam à transição de liderança de um membro da família para outro (Le Breton-Miller, Miller & Steier, 2004; Sharma, Chrisman, Pablo & Chua, 2001) e, muitas vezes, à transição de propriedade, que pode ocorrer de forma simultânea ou não (Le Breton-Miller, Miller & Steier, 2004). Tais aspectos caracterizam realidades múltiplas nas empresas familiares, construídas e reconstruídas socialmente (Berger & Luckmann, 2014) em função de mudanças que direcionam a gestão organizacional e se refletem no sistema de controle gerencial (SCG) e em seus instrumentos.

A empresa familiar, sob a perspectiva da Construção Social da Realidade (CSR) de Berger e Luckmann (1966), compreende realidades construídas pelo antecessor e caracterizam um micromundo da sociedade. As crenças, os valores, o estoque de conhecimento, as experiências e a formação do antecessor influenciam suas ações, que se refletem na forma de gerir a organização (Giovannoni, Maraghini & Riccaboni, 2011). Por sua vez, a forma de gestão é transmitida ao sucessor que molda sua identidade a partir da socialização (Friedman, 2016).

Em sua identidade, o sucessor carrega consigo conhecimentos e experiências que influenciarão suas ações enquanto gestor e líder. Tais ações, quando externalizadas, objetivadas e internalizadas, conduzirão à formação de novos hábitos (conhecimentos e crenças) que continuarão no contexto das diferentes realidades da organização ou criarão realidades (Dreher, 2016). Nova habitualização no contexto de sucessão intergeracional abre caminho para mudanças nas estruturas e nos processos da organização, decorrentes da apropriação de novos conceitos e práticas de gestão que influenciam o SCG (Chenhall & Mooers, 2015) e possibilitam a construção de novas realidades, como o planejamento e controle orçamentário que coexistirão com as realidades existentes.

O processo sucessório é tema sensível para os fundadores (García-Álvarez & López-Sintas, 2001), por serem incentivadores do desenvolvimento do negócio e da família a partir de seus próprios valores (Hoy & Vesser, 1994). Os valores orientam o comportamento e a tomada de decisões dos fundadores traduzidos em práticas de negócio e de gestão e são um legado a ser transmitido para as próximas gerações por meio da socialização. Que é mais estreita ao envolver a primeira e a segunda geração da família proprietária, por compreender o compartilhamento de conhecimentos, crenças e valores, sobretudo em situação face a face caracterizada como interação social mais próxima (Berger & Luckmann, 2014; Hoffman, 2015;

Schutz, 1967). A partir da segunda geração, a socialização envolvendo fundadores e sucessores de segunda geração se torna cada vez mais anônima, por se distanciar da situação do face a face (Segre, 2016) e o comportamento distinto e questões socioemocionais começam a diferenciar-se (Gomez-Mejia et al., 2007) pela interação social não ter as mesmas características do início do negócio.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

No campo contábil, empresas familiares têm despertado interesse investigativo (Quinn, Hiebl, Moores & Craig, 2018) com foco principalmente no SCG e com diferentes abordagens teóricas, oferecendo contribuições relevantes para a compreensão do fenômeno (Cesaroni & Sentuti, 2019). Isso se deve tanto pela representatividade desse tipo de empresas nas diferentes economias ao redor do mundo quanto por apresentarem diferenças no uso e *design* do SCG em relação a outros tipos de empresas (Cesaroni & Sentuti, 2019; Quinn, Hiebl, Moores, & Craig, 2018). Estudos confirmam que empresas familiares diferem das não familiares na forma como escolhem, implementam e usam o SCG (Bracci & Maran, 2012; Giovannoni, Maraghini & Riccaboni, 2011; Hiebl, Feldbauer-Durstmüller & Duller, 2013; Leotta, Rizza & Ruggeri, 2017, Stergiou, Ashraf & Uddin, 2013). No entanto, há escassez de pesquisas quanto ao SCG em empresas familiares envolvidas em processo de sucessão intergeracional (Bracci & Maran, 2012; Cesaroni & Sentuti, 2019; Giovannoni et al., 2011; Leotta et al., 2017; Songini et al., 2013).

A sucessão intergeracional de liderança em empresas familiares é tida como um dos desafios mais críticos dessas organizações (De Massis, Chua & Chrisman, 2008; Le-Bretton-Miller et al., 2004) por envolver mudanças nas dimensões técnicas (financeira, fiscal, legal), sociais, psicológicas, afetivas e de gestão (Handler, 1992; Meier & Schier, 2016; Sharma et al., 2001). No processo de sucessão intergeracional, ocorre a preparação e a atuação de um novo líder. Nesse contexto, mudanças são inerentes quer seja, nos objetivos da empresa, quer seja no seu gerenciamento. Tais mudanças, por sua vez, refletem no SCG, responsável por dar suporte para diversas atividades gerenciais, incluindo processos estratégicos (Ferreira & Otley, 2009).

Ao longo do processo de sucessão intergeracional, conhecimentos e crenças (dos fundadores e/ou antecessores) são modificados, superados, condicionados ou reconstruídos/reconstruídos em função dos objetivos, preferências, ambições e escolhas pessoais

dos sucessores. Isso ocorre também pela reconfiguração dos relacionamentos dos membros da família, o que implica novos comportamentos e práticas no contexto da gestão dos negócios, e causa influência e mudanças no SCG. Por exemplo, objetivos organizacionais podem ser alterados a partir da visão do sucessor ou do próprio processo de sucessão, com implicações no planejamento e controle orçamentário, que é um instrumento do SCG (Leotta et al., 2017).

Em conjunto, tais considerações levam à reflexão sobre o planejamento e controle orçamentário em empresa familiar em processo de sucessão intergeracional como uma realidade construída socialmente. Realidade transitória (Vera, 2016) e mais ou menos duradoura, visto que processos sucessórios posteriores, familiares ou não, provocam reconfigurações e reconstruções na gestão e na realidade percebida e compartilhada nas empresas. No sentido do que foi contextualizado até o momento é que se configura a questão que norteou a investigação desta tese: Como ocorre a construção social do planejamento e controle orçamentário no contexto de sucessão intergeracional em empresa familiar?

O estudo utilizou a abordagem teórica da Construção Social da Realidade (CSR) de Berger e Luckmann (2014) como fundamento analítico-interpretativo na busca em responder à questão proposta, em especial quanto ao que a CSR apresenta como tríade dialética (externalização, objetivação e internalização), que enfoca processos de construção social da realidade entre atores individuais e não organizacionais (Tolbert & Zucker, 1999). Nesta tese particular atenção foi dada aos atores individuais (fundadores, sucessor e gestores) para entender como a realidade do planejamento e controle orçamentário foi construída e passou a ser percebida no micromundo da empresa familiar investigada. Nesse contexto, buscou-se entender como o planejamento e controle orçamentário pôde ser construído socialmente como realidade em empresa familiar em momento de mudança geracional diante da interação de atores individuais num micromundo de características únicas e singulares.

A CSR é tida como fundamental no contexto da Teoria Institucional em estudos organizacionais (Vera, 2016), sendo considerada a mais influente da sua segunda e terceira versão (Scott, 1987). Os trabalhos de Meyer e Rowan (1977) e de Zucker (1977), por exemplo, desenvolveram e aplicaram de forma geral as ideias da tríade dialética da CSR à análise de atores organizacionais (Scott, 1987).

Estudos anteriores revelaram que em empresas familiares o sucessor pode ser uma figura central para promoção e introdução de novas práticas do SCG (Bracci & Maran, 2012;

Giovannoni et al., 2011; Leotta et al., 2017; Songini et al., 2013). No entanto, ainda não foi amplamente investigado o papel do sucessor na construção social do planejamento e controle orçamentário.

## 1.2 OBJETIVOS

Tendo em vista indicar o que se quer na pesquisa, apresentam-se os objetivos caracterizados como guias do estudo (Sampiere, Collado & Lúcio, 2013). O objetivo geral está relacionado a uma visão global e abrangente do tema, vinculado diretamente à tese a que se propõe (Marconi & Lakatos, 2010). Os objetivos específicos permitem atingir o objetivo geral e aplicá-lo a situações particulares propostas (Marconi & Lakatos, 2010).

### 1.2.1 Objetivo Geral

Decorrente do problema apresentado, o objetivo geral do estudo foi compreender a construção social do planejamento e controle orçamentário no contexto de sucessão intergeracional em uma empresa familiar.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Em termos específicos, os objetivos ficaram assim estabelecidos:

- a) conhecer o processo de sucessão intergeracional da empresa investigada com ênfase na liderança;
- b) compreender, neste contexto de sucessão intergeracional, o planejamento e controle orçamentário na empresa familiar investigada;
- c) analisar a realidade construída no contexto da sucessão intergeracional em relação ao planejamento e controle orçamentário na empresa familiar investigada.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Para justificar a pesquisa, evidenciam-se as possíveis contribuições do estudo que passam pela discussão sobre as particularidades da empresa familiar buscando somar com a literatura do planejamento e controle orçamentário. A princípio, a pesquisa buscou contribuir ao incluir um aspecto específico ainda não explorado nos estudos de Bracci e Maran (2012), Cesaroni e Sentuti (2019), Giovannoni et al. (2011), Leotta et al. (2017) e Songini et al. (2013) evidenciando, conforme as particularidades da empresa familiar em termos de conhecimentos e crenças, concepções sobre o planejamento e controle orçamentário em momento específico de seu ciclo de vida.

Adicionalmente, pretendeu-se contribuir com a literatura de empresas familiares dando atenção à realidade social na pesquisa empresarial familiar como destacam Sharma e Chua (2013) e Wright, Chrisman, Chua e Steier (2014). Assim, procurou-se cooperar com a pesquisa atual sobre a interação social nas empresas familiares com suas instituições ou realidades conforme abordou Soleimanof, Rutherford e Webbe (2017).

Além disso, por se pautar em uma estrutura teórica distinta - CSR - para estudar um instrumento do SCG em um contexto de empresa familiar em processo sucessório intergeracional caracteriza-se como algo novo. Nesse sentido, buscou entender a forma pela qual o significado do planejamento e do controle orçamentário foi construído sob o olhar do sujeito, valorizando os aspectos subjetivos e contextuais do fenômeno (Berger & Luckmann, 2014).

A revisão de literatura realizada nesta pesquisa forneceu evidências de estudos que se aproximam da perspectiva teórica pretendida no contexto contábil para compreender diferentes fenômenos (Covaleski, Dirsmith & Weiss, 2013), porém não se baseiam em Berger e Luckmann (2014), apenas o referenciam. Estudos diversos sobre construção social (Ahrens & Chapman, 2007; Ansari & McDonough, 1980; Berry et al., 1985; Colville, 1981; Covaleski & Dirsmith, 1988; Covaleski, Dirsmith & Weiss, 2013; Covaleski, Dirsmith & Michelman, 1993; Hines, 1988; Morgan, 1988; Nahapiet, 1988; Powell & Di Maggio, 2012) preocupam-se com a contabilidade como instituição de legitimação, projetando uma prática racional baseada na Teoria Institucional (Perren & Grant, 2000).

Perren e Grant (2000) basearam-se na perspectiva da construção social de Berger e Luckmann (2014) para estudar a evolução da contabilidade gerencial idiossincrática no micromundo do negócio do gerente-proprietário e a possível influência das ideias de

contabilidade gerencial objetivadas em nível macro em quatro empresas de pequeno porte prestadoras de serviços. Dessa forma, tanto a contabilidade gerencial criada de forma idiossincrática quanto as ideias de contabilidade gerencial objetivadas em nível macro foram focadas ao mesmo tempo. Cabe destacar que o estudo citado não explorou a construção social do planejamento e do controle orçamentário no contexto do processo de sucessão intergeracional e da forma que esta tese se preocupa, a partir de uma perspectiva qualitativa, focando em atores individuais no micromundo de uma empresa industrial de médio porte para justificar esta pesquisa e o conhecimento incremental a partir de Perren e Grant (2000). Como desafio intelectual evidencia-se o fato de considerar duas realidades que coexistem (sucessão intergeracional e planejamento e controle orçamentário) na empresa investigada sob a perspectiva da CSR, caracterizando a originalidade da investigação.

Além das contribuições para a literatura como evidenciado até então, esta pesquisa tem implicações práticas, ao possibilitar um melhor entendimento de como o planejamento e controle orçamentário pode auxiliar os gestores em suas atividades diárias em contexto sucessório, assim como reflexões sobre o processo sucessório intergeracional.

A pesquisa também se justifica por fazer parte do projeto de Estudos sobre Planejamento e Controle Organizacional desenvolvido no Grupo de Pesquisa em Controladoria e Sistemas de Controle Gerencial, do Programa de Pós-graduação em Contabilidade, da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Nesse contexto, sua contribuição está no estudo dos instrumentos e das práticas de planejamento e controle orçamentário em organização privada brasileira, de caráter familiar, ao descrever a formalidade, as finalidades e as características atreladas aos processos de mudança decorrentes da sucessão intergeracional.

#### 1.4 A TESE

O processo de sucessão intergeracional parte de uma realidade organizacional construída e envolve o *status* (Gephart Jr, 1978) do antecessor (primeira geração) e do sucessor (segunda geração), em que o conhecimento de ambos, mesmo que mude, é transmitido por todas as gerações e adquirido inicialmente pelos antecessores (Barnes, 2016). Porém, para os sucessores, a partir da terceira geração e gerações futuras, a transmissão de conhecimento dos antecessores é tipificada de maneira mais anônima, o que não impede de fazer parte da realidade social dos sucessores, e algumas vezes decisiva, por lealdade aos fundadores ou em favor de

gerações futuras (Berger & Luckmann, 2014). Isso promove a construção de múltiplas realidades ao abranger um universo simbólico formal e informal além de aspectos históricos e sociais (Berger & Luckmann, 2014). A realidade social é construída a partir de processos sociais, tais como ações, interações e instituições (Knoblauch & Wilke, 2016). Dessa forma, indivíduos compartilham e sustentam conhecimentos diferentes, coletivamente constituídos e mantidos na interação social, bem como os empregam para construir realidades múltiplas (Barnes, 2016).

No contexto de um empreendimento familiar, realidades organizacionais são reconstruídas, modificadas e negociadas continuamente para se adequar às situações práticas em questão. Além disso, cada indivíduo tem uma biografia diferente e conhecimento anterior que influencia tal cenário a partir da interação social (Barnes, 2016; Schütz, 1967). Essas concepções e construções da organização não são estáveis, e no caso de processos sucessórios tais concepções e construções nascem nele ao construírem novas configurações de significados como forma de manutenção da história e da tradição (Messeni, Petruzzelli & Savino, 2015). As atividades tornadas habituais abrem caminhos para deliberações que conduzirão à formação de novos hábitos e à expansão do terreno comum do antecessor e do sucessor (Hoffman, 2015). Uma nova realidade estará em construção com raízes de uma ordem institucional em expansão (Burns & Scapens, 2000). No curso do processo sucessório, aparecem novas implicações gerenciais dentro da própria tradição, impelindo-se novas conceitualizações e significados, para além de sua forma original (Chenhall & Moers, 2015).

A gestão da organização tende a ter mudanças com a participação do sucessor que tem sua realidade subjetiva formada por diferentes percepções e formação (Berger & Luckmann, 2014). Em vista disso, novas conceitualizações e novos significados coexistirão com a forma tradicional, o que resultará em alterações no SCG (Sulaiman & Mitchell, 2005). Tais alterações se refletem no planejamento e controle orçamentário (Chenhall & Moers, 2015), que resultam em uma nova realidade construída a partir de novos hábitos e rotinas (Kraus, Pohjola & Koponen, 2012) externalizadas, objetivadas e internalizadas.

A partir do entendimento de que a sucessão intergeracional é vista como um processo social, concretizado pelas ações e pelas interações do antecessor, do sucessor e de gestores que se refletem em planejamento e controle orçamentário como realidade organizacional, declara-se a tese: A externalização, a objetivação e a internalização das ações do antecessor e do

sucessor se materializam nos elementos do planejamento e controle orçamentário em empresa familiar em processo de sucessão intergeracional, ao considerar a transferência de liderança da primeira geração para a segunda geração.

### 1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Os limites do estudo estão relacionados quanto ao tipo de empresa investigada – empresa privada de propriedade e gestão familiar; quanto ao processo sucessório – intergeracional em que ocorre transferência de liderança da primeira geração para a segunda geração; quanto ao planejamento e controle orçamentário – ênfase nos fundamentos do orçamento que representam orientações, atividades e abordagens administrativas desejáveis e necessárias como diretrizes, cenários e premissas baseados nos princípios do planejamento e controle orçamentário (Welsch, 1996), além das finalidades do orçamento e suas características (Hansen & Van Der Stede, 2004). Tal delimitação se deve ao foco da CSR (Berger & Luckmann) ao buscar enxergar não questões técnicas, mas de construção do instrumento.

### 1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Em termos de estrutura, esta tese está organizada em cinco capítulos. O primeiro deles é a introdução, que contempla a contextualização, o problema da pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos como etapas cumpridas para responder ao problema de pesquisa, a justificativa do estudo, a declaração de tese, a delimitação do estudo e a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo trata da base teórica que dá sustentação para a investigação. Primeiramente se apresenta a trajetória epistemológica da Construção Social da Realidade (CSR), de Berger e Luckmann (1966), pautada nos antecedentes dos elementos ação e da tríade dialética (externalização, internalização e objetivação). Na sequência, evidencia-se a CSR e a contribuição dessa para o estudo. Esse capítulo também se dedica à revisão da literatura, que contempla particularidades e estudos anteriores do processo de sucessão intergeracional de empresas familiares e do planejamento e do controle orçamentário. Por fim, apresenta-se o posicionamento teórico do estudo.

O terceiro capítulo foi dedicado ao posicionamento metodológico para a realização do estudo. Foram apresentadas informações sobre o delineamento da pesquisa, dos pressupostos

da pesquisa e dos construtos deles decorrentes, como também dos instrumentos de validação, dos sujeitos da pesquisa, dos procedimentos de coleta e da análise dos dados, da trajetória da pesquisa e de suas limitações.

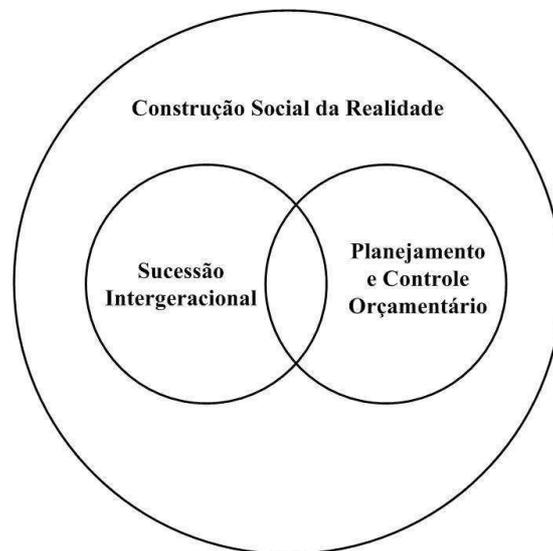
No quarto capítulo, foram descritos e analisados os resultados da pesquisa baseados nos objetivos e pressupostos. A partir disso, o capítulo foi dividido da seguinte forma considerando os objetivos: processo de sucessão intergeracional em empresa familiar; o planejamento e o controle orçamentário; a realidade do planejamento e do controle orçamentário decorrente da construção social. Por fim, discussão dos resultados baseados nos pressupostos delineados.

Finalmente, no quinto capítulo contempla-se o delineamento das conclusões da pesquisa e apresentam-se as recomendações para futuras pesquisas sobre o tema. Na sequência, foram apresentadas as referências utilizadas ao longo do estudo e os apêndices e anexo que complementam a tese.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A base teórica da tese foi fundamentada no desenho teórico apresentado na Figura 1 cujos elementos da tríade dialética (externalização, objetivação e internalização) da CSR foram a lente utilizada para se entender como o processo de sucessão intergeracional modifica o planejamento e controle orçamentário de empresa familiar. A base teórica sustentou o desenvolvimento da pesquisa e permitiu a comparação dos resultados encontrados em pesquisas anteriores com os do estudo.

**Figura 1 - Desenho teórico da pesquisa**



Fonte: Elaborada pela autora (2020).

O processo de sucessão intergeracional é construído socialmente pelas ações do antecessor e do sucessor (Leota, Rizzi & Ruggeri, 2017) ao externalizar, objetivar e internalizar tais ações (Salvato & Corbetta, 2013). Elas provocam mudanças nos controles gerenciais (Chenhall & Moores, 2015) construídos socialmente por socializar novos hábitos relacionados ao planejamento e controle orçamentário. Este também é socializado como uma nova ação externalizada, objetivada e internalizada. Nessa dinâmica, múltiplas realidades são construídas e coexistem (Hoffman, 2015); portanto, ocorre um ciclo de interação da construção social do planejamento e controle orçamentário no processo de sucessão de empresas familiares. O desenho teórico da pesquisa reconhece que o processo de sucessão intergeracional em empresa familiar interage na construção social do planejamento e controle orçamentário.

## 2.1 TRAJETÓRIA EPISTEMOLÓGICA DA CONSTRUÇÃO SOCIAL DA REALIDADE (CSR)

Nesta seção, apresentam-se a trajetória epistemológica da CSR, a partir dos antecedentes de seus elementos, e, na sequência, a CSR em si.

### 2.1.1 Antecedentes da CSR

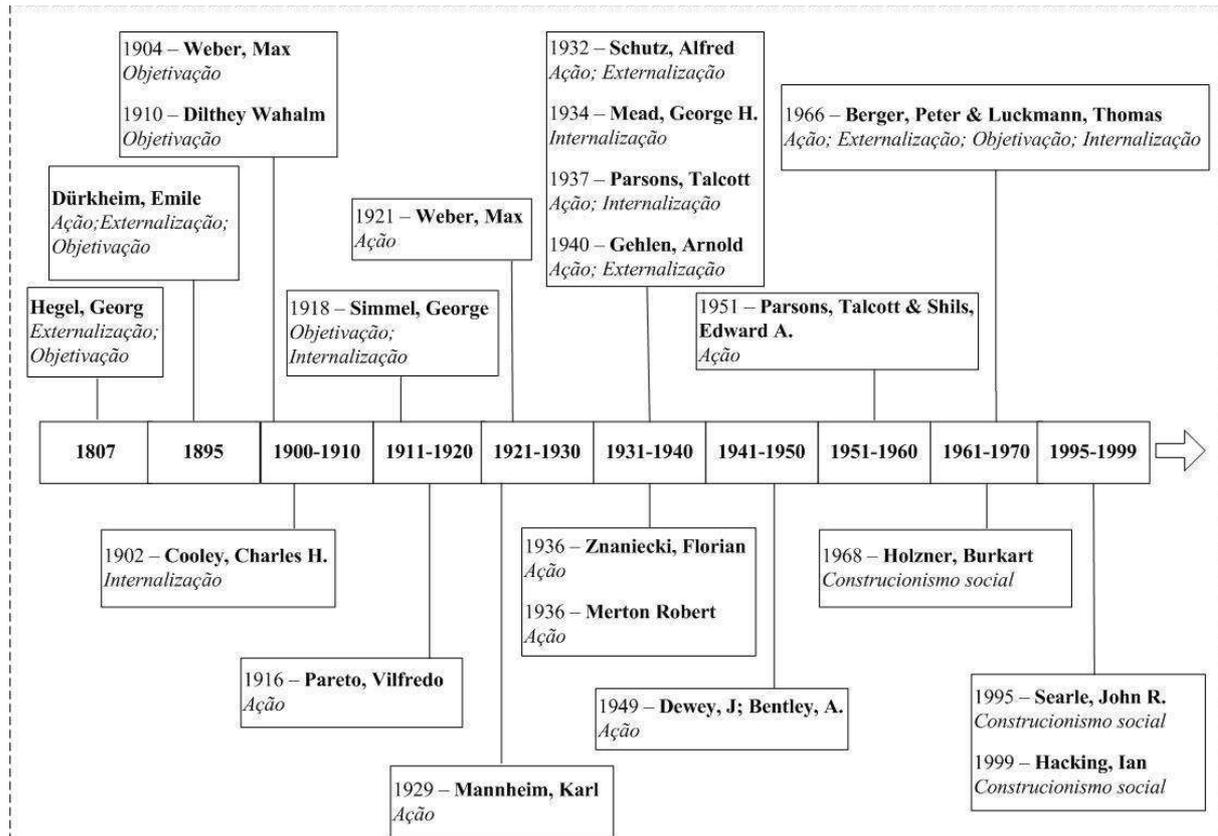
A Construção Social da Realidade (CSR) decorre de uma nova perspectiva da Sociologia do Conhecimento, concebida por Peter Berger e Thomas Luckmann em 1966 (Berger & Luckmann, 1966). Para esses autores, a Sociologia do Conhecimento deve tratar da construção social da realidade. A CSR propõe que a realidade, entendida como fenômenos que existem independentes da vontade, sendo construída por uma conjunção de fatores sociais, decorrentes da ação humana. O homem constrói a realidade social e, ao mesmo tempo, é influenciado por ela (Berger & Luckmann, 2014). Coexistem diversas realidades, mas a que atua com maior intensidade é a realidade da vida cotidiana, aquela interpretada pelo homem comum e que apresenta comportamentos diferentes entre os indivíduos. A sociedade é mantida pela realidade da vida cotidiana, que se delinea em duas perspectivas complementares como realidade objetiva e como realidade subjetiva. A realidade objetiva e a subjetiva são construídas por meio da ação tornada habitual (tipificação) pelos indivíduos nos momentos de externalização, objetivação e internalização (Berger & Luckmann, 2014).

Neste estudo, os antecedentes teóricos da CSR foram pautados nos elementos ação, além dos elementos da tríade dialética (externalização, objetivação e internalização). Com isso, buscaram-se autores que trataram tais elementos nos escopos filosófico e sociológico, em linha cronológica, até a formulação da CSR por Berger e Luckmann, em 1966, conforme Figura 2. Tal busca teve como ponto de partida autores referenciados na obra de Berger e Luckmann (2014). Os antecedentes ligados de forma direta à CSR estão evidenciados na parte superior da linha do tempo, enquanto os de influência indireta e os decorrentes dela estão na parte inferior.

A linha do tempo definida para o estudo com os antecedentes diretos da CSR tem como ponto de partida Georg Wilhelm Friedrich Hegel, que em 1807 tratou dos elementos externalização e objetivação. Ele observou a necessidade antropológica da exteriorização, que

é vista como a experiência que a mente tem em si e consigo mesma. Também se utilizou o termo objetivação para designar a forma de realização da mente. A mente se objetiva de diversas formas, das quais a mais conhecida é a objetivação da mente subjetiva em mente objetiva (Hegel, Meneses & De Lima Vaz, 1992).

**Figura 2 - Antecedentes teóricos dos elementos da CSR**



Fonte: Elaborada pela autora (2020).

Em 1895, Emile Durkheim focou o elemento ação a partir do conceito de estrutura como *sui generis* em relação à agência individual. Para ele, o fato social consiste num modo de agir, pensar e sentir exterior ao indivíduo e dotado de um poder coercivo que lhe impõe, isto é, uma ação com sentido externo à individualidade. Dessa forma, o fato social é exterior ao indivíduo, existe independentemente da sua vontade e impõe-se como modelo de ação e de valores nos quais os indivíduos são educados, ou seja, a externalização. O elemento objetivação foi caracterizado pela objetividade. Para o autor, a condição de toda objetividade é a existência de um ponto de referência, constante e idêntico, ao qual a representação pode ser relacionada e que permite eliminar tudo o que ela tem de variável, portanto, de subjetivo (Durkheim, 2007).

De acordo com Max Weber (1904), o conhecimento da natureza física e dos seres humanos ocorre por meio do processo de objetivação. Para o autor, a objetivação constitui o meio pelo qual os seres humanos entendem o mundo (Weber, 2001). Em 1921, Max Weber caracterizou a ação como um comportamento humano sempre que o agente ou os agentes o relacionem com um sentido subjetivo. Distinguiu a ação social quando o sentido visado pelo agente ou pelos agentes se refere ao comportamento de outros, orientando-se por este em seu curso. Para Weber (2001), a ação social, como toda ação, pode ser racional com relação a fins, racional com relação a valores, afetiva e tradicional.

Wilhelm Christian Ludwig Dilthey (1910) entende que a maneira como as pessoas se expressam, seja em comunicação ou em ação, é um intermediário crucial na definição de si mesmo. O entendimento só pode ser confiável se prosseguir por meio da interpretação de objetivações humanas, pois não se entende pela introspecção, mas pela história. Ao considerar que até então a experiência vivida tinha sido assumida para proporcionar uma compreensão de si mesmo, o autor afirma que as pessoas se entendem apenas por meio de objetivações. A compreensão do eu exige que o eu se aproxime com os outros, ou seja, de fora para dentro. Na medida em que as regras podem orientar a compreensão das objetivações da vida, isso constitui interpretação. A hermenêutica é a teoria da interpretação que se relaciona com todas as objetivações humanas, ou seja, fala, escrita, expressões artísticas visuais, gestos físicos mas ocasionais, bem como ações ou atos observáveis. Dilthey (1910) entende objetivação como formas específicas pelas quais as pessoas estabelecem a personalidade no mundo por meio de ações e relações concretas (Dilthey, 2010).

Para George Simmel (1918), a vida, como princípio, é o oposto da forma e estranha a ela, mas, como um processo concreto, a vida pode tornar-se real somente em formas. O indivíduo, o sujeito concreto da vida, é uma criatura limitada e a experiência individual dá forma aos conteúdos. Desse jeito, o indivíduo cria os objetos da realidade externa ao caracterizar o processo de objetivação sob dois aspectos: a percepção dos objetos como externo e a produção de objetos de cultura material e espiritual (por exemplo, lei, sistemas de conhecimento, arte, religião). Simmel (2010) discorreu sobre a vida como algo mais do que a vida, a vida ao tornar-se real é expressa na criação de objetos. Como um processo contínuo e criativo, a vida não pode ser contida em formas finais e estáticas (ou objetos). Deve-se deixá-la e destruí-la, mas apenas para cristalizar novas formas. Dessa forma, o indivíduo produz

objetos de cultura para manter sua vida e desenvolver as potencialidades. Para esse fim, ele não deve apenas utilizar a soma total de produtos humanos (ou espírito objetivo), mas também deve interiorizá-los e reintegrá-los no fluxo de sua vida (Simmel, 2010).

Alfred Schutz (1932) propõe uma compreensão da ação social a partir da atitude natural do sujeito situado no mundo da vida e entende que a ação precisa de um propósito interno antes de ser exteriorizada pelo ator. O comportamento elaborado com antecedência, ou seja, baseado em um projeto preconcebido, será denominado de ação, independentemente de ser manifesto ou latente. Schutz (1932) tratou dos elementos ação e externalização (Schutz, 1967).

A internalização, para George Herbert Mead (1934), é assinalada pelo eu que surge quando o indivíduo toma a atitude do outro generalizado para si mesmo. Essa internalização do outro generalizado ocorre a partir da participação do indivíduo na conversa de símbolos significativos (linguagem) e em outros processos de socialização. A Teoria da Internalização de Mead (1972) tem por base (i) a internalização das atitudes dos outros em relação a si mesmo e uns aos outros; e (ii) a internalização das atitudes dos outros em relação às várias fases ou aos aspectos da atividade social comum ou conjunto de empreendimentos sociais em que, como membros de uma sociedade ou grupo social organizado, estão todos envolvidos.

Em 1937, Talcott Edgar Frederick Parsons trabalhou a ação em quatro etapas: (i) um agente ou um ator; (ii) um fim ou estado futuro de coisas em relação ao qual se orienta o processo da ação; (iii) uma situação inicial que difere em um ou mais aspectos importantes do fim a que tende a ação; (iv) certo complexo de relações recíprocas entre os elementos precedentes. Também utilizou o termo internalização para referir-se à tendência de os indivíduos aceitarem valores e normas particulares e conformá-los na sua conduta. A internalização para ele se dá por meio da socialização, segundo Parsons (2010).

Arnold Gehlen (1940) entendeu o homem como ser de ação. Para o autor, a ação é o ato de o homem fabricar seu mundo de cultura, tendo em vista que a determinação da ação constitui a lei estrutural que preside todas as funções e as obras humanas. A externalização parte da necessidade antropológica e de sua relação com a emergência das instituições. Gehlen (1988) destaca a singularidade da posição do homem no mundo do ponto de vista biológico e que o distingue profundamente dos outros animais superiores. Essa singularidade é caracterizada pela carência instintual que obriga o homem a desenvolver sua capacidade de agir e definir-se finalmente pela ação. Com isso, resultam dois fatores responsáveis pela posição do homem no

mundo que assinalam a passagem da biologia à cultura: a linguagem e a instituição (Gehlen, 1988).

Parson e Shils (1951) interessaram-se pela orientação de atores individuais e coletivos para situações e pelos mecanismos pelos quais eles escolhem uma ação sobre outras possíveis ações. Em direção a uma Teoria Geral da Ação, sua preocupação voltou-se à estabilidade social ou ao equilíbrio dos sistemas sociais. Além disso, a Teoria Geral da Ação não é vista com uma teoria desenvolvida, mas um sistema de categorias com o qual se classificam componentes de ação. Baseia-se em três sistemas de categorias para classificação da ação humana: personalidade, sistema social e sistema cultural. Tal classificação responde pelos aspectos do processo pelo qual um ator social entende e avalia as escolhas das possíveis ações (Parsons; Shils, & Smeler, 2017).

Ao se considerar autores que estudaram os elementos da CSR, que não a influenciaram diretamente e de acordo com a linha cronológica, tem-se Charles Horton Cooley (1902) que relacionou a exibição de emoções autoconscientes e a compreensão dessas emoções quando verbalizadas, com o desenvolvimento do eu, que inclui a internalização de opiniões significativas de outros e, também, a incorporação de suas reações afetivas ao eu. Ele identificou especificamente a internalização do orgulho e da vergonha ao analisar a capacidade de orgulhar-se de si mesmo, bem como de envergonhar-se. A visão de Cooley (2017) sobre a internalização das opiniões de outros sobre o eu abriu o caminho para uma perspectiva mais desenvolvimental de como as atitudes dos outros são incorporadas no eu.

Vilfredo Pareto (1916) discutiu sua teoria de ação com base em ações lógicas e ilógicas a que ambos os significados objetivos e subjetivos são anexados respectivamente. Para o autor, a ação lógica envolve a ação racional na mente do ator e naqueles que as observam objetivamente; portanto, todos os tipos de ações lógicas são objetivamente observáveis e verificáveis, o que é uma realidade em si. No entanto, Pareto (1923) considera que na realidade social as ações sociais não são lógicas e foca na análise delas. Acredita que os atores dão um significado subjetivo à ação que é impulsionada por motivos e sentimentos e possui dois aspectos, sua realidade e sua forma. A realidade envolve a existência real da coisa (aspecto objetivo) e a forma é como o fenômeno se apresenta à mente humana (aspecto subjetivo), conforme Pareto (1923).

Segundo Karl Mannheim (1929), há a ligação entre pensamento e ação. Para ele, o processo de pensamento não é do fazer individual, mas de um grupo que tem uma posição semelhante o qual desenvolve pensamentos novos, quando expostos a um certo tipo de comportamento em um contexto histórico e uma perspectiva social. Quando os atores interagem em determinada realidade social, organizam os pensamentos e atuam numa perspectiva histórica e social. As mudanças sociais ocorrem quando as ideias dos indivíduos são traduzidas em ação por uma coletividade (Mannheim, 1986).

Florian Znaniecki (1936) contemplou as ações sociais como a base de uma sociedade na medida em que elas dão origem a relações sociais. Caracterizou as ações sociais como o tipo mais básico de um fato social, uma vez que elas são sociais porque lidam com seres humanos a quem o agente reage como objetos conscientes e com a intenção de influenciar (Abel, 1937).

Robert King Merton (1936) tratou ações intencionais isoladas e suas consequências imprevistas. Para o autor, os resultados pretendidos e antecipados da ação intencional, no entanto, são sempre relativamente desejáveis para o ator, embora possam parecer axiologicamente negativos para um observador externo. As consequências da ação intencional se limitam aos elementos na situação resultante que são exclusivamente o resultado da ação, ou seja, aqueles elementos que não ocorreram tiveram a ação não realizada. As consequências resultam da interação da ação e da situação objetiva das condições de ação (Merton, 1936).

Em 1949, John Dewey e Arthur Bentley preconizaram em sua obra que todo o conhecimento humano consiste em ações e produtos de atos em que homens e mulheres participam com outros seres humanos, com animais e plantas, bem como objetos de todos os tipos, em qualquer ambiente. Homens e mulheres têm, são e apresentam os atos de conhecimento e o conhecimento em linguagem, sendo conhecidos por serem vulneráveis ao erro. Como consequência, todo conhecimento, seja de ordem social ou científica, do passado, presente ou futuro, está sujeito a novos inquéritos, exames e revisões (Dewey & Bentley, 1960).

Após a publicação da obra que remete à CSR, outros autores também a trataram, porém de forma diferente. Holzner (1968) estudou a construção social da realidade e compartilhou com Berger e Luckmann (1966) das referências teóricas do interacionalismo simbólico e da sociologia de Alfred Schutz (1932; 1967). Holzner (1968) focou nos aspectos orientacionais e situacionais da sociedade e, portanto, nos problemas de coordenação entre diferentes aspectos da realidade social (Segre, 2016).

Em 1995, Searle defende em sua obra a ideia de que as afirmações verdadeiras são geralmente verdadeiras pela forma como as coisas estão no mundo real, que existe independentemente das afirmações. Distinguiu originalmente fato bruto de fato institucional e transcendeu essa distinção a partir da taxonomia hierárquica dos fatos (Endreß, 2016; Searle, 1995).

Por sua vez, Ian Hacking (1999, p.49) abordou em seu livro o conceito de construtivismo como uma expressão universalmente aplicável e que "a construção se tornou uma metáfora morta". Com base em tais observações, ele sugeriu uma análise da ideia de construção social (Endreß, 2016; Hacking, 1999).

Diante das diversas obras que compuseram a linha do tempo dos elementos da CSR, que fundamenta este estudo, evidencia-se a intenção integrativa de Berger e Luckmann (2014) ao sintetizarem em uma única obra tradições aparentemente opostas no campo da sociologia, por meio da conexão de vertentes teóricas diferentes, conforme afirma Vera (2016). Para a construção da obra, Berger e Luckmann (2014) emprestaram os princípios de Durkheim, Weber, Mead, Gehlen e Schutz (Vera, 2016).

Vale ressaltar que a obra da CSR aborda a institucionalização e foi influente no campo da pesquisa institucional (Meyer, 2008). Nessa perspectiva, Scott (1987) evidenciou de forma resumida quatro formulações sociológicas que reivindicam um foco institucional, destacando que tanto a segunda quanto a terceira versões da teoria institucional se relacionam com a CSR de Berger e Luckmann (2014). Os trabalhos de Zucker (1977) e de Meyer e Rowan (1977) tiveram como base a concepção de Berger e Luckmann (2014), porém focando em atores organizacionais e não individuais (Scott, 1987).

### **2.1.2 A Construção Social da Realidade (CSR)**

A CSR, como já evidenciado, está contemplada na obra de Berger e Luckmann (1966), proposta como um “tratado teórico sistemático de sociologia do conhecimento” (Berger & Luckmann, 2014, p. 7). Segundo os autores, as afirmações fundamentais do raciocínio pretendido com a obra estão implícitas no título e no subtítulo, ao declararem que “a realidade é construída socialmente e que a sociologia do conhecimento deve analisar o processo em que este fato ocorre” (Berger & Luckmann, 2014, p. 11).

Diante disso, definem realidade “como uma qualidade pertencente a fenômenos que se reconhecem terem um ser independente da própria volição (não se pode ‘desejar que não existam’)” (Berger & Luckmann, 2014, p. 11) e conhecimento “como a certeza de que os fenômenos são reais e possuem características específicas” (Berger & Luckmann, 2014, p. 11). Os mecanismos pelos quais algo é concebido como realidade e o processo pelo qual o mundo social é construído estão intimamente interligados. O que é considerado real pelas pessoas é o produto da sociedade em que habitam e esta é construída pela própria atividade (Vera, 2016). O conhecimento é focado naquilo que os indivíduos comuns da sociedade têm para si, ou seja, o conhecimento cotidiano que cerca esses indivíduos (Segre, 2016). Dessa forma, o conhecimento e a realidade social devem ser vistos, processualmente, e como uma relação de constituição mútua em interações sociais (Endreß, 2016).

A realidade da vida cotidiana é considerada significativa e consistente, mantida de forma intersubjetiva em virtude dos pensamentos e das ações dos indivíduos. A vida cotidiana apresenta-se como uma realidade interpretada pelos homens e subjetivamente dotada de sentido para eles na medida em que forma um mundo coerente. O mundo da vida cotidiana é tomado como uma realidade certa pelos membros da sociedade na conduta subjetivamente dotada de sentido que imprimem às suas vidas, como um mundo que se origina no pensamento e na ação dos homens comuns, afirmado como real para eles (Berger & Luckmann, 2014; Segre, 2016).

A consciência do indivíduo move-se por diferentes esferas da realidade, ou seja, ele tem consciência de que o mundo consiste em múltiplas realidades e, entre elas, a realidade da vida cotidiana se apresenta como realidade predominante, por ser compartilhada com outros, sobretudo na situação de estar face a face caracterizada como a interação social mais próxima (Hoffman, 2015; Schutz, 1967). A realidade da vida cotidiana contém esquemas tipificadores em termos dos quais o outro é apreendido nos encontros face a face; além disso nesse contínuo de tipificações que se tornam anônimas vão se distanciando da situação do face a face. Diante disso, as relações com os outros não se limitam aos indivíduos conhecidos e contemporâneos, pois mediante as tipificações anônimas relacionam-se com predecessores e sucessores (Segre, 2016).

Os esquemas tipificatórios transcendem limites temporais e espaciais particulares decorrentes da expressividade humana e da significação por meio da linguagem. A linguagem, por sua vez, tem capacidade de construir símbolos abstraídos da experiência diária e retorná-los como elementos objetivamente reais na vida cotidiana, uma vez que o simbolismo e a

linguagem simbólica tornam-se componentes essenciais da vida cotidiana e da apreensão do senso comum dessa realidade. As experiências acumuladas constituem o acervo social de conhecimento que é transmitido de uma geração a outra e utilizável pelo indivíduo na vida cotidiana (Vera, 2016).

O núcleo do raciocínio da obra está na sociedade como realidade objetiva (compreensão) e como realidade subjetiva (aplicação dessa compreensão em nível da consciência subjetiva) (Berger & Luckmann, 2014). Entende-se que a realidade objetiva está sempre ligada à realidade subjetiva, que o significado subjetivo é transferido para fatos sociais objetivos que, por sua vez, determinam a constituição da realidade subjetiva. Essa interconexão sistemática trata-se da relação dialética entre realidade objetiva e subjetiva (Dherer, 2016).

Como realidade objetiva, a sociedade pressupõe ações habituais e significativas que se tornaram tipificadas e, portanto, institucionalizadas (Segre, 2016). Um mundo institucional é experimentado como legítimo e tem uma realidade objetiva que se origina da tipificação das performances próprias e dos outros (Berger & Luckmann, 2014). Quando uma nova instituição é passada de uma geração para outra, ela se torna instituição histórica e, com a historicidade, adquire objetividade. As instituições são, então, cristalizadas e experimentadas como existentes além dos indivíduos que as encarnam - são percebidas como possuindo uma realidade própria.

Nesse ponto, o mundo institucional endurece e gera massividade - isso inclui que as instituições estabeleçam e mantenham certos significados e definições de realidade impostos aos indivíduos que participam do processo institucional (Vera, 2016). O mundo institucional, criado humanamente, requer legitimação, formas pelas quais ele pode ser explicado e justificado (Vera, 2016). No contexto da realidade objetiva, a objetivação congrega habitualização de rotinas, tipificação recíproca, institucionalização e legitimação.

A realidade subjetiva requer que os indivíduos sejam membros da sociedade pela socialização primária e pela secundária, uma vez que a socialização primária proporciona congruência aos processos subjetivos de apreensão do mundo. Essa realidade como vista por diferentes indivíduos torna-se mutuamente consistente. Já a aprendizagem, que envolve a internalização dos papéis e de atitudes de outros significados, passa por diferentes sequências e é um processo cognitivo e emocional. Por outro lado, a socialização secundária envolve a internalização de submundos institucionais e pressupõe a formação de "uma identidade coerente e contínua" (Berger & Luckmann, 2014, p. 153). Para esse fim, uma concepção unitária da

realidade deve ser internalizada e consolidada (Segre, 2016), visto que a realidade subjetiva congrega a internalização da realidade.

Desse modo, o conhecimento medeia a internalização dentro da consciência individual de estruturas objetivadas do mundo social. Conhecimento, nesse sentido, é o cerne da dialética fundamental da sociedade. É o canal em que a externalização produz em um mundo objetivo. Ele objetiva este mundo pela linguagem e o aparato cognitivo, ou seja, ele ordena objetos a serem apreendidos como realidade. Ele é internalizado novamente como verdade objetivamente válida no curso da socialização. Conhecimento é, portanto, uma realização no duplo sentido da palavra, apreender a realidade social objetivada e produzir continuamente esta realidade (Berger & Luckmann, 2014).

Do indivíduo e da sociedade, destaca-se que "a sociedade é um produto humano. A sociedade é uma realidade objetiva. O homem é um produto social" (Berger & Luckmann, 2014, p. 85), dividido em três momentos distintos: a externalização (produção humana em andamento), a objetivação (o processo pelo qual os produtos externalizados da ação humana ganham objetividade) e a internalização (quando o mundo social objetivado é retrocedido na consciência) (Berger & Luckmann, 2014). Tais momentos caracterizam a tríade dialética da CSR.

## 2.2 REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura do estudo foi constituída por três seções. A primeira trata da CSR ao explorar os antecedentes de seus elementos precursores (externalização, objetivação e internalização) para, depois, discuti-la a partir da formulação de Berger e Luckmann (1966). A segunda apresenta a revisão de literatura partindo do processo de sucessão intergeracional em empresas familiares e na sequência trata do planejamento e controle orçamentário. Ao longo de toda a seção, além das perspectivas teórico-conceituais dos autores mencionados, são apresentados estudos correlatos que promovem compreensão sobre o estado da arte dos elementos abordados. Na terceira seção, é apresentado o posicionamento teórico, esclarecendo os conceitos adotados para pautar o estudo.

### 2.2.1 Elementos da CSR

A compreensão da sociedade parte da realidade ao mesmo tempo objetiva e subjetiva e entendida em termos do processo dialético, composto dos momentos de externalização, objetivação e internalização (Vera, 2016). A sociedade, cada uma de suas partes e um membro individual são simultaneamente caracterizados por esses três momentos (Vera, 2016). Os três momentos dialéticos da realidade social (tríade dialética) estão fundamentalmente relacionados entre si e cada um deles representa um caráter essencial do mundo social (Dreher, 2016). Assim, os elementos da CSR que são focados no estudo são externalização, objetivação e internalização. Tais elementos são o cerne da obra CSR de Berger e Luckmann (2014) e ocorrem de forma dialética nas múltiplas realidades existentes, inclusive nos micromundos da sociedade. No estudo entendeu-se o planejamento e controle orçamentário e o processo sucessório intergeracional como realidades que coexistem na empresa investigada.

A ação é expressa na obra como toda atividade humana sujeita ao hábito, seja ela social ou não social. Dessa forma, “qualquer ação frequentemente repetida torna-se moldada em um padrão, que pode em seguida ser reproduzido com economia de esforço e que, ipso facto, é apreendido pelo executante como tal padrão” (Berger & Luckmann, 2014, p.75).

As ações significativas do ser humano constroem a sociedade e esta, por sua vez, retrata o ser humano e o cria (Vera, 2016). Entende-se ação como o termo que expressa o reconhecimento da construção da sociedade por meio de interações sociais (Dreher, 2016). A sociedade pode ser entendida como atividade humana de construção mundial, sendo que a realidade de tal mundo se constrói e reconstrói uma e outra vez (Berger & Pullberg, 1965). No estudo, são observadas as ações que se relacionam com a construção da realidade e do orçamento num contexto de sucessão intergeracional, ou seja, ações que se refletiram de alguma forma nesse instrumento e que estavam vinculadas às atividades dos gestores em relação a ela, caracterizando a tríade dialética.

O momento de externalização humana relaciona-se com uma necessidade antropológica, baseada no equipamento biológico do homem, uma vez que o ser humano “é impossível em uma esfera fechada de interioridade quiescente” (Berger & Luckmann, 2014, p.75), haja vista que a externalização é um ato humano vinculado a sua atividade. “O ser humano tem de estar continuamente se exteriorizando na atividade” (Berger & Luckmann, 2014, p.74), conseqüentemente, ação e externalização são vinculadas, ou seja, a externalização ocorre por meio da ação, dando origem ao produto exteriorizado (Dreher, 2014).

A objetivação é caracterizada como o “processo pelo qual os produtos exteriorizados da atividade humana adquirem o caráter de objetividade” (Berger & Luckmann, 2014, p. 84). A objetivação relaciona-se com habitualização, tipificação, institucionalização e legitimação (Barnes, 2016; Segre, 2016). A habitualização se dá quando a ação, a maneira de fazer as coisas, se torna hábito, rotina. Por sua vez, a tipificação se deve ao caráter típico das ações e dos atores e “qualquer uma dessas tipificações é uma instituição” (Berger & Luckmann, 2014, p.77). Além disso, as tipificações das ações habituais que constituem as instituições são sempre partilhadas e acessíveis aos membros do grupo social em questão como afirma Vera (2015) e a própria instituição tipifica os atores individuais e as ações individuais, segundo Segre (2016). A legitimação compreende o modo pelo qual o mundo institucionalizado pode ser explicado, quando novos significados integram os ligados a processos institucionais, transmitidos para uma nova geração (Dreher, 2016).

O indivíduo nasce com predisposição para a sociabilidade e torna-se membro da sociedade de acordo com uma sequência temporal que o induz a fazer parte da dialética da sociedade por meio da internalização (Barnes, 2016), uma vez que ela “constitui a base primeiramente da compreensão de nossos semelhantes e, em segundo lugar, da apreensão do mundo como realidade social dotada de sentido” (Berger & Luckmann, 2014, p.168). O indivíduo se torna membro da sociedade quando realiza a internalização. Essa se dá no processo de socialização da realidade subjetiva que ocorre de duas formas: socialização primária e socialização secundária (Barnes, 2016).

A socialização corresponde à introdução do indivíduo no mundo objetivo de uma sociedade ou parte dela (Berger & Luckmann, 2014). Especificamente, a socialização primária é a primeira socialização que o indivíduo experimenta na infância e, em função disso, ele torna-se membro da sociedade e é a que tem o valor mais importante para ele (Segre, 2016). A socialização secundária se dá por qualquer processo subsequente à socialização primária que introduz o indivíduo já socializado em novos setores do mundo objetivo da sociedade (Barnes, 2016), caracteriza-se como internalização de submundos institucionais ou baseados em instituições e sua estrutura básica deve assemelhar-se à da socialização primária (Segre, 2016). De tal modo, o conceito de internalização refere-se ao processo de retrocessão do mundo social na consciência subjetiva do indivíduo que é alcançada na socialização (Dreher, 2016).

A relação entre os seres humanos como produtores e o mundo social como produto é contínua e dialética, com base nos elementos evidenciados. Os três momentos dialéticos da

realidade social estão fundamentalmente relacionados entre si e cada um deles representa um caráter essencial do mundo social (Dherer, 2016).

### **2.2.2 O processo de sucessão de empresas familiares**

Esta subseção trata das particularidades do processo de sucessão e apresenta estudos anteriores que utilizaram os elementos da CSR para sua realização.

#### **2.2.2.1 Particularidades da empresa familiar**

Uma organização é o produto da ação de organizar mediante a coordenação do esforço coletivo para atingir um resultado comum (Anthony & Govindarajan, 2008; Child, 2012). Dentre as classificações de distinção das formas organizacionais existentes há a que qualifica as empresas como familiares e não familiares e, na literatura sobre o assunto, existe uma variedade de pesquisas que tratam sobre empresas familiares (Sharma, Chrisman, & Gersick, 2012).

Chua, Chrisman e Sharma (1999) buscaram capturar e conciliar as variações de definições na literatura e identificaram três combinações da qualificação de propriedade e gerenciamento: i) propriedade familiar e gestão familiar; ii) propriedade familiar, mas gestão não familiar; iii) gestão familiar, mas não é de propriedade familiar.

Para o estudo, o conceito de empresa familiar pauta-se no que se considera a propriedade e a gestão como pertencentes ao núcleo familiar, visto que as particularidades deste tipo de empresa são entendidas a partir da riqueza socioemocional que representam as utilidades não econômicas (Berrone, Cruz, Gomez-Mejia & Larraza-Kintana, 2010), incluindo necessidades afetivas de identidade, a capacidade de exercer influência familiar e a preservação da dinastia familiar (Gomez-Mejia et al., 2007). A proteção da riqueza socioemocional impulsiona os comportamentos de tomada de decisão em empresas familiares em diversas áreas organizacionais, como processos de gestão, estratégias empresariais, governança corporativa, relações com partes interessadas e empreendimentos comerciais (Berrone, Cruz & Gomez-Mejia, 2012; Gomez-Mejia, Cruz, Berrone & De Castro, 2011).

A definição de empresa familiar, portanto, depende do potencial sucessório e o negócio familiar diz respeito àquele que será passado para a próxima geração da família gerenciar e controlar (Ward, 1987). Assim, um conceito fundamental para o contexto das empresas familiares é o de sucessão.

A sucessão de empresas familiares inclui a transferência de liderança e de propriedade de uma geração sênior para uma geração júnior (Sharma, Chrisman & Chua, 2003). Diante disso, a sucessão de liderança abrange a transição e a transferência da responsabilidade pela gestão para uma geração júnior da família ou um membro externo, enquanto a sucessão de propriedade inclui a distribuição de ações ou outras medidas de propriedade da empresa da geração sênior para a geração júnior (Blumentritt, Mathews & Marchisio, 2013; Eddleston, Kellermanns, Floyd & Crittenden, Crittenden, 2013). Neste estudo, o foco será a transferência de liderança de uma geração sênior (primeira geração) para uma geração júnior (segunda geração) da família proprietária, ou seja, foi tratado como sucessão intergeracional.

O processo de sucessão é tido como um processo crítico (Ward, 1987), além de se tratar de um tema sensível para os fundadores (García-Álvarez & López-Sintas, 2001), sobretudo em empresas familiares de primeira para segunda geração, pois o fundador atua como um catalisador no desenvolvimento do negócio e da família, assistido por seus próprios valores (Hoy & Vesser, 1994). Os valores orientam o comportamento e a tomada de decisões do fundador traduzidos em práticas de negócio e de gestão e são um legado a ser transmitido para as próximas gerações. Diante disso, García-Álvarez e López-Sintas (2001) propuseram uma taxonomia (fundadores da tradição familiar, fundadores-estrategistas, fundadores-empresendedores e um fundador-inventor) de acordo com seus valores e características principais dos fundadores de empresas familiares.

#### 2.2.2.2 Elementos do processo de sucessão

A sucessão de negócios familiares relaciona-se com ações, eventos e mecanismos organizacionais que levam à transição da liderança de topo da empresa para um membro da família e à transferência de propriedade (Le Breton-Miller, Miller & Steier, 2004; Sharma, Chrisman, Pablo & Chua, 2001). Nessa perspectiva, tanto a transferência do gerenciamento quanto a da propriedade podem acontecer num mesmo momento ou em momentos diferentes (Block, Jaskiewicz & Miller, 2011).

Os estudiosos propõem modelos multifases de processo de sucessão e consideram a transição composta por três fases (Cabrera-Suarez et al., 2001; Dyck, Mauws, Starke & Mischke, 2002; Longenecker & Schoen, 1978), por quatro fases (Cadieux, Lorrain & Hugron, 2002; Churchill & Hatten, 1987; Nordqvist et al., 2013) ou mais (Chrisman, Chua & Sharma, Yoder, 2009; Long 2014; Longenecker & Schoen, 1978) (Long, 2014; Daspit, 2015).

Longenecker e Schoen (1978) entendem que a sucessão é paralela aos estágios da vida do sucessor em uma sucessão de pai para filho. Dessa forma, o sucessor é visto movendo-se por sete fases: (i) pré-negócio, sendo o sucessor apenas passivamente ciente de algumas facetas da organização; (ii) introdutório – o sucessor pode ser exposto pelos membros da família aos membros do jargão e da organização, embora ele não tenha trabalhado, mesmo em regime de meio período, no negócio; (iii) introdutório-funcional - o sucessor atua como empregado em tempo parcial; (iv) funcional - o sucessor entra na organização como um membro em tempo integral; (5) funcional avançado - sucessor assume responsabilidades gerenciais; (6) sucessão inicial - sucessor assume a presidência; e (7) sucessão madura - sucessor se torna o líder de fato da organização.

Descrevem Churchill e Hatten (1987) que o processo de sucessão de pai para filho ocorre a partir de quatro fases: (i) gerenciamento de proprietários; (ii) treinamento / desenvolvimento; (iii) parceria entre geradores; e (iv) transferência de poder.

Handler (1990, 1994) analisa o processo de sucessão ao considerar um ajuste de função mútua em que o titular e o sucessor passam por mudanças de função para transferir liderança, experiência, autoridade, poder de decisão e equidade.

Le Breton-Miller et al. (2004) apresentam para a sucessão um modelo preliminar trifásico - (i) planejamento sucessório; (ii) desenvolvimento do sucessor; (iii) transição - e um modelo integrativo, composto de quatro fases - (i) planejamento sucessório; (ii) desenvolvimento do sucessor; (iii) seleção; (iv) transição. Assim, os dois modelos Le Breton-Miller et al. (2004) entendem a sucessão como um processo tendo como elementos atores, contextos e processo com diferentes fases (Le Breton-Miller et al., 2004).

#### *2.2.2.2.1 Atores*

Dentro de uma empresa familiar há atores (titular, sucessor, família, e não membros) que são vistos como tendo influência direta no processo de sucessão (Bozer et al., 2017; Cabrera-Suárez, De Saá-Pérez & García-Almeida, 2001).

O titular é caracterizado pelo fundador e membro da família que ocupava o cargo de gerência sênior na empresa e que havia renunciado ou estava prestes a renunciar ao cargo para um novo membro da família (Bozer et al., 2017). O sucessor é um membro da família que assumiu a posição de liderança do cargo ou estava prestes a assumir o cargo (Bozer et al., 2017). A família relaciona-se com os membros da família (excluindo o titular e o sucessor) envolvidos nos negócios que trouxeram com eles a natureza, a extensão e a influência dos valores, bem como os membros e as aspirações de uma família sobre os negócios, especialmente definindo os objetivos estratégicos e as atividades de gerenciamento (Frank et al., 2017). Quanto aos atores não membros, trata-se dos funcionários que trabalham no negócio, profissionais independentes que trazem habilidades para o negócio, além de outros protagonistas (Chrisman et al., 2009).

Tanto o antecessor quanto o sucessor são fatores chave do processo de sucessão. Em vista disso, Le Breton-Miller et al. (2004), a partir de diferentes estudos que evidenciam os atributos do antecessor como preditores de sucessão bem-sucedida e como variáveis críticas no planejamento de sucessão, destacam os seguintes aspectos: qualidade do relacionamento entre antecessor e sucessor, motivação do antecessor, personalidade e necessidades do antecessor.

Por sua vez, o sucessor é outro fator importante para o sucesso da sucessão. Além da qualidade da relação entre antecessor e sucessor, destacam-se outros aspectos como relevantes em relação à figura do sucessor, a saber: motivação; habilidades; capacidade de gestão, competência, talento, experiência, credibilidade e legitimidade (Le Breton-Miller et al., 2004).

O estudo foca nas figuras do antecessor e do sucessor em que o antecessor, fundador da empresa familiar (primeira geração), passará a liderança para o sucessor (Gersick, Davis, Hampton & Lansberg, 1997), membro da segunda geração da família proprietária (Gersick, Davis, Hampton & Lansberg, 1997).

#### *2.2.2.2.2 Contextos*

Quando do processo de sucessão, importante se faz considerar os contextos. Por exemplo, De Massis et al. (2008) identificam fatores de contexto associados a mudanças no

ambiente político-econômico em que a empresa familiar opera. Já Wang et al. (2010) destacaram o contexto de negócios e da família em relação à questão do conflito de papéis, especificamente entre o pai e filha. Diante disso, identificaram duas categorias de contexto: macro e micro. O contexto macro inclui contextos sociais e culturais (cultura nacional ou regional, demografia, educação) e ambiente político-econômico em que a empresa opera. O contexto micro relacionado com contextos individuais e familiares, cultura e práticas empresariais (Wang et al., 2010).

Georgiou e Vrontis (2010) tratam de fatores contextuais, relacionados à sucessão, destacando como fatores de contexto: (i) dinâmica familiar; (ii) conselho de administração; (iii) expectativas do sucessor em exercício; (iv) desempenho organizacional; (v) transferência de capital; (vi) tamanho e idade organizacional; e (vii) monitoramento de sucessão e feedback reflexivo (Georgiou & Vrontis, 2010).

Le Breton-Miller et al. (2004) sugerem em seu modelo integrativo que há quatro contextos que precisam ser considerados quando da sucessão: família, empresa, indústria e social / cultural. A princípio, o modelo trifásico de Le Breton-Miller et al. (2004) considerava apenas o contexto empresarial e o contexto familiar.

O contexto familiar relaciona-se com a dinâmica familiar, com a disponibilidade e com a disposição de um sucessor, bem como a influência e o comprometimento da família com o negócio. A dinâmica familiar representa a avaliação de fatores como a harmonia familiar, o nível de colaboração dos membros da família, a qualidade do relacionamento entre os membros da família, o nível de confiança entre os membros da família e a qualidade da comunicação na família (Le Breton-Miller et al. 2004; Morris, Williams, Allen, & Avila, 1997; Potts, Schoen, Loeb & Hulme, 200; Sharma, Chrisman, Pablo & Chua, 2001).

Ainda em se tratando do contexto familiar, a disponibilidade e disposição do sucessor remetem à motivação dos possíveis sucessores, à preparação de sua liderança, ao conhecimento que eles têm sobre o negócio, e quais são as habilidades que eles poderiam trazer para o negócio (Miller, Minichilli & Corbetta, 2013). O nível de influência e o comprometimento que a família tem com o negócio relaciona-se com o apoio financeiro que a família oferece ao negócio, a disponibilidade de um conselho de família e um protocolo de constituição familiar, além do número de membros da família que são proprietários ou trabalham para a empresa familiar (Habbershon & Pistrui, 2002; Lansberg & Astrachan, 1994).

O contexto empresarial é formado por informações de diferentes áreas, as quais apresentam o estado econômico-financeiro geral do negócio, incluindo a atual estratégia de negócios, bem como se aplica à situação financeira atual do negócio, a viabilidade e o potencial dele para o futuro sucesso econômico e financeiro (Koropp, Kellermanns, Grichnik & Stanley, 2013; Miller et al. 2013), além do tamanho organizacional que pode ser representado como o número de funcionários que uma empresa possui ou pelas vendas anuais (Miller et al. 2013).

Outro ponto relevante do contexto empresarial é a concentração e a dispersão de propriedade entre os membros da família (Lubatkin, Schulze, Ling & Dino, 2005; Miller et al., 2013), como também a cultura organizacional que tem relação com valores do negócio, com comprometimento de funcionários familiares e não familiares com o sucesso do negócio, com o nível de diversidade presente nos negócios, o clima geral da organização e a adaptabilidade das pessoas do negócio para lidar com mudanças (Morris et al. 1997; Potts et al., 2001; Sharma et al., 2001). O contexto industrial tem relação com elementos críticos no planejamento de condução com êxito de uma empresa, como o tipo e o crescimento da indústria, os desafios e a tributação (Le Breton-Miller et al., 2004; Royer, Simons, Boyd & Rafferty, 2008). Já o contexto cultural relaciona-se com aspectos pertinentes à cultura, às normas sociais, à ética e às leis (Birley, 2001; Birley & Godfrey, 1999; Lee, Lim & Lim, 2003; Royer et al., 2008; Yan & Sorensen, 2006).

#### *2.2.2.2.3 Processo*

O planejamento da sucessão é considerado um processo sistemático de longo prazo e crucial para a transferência efetiva da empresa de uma geração para outra (Handler, 1990; Landsberg, 1988; Sharma et al., 2001). As atividades relacionadas a ele aumentam a probabilidade de uma sucessão bem-sucedida (Sharma, Chrisman, Pablo & Chua, 2001; Ward, 1987). Um processo de sucessão bem-sucedido é mais provável se o fundador tem outros interesses, objetivos e ambições na vida, estando disposto a ensinar e se tornar um mentor. Além de ser receptivo a novas ideias e aos conselhos e pontos de vista dos outros, ao incentivar a participação, gerenciando a formação e as dimensões políticas do processo de sucessão (Barach, Gantisky, Ourson & Doochin, 1988; Barach & Gantisky, 1995).

Ao considerar a sucessão um processo, o planejamento sucessório caracteriza-se como um empreendimento de longo prazo requerendo incluir treinamento sistemático, tutoria,

critérios claramente orientados e papéis de transição definidos para os participantes visando ao sucesso do processo (Long & Chrisman, 2014). Para Landsberg (1988), o planejamento da sucessão significa fazer os preparativos necessários para garantir a harmonia da família e a continuidade da empresa por meio da próxima geração, isso em termos das necessidades futuras do negócio e da família. Nesse sentido, é importante que seja feito com antecedência (Ward, 1987), podendo contemplar algumas estratégias como profissionalização da gestão, governança familiar e criação de *holdings* que podem levar a melhores resultados do processo (Roth et al., 2017).

A profissionalização contempla a inserção de gestores profissionais não familiares com experiência e treinamento para área específica visando melhor à condução dos negócios (Oliveira et al., 2012; Oro & Lavarda, 2019). Além disso, abrange qualificação dos diretores a partir de treinamento adequado para seus cargos (Giovannoni et al., 2011).

Neste entendimento, tanto o processo de sucessão quanto o processo de profissionalização das empresas familiares podem contar com mecanismos de governança por oferecerem alternativas para a empresa lidar com os problemas que emergem nesses momentos (Oliveira et al., 2012). A governança da empresa familiar aplica-se de forma mais geral, sendo a empresa de capital aberto ou não, para referir-se às práticas adotadas tendo em vista reduzir os conflitos de interesse existentes entre família e empresa, delimitando-se as relações entre eles por meio de órgãos, conselhos, acordos e regras que explicitam formalmente as fronteiras dessas relações (Oliveira et al., 2012).

Portanto, a governança familiar é definida em termos de estruturas de autoridade, sistemas de incentivo e normas de prestação de contas (Carney, 2005; Gedajlovic, Lubatkin & Schulze, 2004). Nesse caso, a governança recebe a impressão familiar e se torna uma síntese entre os valores da família e as regras de negócios, refletindo o desenvolvimento organizacional que envolve o processo de delegação de atividades gerenciais e a criação de um estilo gerencial com a participação dos familiares nos órgãos de gestão, no processo de sucessão e talvez na abertura de capital próprio a terceiros (Gersick, Davis, Hampton & Lansberg, 1997; Gubitta & Gianecchini, 2002).

Ainda no contexto de planejamento da sucessão, Lodi (1998) defende a criação de uma estrutura societária, como as empresas *holdings*, que uma vez implementadas, tendem a minimizar os conflitos, não afetando o negócio, caracterizando um processo de divisão

patrimonial e reorganização sucessória. Para Mamede e Mamede (2011), a criação de uma *holding* familiar consiste numa estratégia para ordenar o patrimônio de uma família ou mesmo para otimizar a estruturação corporativa de uma empresa ou grupo de empresas.

O planejamento sucessório contempla estabelecer quem são os participantes do processo de sucessão, quem fará as escolhas, quais critérios serão utilizados, quais os procedimentos de seleção e de avaliação contínua, quais posições serão sucedidas e quais os potenciais candidatos à sucessão (Ambrose, 1983; Ward, 1987). Tais aspectos devem ser formalizados e comunicados com antecedência aos envolvidos e interessados (Ambrose, 1983; Ward, 1987), e também devem ser estabelecidos prazo e tempo para a sucessão (Handler, 1990).

De acordo com Sharma et al. (2003), o planejamento sucessório envolve uma série de etapas: seleção e treinamento do sucessor; desenvolvimento de visão ou plano estratégico para a empresa após a sucessão; definição do papel do incumbente que deixa a empresa; e a comunicação da decisão aos principais interessados. Destacam também que elas ocorrem de forma sobreposta, isto é, as atividades associadas ao processo de sucessão e aquelas associadas ao planejamento sucessório ocorrem de forma imbricada entre si (Sharma et al., 2003).

O desenvolvimento e a preparação do sucessor para um papel de liderança foram tidos como os fatores mais importantes nas empresas familiares para sobreviverem à sucessão (Ward, 1987). Nesse âmbito, a sucessão em empresa familiar envolve um processo diacrônico de socialização em longo prazo (Longenecker & Schoen 1996), por meio da preparação gradual dos sucessores para a liderança que ocorre com aprendizagem e transferência de conhecimentos (Duh, 2015). A transferência de conhecimentos de antecessores para sucessores é tida como chave para o desenvolvimento do sucessor e para o sucesso do processo de sucessão (Cabrera-Suarez et al., 2001). Além disso, o envolvimento da família no negócio facilita a transferência de conhecimentos, integração e recombinação entre gerações por meio de aprendizagem específica, visando a sobrevivência a longo prazo (Chirico & Salvato 2016).

Diante disso, Le Breton-Miller et al. (2004) entendem a transferência de conhecimento como a transmissão de uma visão compartilhada, que ocorre por meio do compartilhamento de opiniões sobre os objetivos finais do negócio, valores, prioridades e aspirações para o futuro e que deve ser gerenciada adequadamente desde a fase de preparação do sucessor. Portanto, o conhecimento nas empresas familiares é compreendido tanto como explícito quanto tácito. Ele se desenvolve pela formação e pela experiência dos membros da família dentro e fora da organização (Chirico, 2008; Zahra et al., 2007). Cabrera-Suarez et al. (2001), por sua vez,

entendem o conhecimento como incluindo informação contextual, experiência estruturada, crenças, valores e discernimento de especialistas, bem como *know-how* e habilidades para executar tarefas.

Com isso, a transferência de conhecimento do antecessor para o sucessor, bem como o treinamento do sucessor são relevantes para criar e proteger conhecimento, assegurando a continuidade da empresa familiar ao longo de gerações (Sharma, 2004). Além disso, a formação do sucessor possibilita a credibilidade e a legitimidade (Cabrera-Suárez, De Saá-Pérez & García-Almeida, 2001). A base de conhecimento do sucessor deve se iniciar desde a infância e ser seguida por diferentes modos de construção tanto por fontes internas quanto externas (Cabrera-Suárez, García-Almeida & De Saá-Pérez, 2018; Duh, 2014). Partindo de seu conhecimento prévio, o sucessor reflete e integra as novas experiências que vivencia. Desse modo, a construção do conhecimento do sucessor se dá por um processo evolutivo que aprimora a rede de conhecimento, de relacionamentos e de experiências (Cabrera-Suárez et al., 2018).

A exposição precoce ao negócio permite que o sucessor se familiarize cada vez mais com uma empresa, sua cultura e valores, bem como com funcionários e oferece a oportunidade de desenvolver as capacidades necessárias para a empresa (Cabrera-Suarez et al., 2001; Ward, 1987). Além disso, a base de conhecimento do sucessor é enriquecida com experiências fora da empresa familiar que lhe possibilitam também autoconfiança e credibilidade (Cabrera-Suarez et al., 2001; Ward, 1987).

Nesse sentido, a formação acadêmica, a experiência empresarial fora do negócio da família, as atividades de treinamento, o conteúdo digital são fatores potenciais de sucesso para o desenvolvimento do sucessor (Cabrera-Suarez, 2005). Tais processos de compartilhamento de conhecimento com o sucessor fora dos limites do negócio familiar complementam e enriquecem o conhecimento fornecido nos processos internos de transferência (Cabrera-Suárez et al., 2018).

Outro aspecto a se destacar de influência positiva no desenvolvimento de liderança do sucessor é quando um líder em uma empresa familiar é mentor de um sucessor em outra empresa familiar (Distelberg & Schwarz, 2015). Tal aspecto reforça a conveniência e até a necessidade das experiências externas como a boa oportunidade para integrar diferentes perspectivas no processo de construção do conhecimento do sucessor em relação à gestão e à liderança futura na empresa familiar (Cabrera-Suárez et al., 2018).

O envolvimento dos sucessores no processo de tomada de decisão da empresa familiar, em um papel de liderança, fornece a eles conhecimento, habilidades e capacidades de negócio tácito cruciais e, também, a possibilidade de estabelecerem relações com partes interessadas externas e internas, que são fundamentais para ganharem credibilidade e legitimidade (Mazzola, Marchisio & Astrachan, 2008; Steier, 2001). Sucessores precisam desenvolver a capacidade de absorver e entender o conhecimento relevante do antecessor e de outros agentes em seu processo de construção do conhecimento (Cabrera-Suárez et al., 2018).

A experiência de trabalho é relevante para os sucessores desenvolverem capacidades de liderança e de reconhecimento de oportunidades, em termos de *feedback*, apoio e orientação de gestão e participação no processo de planejamento estratégico (Sardeshmukh & Corbett, 2011). Mazzola, Marchisio e Astrachan (2008) mostraram que envolver os membros da próxima geração no processo de planejamento estratégico fornece a eles conhecimento e habilidades tácitas de negócios, apoiando, dessa maneira, o processo de sucessão. Bozer (2017) evidenciou que a exposição interna do sucessor facilitou a transferência de conhecimento familiar e idiossincrática.

Quando o sucessor está preparado diante do que foi planejado para a sucessão, ocorrem as atividades de transição ou entrega da liderança e da propriedade que podem ou não ocorrer no mesmo período (Le Breton-Miller et al., 2004).

### 2.2.2.3 Modelo do processo de sucessão

A partir da noção de que a sucessão de negócios familiares caracteriza-se como um processo que inclui eventos multiestágios ao longo do tempo (Handler, 1994), optou-se, para o estudo, dentre os modelos multiestágios do processo de sucessão destacados anteriormente, pelo modelo trifásico de Le Breton-Miller et al. (2004) por este se alinhar aos demais apesar de as especificidades variarem (Daspit et al., 2017).

Conforme o modelo trifásico de Le Breton-Miller et al. (2004), o processo de sucessão de gestão e propriedade pode ser entendido a partir dos estágios de planejamento, treinamento e desenvolvimento de sucessores e transferência de poder e de propriedade (Daspit et al., 2017; Le Breton-Miller et al., 2004). O estágio de planejamento relaciona-se com o estabelecimento de regras básicas, relacionadas com uma visão para o futuro do negócio, com a criação e monitoramento do plano de sucessão e com a identificação dos candidatos à sucessão, além de

estabelecer regras para a seleção dos candidatos e de diretrizes para a formação desses (Daspit et al., 2017). As regras básicas relacionam-se diretamente com o planejamento da sucessão cuja recomendação é realizá-lo com antecedência (Ward, 1987) a partir de uma visão compartilhada para o futuro (Le Breton-Miller et al., 2004). De acordo com o modelo de Le Breton-Miller et al. (2004), o planejamento sucessório inclui (i) critério de seleção; (ii) gama de candidatos (familiares, externos); (iii) regras para escolha (primogenitura etc.); (iv) identificação do (s) sucessor (es) potencial (is); (v) diretrizes de governança (regras de propriedade, diretoria, conselho); (vi) plano de partição de liderança e transição; (vii) plano de partição de propriedade; (viii) força-tarefa de sucessão; (ix) prazo e calendário, além de ser estabelecido cedo, comunicado e ajustado com o tempo, experiências, feedback.

O segundo estágio pauta-se no treinamento e no desenvolvimento dos sucessores com base na educação formal, treinamento no trabalho, desenvolvimento da carreira, experiência fora da empresa. Envolve também o monitoramento do desempenho do candidato, a fim de identificar performance, bem como a necessidade de redirecionamento da formação de acordo com o planejado (Le Breton- et al., 2004).

Por fim, o terceiro estágio se dá pelo processo de transmissão e não interferência que compreende a transferência de poder e de propriedade, se for o caso. O titular sai e o sucessor escolhido assume o papel (Le Breton-Miller et al., 2004).

De acordo com Le Breton-Miller et al. (2004), tais estágios compreendem um processo evolutivo multifases ao longo do tempo e que sofre influência do contexto da empresa familiar (planejamento estratégico, cultura organizacional, processo, estrutura e tamanho da empresa familiar, titularidade), com as figuras do antecessor e do sucessor, como também do contexto familiar (colaboração, qualidade do relacionamento, confiança, abertura, valores compartilhados, respeito, liderança; influência familiar nas decisões empresariais, compromisso com o negócio; frequência de reuniões, missão, normas, valores, regras, políticas, funções, responsabilidades, privilégios, direitos) que está inserido no contexto social. Os diferentes quadros contextuais caracterizam e influenciam o processo de sucessão bem como suas fases (Le Breton-Miller et al., 2004).

Ao considerar o modelo de Le Breton-Miller et al. (2004), o êxito do processo de sucessão sofre influência da interação dos componentes do modelo (processos, atores e contexto). Alguns estudos basearam-se em Le Breton-Miller et al. (2004) para sua realização,

por exemplo, Whatley (2011) desenvolveu um modelo e estrutura para a sucessão de empresas familiares a partir da fusão dos modelos de sucessão de Le Breton-Miller et al. (2004) e de acumulação de conhecimento de Chirico (2008) em uma tentativa de adotar as forças e abordar as fraquezas de cada abordagem. A eficácia do novo modelo foi demonstrada por meio do uso de um estudo de caso.

Nordqvist, Wennberg e Hellerstedt (2013) introduziram uma perspectiva de processo empreendedor na sucessão em empresas familiares. Recorreram a três artigos conceituais para definir as variáveis do estudo, dentre eles, ao artigo conceitual de Le Breton-Miller et al. (2004), que identifica a sucessão como um processo realizado em diferentes fases. Desse modo, a partir do modelo integrativo (4 fases) de Le Breton-Miller et al. (2004) se estabeleceram as variáveis relacionadas às fases da sucessão para o estudo em questão.

Daspit, Holt, Chrisman e Long (2015) revisaram a literatura de sucessão da empresa familiar por seu ajuste na natureza multifásica e multipartidária do processo. Consideraram as fases primárias do processo de sucessão de gerenciamento (regras básicas, desenvolvimento sucessor e transição) de Le Breton-Miller et al. (2004) e os intercâmbios relevantes das partes interessadas que ocorrem em cada fase, incluindo trocas entre operadores históricos e sucessores, dentro dos limites familiares e em todos os limites familiares. Contribuíram para a literatura de sucessão da empresa familiar ao identificar como uma perspectiva de intercâmbio social pode ajudar a orientar a pesquisa futura.

Meier e Schier (2016) examinaram o estágio de sucessão inicial de uma empresa familiar pública por meio de um único estudo de caso longitudinal em tempo real realizado durante um período de dez anos. Eles se concentraram no estágio inicial do processo de sucessão, considerado um componente da categoria “regras básicas”, proposta por Le Breton-Miller et al. (2004). O estudo revelou os conflitos de interesse enfrentados por uma empresa familiar específica no estágio de sucessão inicial e como esses conflitos de interesses poderiam interferir com o movimento para as próximas etapas do processo de sucessão. Os resultados mostraram como a geração incumbente consegue mobilizar a nova geração por meio de um processo colaborativo permanente e de uma abordagem flexível de "planejamento de sucessão". Adicionaram novos *insights* ao modelo de Le Breton-Miller et al. (2004), explorando em detalhes o estágio de sucessão inicial de uma empresa familiar.

#### 2.2.2.4 Estudos anteriores

Sob a perspectiva da CSR, evidenciam-se alguns estudos anteriores que foram selecionados a partir de buscas que consideraram os elementos da tríade dialética de Berger e Luckmann (2014) atrelados ao processo de sucessão.

Como o elemento internalização é pautado na socialização, García-Álvarez, Lopez-Sintas e Saldaña Gonzalvo (2002) estudaram o conteúdo do processo de socialização de possíveis sucessores em empresas familiares de primeira a segunda geração. Para tanto, enfocaram na existência de diferenças no processo de socialização de acordo com quatro tipos de fundadores (García-Álvarez & Lopez, 2001) e propuseram os padrões de socialização familiar e socialização empresarial. A socialização familiar, comum aos descendentes de todos os fundadores, compreende a transmissão de valor e de educação formal. A socialização empresarial, reservada apenas para os potenciais sucessores do fundador, pauta-se no tempo e nos modos de entrada e nos relacionamentos fundador-sucessor. De acordo com tais características, os autores identificaram dois modelos de socialização: (a) modelo de reprodução homosocial do fundador e (b) modelo de desenvolvimento de novos líderes.

A internalização, tendo como pano de fundo a socialização, foi apresentada por Carrieri e Lopes (2012) ao analisarem a relação entre família e organização, a partir de histórias da família tecidas concomitantemente com o desenvolvimento da empresa. Como resultados destacaram a importância de pensar a família em seus aspectos simbólicos, valores e histórias, bem como seu papel quando da socialização primária dos indivíduos que poderá influenciar a socialização secundária. Como os membros da família da empresa estudada, inseriram-se no cotidiano da organização ainda crianças, em estágios iniciais de desenvolvimento e de processos de institucionalização, a inserção daqueles no mundo do trabalho ocorreu a partir da socialização primária. Consequentemente, a internalização dos valores relacionados à empresa tornou-se, para esses sujeitos tão fortemente arraigada quanto aqueles relacionados à família em si.

A legitimação, como parte do elemento objetivação, e a socialização, componente do elemento internalização, foram estudadas por Oliveira, Albuquerque e Pereira (2013). Por meio da fala de sucessores, os autores buscaram identificar como ocorre o processo de construção da legitimidade do herdeiro-sucessor. Nesse contexto, investigaram como se deu a socialização do herdeiro-sucessor para assumir a empresa da família. Os resultados indicaram que a empresa efetivamente se constituiu como uma instância de socialização primária, pela qual perpassava

a ideia de comprometimento com a continuidade do negócio da família. Além disso, foram identificados caminhos distintos por meio dos quais se processou a legitimação, o que reforçou a ideia de esse ser um processo de construção social.

Pautando-se também na legitimação e na socialização, Cruz e Oliveira (2014) buscaram compreender como as socializações dos membros de uma família empresária influenciam o processo sucessório. A partir da perspectiva dos próprios sucessores, verificaram como se dá o processo de construção da legitimidade do herdeiro-sucessor. Como resultado, observaram que a inserção precoce do herdeiro-sucessor na dinâmica da empresa possibilitou que ele se projetasse como o guardião dos valores familiares, portador de competências reconhecidas externamente, depositário do legado e responsável pela continuidade da empresa da família. Tais capacidades contribuíram para legitimar os herdeiros-sucessores no processo de sucessão da empresa pesquisada.

Teston e Filippim (2016), a partir dos elementos de internalização, caracterizada pela socialização e objetivação por meio da legitimação, descreveram e analisaram aspectos envolvidos na preparação de sucessores. De forma mais específica, verificaram possíveis influências do fundador no processo de sucessão e buscaram compreender a legitimação do sucessor, por meio dos processos de socialização multigeracional. Os resultados sinalizaram que a preparação de sucessores se dá por meio de aspectos que se encontram intrincados na relação família e empresa: da influência do fundador, dos processos de socialização multigeracional e legitimação, das questões demográficas como fatores de distintividade na sucessão familiar, do movimento existente entre a aprendizagem e a sucessão aos indícios de uma proposta de sucessão para a empresa familiar.

### **2.2.3 Planejamento e controle orçamentário**

Esta subseção trata do planejamento e controle orçamentário. Inicialmente aborda o sistema de controle gerencial (SCG) que tem o planejamento e controle orçamentário como um dos seus elementos. Na sequência, apresentam-se o planejamento e controle orçamentário e os aspectos relacionados à formalidade, as características e as finalidades. Por fim, relatam-se estudos anteriores que utilizaram os elementos da CSR para tratar o SCG como também alguns que trataram o SCG e a sucessão em empresas familiares.

### 2.2.3.1 Sistema de controle gerencial (SCG)

As organizações são administradas de maneira própria e única, de acordo com ações dos gestores. Tais ações são resultantes da história da empresa, do estágio do ciclo de vida organizacional em que se encontra, além de crenças e de valores que em conjunto caracterizam a filosofia da empresa. Esta determina os componentes estruturais, processuais e relacionais da organização (Child, 2012; Johnson, Scholes & Whittington, 2005), que direcionam as atividades para obter os resultados almejados conforme as metas estabelecidas. A filosofia, componentes estruturais, processuais e relacionais da empresa determinam a forma como a empresa será gerida no decorrer de sua trajetória (Child, 2012; Frezatti et al., 2010; Frezatti et al., 2017; Lester et al., 2003; Miller & Friesen, 1984; 1983).

Os componentes estruturais envolvem a descrição de papéis, responsabilidades e linhas de relatórios. Os processuais impulsionam e apoiam as pessoas dentro e ao redor da organização, definindo como as estratégias são elaboradas e controladas, bem como as formas de interação e implementação da ação estratégica por parte dos envolvidos. Os relacionais conectam pessoas dentro e fora da organização (unidades organizacionais, terceirização e alianças estratégicas) (Child, 2012; Johnson, Scholes & Whittington, 2005).

Por sua vez, a estrutura deve ser alinhada com processos e relacionamentos correspondentes (Johnson, Scholes & Whittington, 2005). O funcionamento da estrutura organizacional depende de outras estruturas e processos organizacionais formais e informais, caracterizados como controles. Por sua vez, os controles das atividades de uma organização são realizados pelo sistema de controle gerencial (SCG) (Anthony & Govindarajan, 2008), componente processual da organização.

A definição de SCG é diversificada em função dos elementos considerados, há autores que o definem de forma restrita e outros, de forma ampla (Chenhall, 2003), ao considerar controles formais e informais além de processos estratégicos como evolução conceitual (Ferreira & Otley, 2009).

Chenhall (2003) destacou que os termos contabilidade gerencial, sistema de contabilidade gerencial, sistema de controle gerencial e controles organizacionais, em alguns casos são utilizados de forma intercambiável. Evidenciou que a contabilidade gerencial se refere a uma coleção de práticas como orçamento ou custeio de produtos e que o sistema de

contabilidade gerencial trata do uso sistemático da contabilidade gerencial para alcançar algum objetivo. Abordou-se o SCG como um termo mais amplo ao abranger o sistema de contabilidade gerencial e outros controles, como controles pessoais ou de clãs (Chenhall, 2003).

Malmi e Brown (2008) forneceram uma nova tipologia para o SCG estruturado em torno de cinco grupos: planejamento, cibernético, recompensa e compensação, controles administrativos e culturais. Foi caracterizado como pacote de sistemas de controle gerencial. O conceito de pacote aponta para o fato de que diferentes sistemas são frequentemente introduzidos por diferentes grupos de interesse em diferentes momentos, de modo que os controles na sua totalidade não devem ser definidos de forma abrangente como um único sistema, mas como um pacote de sistemas (Malmi & Brown, 2008). Defendem o SCG como um enfoque mais amplo incluindo “informações externas relacionadas a mercados, clientes, concorrentes, informações não financeiras relacionadas a processos de produção, informações preditivas e uma ampla gama de mecanismos de apoio à decisão, além de controles pessoais e sociais informais” (Malmi & Brown, 2008, p. 129).

Ferreira e Otley (2009) descreveram o SCG como sistema de gestão de desempenho (SGD), visto como a evolução dos mecanismos, processos, sistemas e redes formais e informais utilizados pelas organizações para transmitir objetivos chave e metas. Esses são suscitados pela administração para auxiliar o processo estratégico e a gestão contínua por meio de análise, planejamento, medição, controle, recompensas, gerir de forma geral o desempenho e apoiar e facilitar o aprendizado e a mudança organizacional. Incluem, portanto, mecanismos formais e informais, utilizados pelas empresas.

Chenhall e Moers (2015) definem SCG como um conjunto de controles formais e informais de entrada, processamento e saída, conectados por relações de complementaridade, que são usados pela administração para atingir as metas organizacionais.

Diante dessas definições de SCG, parte-se da concepção de SCG que inclui tanto os mecanismos, processos, sistemas e redes formais quanto os informais, usados pelas organizações (Chenhall, 2003; Chenhall & Moers, 2015; Ferreira & Otley, 1999; Malmi & Brown, 2008). Como integrantes do SCG, destacam-se os instrumentos planejamento e controle orçamentário, que contemplam o planejamento, a execução e o controle como processo de gestão (Welsch, 1996).

#### 2.2.3.2 Orçamento

Tanto o planejamento estratégico quanto o orçamento envolvem planejamento, porém com atividades diferentes. O planejamento estratégico precede o orçamento e fornece o arcabouço para o seu desenvolvimento (Anthony & Govindarajan, 2008). Anthony (1965), em seu estudo seminal, descreveu o processo de planejamento estratégico como orientado para o futuro e que define as estratégias e os planos gerais que, então, precisam ser implementados.

Para Merchant e Van Der Stede (2007) o planejamento e orçamento ocorrem em ciclos formados por planejamento estratégico, orçamento de capital e orçamentação operacional. O planejamento estratégico, evidenciado anteriormente, fornece uma estrutura para o plano mais detalhado que ocorre mediante os orçamentos de capital e operacional. O orçamento de capital abrange a identificação de programas de ação específicos a serem implementados nos próximos anos e a especificação dos recursos que cada um consumirá, enquanto o orçamento operacional envolve a preparação de um plano financeiro de curto prazo, geralmente para o próximo ano fiscal. Os três ciclos de planejamento representam um processo ordenado e gradual de comprometimento com ações específicas (Merchant & Van Der Stede, 2007).

Planejamento e controle orçamentário foram definidos por Weslch (2010) como um enfoque sistemático e formal à execução das responsabilidades de planejamento, execução e controle da administração, envolvendo a preparação e a utilização de (i) objetivos gerais e de longo prazo da empresa; (ii) plano de resultados a longo prazo em termos gerais; (iii) plano de resultados a curto prazo detalhado de acordo com diferentes níveis de responsabilidade; (iv) relatórios periódicos de desempenho para os diferentes níveis de responsabilidade.

Hornngren, Foster e Datar (2003) definem o orçamento como expressão quantitativa de um plano de ação futuro da gestão para determinado período, abrangendo aspectos financeiros e não-financeiros e funcionando como um projeto para a empresa seguir no período futuro. Destacam que os orçamentos referentes a aspectos financeiros quantificam as expectativas da gestão com relação as receitas futuras, fluxos de caixa e posição financeira ao serem apresentados por meio da demonstração do resultado orçado, fluxo de caixa e balanço patrimonial orçados.

De acordo com Merchant e Van Der Stede (2007), o produto do planejamento e controle orçamentário são planos escritos que esclarecem aonde a organização deseja chegar (metas), como ela pretende chegar lá (estratégias) e quais resultados devem ser esperados (metas de desempenho). Eles variam entre as empresas, sendo que alguns são mais formais do

que outros ou mais elaborados e demorados. Alguns exigem envolvimento da alta gerência, enquanto outros não.

O planejamento e controle orçamentário têm sido um dos principais instrumentos para o planejamento e controle das operações organizacionais (Uyar & Kuzey, 2016). São vistos como bases do controle gerencial das organizações (Otley, 1999), integrando aspectos diferenciados em um plano abrangente que atende a propósitos diversos e estabelece a base para a avaliação de desempenho real em relação ao plano (Hansen, Otley, & Van Der Stede, 2003). Caracteriza-se como um processo que abrange todas as áreas da organização (Otley, 1999).

Também pode ser identificado com uma norma social de comportamento organizacional racional, conferindo legitimidade às decisões alcançadas por meio do processo de orçamentação (Covaleski et al., 2006). Incluindo planejamento e coordenação das atividades de uma organização, alocação de recursos, motivação de funcionários e expressão de conformidade com as normas sociais (Covaleski et al., 2006).

De acordo com Welsch (1996, p. 63), o planejamento e controle orçamentário “deve ser concebido de modo a adaptar-se ao meio específico e, além disso, deve ser atualizado e modificado continuamente, à medida que esse meio se transforma”. A partir dessa afirmação, alguns elementos decorrentes dos princípios fundamentais do planejamento e controle orçamentário de Welsch (1996), como as diretrizes, os cenários e as premissas se fazem importante de serem observados nesse contexto de concepção, atualização e modificação do instrumento.

Para Welsch (1996), a efetiva aplicação dos conceitos de planejamento e controle orçamentário necessitam estar em sintonia com seus aspectos dimensionais (tempo e estrutura) e comportamentais (orientação para objetivos, participação e pressão). A dimensão temporal relaciona-se com os períodos usados para planejar, avaliar e controlar que geralmente são curtos e regulares sendo adequada às necessidades e às características da empresa. A dimensão estrutural pauta-se na estruturação em subunidades organizacionais nas quais os gestores têm atribuições de autoridade e de responsabilidades específicas pelas atividades operacionais correspondentes. Elas caracterizam os centros de responsabilidades que podem ser centros de custos, centros de lucros, centros de investimentos. Por meio dos centros de responsabilidade que os planos são executados, os objetivos são atingidos e o controle é obtido. Já os aspectos comportamentais envolvem a necessidade de realização pessoal dos indivíduos envolvidos relacionada com a participação em atividades que parecem relevantes para eles. Nessa acepção,

reconhecer que os indivíduos compreendem, aceitam e tentam alcançar com mais vigor os objetivos e planos que ajudam a formular de maneira significativa se faz importante.

O controle orçamentário relaciona-se com atividades que permitem assegurar que os objetivos traçados sejam alcançados. Por meio do monitoramento das atividades operacionais desenvolvidas pela empresa verifica-se seu desempenho organizacional em relação às metas e objetivos (Welsch, 1996). Comparações periódicas entre o desempenho real e o planejado permitem determinar se os sistemas operacionais estão sob controle e, caso não estejam, devem-se fazer os ajustes necessários no sistema, orçamento ou metas e objetivos corporativos para se minimizar as diferenças.

Essas comparações, no entanto, permitem a avaliação da eficácia e da eficiência das unidades e dos responsáveis pelo desempenho de suas atividades (Dean & Cowen, 1979). Dessa forma, um importante aspecto do controle relaciona-se com o desempenho evidenciado em relatórios de desempenho que apresentam as variações do orçado para o real e indicam se as operações reais foram desenvolvidas em termos satisfatórios ou não, comparando-as com os objetivos orçamentários (Welsch, 1996).

Cabe destacar que o tipo de orçamento a ser adotado por uma organização, seja tradicional (Welsch, 1996), contínuo (Hansen, 2011; Welsch, 1996), base zero (Dean & Cowen, 1979; Phyr, 1981), flexível (Garrison & Noreen, 2001; Horngren, Foster & Datar, 1997), por atividades (Hansen, 2011; Horngren, Foster & Datar, 2003) e *beyond budgeting* (Hansen, 2011; Hope & Fraser, 2003;), depende do processo de gestão conforme as necessidades existentes.

#### 2.2.3.3 Formalidade, características e finalidades

Os controles foram categorizados de diferentes maneiras (Langfield-Smith, 1997). Dessa forma, resgata-se a categorização de Anthony et al. (1989) que classificaram controles formais e informais. Prossegue Langfield-Smith (1997) quanto ao entendimento de que os controles formais como aqueles que incluem regras, procedimentos operacionais padrão e sistemas orçamentários e os controles informais como sendo aqueles que não são projetados conscientemente, incluindo as políticas não escritas da organização que derivam ou são um artefato da cultura organizacional.

Chenhall (2003) identificou taxonomias de controles para classificá-los em mecânicos ou orgânicos. “Os controles mecânicos dependem de regras formais, procedimentos operacionais padronizados e rotinas. Os controles orgânicos são mais flexíveis, sensíveis, envolvem menos regras e procedimentos padronizados e tendem a ser mais ricos em dados” (Chenhall, 2003, pp. 131-132).

Chenhall, Kallunki e Silvola (2011) trataram culturas inovadoras orgânicas como os processos informais dentro da organização que fornecem comunicação e estruturas abertas e flexíveis e os controles formais como aqueles deliberadamente articulados que são usados para planejamento e controle, como orçamentos e análise de variação.

Para Welsch (1996, p. 37), a formalidade do planejamento e controle orçamentário “indicam o grau segundo o qual o processo de planejamento é sistematizado e a medida em que certas decisões administrativas relevantes são expressas em planos escritos e em projeções financeiras padronizados”. O autor ainda destaca que a formalização requer o estabelecimento e a observância de prazos relevantes para a tomada de decisões e o planejamento além de oferecer bases lógicas para uma flexibilidade racional, significativa e coerente na execução do processo de gestão (Welsch, 1996).

Sendo assim, o planejamento e controle orçamentário são utilizados como instrumentos para uma variedade de propósitos, porém os estudos usam diferentes rótulos e categorias (Hansen & Van Der Stede, 2004). Barrett e Fraser (1977) e Hope e Fraser (1997) usam categorias que são exclusivas de seus estudos, como o uso dos orçamentos para controle e o gerenciamento de custos. Ainda, Hope e Fraser (1997) agrupam como avaliação, medição, controle (desempenho) e motivação.

Simons (1995) refere-se ao uso de orçamentos como planos de lucro e reconhece que estes contribuem para o planejamento estratégico em longo prazo, ou seja, para a formação e para a implementação de estratégias. Ekholm e Wallin (2000) entendem a implementação e o controle e a avaliação da estratégia como dois papéis distintos dos orçamentos e distinguem avaliação de desempenho, motivação e empoderamento.

Epstein e Manzoni (2002) consideram o planejamento - sem especificar curto ou longo prazo, operacional ou estratégico - alocação de recursos e coordenação como funções orçamentárias separadas. Horngren et al. (2003), ao abordar orçamento utilizam planejamento operacional, visualizam a alocação de recursos como parte dele e distinguem coordenação e

comunicação como funções diferentes do orçamento. Merchant e Van der Stede (2007) reconhecem o controle orçamentário como sinônimo de implementação da estratégia.

Conforme Malmi e Brown (2008), apesar de o orçamento ter uma série de usos, incluindo integração de processos e decisões de alocação de recursos como mecanismo de controle, destacam que o foco é o planejamento de níveis aceitáveis de comportamento e a avaliação do desempenho em relação a esses planos.

Diante disso, Hansen e Van der Stede (2004) geraram uma lista das principais finalidades pelas quais a maioria das organizações usam planejamento e controle orçamentário. Tal lista abrange a finalidade de planejamento tanto de curto prazo (planejamento operacional) quanto de longo prazo (formação de estratégia), do papel de comunicar esses planos (comunicação de metas) e da avaliação de desempenho.

A partir das finalidades para o planejamento e controle orçamentário, Hansen e Van der Stede (2004) evidenciaram a estrutura organizacional, a estratégia organizacional, o ambiente operacional e o ambiente externos como os antecedentes dessas finalidades ao refletir na importância de cada finalidade. Por sua vez, sustentaram que a performance de cada finalidade para o planejamento e controle orçamentário tinha relação com as características orçamentárias, a saber: (1) o número de iterações para finalizar o orçamento; (2) se a unidade usa ou não um orçamento móvel; (3) a medida em que o orçamento interage com a estratégia da unidade; (4) a medida em que os gerentes da unidade estão envolvidos e influenciam a definição de metas de desempenho no orçamento para sua unidade; (5) a dificuldade do objetivo do orçamento; (6) a avaliação dos gerentes de unidade em relação ao orçamento (Hansen & Van Der Stede, 2004). Dessa forma, as diferentes finalidades para o uso do planejamento e controle orçamentário decorrem de antecedentes que também influenciam o desempenho de cada finalidade.

Alguns estudos se pautaram em Hansen e Van Der Stede (2004) por exemplo, Sivabalan et al. (2009) examinaram dez possíveis razões operacionais para orçamentar nas organizações englobando planejamento, controle e avaliação. Também consideraram se as previsões contínuas poderiam melhorar os resultados do planejamento, controle e avaliação orçamentária. Os resultados indicaram que as razões de planejamento e controle são consideradas mais importantes do que as razões de avaliação dos orçamentos. Além disso, as

previsões contínuas parecem ser usadas como complementos (não substitutos) do orçamento anual e por razões quase idênticas.

Piccoli et al. (2014) objetivaram investigar as potenciais razões para o uso do orçamento, os seus antecedentes e as diversas características orçamentárias que influenciam o desempenho das organizações de Santa Catarina, tendo por base o estudo de Hansen e Van der Stede (2004). Os resultados demonstraram que as quatro razões para o orçamento se revelaram totalmente independentes e são suficientemente distintas para justificar as análises por si mesmas. Com isso, sugere-se que a importância do orçamento está relacionada a três das quatro razões do orçamento: avaliação de desempenho, comunicação das metas e da formação de estratégia.

Bhimani, Sivabalan e Soonawalla (2017) realizaram uma investigação identificando as motivações de planejamento, controle e avaliação para as empresas conduzirem orçamentos contínuos, conforme apontado pelo estudo de Hansen e Van der Stede (2004). Como resultados mostraram que a maneira como os orçamentos contínuos se relacionam à incerteza e à estratégia nas organizações é substancialmente diferente para os tipos de orçamento rotativo mensal e trimestral e varia de acordo com as razões do orçamento (planejamento, controle e avaliação).

#### 2.2.3.4 Estudos anteriores

Tendo-se em vista conhecer o estado da arte do planejamento e controle orçamentário a partir do objetivo do estudo, num primeiro momento são evidenciados estudos anteriores, relacionados com o SCG e a CSR e num segundo momento os relacionados ao SCG e à sucessão.

##### 2.2.3.4.1 SCG e CSR

Alguns estudos anteriores sobre contabilidade e controle gerencial se pautaram nos elementos da CSR para fundamentar seus achados. Tais estudos foram selecionados a partir de buscas que consideraram os elementos da tríade dialética de Berger e Luckmann (2014) atrelados à contabilidade e ao controle gerencial.

Perren e Grant (2000) exploraram acerca do desenvolvimento da contabilidade gerencial em pequenas empresas por meio de uma perspectiva da construção social. Buscaram

entender os processos no micromundo do negócio proprietário-gerente. As evidências encontradas apoiam a noção de processo social de Berger e Luckmann (2014), uma vez que o proprietário-gerente ou funcionário realizam ações no mundo que são externalizadas e podem tornar-se habitualizadas. Tal habitualização das ações de contabilidade gerencial ocorre para que estas ações possam ser reproduzidas com uma economia de esforço. O medo do fracasso do proprietário-gerente parece ser a motivação principal para muitas ações contábeis, geridas pessoalmente, por serem externalizadas e as rotinas habitualizadas. Algumas das rotinas habitualizadas tornaram-se objetivadas em fatos contábeis de gestão dentro de micromundo.

Vamosi (2000) examinou como a interpretação de (novos) conceitos e ideias afetam a contabilidade gerencial em uma empresa húngara, anteriormente governamental. Tendo Berger e Luckmann (2014) como o principal quadro de referência, o artigo se concentrou na institucionalização e nas práticas da contabilidade gerencial. Os resultados mostraram, dentre outros aspectos, que a empresa estudada escolheu se adaptar às lógicas e aos fundamentos do mercado, enquanto o mercado teve efeito coercivo na prática da contabilidade gerencial daquela. Como consequência, a contabilidade gerencial e os relatórios da empresa mudaram de decisões hierárquicas formais para a adaptação a um novo mercado e uma realidade cotidiana. Esse desenvolvimento, por sua vez, criou uma necessidade interna de novos tipos de informação econômica e de controle. O reconhecimento dessas necessidades em relação à lógica da economia de mercado é visto como um fenômeno social em que os indivíduos definem o significado da lógica por trás da necessidade reconhecida.

Rutherford (2003) analisou o tratamento contábil dos esquemas estabelecidos no âmbito da Iniciativa de Financiamento Privado do Reino Unido (PFI), empregando a perspectiva da construção social de Berger e Luckman (2014). Examinou a ação envolvida na formação da maneira como as operações PFI são contabilizadas. Segundo o autor, o modelo de Berger e Luckmann (2014) é capaz de responder à maneira peculiar em que as regras contábeis acarretam no surgimento, na implantação e na revisão dos significados da contabilidade. Os significados dos termos contábeis financeiros são "carregados" pelos processos sociais entre submundos por mecanismos, como a Declaração de Princípios, que são veículos de socialização para modificar interpretações e rendimentos subjetivamente realizados.

Vamosi (2005) discute a individualidade e a responsabilidade no contexto da contabilidade gerencial em uma empresa privatizada em transição do comando para a economia

de mercado. Apresenta e discute a responsabilidade sob os pontos de vista centrais de Berger e Luckmann (2014), com o objetivo de olhar para a prestação de contas como uma interpretação de uma instituição que implica uma lógica e racionalidade determinada. De acordo com a CSR, as dimensões históricas permitem a compreensão dos fenômenos e dos processos atuais, em termos de contabilidade gerencial, que tratam dos conceitos aplicados de responsabilidade. Diante disso, verificou que a gestão enfrenta um problema, uma vez que a contabilidade gerencial e a prestação de contas devem se afastar cada vez mais das orientações sociais e orientadas para a produção, com raciocínio em favor da responsabilidade pela lógica da economia de mercado.

Contrafatto (2014) investigou, em uma multinacional italiana, a dinâmica por meio da qual os Relatórios Sociais e Ambientais, desde a sua introdução, modificação e desenvolvimento, institucionalizou-se. Por meio da interação social e da comunicação entre os membros da organização, a noção de responsabilidade social e ambiental foi submetida a um processo de objetivação. A partir da internalização, o conceito de responsabilidade ambiental, com seu sistema de significados, foi retrocedido na consciência dos indivíduos. Dessa maneira, o conceito de responsabilidade ambiental e seu sistema de significados se tornou institucionalizado, ou seja, tornou-se habitual e estabelecido nas formas de pensar dentro do contexto da organização.

#### *2.2.3.4.2 SCG e sucessão em empresas familiares*

Em se tratando de empresas familiares, as seguintes características, de acordo com Senflechner e Hiebl (2015), têm potencial influência no SCG: i) a orientação de longo prazo influencia a escolha de instrumentos estratégicos; ii) a ênfase em metas não financeiras pode ser refletida em seus sistemas de medição e gestão de desempenho, colocando mais peso em metas não financeiras; iii) o SCG pode ser organizado de forma mais informal pelos cargos gerenciais mantidos pelos membros da família e pela confiança resultante entre os membros da equipe administrativa.

Nesse contexto, evidenciam-se alguns estudos sobre SCG a respeito da empresa familiar. Para Daily e Dollinger (1993), as empresas familiares dependem de instrumentos formais de controle gerencial em menor grau do que as empresas não familiares. Amat et al. (1994) salientam que, durante o ciclo de vida de uma empresa familiar, os controles informais

mudam para controles mais formalizados. Nos casos analisados, essa mudança foi conduzida tanto por fatores internos como externos. Upton et al. (2001) evidenciam que a maioria das empresas familiares de rápido crescimento prepara planos de negócios estratégicos e operacionais formais. Esses planos permitem controle efetivo sobre os negócios.

Jorissen et al. (2005) evidenciaram que as empresas familiares fazem menos uso dos sistemas de orçamento e incentivo do que as empresas não familiares. Moilanen (2008) enfatiza que a flexibilidade e a informalidade das pequenas empresas familiares deixam espaço significativo para os indivíduos manterem um acoplamento flexível entre rotinas de controle informais e relatórios formais por períodos consideráveis. El Masri et al. (2017) destacam que as empresas familiares percebem os SCGs como métodos para promover a racionalidade econômica e reduzir a afetividade familiar.

Consequentemente, as transições organizacionais dentro das empresas familiares, como a sucessão, têm reflexo no SCG, e, dessa maneira, características distintivas são apresentadas por diferentes estudos.

Enfatizam Riccaboni e Scapens (2006) que, no processo de sucessão, o SCG é usado para se reconstruir as condições de confiança e de legitimidade entre os sucessores e entre os sucessores e o resto da organização.

Autores como Mazzola, Marchisio e Astrachan (2008) destacam que, para apoiar o processo de sucessão, relevante se faz envolver os membros da próxima geração no processo de planejamento estratégico, fornecendo a eles conhecimento e habilidades tácitas do negócio.

Giovannoni, Maraghini e Riccaboni (2011) mostram que a contabilidade gerencial suporta a transferência de conhecimento entre gerações e entre gerentes proprietário-familiares e não familiares. Além disso, apresentam evidências de que o aumento da complexidade, por meio da sucessão, profissionalização e crescimento, cria necessidade de mudança para um sistema de controle mais formal, mesmo que a família confie na gestão não familiar. As práticas de contabilidade gerencial reforçaram a influência do fundador, transferindo seu conhecimento do negócio por meio das gerações e facilitaram a comunicação e a interação interna bem como a difusão de uma visão comum do negócio.

Bracci e Maran (2012), com base no arcabouço institucional da mudança do SCG, investigaram o papel das inovações do SCG na construção ou desmantelamento da confiança e na criação de novas rotinas organizacionais nas sucessões familiares.

Para Leotta, Rizza e Ruggeri (2017), o SCG ajuda as pessoas a compartilharem um conjunto de valores para conduzi-las durante a formulação da estratégia da empresa, ou seja, durante a seleção dos fatos considerados relevantes para oportunidades futuras do negócio. Isto posto, o SCG fornece aos atores organizacionais uma linguagem que, representando a visão gerencial do sucessor, pode integrá-lo à visão compartilhada dentro da organização familiar, além de contribuir para a construção do perfil de liderança da geração júnior.

Conforme Cesaroni e Sentuti (2019), ao explorar a relação entre a mudança no SCG e processo de sucessão em empresas familiares, mostraram as interações entre os dois processos e influência de uns aos outros. Apontaram que performances humanas e não humanas podem representar atores heterogêneos desenvolvimento do SCG, dando atenção especial à figura do sucessor, incluindo seus objetivos e motivações, a fim de entender melhor seu papel no processo SCG.

Diante do exposto, considerando o contexto específico das empresas familiares que têm a sucessão intergeracional como uma característica distinta, o SCG pode atuar como uma linguagem compartilhada que é capaz de transferir conhecimento entre os diferentes grupos de indivíduos envolvidos (Busco et al., 2006; Giovannoni et al., 2011).

### 2.3 POSICIONAMENTO TEÓRICO

Para a CSR, os humanos nascem com predisposição para a sociabilidade que resulta na aquisição de conhecimento ao se tornarem membros da sociedade (Berger & Luckmann, 2014). Ao se tornarem membros de determinados grupos, que compartilham e sustentam diferentes conhecimentos e os empregam para construir realidades múltiplas, eles formam seu estoque de conhecimento (Barnes, 2016). O conhecimento é coletivamente constituído e sustentado na interação social. Parte dessa interação social é intergeracional, e o conhecimento dos membros, mesmo que mude, é transmitido por todas as gerações e sempre adquirido inicialmente pelos ancestrais (Barnes, 2016; Berger & Luckmann, 2014).

Ao se considerar a dialética do conhecimento e da sua base social que preconiza a CSR, tem-se que o conhecimento e o homem são produtos sociais e, também, fatores de mudanças sociais a partir de três momentos distintos: a externalização (produção humana em andamento), a objetivação (o processo pelo qual os produtos externalizados da ação humana ganham objetividade) e a internalização (quando o mundo social objetivado é retrocedido na

consciência) (Vera, 2016). A CSR proporciona uma estrutura que potencialmente permite explicar e compreender as ações dos antecessores e sucessores relacionadas às fases de externalização, objetivação e internalização do planejamento e controle orçamentário no processo de sucessão intergeracional de empresas familiares. Tal escolha tem relação com o fato da CSR tratar o micromundo, no caso, empresa familiar e as realidades nele presentes, como o planejamento e controle orçamentário se concentrando em atores individuais (fundadores, sucessor e gestores) deste micromundo (Tolbert & Zucker, 1999).

Este estudo assume que o processo de sucessão envolve fundador (primeira geração) e sucessor (segunda geração) em interação entre eles e com os gestores que criam, ao longo do tempo, conceitos ou representações mentais das ações dos outros. Além disso, eventualmente, esses conceitos se habituariam em papéis recíprocos, desempenhados pelos atores na interação. A atividade tornada habitual abre o primeiro plano para a deliberação e para a mudança (Berger & Luckmann, 2014). A divisão do trabalho e as mudanças conduzirão à formação de novos hábitos e maior expansão do terreno comum aos indivíduos (Berger & Luckmann, 2014).

Desse modo, a internalização efetuada pela socialização caracteriza a transmissão do mundo social para uma nova geração (Barnes, 2016). Pela lente da CSR, faz-se possível compreender e explicar como se dá a interação social na sucessão de liderança e no planejamento e controle orçamentário. Novos conceitos e práticas de gestão podem ser implementados ou melhorados acerca do processo de sucessão familiar que dependerá da internalização para se perpetuar entre gerações e abrir espaço para novos hábitos.

Todavia, a internalização é um processo que depende da externalização e da objetivação de forma cíclica (Berger & Luckmann, 2014). Os produtos exteriorizados pelo antecessor por meio de ações adquirem objetividade pela objetivação (Berger & Luckmann, 2014), e o mundo social objetivado, que se caracteriza pela internalização, é reintroduzido na consciência no curso da socialização do sucessor. Por meio da internalização, o sucessor compreende o antecessor e o mundo como realidade social dotada de sentido (Barnes, 2016).

Ao se considerar a interação social dos atores individuais de empresa familiar para a construção da realidade social mediante a socialização (Berger & Luckmann, 2014), reconhece-se como negócio familiar aquele de propriedade e gestão familiar, pautado na riqueza socioemocional, ou seja, aquele que persegue objetivos não econômicos, como necessidades afetivas de identidade, capacidade de exercer influência familiar e a preservação da dinastia

familiar (Berrone, Cruz, Gomez-Mejia & Larraza-Kintana, 2010; Gomez-Mejia, Haynes, Nunez-Nickel, Jacobson & Moyano-Fuentes, 2007).

Por conseguinte, a sucessão relaciona-se com a transição da liderança de topo da empresa para um membro da família (primeira para segunda geração) e, em alguns casos, a transferência de propriedade (Le Breton-Miller et al., 2004; Sharma, Chrisman, Pablo & Chua, 2001). A sucessão intergeracional caracteriza-se como elemento central para a existência da empresa familiar, conseqüentemente, a sua definição depende do potencial sucessório, e o negócio familiar, identificado como aquele que será passado para a próxima geração da família para gerenciar e controlar (Ward, 1987).

O processo de sucessão intergeracional é visto pelo modelo caracterizado pelas fases de planejamento da sucessão, desenvolvimento do sucessor e transição de liderança e propriedade interagindo com atores (antecessor e sucessor) e contextos (familiar e empresarial) (Le Breton-Miller et al., 2004). O processo de sucessão intergeracional assinala a formação de novos hábitos do antecessor e do sucessor. O mundo social em questão encontra-se em construção, o que abre caminho para mudanças (Berger & Luckmann, 2014).

A dinâmica familiar, nesse contexto, afeta as decisões e as ações com o intuito de buscar o futuro almejado pela família conforme seus valores e suas preferências (Chua, Chrisman & Sharma, 1999), o que fundamenta a gestão (componentes estruturais, processuais e relacionais) da empresa por definir a maneira própria e única de a empresa administrar os seus negócios, visível a partir das ações praticadas por seus gestores (Child, 2012; Johnson, Schole & Whittington, 2005). As ações, crenças, valores e sentimentos dos gestores determinam a filosofia da empresa que direciona o processo de gestão formado pelo planejamento, pela execução e pelo controle. A gestão organizacional depende do desenvolvimento do processo de gestão (Child, 2012), que se faz mediante a construção da realidade por meio de interações sociais e que congrega externalização, objetivação e internalização da filosofia da empresa, que é base para o processo de gestão.

Uma forma de a gestão organizacional se materializar é pelo planejamento e pelo controle. O planejamento assegura que as metas sejam determinadas e o controle, que os planos selecionados sejam implementados adequadamente. Para tanto, esse processo se inicia com o planejamento estratégico, seguido pela elaboração do orçamento. Inserido nesse âmbito o orçamento deve ser entendido no processo e definido conforme a visão e filosofia da empresa (Hansen, Otley & Van Der Stede, 2003).

O planejamento e controle orçamentário engloba controles formais e informais caracterizando a formalidade (Chenhall, 2003) e são usados por razões diferenciadas (planejamento operacional; avaliação de desempenho; comunicação de metas; e formação estratégica) de acordo com suas características (número de iterações para finalizar o orçamento; uso de orçamentos contínuos; interface orçamento / estratégia; participação da gestão da unidade na definição de metas orçamentárias; dificuldade da meta orçamentária e ênfase no orçamento (Hansen & Van Der Stede, 2004).

O orçamento caracteriza-se como um fenômeno socialmente construído e, quando implementado, representa a visão do antecessor e do sucessor sobre o que é importante e o que constitui a construção da realidade social ao englobar um instrumento de ação e mudanças decorrentes do processo sucessório (Covaleski et al., 2006). O orçamento direciona o antecessor e o sucessor a vislumbrarem o horizonte como meio de planejamento das ações futuras e caracteriza-se como condutor da realidade e meio de legitimá-la (Covaleski et al., 2006).

Consideram-se o planejamento e controle orçamentário um processo social inter-relacionado com a maneira pela qual o antecessor e sucessor interpretam, agem e atribuem significados (Berger & Luckmann, 2014) a ele a respeito da vivência do processo sucessório intergeracional na empresa familiar (Sharma, Chrisman, Pablo & Chua, 2001).

Diante do exposto, este estudo adota como posicionamento que planejamento e controle orçamentário, considerando suas razões de uso, suas características e a formalidade dos controles, num contexto de processo de sucessão intergeracional de empresa familiar, são construídos socialmente pela interação dos fundadores, sucessores e gestores por meio da tríade dialética da CSR, caracterizando-se uma realidade objetiva que coexiste com a realidade do processo sucessório.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Pesquisas sustentam a geração de conhecimentos por diferentes caminhos e enfoques. Neste capítulo, apresentam-se os enfoques para o estudo na seguinte estrutura: posicionamento epistemológico, delineamento e pressupostos da pesquisa, construtos, seleção do caso, procedimentos de coleta de dados e análise dos dados, validade e confiabilidade e limitações do estudo.

### 3.1 POSICIONAMENTO EPISTEMOLÓGICO

Diferentes maneiras de ver e conhecer a realidade implicam diferentes visões de mundo que, por sua vez, impactam na forma de fazer pesquisas e gerar conhecimentos (Richardson, 2007). Por esse ponto de vista, diferentes bases filosóficas envolvem diversas compreensões de como se dá o conhecimento e, conseqüentemente, em como conduzir pesquisas e gerar novos saberes (Demo, 1995).

Pesquisadores organizacionais se deparam com uma variedade de paradigmas com os quais teorizam seu assunto (Schultz & Hatch, 1996). Segundo Silva e Roman Neto (2006, p. 55), “a noção de paradigmas para a análise organizacional foi introduzida por Burrell e Morgan (1979)” para que as teorias organizacionais pudessem ser analisadas em termos de quatro visões de mundo refletidas em diferentes grupos de suposições metateóricas sobre a natureza da ciência, a dimensão subjetivo-objetiva e a natureza da sociedade, a dimensão da regulação-mudança radical.

Burrell e Morgan (1979) distinguiram quatro paradigmas: humanismo radical, estruturalismo radical, interpretativo e funcionalista. Tais paradigmas oferecem pontos de vista alternativos sobre a realidade social e são definidos como conjuntos de pressupostos ontológicos e epistemológicos e categorizados como incomensuráveis (Burrell & Morgan, 1979). Por sua vez, essa categorização dos paradigmas provocou embates que originaram algumas perspectivas denominadas multiparadigmáticas defendidas, por exemplo, por Gioia e Pitre (1990), Goles e Hirschheimm (2000), Lewis e Grimes (1999) e Schutz e Hatch (1996).

A partir da definição de paradigmas de Burrell e Morgan (1979), Schultz e Hatch (1996) defenderam a posição de cruzamento de paradigmas ao considerar impossível ignorar a multiplicidade de perspectivas que compõem o campo de estudos organizacionais (Schultz & Hatch, 1996). Eles exploram as possibilidades do cruzamento de paradigmas como uma posição metateórica que resiste à incomensurabilidade e à integração. Contribuíram com uma estratégia de cruzamento de paradigmas que rotularam de interação, definida como o reconhecimento simultâneo dos contrastes e conexões entre paradigmas (Schultz & Hatch, 1996). O posicionamento epistemológico adotado é resumidamente evidenciado no Quadro 1.

**Quadro 1 - Posicionamento epistemológico**

<b>ABORDAGEM SUBJETIVA*</b>	
Ontologia*	Nominalista
Epistemologia*	Antipositivista
Abordagem da Natureza Humana*	Voluntarista
Metodologia*	Ideográfica
<b>PARADIGMA**</b>	
Multiparadigmática**	Estratégia paradigmática de interação

\*De acordo com Burrell e Morgan (1979)

\*\* De acordo com Schultz e Hatch (1996)

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Em termos paradigmáticos, esta tese parte da interação como uma estratégia metateórica para cruzar os paradigmas funcionalista e interpretativo (Schultz & Hatch, 1996). Tal posicionamento se deveu ao fato de o estado da arte de sucessão intergeracional e planejamento e controle orçamentário se pautarem na perspectiva funcionalista de forma predominante como também pelo estudo se pautar numa abordagem qualitativa com uma perspectiva interpretativa a partir da lente da CSR de Berger e Luckmann (1964). Desse modo, a construção do problema e a análise dos resultados do estudo foram pautadas no paradigma interpretativo cuja intenção é interpretar os significados construídos pelos pesquisados sobre a sucessão intergeracional e sobre o planejamento e controle orçamentário.

A utilização de conhecimentos gerados por paradigmas diferentes daquele utilizado pelo pesquisador é ainda mais comum [...] dificilmente um pesquisador pode, ao construir seu problema de pesquisa ou ao comentar seus resultados, ignorar o conhecimento acumulado por pesquisas anteriores na mesma área, pelo fato de estas estarem vinculadas a outros paradigmas (Alves-Mazzotti & Gewandzajder, 1998, p. 143)

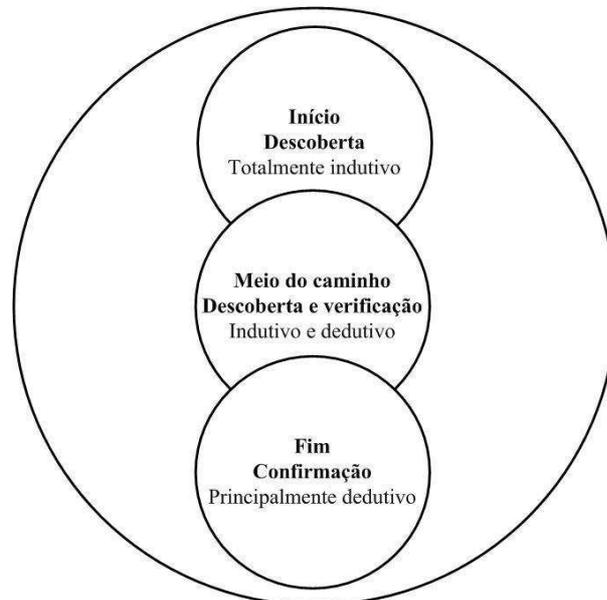
Em função do predomínio de estudos funcionalistas e da intenção da realização de um estudo de cunho interpretativo, a estratégia paradigmática de interação de Schultz e Hatch (1996) se tornou mais adequada. A utilização dos contrastes e conexões entre os paradigmas para se compreender a natureza do fenômeno (Silva & Roman Neto, 2006) e a predisposição para a interpretação de uma situação centrada em ambos para produzir um novo estado de consciência (Goles & Hirschheim, 2000) justificam a adequação da interação de paradigmas.

### 3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

À luz do problema de pesquisa, utilizou-se o método do estudo de caso qualitativo único, concentrou-se em uma questão e depois selecionou-se um caso delimitado para ilustrá-la (Creswel, 2014; Stake, 1995). O fenômeno estudado dependia da captação de observações e interações, necessitando conhecer a estrutura social em que se processa o fenômeno, caracterizando um estudo aprofundado de um sistema limitado (Merriam, 2009). Sendo assim, o estudo de caso é apropriado, pois o interesse da investigação relaciona-se com a empresa familiar em processo de sucessão intergeracional e o uso do orçamento nesse contexto distinto. Ainda, o recorte temporal foi de caráter transversal, sendo os dados coletados em um ponto do tempo (Sampiere, Collato & Lucio, 2013).

O estudo se pautou na perspectiva qualitativa pelo interesse no significado das experiências e valores humanos dos sujeitos da pesquisa quanto ao fenômeno, mas também nas relações implícitas que circundam o fenômeno investigado – estruturas e processos – e cujas pessoas são os sujeitos que atribuem significados a ele (CresweL, 2014; Flick, 2009). Com isso, o foco do estudo se pautou no processo, significado e entendimento do fenômeno, com os dados sendo analisados por meio de estratégia de investigação indutiva, cujo produto final é descritivo (Merriam, 2009).

Dada a característica multiparadigmática do estudo, por meio da interação para cruzar os paradigmas funcionalista e interpretativo (Schultz & Hatch, 1996), desenvolveram-se estratégias de indução e dedução como também perspectivas descritiva e exploratória. Quanto aos métodos indutivo e dedutivo, já consolidados na pesquisa, acrescenta-se a retrodução (Olsen, 2015), por seguir um círculo retrodutivo de problematização, construção teórica, persuasão e intervenção para responder à questão de pesquisa (Glynos & Howarth, 2007). A retrodução faz uma pausa no meio do caminho do estudo para revisar o que foi apreendido até então e depois se reconsidera a coleta de dados. Importou-se com os dados, mas não se limitou a um único conjunto de dados (Olsen, 2015). A ideia da retrodução está representada pela Figura 3.

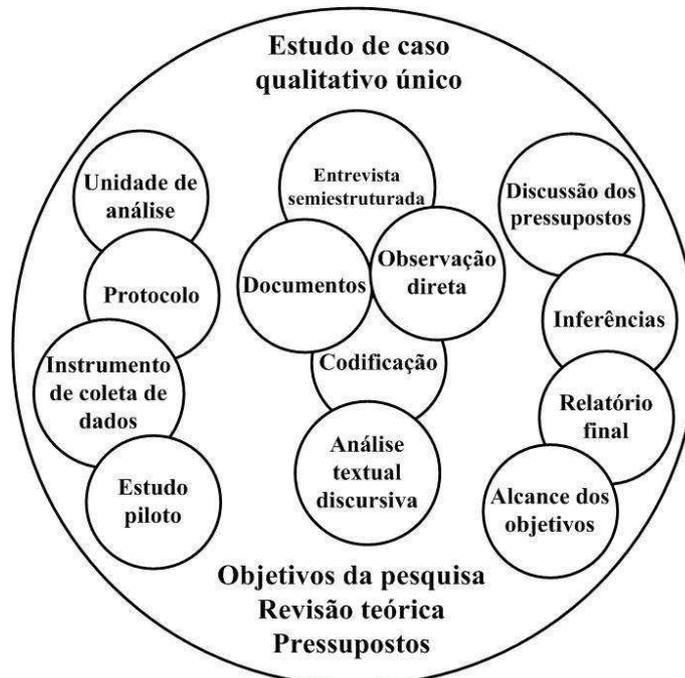
**Figura 3 - Ideia da retrodução**

Fonte: Adaptado pela autora de Merriam (2009).

A retrodução esteve presente ao longo do processo de coleta e de análise dos dados (Olsen, 2015). A fim de estudar o fenômeno proposto, partiu-se do enfoque indutivo, conforme perspectiva interpretativista. Simultaneamente, ao ir descortinando a essência do fenômeno, avaliou-se o suporte teórico que atuava dedutivamente e que alcançava validade com base no campo de pesquisa (Triviños, 1987). Assim, o fenômeno foi sendo compreendido em sua totalidade a partir da indução-dedução (retrodução) (Merriam, 2009; Olsen, 2015; Triviños, 1987).

Vale ressaltar que foi realizado um estudo piloto (Apêndice A) como estratégia metodológica com o objetivo de desenvolver melhor os elementos da pesquisa planejados “*a priori*”, a partir da literatura, e que necessitariam de refinamento. Além de permitir a vivência das situações de campo que foram relevantes para a pesquisadora e permitiu refletir aspectos da logística da investigação e seu planejamento. As principais etapas da pesquisa estão representadas de forma sintética na Figura 4 que proporciona uma informação visual e imediata, ou seja, o desenho da pesquisa.

**Figura 4 - Desenho da pesquisa**



Fonte: Elaborado pela autora com base em Stake (2011, pp. 96-97).

Conforme a Figura 4, a construção da tese se pautou na definição do objetivo da pesquisa, revisão teórica, explicitação de pressupostos. Diante disso, fez-se a seleção da unidade de análise, elaboraram-se o protocolo do estudo, os construtos, o instrumento de coleta de dados e realizou-se o estudo piloto. Na sequência foi realizado o estudo de caso específico, considerando-se os instrumentos de coleta de dados e o relatório do caso a partir da análise textual discursiva, tendo por base a unitarização, a codificação e a comunicação. Por fim, foram apresentadas as conclusões do caso, as inferências teóricas, o relatório final e o alcance dos objetivos propostos a partir da comunicação do novo emergente.

### 3.3 PRESSUPOSTOS DA PESQUISA

O principal fator de distinção entre empresas familiares e não familiares relaciona-se com a visão e a intenção da família para a sustentabilidade intergeracional (Chua, Chrisman & Sharma, 1999; Zellweger, Kellermanns, Chrisman & Chua, 2012), ou seja, a sucessão que está relacionada com "as ações e os eventos que levam à transição da liderança de um membro da família para outro nas empresas familiares" (Sharma, Chrisman, Pablo & Chua, 2001, p. 7). Sucessão intergeracional pode ser compreendida a partir de um modelo processual trifásico,

pautado no planejamento da sucessão, no desenvolvimento do sucessor e na transferência da liderança e da propriedade (Le Breton-Miller et al., 2004). Os componentes do modelo (processos, atores e contextos) e suas interações se refletem no sucesso da sucessão (Le Breton-Miller et al., 2004).

Tais interações, por sua vez, ocorrem com a transferência de conhecimento entre gerações (Cabrera-Suárez, De Saa-Pérez & Garcia-Almeida, 2001; Steier, 2001). O conhecimento é coletivamente constituído e sustentado na interação social. Parte da interação é intergeracional, o que permite que o conhecimento dos membros da sociedade, seja transmitido por todas as gerações e sempre adquirido inicialmente pelo antecessor (Barnes, 2016). O conhecimento permite apreender a realidade social objetivada e produz continuamente esta realidade (Vera, 2016). Dessa maneira, o processo de sucessão intergeracional implica na transmissão de conhecimento dentro da família (Mazzola et al., 2008), que se faz pela socialização das ações do antecessor e do sucessor. Nesse contexto, conjectura-se que

*Pressuposto 1: O processo de sucessão intergeracional é construído socialmente pela interação social dos atores, processos e contextos por meio da socialização de ações do antecessor e do sucessor.*

O planejamento e controle orçamentário estão atrelados ao processo de gestão, construído pelo antecessor com base em suas ações históricas. O planejamento e controle orçamentário relacionam-se com o estabelecimento de objetivos e ações para o futuro imediato e de longo alcance (Malmi & Brown, 2008), que é internalizado pelo sucessor a partir da socialização primária e, sobretudo, da socialização secundária (Berger & Luckmann, 2014).

No contexto organizacional familiar, o conhecimento tácito transmitido pela família, é tido como potencial estratégico (Cabrera-Suarez, Saa-Pérez, & Garcia-Almeida, 2001). A influência familiar molda e reforça o conjunto de convicções enraizadas pela cultura organizacional que geram metas e valores e como família, negócios e partes interessadas se relacionam (Hoffman, Hoelscher & Sorensen, 2006; Sorenson, Goodpaster, Hedberg & Yu, 2009).

A forma de gerir internalizada pelo sucessor permitirá, a partir de suas vivências e conhecimentos, que haja e se busquem novas ideias estratégicas e as coloquem em prática por meio de ações deliberadas (King & Anderson, 2002), como o planejamento e controle orçamentário (Malmi & Brown, 2008), com o objetivo de produzir algo diferente que resulte

em benefícios para a empresa (King & Anderson, 2002), o que resultará na criação de novos hábitos (Kraus, Pohjola & Koponen, 2012) que, externalizados, objetivados e internalizados no contexto organizacional, passem a ser legitimados numa nova realidade compartilhada entre antecessor e gestores. Dessa forma, pressupõe-se que

*Pressuposto 2: O planejamento e controle orçamentário são construídos socialmente a partir da ação do antecessor, que se materializa de forma objetiva e subjetiva no processo de gestão e do sucessor, a partir da socialização de novos hábitos.*

O planejamento e o controle orçamentário fazem parte do SCG, que depende da forma de gerir para sua configuração. Em empresa familiar, assumem características únicas, sobretudo no contexto de um processo de sucessão (Leotta et al., 2017; Senftlechner & Hiebl, 2015). A forma de gerir, vista como verdade absoluta pelo antecessor, dado sua história, vivências e conhecimentos socializados, é base para a construção do planejamento e controle orçamentário, que serve de apoio ao processo de gestão e que caracteriza uma realidade objetiva internalizada (Giovannoni et al., 2011; Songini, et al., 2013). Realidade essa que faz parte da socialização primária e da secundária do sucessor e constitui sua história, que, somada às suas experiências e aos seus conhecimentos acerca do processo de sucessão, desenvolverá novas rotinas que influenciarão o planejamento e controle orçamentário (García-Álvarez, López-Sintas & Gonzalvo, 2002; Leotta et al., 2017)

O planejamento e controle orçamentário manifestam as preferências dos gestores de forma simbólica, ao serem meios de conversa, expressão de valores e linguagem de consenso (Czarniawska-Joerges & Jacobsson, 1989). Dessa forma, o planejamento e controle orçamentário são socialmente construídos e, quando implementados, constituem uma realidade objetiva (Covaleski et al., 2006). Desta forma, pressupõe-se que

*Pressuposto 3: A realidade objetiva do planejamento e controle orçamentário é construída socialmente quando de sua socialização por meio da externalização, da objetivação e da internalização das ações do antecessor e do sucessor.*

Destacados os pressupostos que sintetizam as interrogações da pesquisa na sequência apresentam-se os construtos da pesquisa.

### 3.4 CONSTRUTOS DA PESQUISA

Os elementos presentes nos objetivos da pesquisa requerem conceitualização e operacionalização, sendo eles definidos constitutiva e operacionalmente, tendo-se em vista a

conceituação formal e o processo de operacionalização dos conceitos. A definição constitutiva é considerada geral e ampla, enquanto a definição operacional é restrita, voltada para os aspectos do objeto envolvidos no fenômeno (Richardson, 2007). A partir dos elementos apresentam-se as categorias e subcategorias de análise e definição constitutiva que formam os construtos da pesquisa. Já a definição operacional, ou seja, a operacionalização dos construtos ocorreu por meio de evidências extraídas dos discursos dos entrevistados em confronto com as observações realizadas pela pesquisadora.

A definição constitutiva do construto processo de sucessão pauta-se nas “[...] ações, eventos e mecanismos organizacionais pelos quais a liderança no topo da empresa, e muitas vezes a propriedade, são transferidas” (Le Breton Miller et al., 2004, p. 305). No Quadro 2, apresenta-se o construto processo de sucessão, com destaque para as categorias e subcategorias de análise e as respectivas definições constitutivas.

**Quadro 2 - Construto do processo de sucessão**

<b>Categorias de análise</b>	<b>Subcategorias de análise</b>	<b>Definição constitutiva</b>
Processo de sucessão	Estabelecimento de regras	Criar uma visão para o futuro do negócio, um processo de planejamento e monitoramento da sucessão e determinar o leque de candidatos. Estabelecer regras para seleção, diretrizes para treinamento e funções de proprietários, gerentes e familiares na direção desse processo. Destaque se faz para as diretrizes de sincronização e para a comunicação antecipada (Le Breton-Miller et al., 2004).
	Criação e desenvolvimento do sucessor	Nutrir e desenvolver o grupo de pessoas que são potenciais sucessores. Atenção deve ser dada à educação formal, ao treinamento no local de trabalho, ao desenvolvimento de carreira, à experiência de trabalho fora, e assim por diante. Monitoramento do desempenho, a fim de determinar quais os candidatos estão fazendo bem, como suas necessidades de formação devem ser redirecionadas e como expandir ou contrair o pool de candidatos (Le Breton-Miller et al., 2004).
	Transferência de liderança e de capital	Entrega final ao sucessor escolhido (compreende o tempo e a natureza da substituição gradual, o enriquecimento do papel do novo CEO e as decisões relativas a possíveis gestores de ponte). Transferência de capital entre ou dentro de gerações (Le Breton-Miller et al., 2004).
	Contexto organizacional	Envolve o contexto em que o antecessor e sucessor operam. E, nesse sentido, compreende a existência, composição e frequência de reuniões do conselho administrativo, planejamento estratégico, cultura organizacional, processos, estrutura e tamanho da organização e composição do quadro societário (Le Breton-Miller et al., 2004).
	Contexto familiar	O contexto familiar inclui a dinâmica da família - os relacionamentos, a confiança, o respeito e os papéis de seus membros. Isso também inclui a governança (Le Breton-Miller et al., 2004).

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

A construção social da realidade é definida constitutivamente com base na seguinte assertiva: “A sociedade é um produto humano. A sociedade é uma realidade objetiva. O homem é um produto social” (Berger & Luckmann, 2014, p. 85). No Quadro 3, apresenta-se o construto construção social da realidade, com destaque para as categorias e subcategorias de análise e as respectivas definições constitutivas.

**Quadro 3 - Construto construção social da realidade**

<b>Categorias de análise</b>	<b>Subcategorias de análise</b>	<b>Definição constitutiva</b>
Construção social da realidade	Externalização	Projeção de significado para o mundo. O ator constrói o mundo no qual ele se externaliza (Berger & Luckmann, 2014).
	Objetivação	Processo pelo qual os produtos exteriorizados da atividade humana adquirem o caráter de objetividade (Berger & Luckmann, 2014).
	Internalização	Processo pelo qual o mundo social objetivado é retratado na consciência no curso da socialização (Berger & Luckmann, 2014).

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

O planejamento e controle orçamentário são definidos constitutivamente a partir de seus produtos que são os planos escritos que esclarecem aonde a organização deseja chegar (metas), como ela pretende chegar lá (estratégias) e quais resultados devem ser esperados (metas de desempenho) (Merchant & Van Der Stede, 2007). No Quadro 4, apresenta-se o construto de planejamento e controle orçamentário, com destaque para as categorias e as subcategorias de análise, bem como as respectivas definições constitutivas.

**Quadro 4 - Construto planejamento e controle orçamentário**

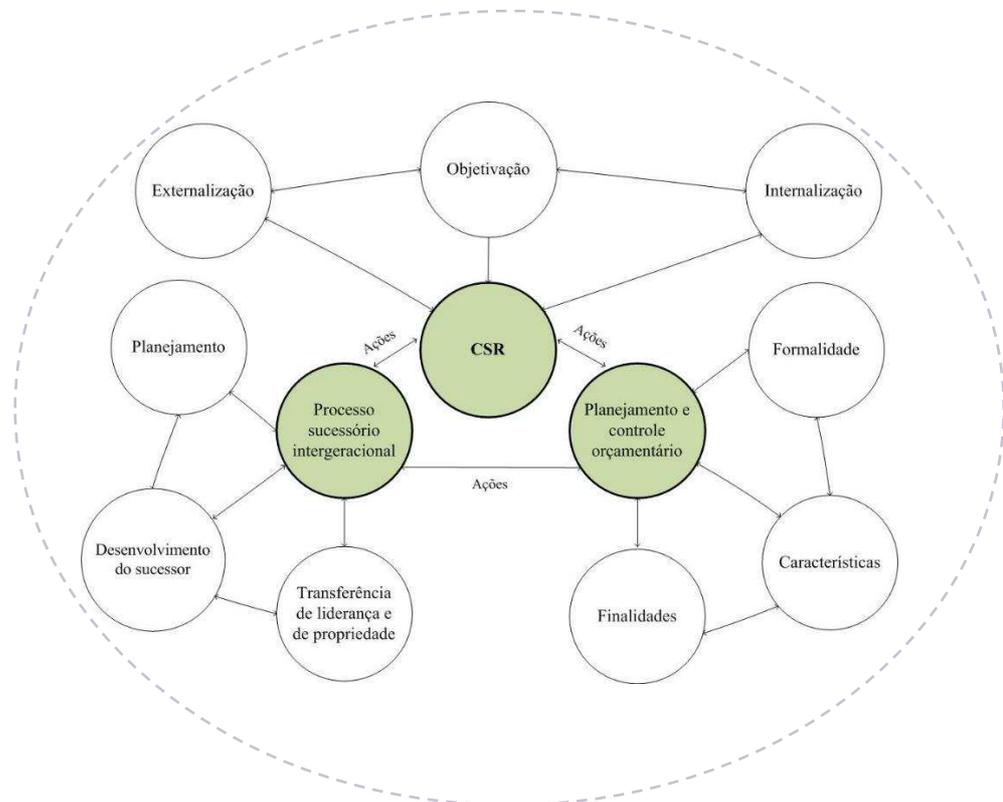
<b>Categorias de análise</b>	<b>Subcategorias de análise</b>	<b>Definição constitutiva</b>
Planejamento e controle orçamentário	Formalidade	Os controles formais são entendidos como mecânicos. “Os controles mecânicos dependem de regras formais, procedimentos operacionais padronizados e rotinas” (Chenhall, 2003, p. 131-132).
		Os controles informais são entendidos como orgânicos. [...] “Os controles orgânicos são mais flexíveis, sensíveis, envolvem menos regras e procedimentos padronizados e tendem a ser mais ricos em dados” (Chenhall, 2003, p. 131-132).
	Finalidades	Motivos pelos quais as organizações usam orçamentos (Hansen & Van Der Stede, 2004).
	Características	Características potenciais de orçamento que possam afetar o desempenho percebido de razão para orçamento (Hansen & Van Der Stede, 2004).

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Os construtos orientaram a identificação de como ocorrem a construção dos elementos analisados e as interações entre eles ao considerar as categorias e as subcategorias de análises

extraídas da revisão da literatura, tendo em vista a sua operacionalização. A Figura 5 ilustra a inter-relação entre construtos.

**Figura 5 - Mapa conceitual**



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

O mapa conceitual ilustra a interação entre os elementos de análise considerando os construtos evidenciados anteriormente.

### 3.5 SELEÇÃO DO CASO

A empresa objeto do estudo, que teve sua identificação resguardada, possui as características necessárias para o desenvolvimento da pesquisa em termos do recorte delimitador: é empresa familiar em processo de sucessão intergeracional e possui planejamento e controle orçamentário. Tais aspectos foram confirmados nos contatos com a empresa, que ocorreram primeiramente em contato direto com o diretor executivo (herdeiro primogênito) via aplicativo WhatsApp e, posteriormente, em pesquisas no endereço eletrônico e mídias sociais.

No endereço eletrônico, foi possível acessar o vídeo institucional que apresenta de forma resumida a história da empresa, os seus compromissos sociais e ambientais, seus produtos em suas respectivas linhas, países para os quais exporta, o parque industrial e os seus recursos tecnológicos, bem como sua localização, além de apresentar sua visão, missão e valores. Também foram acessadas revistas de circulação nacional e regional que traziam reportagens sobre a história da empresa e sua perspectiva de crescimento, a preparação para sucessão, as participações em feiras e as premiações e homenagens recebidas.

Os primeiros contatos diretos feitos com a empresa investigada foram via aplicativo *WhatsApp* com o diretor executivo da empresa, em novembro de 2018, para obtenção preliminar de dados e informações desta tendo em vista identificar as seguintes características: (i) empresa familiar; (ii) perspectiva de processo sucessório; (iii) envolvimento da família na gestão; (iv) SCG; (v) planejamento e controle orçamentário. Foi possível verificar que a empresa apresentava as características necessárias para o estudo, tendo a preparação e a formalização do processo sucessório como iminente e o planejamento e o controle orçamentário consolidado. Em tais oportunidades a pesquisadora informou sobre o estudo e consultou a disposição da empresa de contribuir para a realização da pesquisa. Após explicações e esclarecimentos sobre o estudo junto ao diretor executivo, foi enviada em 19 de novembro de 2018 a Carta de Apresentação (Apêndice D) e o Protocolo de Investigação (Apêndice C). Tais documentos contendo as informações sobre a pesquisa foram apresentados pelo diretor executivo ao presidente da empresa (fundador) que autorizou realizá-la. A confirmação da autorização para realização no estudo na empresa investigada se deu também via *WhatsApp* ao diretor executivo no dia 22 de novembro de 2018, sendo combinada a realização de futuro contato para marcar uma reunião na sede a fim de formalizar a pesquisa.

Foram feitos mais três contatos via *WhatsApp* com diretor executivo para o agendamento de reunião com ele e o presidente da empresa, ocorrido no dia 17 de janeiro de 2019. Na oportunidade houve detalhamento sobre o estudo, bem como os procedimentos metodológicos necessários a serem empreendidos e a entrega de Carta de Apresentação (Apêndice D), Protocolo de Investigação (Apêndice C). Ainda, na oportunidade houve manifestação de concordância por parte da empresa e discussão sobre a agenda para a realização das entrevistas, além de acesso a documentos, da realização de observações quanto a comportamentos e a forma de organização da empresa.

Ainda na reunião de 17 de janeiro de 2019 foi ajustado entre as partes que, após aprovação do projeto de pesquisa pelo Comitê de Ética, a pesquisadora voltaria a entrar em contato para dar início ao estudo de campo. Esse primeiro contato pessoal possibilitou uma conversa com o fundador e sucessor sobre os aspectos contextuais da fundação da empresa e sobre sua perspectiva quanto à sucessão e quanto ao orçamento que foram registrados no diário de pesquisa. Nessa oportunidade, o fundador questionou se o fato de a sucessão não estar formalizada não seria um impeditivo para o estudo. Diante de tal questionamento, a pesquisadora ressaltou que já havia obtido essa informação com o sucessor e avaliado com o orientador ser um aspecto interessante para o estudo.

O Termo de Ciência do Responsável pelo Campo de Estudo (Apêndice E) foi assinado em 8 de fevereiro de 2019 formalizando a autorização para a investigação na empresa. De posse desse documento de formalização, fez-se a submissão do projeto e dos outros documentos necessários junto à Plataforma Brasil para encaminhamento ao Comitê de Ética, cuja aprovação ocorreu em abril de 2019 mediante Parecer Consubstanciado do Comitê de Ética (Anexo A). De forma geral, no período compreendido entre 14 de novembro de 2018 e 24 de maio de 2019 foram realizadas onze conversas com o diretor executivo via *WhatsApp* para reafirmar o interesse da empresa como caso de pesquisa e solicitar informações para o seu andamento, tais como, familiares envolvidos com a sociedade, familiares envolvidos com a gestão, fundadores, herdeiros, funções exercidas, porte da empresa, número de funcionários, estrutura do SCG e planejamento e controle orçamentário.

### 3.6 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

A coleta dos dados ocorreu em três momentos: com a realização de entrevistas semiestruturadas individuais e presenciais, com observações e documentos. Compreendeu o período de junho a setembro de 2019. Nesse sentido, a pesquisadora teve o apoio da secretária da diretoria para o agendamento das entrevistas, direcionamento do espaço físico para suas realizações e solicitação de documentos de acordo com a função exercida pelo entrevistado. No decorrer do processo de pesquisa foi possível a pesquisadora conversar com pessoas em circunstâncias de seu cotidiano, como na portaria, na recepção ou na loja de produtos

(localizada na própria indústria). Tais evidências e os dados provenientes das entrevistas, observações e documentos foram organizados no diário de pesquisa.

O uso do diário de pesquisa caracterizou um método de documentação da pesquisa, orientando a investigação de campo e a organização dos dados coletados (Flick, 2009). Em um arquivo do *Word*, registraram-se o planejamento, a agenda de entrevistas, as notas das observações realizadas e de documentos analisados, bem como os aspectos que poderiam influenciar o estudo, seja em rumos futuros de coleta e análise de dados ou de novos elementos e conexões (Gibbs, 2009).

À medida que as informações eram coletadas e analisadas ocorria também a interpretação, o que, por sua vez, exigiu que fossem realizadas adequações na condução das entrevistas subsequentes e em observações. Desse modo, ocorreu mudança sutil para a forma de pensamento predominantemente mais dedutivo (Merriam, 2009).

### 3.6.1 Entrevistas

A entrevista é uma forma de coleta de dados caracterizada como um “processo no qual o pesquisador e o participante se envolvem em uma conversa focada em questões relacionadas a uma investigação” (De Marrais, 2004, p. 55). Como principal forma de coleta de dados para o estudo, optou-se pela entrevista semiestruturada por permitir que o entrevistado seguisse espontaneamente sua linha de pensamento e de suas experiências dentro do foco colocado pela pesquisadora (Triviños, 1987). As entrevistas foram conduzidas com o uso de roteiro, mas com liberdade de serem acrescentadas novas questões pela pesquisadora (Creswell, 2014; Gaskell, 2017) à medida que recebia as respostas dos entrevistados (Triviños, 1987).

Os entrevistados foram selecionados a partir de informações obtidas com o diretor executivo em reunião de apresentação e formalização do estudo com base em dois critérios. O primeiro critério refere-se ao fato de o entrevistado ser membro da família proprietária do negócio e atuar na gestão. O segundo critério para seleção dos entrevistados relaciona-se com membros não familiares atuantes na gestão e envolvidos com o planejamento e controle orçamentário. Os entrevistados selecionados caracterizam os sujeitos da pesquisa e são apresentados no Quadro 5.

**Quadro 5 - Relação dos entrevistados**

<b>Formação</b>	<b>Idade (anos)</b>	<b>Tempo de empresa (anos)</b>	<b>Função</b>	<b>Tempo na função (anos)</b>	<b>Tempo de duração da entrevista (min)</b>
Engenharia de alimentos	40	18	Diretor executivo (herdeiro)	8	142
Engenharia civil	63	29	Fundadora (sócia) – função não formalizada	29	71
Economia	42	25	Gerente administrativa e financeira	10	93
Engenharia de alimentos	37	15	Gerente de qualidade	7	24
Pedagogia	58	22	Gerente de recursos humanos	10	41
Ciências contábeis	40	14	Contador	10	40
Administração	38	21	Gerente de produção	5	19
Administração	33	22	Gerente de logística e suprimentos	6	33
Ciências contábeis	41	21	Gerente de vendas	8	25
Engenharia química	69	29	Presidente (fundador)	29	133
Pedagogia	43	7	Coordenadora de T&D	7	69

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Todas as entrevistas foram realizadas nas dependências da empresa durante o expediente conforme agendamento prévio feito por intermédio da secretaria da diretoria. Antes do início de cada entrevista, foram apresentados o Protocolo do Estudo de Caso (Apêndice C) e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice G) e elucidadas eventuais dúvidas que os entrevistados apresentaram, além de ser solicitada a autorização para gravação da entrevista. Os entrevistados receberam cópia de todos os documentos a eles apresentados antes da entrevista, bem como concordaram e autorizaram a gravação. As onze entrevistas realizadas somaram um total aproximado de 12 horas de gravações e 199 páginas de transcrições, o que permitiu conhecer diferentes percepções e significados da construção social do planejamento e controle orçamentário no contexto do processo de sucessão intergeracional.

O Roteiro de Entrevistas (Apêndice F) foi composto por três blocos de questões. O primeiro relacionou-se com a identificação do entrevistado em termos de nome, idade, formação, tempo de empresa, cargo atual e tempo no cargo atual; no segundo bloco, focou-se em duas questões sobre a história da empresa e sobre o processo de sucessão intergeracional; no terceiro bloco, composto por quatro questões, contemplou-se o SCG e sua formalização, além das razões do uso do orçamento no contexto de sucessão intergeracional (Apêndice E). As questões foram elaboradas considerando questionamentos apoiados na teoria e nos pressupostos que interessavam à pesquisa, expressos no desenho teórico e operacionalizados

conforme constructos e reformulações naturais do processo de pesquisa. Cabe destacar que como resultados do estudo de caso piloto, o roteiro de entrevistas foi refinado, excluindo o bloco de questões sobre inovação organizacional. Além disso, o roteiro não foi seguido de maneira literal dado ao desenvolvimento das entrevistas, ao perfil e ao comportamento do entrevistado.

O processo de coleta e documentação dos dados das entrevistas semiestruturadas compreendeu as seguintes etapas: gravação em áudio, anotações, edição (transcrição) (Flick, 2009). As transcrições das entrevistas foram enviadas via e-mail aos entrevistados para validação, sendo esclarecido a eles na mensagem por e-mail, tendo necessidade de proceder correções ou acrescentarem informações que julgassem importantes, que o fizessem. Na sequência, dois entrevistados deram retorno e solicitaram adequações, mas que não implicaram alterações na essência do conteúdo da entrevista.

### 3.6.2 Observação

A pesquisa qualitativa privilegia e valoriza a observação de fatos, comportamentos e cenários como forma de coleta de dados (Alves-Mazzotti & Gewandsznajder, 1999). Caracteriza-se como o ato de observar aspectos do fenômeno estudado no contexto do campo e registrá-los (Creswell, 2014), pautado nas informações vistas, ouvidas ou sentidas pelo pesquisador (Stake, 2011). Nesse âmbito, realizaram-se notas de campo a partir da observação não participante, com atuação apenas como expectadora atenta (Richardson, 2007), que foram registradas no diário de pesquisa.

Estabeleceu-se a princípio um roteiro de observações, porém esse não foi seguido, sobretudo a partir das primeiras entrevistas com a sócia e com o herdeiro, que refinaram a percepção da pesquisadora quanto ao que deveria ser observado. No diário de pesquisa, as observações foram categorizadas como: i) ambiente físico (formas de controle de acesso, recepção e circulação na empresa, aspectos de identificação dos setores, organização, disposição do moveleiro, circulação de pessoas; lojinha de produtos e, produtos; controle dos produtos da lojinha; premiações e certificados); ii) participantes (forma de recepção; tempo de empresa, progressão da carreira; percepção da pesquisadora quanto a empatia para com a empresa e família proprietária; e pontos delicados evidenciados nas entrevistas;

comportamentos); iii) atividades e interações (conversas informais e percepção da pesquisadora quanto a interações entre os setores).

Dessa forma, durante o tempo em contato com a empresa, buscou-se observar aspectos que refletiam a gestão da empresa e, conseqüentemente, o processo sucessório intergeracional e o planejamento e controle orçamentário.

### 3.6.3 Documentos

Os documentos são caracterizados como qualquer registro escrito que possa ser usado como fonte de informação (Alves-Mazzotti & Gewandszajder, 1999). Assim também foi realizada análise documental como forma de coleta de dados, cujos aspectos de análise foram anotados também no diário de pesquisa (Stake, 2011).

Analisaram-se os documentos apresentados no Quadro 6 e suas respectivas evidências.

**Quadro 6 - Documentos e aspectos de sua respectiva análise**

<b>Documento</b>	<b>Evidências</b>
<i>Site</i> da empresa	Permitiu conhecer um breve histórico da empresa, ter uma ideia inicial do campo fabril, das linhas de produtos e de seus respectivos produtos, da visão, missão, valores, formas de contato, notícias divulgadas. Compromissos sociais e ambientais. Evidencia aspectos da cultura organizacional.
Reportagens de revistas de circulação regional e nacional	História da empresa e aspectos de seu crescimento.
Reportagens da Associação Comercial da cidade onde se localiza a empresa.	Atuação do fundador e do herdeiro enquanto líderes de entidades de classe. Aspectos do processo sucessório de liderança intergeracional da empresa divulgados na revista da Associação Comercial
<i>Site</i> da consultoria contratada desde 2011	Permitiu conhecer os serviços de consultoria prestados pela empresa contratada que validaram e acompanham o planejamento estratégico, planejamento e controle orçamentário, organograma. Como também, aspectos quanto ao processo de sucessão de liderança intergeracional que abordam.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Os documentos analisados serviram de fonte adicional de dados sobretudo em relação à história da empresa e ao processo sucessório dado, que não faziam parte do escopo do estudo os aspectos técnicos do planejamento e do controle orçamentário que requeriam documentos. Cabe destacar que os endereços eletrônicos e referências das revistas não foram evidenciados para resguardar o anonimato da empresa.

### 3.7 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

A análise de dados caracteriza-se como um processo que envolve extrair sentidos das informações (Creswell, 2010; Merriam, 2009), não havendo um momento particular em que a análise começou, pois foi sendo realizada concomitante à coleta de dados (Stake, 1995). Desse modo, a coleta de dados passou a ser a análise de dados e, em seguida, tornou-se coleta novamente para busca de novos dados (Triviños, 1987). A análise de dados foi realizada simultaneamente com a coleta de dados ocorrida dentro e fora do campo, envolvendo o retorno e readequação do referencial teórico em função do embasamento das análises (Merriam, 2009), o que também caracteriza a retrodução (Olsen, 2015).

As análises, como dito, recaíram sobre os dados coletados pelas entrevistas semiestruturadas, observações e documentos que foram entendidos como textos (Gaskell, 2017). Então, construíram-se textos no processo de pesquisa, oriundos de transcrições de entrevistas e notas de campo. Também se utilizaram textos produzidos para outras finalidades como os documentos levantados por meio digital (*sites* da empresa investigada, da empresa de consultoria e das revistas consultadas) (Gaskell, 2017). Analisaram-se tais dados a partir da análise textual discursiva (Moraes, 2003; Moraes & Galiuzzi, 2006; 2016), que transita entre a análise de conteúdo e a análise do discurso e se apoia no ciclo de unitarização, categorização e comunicação.

A unitarização consistiu na desmontagem dos textos, que após sua atenta leitura e significação, foram fragmentados em subcategorias de análise, buscando perceber os sentidos neles presentes em função dos propósitos estabelecidos para a investigação (Moraes, 2003). Já a categorização consistiu no processo de agrupamento das subcategorias de análise em conjuntos de elementos de significação próximos as categorias de análise. Essa classificação considerou a categorização *a priori* ao buscar construir conjuntos de elementos em função de categorias previamente estabelecidas em conformidade com o escopo da investigação. Como também a categorização emergente que consistiu em especificar o surgimento no processo de análise das unidades (subcategorias) e elementos que não foram previamente pensados ou estabelecidos (Moraes, 2003).

A partir desse contexto, a categorização *a priori* considerou os aspectos evidenciados nos construtos como categorias de análise (processo de sucessão intergeracional, construção social da realidade e planejamento e controle orçamentário) e subcategorias de análise que já

havam sido reestruturadas em função das reflexões proporcionadas pela realização do estudo piloto. No decorrer do estudo e em função do estudo qualitativo e da retroação, houve novas buscas na literatura e no campo que suscitaram a readequação das categorias. Diante disso, sentiu-se a necessidade de se estabelecerem temas, categorias temáticas e subcategorias temáticas acerca da coleta e da análise dos dados, caracterizando uma readequação em relação ao projeto. Como exemplo, cita-se que no tema sucessão intergeracional emergiu a categoria atores e as subcategorias motivação, personalidade e necessidade, percepção dos fundadores, percepção do herdeiro e percepção dos gestores, vocação para o negócio, aspectos emocionais do fundador e mediação de relações pela fundadora. Tais aspectos estão representados nos Quadros 7, 8 e 9.

**Quadro 7 - Categorias e subcategorias apresentadas no projeto de pesquisa**

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>
Processo de sucessão	Estabelecimento de regras
	Criação e desenvolvimento do sucessor
	Transferência de liderança e de propriedade
	Contexto organizacional
	Contexto familiar
CSR	Externalização
	Objetivação
	Internalização
Planejamento e controle orçamentário	Formalidade
	Finalidades
	Características

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Tendo em vista evidenciar as reformulações ocorridas em função do processo de pesquisa, o Quadro 7 mostra as categorias e as subcategorias definidas com base na literatura e nos objetivos da pesquisa após o estudo piloto e que foram apresentadas a respeito do projeto de pesquisa como construtos.

**Quadro 8 - Categorias e subcategorias definidas *a priori* quando da análise e interpretação dos dados**

Temas	Categorias temáticas	Subcategorias temáticas
Sucessão intergeracional	Estabelecimento de regras	Visão compartilhada para o futuro
		Governança
		Plano de partição da liderança e transição
		Força tarefa da sucessão
		Prazos e calendário
		Comunicação
	Criação e desenvolvimento do sucessor	Educação formal
		Atuar fora do negócio
		Capacitação
		Desenvolvimento da carreira
		Monitoramento do candidato
	Transferência de liderança e propriedade	<i>Feedback</i>
		Transferência de poder
	Contexto organizacional	Transferência de propriedade
		Composição do quadro societário
		Estrutura e tamanho da organização
		Conselho de administração
		Planejamento estratégico
		Cultura organizacional
Contexto familiar	Dinâmica familiar	
	Relacionamentos	
	Confiança e respeito	
	Papéis dos membros	
CSR	Externalização	Ação
	Objetivação	Habitualização
		Tipificação recíproca
		Institucionalização
		Legitimação
	Internalização	Socialização primária
		Socialização secundária
		Manutenção da realidade
	Planejamento e controle orçamentário	Formalidade
Controles informais		
Finalidades		Curto prazo
		Avaliação de desempenho
		Comunicação
		Longo prazo
Características		Dificuldades alvo
		Participação no processo orçamentário
		Cumprimento das metas

Fontes: Elaborado pela autora (2020).

O Quadro 8 evidencia as categorias e as subcategorias definidas *a priori* acerca da análise e da interpretação dos dados a partir da consideração de temas. Nele é possível verificar algumas reformulações realizadas durante o processo de pesquisa. Por sua vez, o Quadro 9 demonstra as categorias e as subcategorias emergentes quando da análise e da interpretação dos dados também considerando temas.

**Quadro 9 - Categorias e subcategorias emergentes quando da análise e interpretação dos dados**

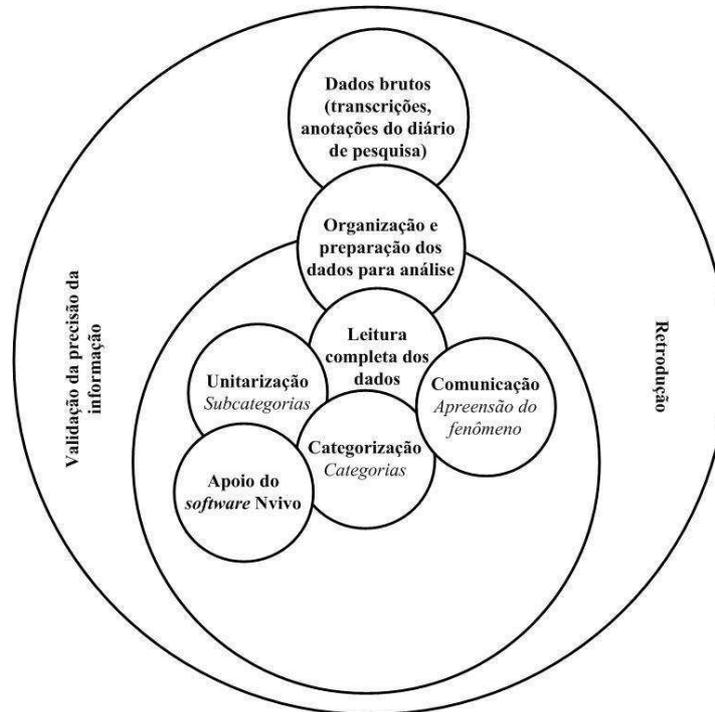
Tema	Categorias temáticas	Subcategorias temáticas
Sucessão intergeracional	Atores	Motivação
		Personalidade e necessidade
		Percepção dos fundadores
		Percepção do herdeiro
		Percepção dos gestores
		Vocação para o negócio
		Aspectos emocionais do fundador
		Mediação de relações pela fundadora
Planejamento e controle orçamentário	SCG	Inovação organizacional
		Reestruturação hierárquica
		Integrar o orçamento via ERP
	Características	Acompanhamento e ações de correção
		Cumprimento dos prazos

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Cabe destacar a retrodução presente nesse momento, pois à medida que a análise era realizada a partir das categorias definidas *a priori* e dos dados já coletados, houve a verificação da existência dessas categorias nas entrevistas subsequentes, observações ou documentos. Nesse ponto, ocorreu uma mudança sutil para um pensamento dedutivo em função da revisão de literatura, do estabelecimento de categorias *a priori* e da verificação de sua presença nos dados subsequentes; ao passo que se avançou na coleta e na análise dos dados algumas categorias permaneceram e outras não. Ao final do estudo, quando houve a saturação, não percebendo nada de novo, chegou-se ao modo dedutivo (Merriam, 2009; Moraes, 2003).

Ainda a respeito da análise textual discursiva, tem-se a comunicação que envolve a captação do novo emergente, que consiste na expressão das compreensões atingidas num texto constituído de descrições, interpretações, sentidos e significados que promovam a apreensão do fenômeno investigado (Moraes, 2003). A Figura 6 demonstra uma síntese da análise dos dados.

**Figura 6 - Síntese da análise dos dados**



Fonte: Elaborado pela autora com base em Creswell (2010, p. 218).

Em síntese, a análise dos dados partiu da consolidação, da redução e da interpretação do que os sujeitos disseram e o que a pesquisadora viu e leu a partir do processo de mover-se para frente e para trás entre fragmentos concretos de dados e conceitos abstratos, entre raciocínio indutivo e dedutivo, entre descrição e interpretação (Merriam, 2009; Oslen, 2015). A análise dos dados teve o apoio de *software* Nvivo visando à codificação, à organização e à separação dos dados que foram úteis para o estudo, facilitando seu armazenamento e localização (Creswell, 2010).

### 3.8 VALIDADE E CONFIABILIDADE

A validade e a confiabilidade do estudo foram pautadas na adoção de critérios de credibilidade e transferibilidade (Alves-Mazzotti & Gewandsznajder, 1999; Lincoln & Guba, 1985).

A credibilidade foi sustentada pelo tempo de permanência da pesquisadora no campo, sendo suficiente para que se observassem os fatos acontecerem. Isso possibilitou a apreensão da cultura da empresa, da dinâmica da família na empresa, da sucessão intergeracional e do

planejamento e controle orçamentário de forma mais ampla, sendo suas percepções e interpretações amadurecidas. A credibilidade também envolveu a checagem pelos participantes quanto ao sentido dos significados captados e as interpretações feitas pela pesquisadora. Ao término da pesquisa, apresentaram-se os resultados e as conclusões de forma escrita e pessoal ao fundador e ao herdeiro.

Visando, ainda, à credibilidade, a pesquisadora solicitou a dois colegas, não envolvidos na pesquisa, mas cientes acerca do estudo que apontassem possíveis falhas, pontos obscuros e vieses nas interpretações, além de identificar as evidências não exploradas. Ainda, buscou-se realizar a triangulação dos dados por meio da coleta de diferentes fontes. Os dados das entrevistas foram comparados com as notas de campo e de documentos realizadas no diário de pesquisa.

No tocante à transferibilidade, a possibilidade de aplicações dos resultados deste estudo em outro contexto requer semelhanças entre eles, dado que as interpretações realizadas estão vinculadas a um determinado tempo e contexto. Para tanto, a pesquisadora fez uma descrição detalhada do contexto estudado e dos sujeitos, visando fundamentar possíveis decisões de aplicar ou não os resultados em outro contexto.

### 3.9 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A partir da ideia de que toda definição bem-feita reconhece seus limites e incongruências (Demo, 2000), a principal limitação do estudo relaciona-se ao fato de a pesquisadora ser o principal instrumento de coleta e análise de dados, podendo ser influenciada por sua sensibilidade e seus vieses, bem como dos entrevistados. Outra limitação refere-se à dimensão temporal dado que o estudo se pautou na coleta de dados de um determinado período, impossibilitando comparações entre percepções obtidas em diferentes momentos temporais relacionados ao próprio caso. Além da coleta de dados ter sido transversal sobre fenômeno longitudinal.

Quanto aos dados, há limitações em relação a evidências não exploradas em função da subjetividade ou de falhas na coleta, análise e interpretação dos dados. Dessa forma, mesmo com a garantia de confidencialidade dos entrevistados pode ter ocorrido a omissão de informações e as limitações apresentadas podem ter influência nos resultados do estudo. Além

disso, houve limitações do próprio campo por não ser autorizada a participação em reuniões estratégicas.

## 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

De início é apresentada uma síntese do contexto de criação e a caminhada da empresa investigada, bem como os membros da família proprietária do negócio e as características da gestão. Na sequência são evidenciadas discussões decorrentes dos dados relativos à interlocução com os sujeitos investigados visando tratar o entendimento sobre o processo de sucessão intergeracional na empresa e do seu planejamento e controle orçamentário. Também sobre a realidade objetiva do planejamento e controle orçamentário decorrente dessa construção social. Por fim, apresenta-se a discussão dos resultados.

### 4.1 A EMPRESA SELECIONADA

A empresa investigada é familiar, na forma de sociedade limitada e fundada em 1990, no Brasil. Atua no segmento industrial de alimentos com foco na industrialização e na comercialização de produtos alimentícios *diet*, *light* e zero açúcar. O quadro societário é composto por dois sócios: o fundador que detém 90% do capital, e a sua esposa que detém 10%. O casal fundador possui três filhos; um deles trabalha na gestão da empresa.

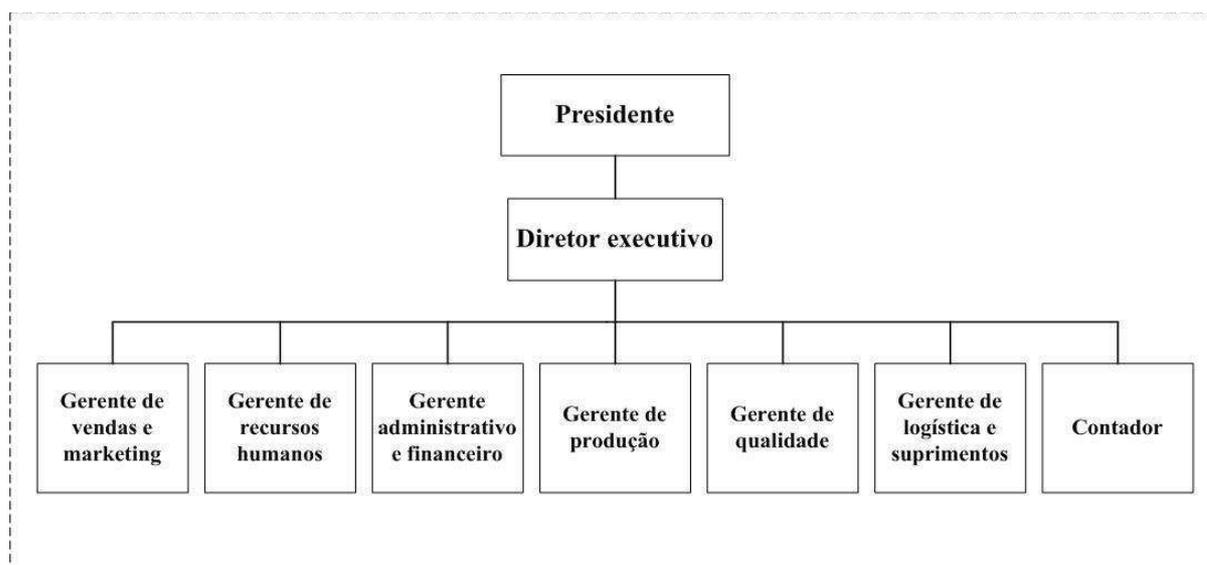
Em termos de infraestrutura física, a empresa investigada situa-se numa área construída de 5.600m<sup>2</sup> em um terreno de 60.000m<sup>2</sup>, em que são realizadas atividades de produção, comercialização e administração. Dispõe de recursos tecnológicos que automatizam e garantem a qualidade nas etapas do processo de produção, além de possuir laboratórios de desenvolvimento e controle de qualidade informatizados, seguindo padrões internacionais de segurança alimentar. Em 2019, conforme o faturamento, é classificada como empresa de médio porte de acordo com critérios da Receita Federal do Brasil.

Detentora de duas marcas, comercializa 136 produtos direcionados ao varejo. Vende 40 produtos de uma de suas marcas em embalagens para uso em escala industrial voltados para restaurantes, empresas de refeições coletivas e confeitarias. Seus principais clientes estão nos estados de São Paulo, Paraná, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul. Exporta produtos principalmente para o Paraguai, República Dominicana e Hungria.

As diretrizes estratégicas da empresa investigada estão pautadas em sua visão, missão e valores. É certificada pela Associação Nacional de Assistência ao Diabético (ANAD), pela

Kosher (certificadora de produtos que obedecem à lei judaica), pela *Green Farm CO2 Free*. Possui o selo de Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis (ODS) e o selo Clima do Estado 2018 (Estado Brasileiro onde se situa) e é signatária do Pacto Global. Foi certificada pela *Great Place to Work* (GPTW) – 2018/2019.

**Figura 7 - Organograma**



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

A Figura 7 apresenta o organograma da empresa conforme a disposição hierárquica; sendo fundador, o presidente e o sucessor primogênito, o diretor executivo.

#### **4.1.1 Trajetória da Empresa**

Para Berger e Luckmann (2014), as instituições têm histórias das quais são produtos e que, para entendê-las, é necessário compreender o processo histórico em que foram produzidas. Nesse seguimento, a história do surgimento da empresa investigada está relacionada ao perfil empreendedor do fundador. O início de tudo tem relação com sua vivência no meio acadêmico, como professor e pesquisador em uma universidade pública. O embrião da ideia do negócio surgiu de seu interesse de pesquisa na universidade: o desenvolvimento de produto substituto para o açúcar.

O primeiro contato do fundador com o ambiente empresarial foi aos 17 anos. Trabalhava em atividade administrativa no setor comercial de uma empresa, cadastrando

produtos e registrando movimentos diários de vendas. Nessa mesma empresa, soube de uma oportunidade de trabalho em outra empresa, contactou o proprietário e foi contratado como assistente de vendas. Na função, percebeu que os vendedores não conheciam de modo mais profundo os produtos que vendiam. Dessa percepção, resultou o interesse em conhecê-los melhor para orientar os vendedores em relação às características dos produtos. Disso decorreu sua ida ao “chão de fábrica” em que passou a ter contato direto e intenso com o setor produtivo, o que, por sua vez, conduziu a outro interesse – mais diretamente relacionado com a escolha por sua formação acadêmica e início na docência e pesquisa na universidade: engenharia química.

Após sua formação acadêmica e já atuando na universidade, foi convidado a participar de projeto de pesquisa. Do desenvolvimento do projeto, culmina um depósito de pedido de registro de patente de invenção, em 1984, junto ao núcleo de invenção tecnológica da universidade. Em função disso o fundador foi agraciado com o título de invento do ano.

A partir de 1984, o fundador da empresa investigada, atuando ainda na universidade, participou de projeto subsequente como membro da equipe de desenvolvimento na criação de produto para uma companhia de desenvolvimento industrial e que recebeu a transferência de tecnologia para exploração da patente em parceria com a universidade.

Como o fundador tinha o desejo do desenvolvimento de ideias de produtos não acatadas pela companhia, em 1988 ele se desligou do projeto. Foi a partir desse projeto que saiu o embrião da ideia do negócio atual da empresa investigada. Nas palavras do fundador “[...] o projeto foi [...] divisor de águas porque [...] eu me apaixonei pela indústria de alimentos. Eu adorava dar aula, mas eu me apaixonei pela indústria de alimentos e quando eu terminei esse projeto eu montei a minha empresa”.

Conciliando suas atividades como docente e pesquisador dessa universidade o fundador abriu a empresa investigada no ano de 1990 em sociedade com outra pessoa, visando explorar a produção de adoçantes. Na empresa investigada, após estudos e pesquisas realizadas pelo fundador, houve o lançamento de um adoçante com mescla de edulcorantes. Foi uma das primeiras empresas do país a disponibilizar este tipo de produto associado à proposta de mescla de edulcorantes. Com isso, a empresa investigada não nasceu como uma empresa familiar e era “fundo de quintal” conforme relato de E2: “[...] o negócio era minúsculo. A empresa era ‘fundo de quintal’”.

Em 1992, o fundador comprou a parte do capital da empresa investigada que pertencia a seu sócio e compôs a sociedade com sua esposa, continuando suas atividades como empresa 100% familiar. De acordo com o fundador, sua esposa veio no processo ao aceitar participar da reconstituição societária da empresa, destacando que ela cuida da parte financeira, não como executiva, mas como sócia. O fundador contou com o apoio de sua esposa e sócia na condução da gestão do negócio. Ela conciliava suas atividades como docente na mesma universidade pública que o fundador trabalhava, com rotinas de financeiro e departamento pessoal da empresa.

Em seu relato, o fundador destaca que viu uma oportunidade no mercado e por acreditar no negócio trabalhou uns cinco anos pondo “dinheiro do bolso”, enfrentando e superando as dificuldades. Após passar o período crítico de cinco anos, a empresa “caminhou” para uma perspectiva de crescimento. Diante disso, o fundador pediu exoneração de seu cargo de docente na universidade em que trabalhava e focou na fabricação do adoçante e na comercialização.

A comercialização demandou na época uma forte conscientização do consumidor quanto aos benefícios do adoçante e de sua confiabilidade. Conforme o fundador destacou: “[...] eu ia para o mercado e falava. Contava essa história completamente sobre todos os aspectos. Dava uma aula para cada venda e as pessoas acreditavam porque eram profissionais”. Ainda de acordo com o relato do fundador, essa postura quanto às vendas se fazia necessária, pois no início do negócio, boa parte dos consumidores do adoçante produzido pela empresa eram diabéticos ou seguiam orientações médicas para perder peso, sendo o produto consumido por uma fatia bem específica do mercado.

Inicialmente, a produção se restringia a adoçante, mas com o passar dos anos por conta do reconhecimento de mercado e visando oferecer outras opções além do adoçante, a empresa investigada foi ampliando seu *mix* de produtos. A diversificação começou ainda nos anos 1990, quando o fundador começou a pesquisar como trocar o açúcar pelo adoçante para fazer alimentos sem que o sabor fosse alterado. Para tanto, montou um laboratório em que foram testadas várias receitas com diferentes tipos de adoçantes até chegar a um resultado satisfatório, que deu origem à linha de sobremesas (mistura para manjares, pudins e musses) comercializadas pela empresa. Isso abriu caminho para lançamento de outros produtos, considerando o conceito de alimentação saudável e que atinge um público diferenciado do inicial que era de diabéticos.

A trajetória da empresa investigada foi mudando e num novo cenário passou a atender também consumidores que buscam menos calorias na alimentação. Conforme dados da ABIAD (2017), entre 1990 e 2008, o setor de alimentos dietéticos cresceu mais de 30 vezes e passou a movimentar por ano 8 bilhões de reais. Tal caracteriza a terceira onda de desenvolvimento do setor de alimentos (*diet e light*), principalmente desde a década de 1990 (ABIAD, 2017). Em paralelo a essa onda, hoje o *mix* de produtos da empresa investigada contempla açúcares, adoçantes, bebidas, alimentos e sobremesas nas categorias *diet*, *light* e zero açúcares e de fácil preparo.

#### **4.1.2 A Família Proprietária**

A empresa investigada é de uma única família proprietária. Essa família é constituída pelo pai (fundador), pela esposa e mãe (tratada no estudo como fundadora), casados há 41 anos, membros da primeira geração e pais de três filhos (herdeiros), membros da segunda geração.

O fundador, hoje com 68 anos, é engenheiro químico e atuou como professor universitário e pesquisador em uma universidade pública. É o presidente da empresa investigada.

A fundadora, engenheira civil, hoje com 65 anos, atuou na empresa investigada nos setores de departamento pessoal e financeiro, conciliando com as atividades que exercia em uma universidade pública como professora do curso de engenharia civil. Após se aposentar no ano de 2004, passou a atuar diariamente na empresa, apesar de não ter uma função formalizada no organograma. E3 comentou que na sua percepção, a fundadora é uma das pessoas que mais entendem a empresa quanto ao seu funcionamento e processos, mesmo participando de forma discreta. Ainda destacou que ela participa das reuniões falando pouco, mas que sua fala é muito respeitada por opinar de forma pertinente e profissional.

O herdeiro primogênito, engenheiro de alimentos, começou a atuar na empresa com 21 anos de idade, hoje com 40 anos, está há 18 anos trabalhando na empresa como funcionário registrado. Exerceu diferentes funções em vários setores (vendas, laboratório de desenvolvimento, financeiro, planejamento). Há sete anos está na função de diretor executivo e possui dois herdeiros (terceira geração da família proprietária). Doravante o herdeiro primogênito será tratado no estudo como sucessor.

O segundo filho, então com 38 anos, é engenheiro industrial formado nos Estados Unidos onde mora desde os 17 anos. Nunca atuou na empresa, exceto durante a realização de um estágio de dois meses no ano de 1999 e não possui herdeiros. O primogênito, em seu discurso evidenciou que “[...] ele não tem uma ligação com a empresa. Porque ele nunca teve nada ligado à empresa. Ele já morou muito tempo fora. Tirando esse estágio que ele ficou um tempo aqui [...] Ele está há 21 anos lá, então ele não tem uma ligação emocional com a empresa”.

A herdeira caçula, hoje com 37 anos, graduada em administração - ênfase em comércio exterior - e em economia, possui mestrado em economia e atuou na empresa investigada por três anos como auxiliar de exportação e seis anos como analista de custos, porém em 2015 se afastou das atividades da empresa e foi trabalhar com arte e *design*. Também não possui herdeiros. Segundo E3, a herdeira caçula “[...] contribuiu em muitas coisas, tem uma visão excelente, muito dedicada. Mas chegou o momento que achou que o caminho dela era outro. Tinha outros objetivos e ela então não mais deu continuidade aqui na empresa”.

O relacionamento familiar é percebido como harmonioso, no relato de E11 “[...] então eles tentam não brigar aqui dentro para ter uma relação positiva fora e até onde eu sei, no que eu conversei com eles, eles convivem bem. Se visitam final de semana, almoçam juntos e tudo mais. Então não há uma cisão na família por conta da empresa [...]”. E3 também observou que “[...] existem os valores, existe o respeito enorme inclusive da própria família entre eles [...]”. Diante dos relatos, pode-se perceber que há preocupação por parte dos fundadores e herdeiros de resguardar a relação familiar.

#### **4.1.3 Características da Gestão**

Para a caracterização da gestão da empresa investigada considerou-se seus aspectos estruturais, processuais e relacionais no decorrer de sua trajetória, que refletem sua filosofia e o SCG (Child, 2012; Frezatti et al., 2010; Frezatti et al., 2017; Lester et al., 2003; Miller & Friesen, 1984; 1983). Dessa forma, é apresentada uma narrativa que evidencia estratégia, estrutura, liderança e estilo de tomada de decisão (Child, 2012; Johnson, Scholes, & Whittington, 2005) da empresa investigada no decorrer de sua trajetória, e que refletiram nas configurações atuais do SCG.

No início da empresa, em 1990, a produção e a tomada de decisões ficavam a cargo dos sócios. Era uma empresa de “fundo de quintal” e não tinha funcionários. O foco estava na viabilidade e na conquista de clientes. Sua estrutura era simplificada e informal e a contabilidade era terceirizada. Passados dois anos, a sede da empresa foi para uma sala comercial, houve a mudança societária e a empresa ficou 100% sob controle familiar. Sua estrutura ainda era simples e informal, gerenciada agora pelo fundador e sua esposa, sócios. Não tinha quadro de funcionários. A produção, vendas e *marketing* ficavam a cargo do fundador e a gestão financeira com a esposa.

Em 1994, a empresa estava situada num pequeno barracão e sua gestão buscava o crescimento de vendas e o reconhecimento no mercado, sendo ainda dependente de recursos de outra fonte de renda do fundador, conforme ele relatou. Havia dois funcionários contratados, mas sem estrutura funcional estabelecida, pois os processos ainda eram informais e a liderança e a tomada de decisões centralizadas nos sócios. A produção, vendas e *marketing* ainda eram feitas pelo fundador e a gestão financeira e o departamento pessoal por sua esposa.

Superado o período crítico dos cinco anos, conforme destacou o fundador, começou a crescer e desenvolveu alguma formalização em termos de controles financeiros e o número de funcionários ainda era pequeno. De acordo com o fundador, “[...] bom resumindo a história, deram cinco anos, a empresa mudou. Mudou! Foi assim mesmo, natural [...] foi natural [...] E começou “só ir” [...]”. Nesse período, a competência distintiva da empresa investigada estava na comercialização do adoçante. As metas eram estabelecidas pelo fundador, que esteve sempre interagindo com produção, vendas e *marketing*, visando gerar receita para continuar com as operações e abrir mercado. A tomada de decisões também estava centralizada nos sócios.

Em 1998, mudou de local para onde hoje é sua sede. Com 30 funcionários, foi quando os sócios começaram a perceber o reconhecimento da empresa e do produto pelas pessoas. Todavia, até então ainda estavam reinvestindo os lucros no negócio. Em seu discurso, o primogênito destaca que “as pessoas às vezes falavam do produto. Já tinha produto nosso lá. Nossa! O teu pai é da empresa tal! Sabe, as pessoas olhavam assim. Só que a gente nunca tinha colhido fruto nenhum. A empresa era muito nova. Então a família como um todo não tinha uma percepção” desse reconhecimento do mercado.

A estrutura e a condução dos negócios seguiram as mesmas características de tomada de decisões e de liderança centralizada nos sócios, porém, passou a ter maior número de

funcionários, ocorrendo mudança na estrutura. Foi estabelecido o setor de recursos humanos e o setor financeiro, que tinham o acompanhamento da sócia, contanto com o auxílio de funcionários. Uma estrutura baseada em função estava sendo estabelecida e os procedimentos passaram a ficar mais formalizados. Contudo, as decisões na época ainda permaneciam centralizadas nos sócios. A contabilidade permanecia terceirizada e a estratégia, na época estava direcionada para o aumento das vendas e abertura de mercado.

Em 2001, a empresa estava com indícios de uma estrutura hierarquizada, o primogênito destacou, “[...] nessa época, a empresa já tinha uns 60 funcionários então ela já não era pequena. A empresa já estava com 11 anos, já tinha tido algum desenvolvimento. Já vendíamos em bastante partes do Brasil”. Seu parque fabril estava organizado contemplando os setores de vendas, de produção e administrativo. A estratégia estava direcionada para o aumento das vendas a partir da conquista de novos clientes. A liderança e a tomada de decisões estavam centralizadas nos fundadores. A autoridade começa a dar indicativos de delegação e os procedimentos começam a dar indícios de maior nível de formalização. Ainda em 2001, o primogênito, que estava morando na capital do estado do Paraná para fazer sua graduação, voltou e começou a estagiar na empresa no setor de vendas técnicas, em paralelo com o desenvolvimento de seu trabalho de conclusão de curso (TCC) em engenharia de alimentos.

A partir de 2003, o primogênito, já graduado em engenharia de alimentos, buscou capacitação e começou a cursar *Master of Business Administration* (MBA) em Gestão Empresarial, com duração de dois anos, por recomendação da engenheira de alimentos que trabalhava na empresa. Logo após realizar o trabalho de conclusão de curso (TCC) dessa pós-graduação *lato sensu*, ele comenta que “a gente já começou a montar a área administrativa. Porque aí eu entendi o que era uma empresa. [...] uma vez que eu fiz e eu entendi o que era empresa. Porque eu não entendia. Eu fiz engenharia”. Fica claro em seu discurso sua percepção de falta de conhecimento quanto à gestão de negócios e à indicação de que a empresa estava deficiente quanto a um processo estruturado que facilitasse a tomada de decisões e foi em busca de implantá-lo.

Ainda em 2003, o primogênito comenta que, com o apoio de uma funcionária do administrativo/financeiro, começou a reestruturar o setor financeiro, aperfeiçoando o fluxo de caixa, realizando renegociações e parcerias junto a bancos, aspecto crítico do processo de reorganização financeira até então nunca realizado. Destacou ainda que, também com o apoio dessa funcionária, a partir de 2004 buscou reestruturar o administrativo em termos de

entendimento e melhoria do organograma, como também da implantação de planejamento estratégico. Em vista disso, E3 disse que “trazer isso para a empresa foi muito bacana. Porque a ideia veio sim do primogênito. A gente precisava ter um planejamento estratégico. Hoje olhando foi muito simples esse planejamento estratégico, mas foi muito importante porque foi um marco. Foi o primeiro que nós fizemos”.

A partir de 2005, a empresa passou por ampla estruturação e pela formalização de processos, envolvendo desde o movimento de estoques, controles financeiros e controles de produção até o início da implantação da contabilidade interna com base no *Enterprise Resource Planning* (ERP) que já existia desde 2002, mas até então não adotado de forma plena. A tomada de decisões e liderança geral, entretanto, permaneciam centralizados nos sócios.

Em meados de 2006, com a contabilidade internalizada, ocorreu a implantação do orçamento. Com o apoio de consultorias, realizou-se um processo de conscientização dos funcionários e as metas orçamentárias foram definidas conforme as estratégias estabelecidas no planejamento. Desde o início da empresa sua estratégia de crescimento se pautou em vendas e em abrir mercado, dado à especificidade do produto e do público alvo. O primogênito comentou que já havia reuniões mensais ou quinzenais da área comercial e gerencial consolidadas, das quais ele participava e que a estrutura organizacional já contava com cinco gerentes.

Conforme relatos dos entrevistados, o ano de 2007 marcou uma virada crítica, ainda que temporária, na gestão: a transferência temporária de liderança na empresa. A liderança e as decisões que eram centradas na figura do patriarca passaram repentinamente para o primogênito. Foi repentina porque a decisão do patriarca em se afastar ocorreu em um curto período e sem a preparação prévia do primogênito. O fundador foi para os Estados Unidos e se afastou da gestão para realizar outras atividades não relacionadas com a empresa. O primogênito, com 27 anos de idade e seis anos de empresa, já tendo atuado nos setores de vendas técnicas, laboratório de desenvolvimento, administrativo e financeiro passou a ser o responsável por toda a gestão da empresa. Nesse momento, tinha o apoio da mãe, fundadora.

Dadas as diferentes áreas que teria que liderar, assumiu a gerência de planejamento. Sobre isso o primogênito comenta que “[...] foi escolhido o planejamento justamente porque abordava todas as áreas. Não limitava, você não é comercial então você não participa do comercial. Foi colocado planejamento para ter uma abrangência de áreas”. Pode ser percebido, nesse episódio, preocupação em legitimar a liderança do primogênito na sua nova

responsabilidade em ter de lidar com a condução da empresa no período de ausência de seu pai, sobretudo no setor de vendas e *marketing*. O primogênito encontrou dificuldades em ter reconhecimento de sua liderança por parte da equipe do setor de vendas e *marketing*, muito em função de sua inexperiência, bem como por conta da confiança e do estilo de liderança do fundador junto ao setor.

Em seu período de liderança, o primogênito começou a focar em aspectos que havia aprendido no MBA, relatando: “[...] eu comecei nessa época a colocar o que eu tinha visto no MBA que o importante não é vendas, mas resultado, e a gente não olhava resultado, literalmente, porque meu pai não tinha olho para o resultado”. Tal foco se deu entre 2007 e 2008, quando o primogênito estabeleceu como política de vendas o que chamou “vendas com resultados”. Essa política começa a ser aplicada e a análise de resultados sobre as vendas passa a ser realizada para liberação dos pedidos.

O fundador retorna para a empresa em 2008. A gestão caminhava com a liderança do primogênito e com a política de vendas com resultados. Todavia, esse fato provoca certa confusão na estrutura gerencial da empresa, pois não houve preparação nem mesmo definição sobre como ficaria a liderança na empresa. O fundador voltou e o primogênito continuou como gerente de planejamento, não sendo definido “quem seria quem” na liderança. Sobre isso, o primogênito afirma que “estavam duas pessoas ali sendo liderança na empresa e não tinha uma unicidade de decisão”. Nesse contexto, E11 comentou que “existia uma equipe que tinha um laço muito fortalecido com o primogênito e outra parte da equipe (vendas e *marketing*) que era extremamente leal à liderança do fundador, existindo uma cisão nesse sentido”. Contudo, a liderança geral e as decisões mais relevantes voltaram a ser do fundador. Ainda no final do ano de 2008 houve a criação de uma *holding* familiar com o usufruto dos fundadores.

Em 2010, o primogênito passou a solicitar a melhoria dos controles e utilizar diferentes instrumentos para dar suporte ao processo decisório. Como ele não concordava com a política de vendas do fundador que focava nas vendas sem priorizar os resultados, foi buscar informações gerenciais que lhe dessem mais suporte sobre o processo de tomada de decisão. Sobre isso, o primogênito ressaltou dificuldade em entender por que o fundador autorizava algumas vendas que para ele não faziam sentido. “Por esse motivo que veio a necessidade de planejamento, começar a organizar tudo isso. Para poder ter ‘controles na mão’. Para poder mostrar que aquilo não é bom ou é bom, a calcular ROI (Retorno sobre o Investimento) das coisas, porque não tinha nada. Era tudo empírico mesmo e mandando ver” (Sucessor).

Dadas as diferenças e as divergências quanto à condução da gestão dos negócios, conflitos começaram a surgir. Então, a partir de 2011, o fundador e o primogênito foram em busca de profissionalização do processo de gestão. Contrataram uma consultoria de profissionais que, diante do contexto, focou inicialmente no processo de sucessão e esclarecimento de questões relacionadas à família, ao negócio e à propriedade (Sucessor). Houve orientação para a criação de conselho da família e conselho de administração, visando à governança familiar. Em agosto de 2012, houve a última reunião abordando especificamente a sucessão. A fundadora fez o seguinte comentário sobre isso:

[...] o consultor veio e explicou. Nós tivemos todas as falas com eles. Era para ter feito. Nessa época, eu lembro que ele falou: pode começar então com o conselho de família, que depois pode ter o conselho de administração. Eu penso que na época, pelo porte e a nossa visão da empresa, a coisa acabou. Ah! nós precisamos fazer, nós precisamos marcar. E foi acontecendo, já tivemos como é que fala? Um esqueleto de um conselho de família, vamos montar, vamos pegar um de exemplo, mas acabou sempre o dia a dia sendo prioritário e até agora, como diz, não está formalizado no papel.

Em relação à constituição do conselho de família, o primogênito comentou que:

[...] a gente tentou fazer lá em 2012, a gente tentou fazer conselho uma reunião simples, a família. Para começar a fazer um conselho de família, para começar a discutir assuntos aleatórios, mas sempre caía na gestão. Ainda mais que na época a minha irmã estava aqui, aí eu falei não, ela vai ficar regurgitando as coisas. Aí na reunião ela pegava e jogava a situação para ter que tomar algumas decisões e aí na hora que jogava a gestão, meu pai não queria discutir, porque a visão do meu pai é diferente da nossa, de processo e aí a reunião não fluía, sempre dava complicação [...]

Como a tentativa de reuniões do conselho de família não seguiram adiante, o primogênito, com o apoio da fundadora, estabeleceu uma reunião mensal que seria equivalente ao conselho gestor. Em relação a isso, o primogênito comentou:

[...] então a reunião de família não deu certo. O que nós vamos fazer? Como família ficou parado. A gente não tem. A gente está vendo para fazer, principalmente depois do curso, a gente está vendo para fazer. Eu fiquei na cabeça da minha mãe da necessidade, que é importante, que tem que fazer. E aí nesse meio do caminho o que eu fui fazendo? Eu fui tentando fazer no mínimo um parecido com o conselho, então nós temos uma reunião mensal de resultados. Não é uma reunião de conselho, mas é uma reunião onde todos os gerentes sentam e apresentam para todos os resultados da empresa.

Participam desta reunião mensal de resultados, além do primogênito, a fundadora e os gestores, contudo, conforme comentário do sucessor, “nessa reunião só participa eu e minha mãe. Meu pai, por exemplo, não gosta de participar”.

Quanto aos aspectos abordados sobre o conselho de família e o conselho gestor, que remetem à governança, pode ser percebido que os recursos físicos e mentais do fundador puderam lidar com a complexidade da gestão, não sendo a estrutura de governança uma prioridade até então. No entanto, com o desenvolvimento do negócio houve delegação de responsabilidade, o fundador às vezes dificultou esse processo talvez, por medo de perder o controle ou por achar difícil implementar mecanismos eficazes de controle. Quando essa resistência foi superada, a coalizão aumentou e as primeiras questões de governança surgiram (Gubitta & Gianecchini, 2002).

Ainda em 2012, dando continuidade à profissionalização da gestão, a consultoria focou na reestruturação do organograma, suporte na construção e no acompanhamento do planejamento estratégico e na validação do modelo orçamentário utilizado. Assim, o sucessor passou a ser o diretor executivo subordinado ao fundador, presidente da empresa. Segundo apontado por E11, “[...] nós começamos a fazer o planejamento com a consultoria, então ajudou muito no alinhamento das áreas e na profissionalização dos gestores”.

Dessa maneira, E11 comentou que o primogênito e o fundador “estavam bastante separados em termos da condução da empresa [...]”. Contudo, em função de um problema localizado com a gerência de vendas, houve um momento de união entre os dois que refletiu positivamente na gestão e nos resultados dos negócios. Sobre esse momento, E11 ainda relatou que, quando

[...] se uniram para resolver o problema nós tivemos uma recuperação gigantesca em termos de resultado da empresa e também em sinergia entre as áreas. Nesse momento, a gente trabalhou *coaching* com os dois. Então trabalhávamos o processo de sucessão, trabalhávamos na verdade o básico que seria a execução dos papéis. Então, se um é diretor e o outro é presidente, o que me cabe? Quais são as responsabilidades? O que eu preciso executar? E o alinhamento da visão e missão da empresa, naquilo que eles estavam construindo, planejamento da empresa [...].

No período compreendido entre os anos de 2013 a 2019, a empresa continuou o seu desenvolvimento, prevalecendo estruturas mais complexas conforme conceitos de Miller e Friesen (1983) para a tomada de decisões. Hoje possui auditoria interna e externa, incluindo demonstrativos financeiros. O planejamento estratégico é revisado anualmente com o assessoramento de profissionais da consultoria. Conforme E6, a partir de então “[...] a empresa

evoluiu bastante até em número de produtos, organização, parte estrutural, parte física, controles, sistemas, toda a parte de *hardware*, de *software* também”. Em termos de processos, o setor de qualidade iniciou o mapeamento de todos eles, estando em fase de conclusão dos relacionados à parte produtiva para dar início aos da parte administrativa e posterior manualização.

Diante do exposto, pode ser percebido que a formalidade do SCG e de seus controles mudaram durante o desenvolvimento organizacional, ou seja, o SCG desenvolveu de forma longitudinal conforme evidenciou o estudo de Moores e Yuen (2001). Ao observar a trajetória da empresa, é percebido que, conforme a estratégia e a estrutura se desenvolveram, os controles organizacionais evoluíram em termos de formalidade, contudo, há uma combinação de técnicas formais e informais nesse contexto conforme sugerem Moores e Mula (2000).

Em 2019, a empresa se encontrava estruturada, com a liderança e decisões mais relevantes centralizadas no fundador. Porém, com a presença de duas lideranças, o fundador enquanto presidente da empresa e liderando diretamente as áreas de vendas e *marketing* e o primogênito como diretor executivo liderando as demais áreas, mas com o setor de vendas e *marketing* também se reportando a ele. A fundadora faz a mediação quando necessário dessa relação entre os dois como líderes. Em relação a essa postura da fundadora, E11 relatou: “[...] eu entendo que ela acaba tendo opiniões mais adequadas e equilibradas, enquanto o primogênito vai para um lado o fundador vai para o outro, embora todos queiram o bem da empresa, ela que tenta promover esse consenso, ela que tenta chamar para o diálogo”.

A presença de duas lideranças ainda impacta na gestão da empresa, sobretudo, em relação à área de vendas e *marketing* (E1; E3; E11), além de influenciar na agilidade da tomada de decisões, por haver necessidade dos gestores conversarem com as duas lideranças em momentos distintos. A esse respeito, E11 comentou: “[...] então nós não seguimos um protocolo de conselho, um protocolo de hierarquia em que o presidente teria que falar com o diretor e assim por diante, ele interfere direto no processo [...]”.

Tal aspecto tem relação com os estilos de gestão do fundador e do herdeiro. E11 afirma que o sucessor “se importa muito em profissionalizar a empresa, ele se importa com os detalhes. Já o fundador se preocupa com a ‘parte grande’, com ‘aparecer’, com a empresa se destacar no mercado e tal. Não que o sucessor não se preocupe com isso, mas ele quer ter a ‘casa em ordem’ [...]”. Contudo, os estilos de gestão são complementares e a união dos estilos se faz importante

para a condução do negócio e evita alguns conflitos. Os estilos de gestão guardam relação com o perfil de cada um, como também, com a relação pai e filho. Sobre isso E3 comentou que:

[...] o primogênito é mais objetivo [...] você quer tudo isso? O que você quer primeiro e o que você quer com isso? O fundador é o porquê estou aqui. Porque é possível. Porque existe. Porque o consumidor precisa, porque dá. O sucessor é: como dá? O fundador diz: a gente tem que saber como chegar lá, ele sabe que a gente tem que saber como, mas quem persiste no como a gente vai fazer é o sucessor.

Pelo comentário pode ser observado que fundador deseja que suas ideias sejam acatadas por ele ser o fundador e presidente da empresa, sendo o negócio parte de sua identidade, conforme Gomez-Mejia et al. (2011). Por outro lado, o sucessor desenvolveu sua legitimidade dentro da família e da empresa e construiu seu próprio perfil de liderança (Cadieux, 2007; Chlosta et al., 2012; De Massis et al., 2008; Salvato & Corbetta, 2013). A trajetória da empresa e as características da gestão estão brevemente apresentadas no Quadro 10.

Um aspecto que cabe ressaltar quanto à estrutura da empresa é a importância dos vínculos emocionais (Berrone et al., 2012). Percebe-se que o quadro de gestores é ocupado por profissionais de longa data na organização e que atuaram em outras funções antes de assumir função de gerência. Conforme observado nas entrevistas, são oferecidas muitas oportunidades de capacitação, internas ou externas, e de crescimento em seu quadro funcional. A esse respeito, E4 comentou que os fundadores “trabalham muito essa questão da evolução profissional. Então, muita gente, como eu, entrou como estagiário e teve a oportunidade de hoje se tornar um gerente, crescendo aqui dentro porque foi fornecida a possibilidade de fazer treinamentos tanto externos quanto internos [...]”.

Nesse contexto de vínculos emocionais, também relatou-se a dificuldade para o desligamento de funcionários por parte dos fundadores. Sobre isso, E8 observou que o fundador “[...] é muito apegado e muito grato às pessoas, as pessoas que o ajudaram a chegar aqui. Então, assim, ele respeita muito as pessoas, ele tem esse respeito muito grande [...] então o fundador tem essa dificuldade de substituir pessoas [...]”. E11 relata que, “[...] na cultura da empresa, na cultura da família, há dificuldade em demitir pessoas com baixo desempenho”.

**Quadro 10 - Trajetória da empresa e características da gestão**

<b>Período</b>	<b>Trajetória da empresa</b>	<b>Características da gestão</b>
1990/1992	Abertura da empresa – 2 sócios fundadores não familiares; produto adoçante com mescla de edulcorantes.	Estrutura informal; tomada de decisão centralizada nos dois sócios; divergências quanto ao rumo dos negócios.
1993/1999	Compra do capital do outro sócio; empresa 100% familiar; diversificação de produtos; fundadora atua no controle financeiro e no departamento pessoal; aumento do <i>mix</i> de produtos; mudança para sede atual; primogênito e filho do meio fazem estágio de dois meses na empresa, empresa com 30 funcionários.	Estrutura informal; tomada de decisão centralizada no fundador remanescente; estratégia elaborada e implementada pelo fundador; controles financeiros; fluxo de caixa; departamento pessoal.
2000/2004	Sucessor primogênito começa a atuar na empresa como estagiário e posteriormente como engenheiro de alimentos; empresa com 60 funcionários.	Estrutura formalizada; tomada de decisão centralizada nos fundadores; organograma e setorização; planejamento estratégico; consultorias financeiras e de gestão; SCG começa a ser formalizado; ERP implantado.
2005/2009	Herdeira caçula começa a trabalhar na empresa; contratação das primeiras consultorias; fundador se afasta temporariamente da empresa e da gestão (2007-2008); primogênito assume a gerência de planejamento, ficando responsável pela liderança com o apoio da fundadora; fundador retorna para o Brasil e volta a atuar na gestão; abertura da <i>holding</i> familiar; empresa com 80 funcionários.	Aperfeiçoamento do controle de estoques; contabilidade internalizada; revisão de organograma; planejamento estratégico; implantação do orçamento em planilha do Excel; implementação do ERP; tomada de decisões centralizada no fundador, depois no primogênito e retorno para o fundador.
2010/2014	Duas lideranças – presidente (fundador) e diretor executivo (herdeiro primogênito); conscientização sobre o processo sucessório; consultoria e cursos para idealização do processo sucessório; herdeira caçula se desliga da empresa.	Conflito de lideranças; melhoria de automação da produção; readequação de organograma; tomada de decisões dividida entre fundador e sucessor; planejamento estratégico; validação do orçamento por consultoria especializada; aperfeiçoamento do orçamento em planilhas do <i>Excel</i> ; decisão final do fundador; auditoria interna e externa.
2015/2019	Participação do fundador e do primogênito em cursos e fóruns sobre empresa familiar e sucessão; participação do fundador e dos herdeiros primogênito e caçula do curso para o desenvolvimento do acionista e da família empresária; empresa com 212 funcionários; comercializa duas marcas totalizando 136 produtos.	Decisão final do fundador; divergências entre fundador e sucessor quanto a política de vendas; SCG praticamente formalizado; planejamento estratégico; orçamento em planilhas do Excel; necessidade de implementação do orçamento no ERP visando agilidade no processo de tomada de decisões; auditoria interna e externa.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

O quadro de representantes comerciais autônomos também é formado por profissionais de longa data e que depositam muita confiança e colaboração para com o fundador. Segundo o primogênito, “lá atrás quando meu pai foi começar a formar os representantes que nós temos, ele ajudou gente que ‘estava quebrado’ e queria ser representante. O meu pai acreditou ‘no cara’, então ‘o cara’ é muito fiel. ‘O cara’ trabalhava, fazia acontecer. Até hoje confiam muito

no meu pai”. Esse trecho remete aos laços emocionais presentes em empresas familiares que se relacionam a confiança e consideração (Moilanen, 2008).

Tais aspectos se refletem na cultura organizacional que, na percepção de E11, “[...] eu entendo que a nossa cultura ela é muito baseada no que a família é, de ser ético, de cumprir o compromisso é algo que está assim ‘na veia’ da empresa. Os valores deles como pessoas acabam fazendo parte da cultura”. Outros aspectos da cultura organizacional são simplicidade, discrição e acessibilidade, que guardam relação com a postura dos fundadores e sucessor (E4; E8).

Os aspectos abordados até então, tópico 4.1, remetem aos contextos familiar e organizacional da empresa que influenciam diretamente o processo de sucessão intergeracional a seguir abordado.

## 4.2 O PROCESSO DE SUCESSÃO INTERGERACIONAL

Na empresa investigada, propriedade e gestão são pertencentes ao núcleo familiar e envolvem os fundadores (primeira geração) e o herdeiro primogênito (segunda geração). A essência da empresa investigada está pautada na coalisão dominante, controlada por essa família que tem a intenção de continuar moldando a visão do negócio (Chua et al., 1999). Além disso, como a identidade dos membros da família (fundador, sócia e primogênito) está ligada à empresa, um forte tom emocional surge na empresa, o que afeta significativamente a tomada de decisões (Gomez-Mejia et al., 2011). Esta não se baseia apenas em pontos de referência econômica, mas também em questões socioemocionais (Gomez-Mejia et al., 2007; Zellweger et al., 2012).

Indícios de sucessão intergeracional são recorrentes no discurso dos entrevistados. A empresa investigada não tem o processo de sucessão formalizado em termos de planejamento. Entretanto, é percebida pelos entrevistados como iminente nas ações dos fundadores e dos herdeiros. Com isso, as ações dos fundadores e do primogênito revelam o desejo de continuidade da coalisão dominante (Chua et al. 1999). Conforme comenta E3, “logo que os filhos foram ‘caminhando’ para a universidade [...] houve sim, um direcionamento e ao mesmo tempo um respeito àquilo que eles queriam fazer”. É percebido que a formação acadêmica dos filhos tem relação com as expectativas, ainda que prematuras, por parte dos fundadores, em

relação a inserir os filhos na gestão da empresa já com a intencionalidade de que passassem a assumir o negócio.

Em relação aos sucessores em potencial, o fundador comenta, “eu tenho três filhos, dois não quiseram estar aqui”. Ainda relata que, “[...] o do meio, ele mora nos Estados Unidos, foi com dezesseis anos para lá e manteve lá a sua profissão. Ele é engenheiro industrial, [...] aparentemente a vocação ele não tem” mas destaca que teria condições de atuar na empresa por ter conhecimento da área comercial oriunda de sua formação nos Estados Unidos.

Em relação à herdeira, o fundador afirmou que ela “[...] não quis, que é minha caçula, ela inclusive tem mestrado na área de economia, fez economia, fez comércio exterior. Teria tudo para estar aqui, todas as condições do mundo, não quis saber de nada, a questão da vocação, e foi para artes”. Esses relatos denotam que o fundador tinha expectativa de que tanto o herdeiro do meio quanto a herdeira caçula atuassem na gestão, principalmente em função do perfil e da formação.

No entanto, o único dos filhos a efetivamente se interessar e participar do negócio da família foi o primogênito. A fundadora relatou que, “[...] ele tem a participação, ele tem interesse, os irmãos já não demonstram atualmente esse interesse de estar assim dentro do dia a dia da empresa [...]”.

A primeira vivência do sucessor nas atividades da empresa foi ainda na infância, com a produção da empresa quando essa ainda era simples e focada em apenas um produto. Conforme relatado por ele, o fundador conduzindo as atividades da empresa no fundo do quintal da casa, solicitava aos herdeiros, o primogênito então com 11 anos, para o ajudarem no processo de mistura das matérias-primas do produto no equipamento que o preparava. O fundador tinha as atividades na universidade, deixava essas matérias-primas preparadas, porcionadas em saquinhos e pedia aos filhos para colocarem no misturador, já programado antecipadamente.

Passados alguns anos, já em 1997, o sucessor então com 17 anos iria fazer vestibular. Quando da definição de sua formação é percebida a influência do pai na escolha pela engenharia de alimentos por parte do sucessor conforme relatado por ele:

“E aí um dia meu pai sugeriu, faz alimentos, a engenharia de alimentos é uma formação que ainda não é tão forte, tende a crescer. Vai se desenvolver muito. É uma vertente da engenharia química. O que que você acha? Falei: parece ser legal mexer com alimentos. E aí eu fui para a engenharia de alimentos. Gostei”.

Quanto ao fato de o sucessor buscar essa formação, E3 comentou que “[...] o filho mais velho, ele foi para a engenharia de alimentos. Na nossa visão, era um caminho para vir para a empresa depois, uma vez que ele estava fazendo engenharia de alimentos, né?”. Após iniciar a graduação em engenharia de alimentos e uma faculdade localizada na capital do estado do Paraná, o sucessor manteve algum contato com a empresa ao realizar trabalhos de disciplinas na empresa. O sucessor relatou que “nesse meio tempo, eu fazia algumas coisas. Alguns trabalhos de faculdade que tivesse haver, que precisasse de alguma empresa. Sempre tinha alguma coisa assim, a gente tentava fazer alguma coisa para a empresa”.

Além desses trabalhos, no final do ano de 1999, o sucessor também realizou um estágio de dois meses na empresa, estando ela mais estruturada. Posteriormente, diante da necessidade de fazer o trabalho de conclusão de curso (TCC) em uma indústria de alimentos para graduar-se, por sugestão de seu orientador, optou por desenvolvê-lo na empresa investigada. Foi, então, contratado como estagiário em 2001 e ao realizar suas atividades como também sua pesquisa começou a vivenciar a realidade da empresa. Em tais situações, pôde ser percebida a etapa de educação formal como também treinamento no local de trabalho, contribuindo para o desenvolvimento do sucessor. Em 2002 foi contratado como engenheiro de alimentos, fazendo parte do quadro funcional da empresa.

A partir de 2003, o sucessor buscou complementar sua formação com a realização de um MBA em Gestão Empresarial. Isso possibilitou o desenvolvimento de sua concepção sobre gestão, dado que seu foco de formação até então era relacionado à parte de engenharia de alimentos e suas atividades estavam relacionadas diretamente a ela. Dessa forma, ele passou a atuar junto ao administrativo da empresa e contou com o suporte da gerente administrativa/financeira, que relatou:

[...] após o primogênito trabalhar com o setor de vendas técnicas e desenvolvimento de produto, em seguida no nosso, no meu ponto de vista já começou o trabalho de preparação para essa sucessão, porque o primogênito veio trabalhar na minha sala mesmo, junto comigo, e dentro das atividades que a gente realizava, e o que os fundadores solicitaram e que passaram é que o objetivo era que ele aprendesse o máximo possível. Então tudo aquilo que a gente já tinha experiência, já tinha conhecimento [...] tudo que a gente já realizava, a gente foi passando para ele com o objetivo que ele aprendesse, que ele compreendesse mesmo [...] tudo o que acontecia, tudo que a gente realizava para que somasse no desenvolvimento dele [...] então a gente já tem essa visão de preparação do primogênito para a sucessão.

O entendimento da preparação do primogênito para a sucessão já permeava a organização e podem ser percebidas as diretrizes para o treinamento do sucessor por parte dos fundadores, de forma explícita junto à gerente administrativa/financeira.

Com o apoio da gerente administrativa/financeira, ainda em 2003, o sucessor focou na reestruturação da administração da empresa, que se iniciou pelo aperfeiçoamento do fluxo de caixa e os relacionamentos mais pontuais com os gerentes das contas bancárias. É possível perceber a educação formal em diferente perspectiva, como também aspectos do desenvolvimento do sucessor cujo foco seguiu na direção de melhorias de processos e controles internos e posterior implantação do planejamento estratégico. O que mostra semelhança com o estudo de Mazzola, Marchisio e Astrachan (2008), em função do envolvimento do sucessor - membro da próxima geração - no processo de planejamento estratégico, fornecendo a ele conhecimento e habilidades tácitas de negócios, servindo de apoio no processo sucessório.

Tendo em vista seu desenvolvimento profissional, em 2004 o sucessor fez um teste seletivo para professor temporário no curso de engenharia de alimentos da universidade pública onde os pais eram professores. Foi aprovado e ministrou aulas até junho de 2006. Sobre isso o sucessor observou que: “dei aula por dois anos. Então, nesses dois anos eu estava fazendo duas coisas, fazia lá e fazia aqui, [...] então a empresa ‘foi andando’ e eu estava aqui sempre, principalmente quando tinha consultoria, que a gente já estava nessa época, a gente começou com consultoria e tal”. Tal vivência pode ser entendida como experiência fora da empresa em atividades relacionadas com a parte de engenharia de alimentos, além do desenvolvimento do sucessor e treinamento no local de trabalho com o acompanhamento de consultoria.

A partir de junho de 2006, o sucessor voltou a atuar de forma bem direcionada na empresa e sobre esse aspecto evidenciou: “[...] eu não estava mais na universidade, eu estava bem ligado à empresa e aí eu estava participando bastante de todas as reuniões”. Ele também relatou que havia reuniões de comercial e gerencial das quais ele participava e que “[...] na época, a gente tinha poucos gerentes, a gente tinha 4 ou 5. Eu já era gerente de planejamento”. Esse contexto expressa o desenvolvimento do sucessor e indícios de sincronização com os gestores.

O marco nesse processo sucessório tem relação com a ausência do fundador na empresa e na gestão no ano de 2007 para assumir um cargo de um clube do qual é associado e que foi eleito três anos antes. Diante da iminência da saída temporária do fundador, o sucessor

foi em busca de contatos e experiência fora da empresa, já que sua vivência na empresa e na universidade eram as únicas. O sucessor comentou que:

em 2007 quando caiu na minha mão mais ou menos. Assim que eu vi que a coisa ia acontecer, eu comecei a participar da Associação Comercial, comecei a ir para fora para ter contato com outros empresários. Eu sou engenheiro de alimentos. Só tive vivência da empresa. Eu precisava ter outras realidades para eu ter noção. Então eu fui buscar, eu fui participar da associação para buscar experiência e contatos.

O fato de participar dessa associação e de forma ativa contribuiu com algumas projeções de sua carreira como uma liderança empresarial, abrindo caminho para atuação em outras entidades vinculadas a essa associação - Conselho Jovem Empreendedor, Conselho Jovem Empreendedor Estadual e Nacional, além de outras duas – como também da Federação das Indústrias do Estado. O sucessor se projetou como empresário e gestor, ganhando confiança, segurança profissional e construindo rede de relacionamentos, o que culminou com o prêmio Jovem Empreendedor.

O sucessor também se projetou na própria empresa como líder. Na percepção de E8, “o sucessor tem um envolvimento social muito grande. Então ele participa de Associação Comercial, ele participa de Sindicato, ele tem esse engajamento fora daqui, o que contribui para a empresa porque está sempre muito bem informada, está sempre muito atenta”. O sucessor buscou seu espaço se qualificando (E5). Essa percepção foi comum entre os entrevistados, sendo que ele construiu relacionamentos e a credibilidade ao subir com sucesso a escala organizacional, ganhando legitimidade (Barach & Gantisky, 1995; Barach et al., 1988; Mazzola et al., 2008; Morris et al., 1997).

A motivação sucessora (Le Breton-Miller et al, 2004) do primogênito pode ser percebida em função de sua disposição e comprometimento com a empresa e que pode ser observada em seu comentário:

então, o que aconteceu é que no decorrer da vida da empresa conforme eu fui tendo mais responsabilidades, então foi chegando determinados momentos em que cada vez mais era demandado que eu olhasse o comercial. Então, o financeiro falava [...] você tem que olhar o comercial, você tem que acompanhar mais de perto. Então, aí claro, eu fui buscando e ao mesmo tempo eu fui estruturando. Então, hoje nós temos um departamento de treinamentos, não é só para mim e para todo mundo.

Nesse contexto, E5 comentou:

[...] eu vejo como ele investe em formação. Nós temos um ranking aqui de cursos e treinamentos. O sucessor e o fundador sempre estão em primeiro, segundo, terceiro, porque eles se preparam muito, participam de muitas jornadas, sempre estão tentando buscar. O sucessor, ele é o número um em desenvolvimento em cursos. Sempre está antenado, sempre está buscando, não só para ele, mas para gente. Oh, vi um curso tal.

Tal atitude guarda relação com o estudo de Handler (1992), pois o sucessor teve muitas oportunidades dentro da empresa e investiu pessoalmente. Além disso, seu ciclo de vida foi evoluindo junto à empresa. Também com o que evidenciou Cabrera-Suárez et al. (2008) de que atividades de treinamento enriquecem o conhecimento fornecido nos processos internos de transferência de conhecimento.

Em função da saída temporária do fundador, o primogênito, com o apoio da fundadora, ficou responsável pela tomada de decisões. De acordo com a gerente administrativa e financeira, em uma reunião em que estavam presentes ela, a fundadora e o primogênito, a fundadora declarou “o primogênito está aqui e assume a liderança da empresa nesse momento, e a empresa está com vocês dois”. Essa ação pode ser entendida como transferência de liderança temporária e sobre a qual o fundador destacou:

como ele mesmo se classifica ele diz que ‘foi jogado na fogueira’. Mas eu classifico assim, eu percebi claramente que a empresa poderia continuar, tinha gente capaz para tocar gestão e por isso eu me ausentei. E foi um teste? Foi um teste. Se você perguntar: e os resultados? É a gestão aconteceu, mas não foram bons, quando eu voltei eu tive que colocar muita coisa no eixo de novo. Ocorreram alguns pequenos conflitos externos, na parte externa entre as pessoas que trabalham conosco lá fora, aconteceram alguns pequenos problemas mesmo internos, mas nada assim que eu pudesse dizer assim de 0 a 10. Eu acho que daria nota 7 nesse processo, e por que que não dou mais? Porque acho que eu também não preparei as pessoas para esse processo. Eu tenho culpa nisso. Eu larguei e fui embora. Foi como se eu viesse assim, eu vou assumir aquela função lá e agora você toca.

Pode ser observado nesse comentário a capacidade, mesmo que temporária, do fundador de delegar e deixar o sucessor tomar suas próprias decisões e errar (Barach & Gantisky, 1995, Cabrera-Suarez et al., 2001; Handler, 1990). Tal capacidade de confiar e compartilhar guarda relação com a chave da transição de liderança como evidenciou Handler (1990). Percebe-se também que o fundador reconhece que não declarou claramente e com antecedência o processo e as regras do jogo para eliminar parte da indecisão, insegurança e incerteza inerentes ao processo, como evidenciou Ward (1987). Observa-se que também não houve um acordo sobre o modo de sucessão, conforme evidenciou Dyck et al (2002), mesmo como transição de liderança temporária.

O fato de não declarar as regras do processo antecipadamente ainda tem impacto no decorrer do processo sucessório e, sobretudo, quando do retorno do presidente. Sobre tal aspecto o sucessor fez o seguinte comentário:

[...] então meu pai voltou. Na volta dele, então você imagina, ele não me preparou para entrar e ele também não me preparou para sair. Então do mesmo jeito que ele saiu ele entrou e aí nós tínhamos duas lideranças. Tinha pessoas que reportavam a mim e tinha pessoas que reportavam a ele de acordo com o interesse das pessoas. O comercial só se reportava a ele, pois sabia que ele ia liberar pedido, que ele estava interessado em fazer algumas coisas que eu já não liberaria, que eu discutiria, no mínimo eu discutiria.

Tal situação começou a interferir na gestão da empresa, pois o sucessor defendia uma política de vendas pautada em resultados de forma primordial enquanto o fundador, por sua vivência e características dos produtos, defendia que em algumas situações tal política tinha que ser observada de forma estratégica. O sucessor evidenciou, “[...] nessa entrada dele eu acho que ele começou a ver. Ele, eu, todo mundo, que estavam duas pessoas ali sendo liderança na empresa e não tinha uma unicidade de decisão”.

Em função da falta de concordância entre as duas lideranças, em 2011 foi contratada uma consultoria, que após avaliação do contexto colocou a questão da sucessão em pauta. O sucessor comentou que o início dos trabalhos se caracterizou por quatro encontros, que focaram nos pilares família, propriedade e negócio, buscando a conscientização da família que nesse momento contava com a presença dos fundadores, do primogênito e da herdeira caçula que após alguns anos se desligou da gestão. Nessa época já se tinha criado uma *holding* familiar para ordenar o patrimônio (Mamede & Mamede, 2011), sendo este transferido para os herdeiros com o usufruto dos pais (E1; E6; E10).

Sequencialmente o trabalho da consultoria foi direcionado para o planejamento estratégico e demais controles visando à profissionalização dos processos e da gestão. Sobre esse aspecto, E11 destacou que:

[...] em 2011, a empresa se profissionalizou um pouco mais trabalhando com uma consultoria pra fazer o planejamento. A partir de 2012/13, nós começamos a fazer o planejamento com a consultoria. Então ajudou muito no alinhamento das áreas e a profissionalização dos gestores. De lá para cá, eu diria que o sucessor foi ficando mais maduro com relação ao papel dele na empresa. Então isso facilita o trabalho.

Em 2013, o sucessor passou a ser o diretor executivo e com o fundador presidente exercem liderança na empresa. Segundo o sucessor:

[...] chegou um determinado momento em que ele começou a deixar o administrativo. Foi deixando, foi deixando. E aí ele só era, muitas vezes, comunicado ou tomava uma decisão [...], mas de alguma decisão maior. Mas da operação em si já faz muitos e muitos anos que ele não acompanha. Ele gosta de acompanhar o comercial, vendas. Então, ali ele fica bastante. É hoje eu estou em praticamente em tudo. Vendas eu não estou fazendo o papel de gerente ou diretor comercial. Sabe aquele cara que vai para a rua, que fica visitando o cliente e tal, isso eu não estou fazendo. Mas o comercial se reporta a mim nas reuniões.

Diante do evidenciado pode ser percebido que faltaram diretrizes de sincronização nas funções do sucessor e do fundador. Os papéis claros para ambas as partes internamente e externamente ajudariam o processo de sucessão a ter mais sucesso (Lansberg, 1988) mesmo na transferência temporária. Houve a substituição gradual, sendo a entrega final ao sucessor (Le Bretton-Miller et al., 2004), um processo que está sendo amadurecido pelo fundador. Esse processo de amadurecimento envolve as figuras do fundador e do sucessor e está relacionado com algumas posturas de ambos. Sobre isso, o fundador destaca:

na minha percepção é que ele está mudando bastante o processo de gestão. Ele está fazendo reuniões permanentes, ele está ouvindo muito. O que está faltando efetivamente para ele? Está muito bem, obrigado. O mercado, o mercado, essa é a variável mais brava que tem. Eu acho que ele vai muito bem obrigado se ele pegar essa experiência no mercado, transitará muito bem, com esse outro aspecto aqui ele ‘mergulha’ fácil, fácil.

No comentário do fundador e nas demais entrevistas, percebe-se que ele anseia que o sucessor conheça o mercado da forma que ele vivencia e tem planos de tutoria para o ano de 2020, redirecionando sua formação (Le Breton-Miller et al., 2004) para posterior entrega final. Sobre isso, E9 comentou: “o sucessor trabalhando com todos na presidência e o fundador acompanhando, trabalhando como um tutor do sucessor até que ele fique realmente pronto para andar sozinho, mas ele já está nesse caminho, vem trilhando isso há bastante tempo”. Sobre essa tutoria, o fundador observou: “eu vejo assim, eu preciso dar o início. Ano que vem não pode fugir e não fazer isso. Nem que eu tenha que pegar na mão para fazer isso, falar ‘oh vem aqui’, vamos comigo”. Sobre sua percepção da falta dessa atitude antes da transferência temporária em 2007, o fundador evidenciou:

talvez, eu acho que sim. Eu já pensei muito sobre isso. Porque ele fala que quando eu saí ele fez, ele viajou, ele fez um monte de contatos. Mas o pensamento dele é diferente do meu. Então alguns gostaram, alguns não gostaram conforme ele foi conduzido. Mas hoje com mais maturidade porque naquela época ele tinha, ele tinha 29 anos, 28, hoje ele tem 40. Então com uma maturidade mais bem estabelecida. Eu acho que ele

tem condições de transitar desta forma, o que precisa ter num caso desse, jogo de cintura, você encontra de tudo.

A tutoria por parte do fundador teria influência positiva no desenvolvimento do sucessor (Long & Chrisman, 2014), como o papel de mentores fora da empresa como o exercido pelos consultores na trajetória da empresa investigada (Distelberg & Schwarz, 2015).

Ainda sobre as expectativas do fundador em relação ao sucessor quanto à atuação na área de vendas, o sucessor fez a seguinte observação: “[...] desde as primeiras consultorias que nós tivemos aqui, que foi ali em 2006, todo mundo fala que eu tinha que ir para vendas. Que meu pai só vai me ver como um sucessor de verdade dele, o sucessor assim que pode substituir ele, se eu for para vendas”. Tal aspecto pode ser percebido no seguinte comentário do fundador:

[...] mas eu padeço também do mesmo problema que é ‘polear’ e querer que a pessoa que estivesse no meu lugar fizesse algo igual, similar e isso eu estou me policiando, estou soltando e estou me policiando. Estou participando, mas estou olhando assim oh, estou me treinando para isso, isso eu estou fazendo. Muita coisa ainda está na minha mão, as decisões, as posições, mas eu estou, eu já soltei há muito tempo, não só pra ele, pro meu filho, no caso.

Nesse comentário, evidencia a tendência do fundador de controlar todos os detalhes conforme destacou Barach e Gantisky (1995). Sobre esse controle por parte do fundador, o sucessor comentou que:

A impressão que eu tenho é que ele quer que eu seja ele. Ele fala que ele quer que eu conheça, mas na hora de agir como nossas cabeças são muito diferentes, eu sou muito mais racional administrativo e ele muito mais emocional comercial. Ele quer que eu entenda por que que ele libera aquele pedido daquele jeito e eu não libero. E eu já falei que eu posso até ir, mas eu vou continuar sendo o primogênito, eu vou continuar com o mesmo jeito. Eu só vou entender mais a fundo o porquê que o cara está fazendo aquilo. E eu posso sim, aí direcionar ‘o cara’.

Pode ser observado que o processo sucessório da empresa investigada envolve muito mais a definição de papéis e aspectos emocionais do que a entrega final da liderança. Além disso, algumas estratégias para o processo sucessório são percebidas nas entrevistas e que facilitariam o processo, tal como a efetivação e o funcionamento do conselho da família e da governança (E1; E11). Sobre o conselho da família, como já relatado, o sucessor tentou implantar, porém as reuniões se limitavam a discutir questões gerenciais. Então houve o direcionamento para uma reunião que se assemelha ao conselho gestor, que além da fundadora e primogênito tem também a participação dos gestores, que se reúnem mensalmente. Em

relação à governança, o sucessor evidenciou “[...] aí sim nós temos que estruturar, fazer uma governança para no mínimo nós estarmos no conselho”.

Em relação ao encaminhamento do processo sucessório, E11 comentou que na sua percepção enquanto o fundador não tiver essa segurança de que ele tem pessoas competentes para poder conduzir especialmente essa área comercial, ele não faz a transição, a não ser que ela fosse inevitável. Essa perspectiva, pode ser observada no comentário do fundador:

[...] então por isso se fala em cada vez mais sofisticar mais o processo e você começar a ver quem que vai te substituir ou quem dentro da empresa substitui as pessoas. Porque não é só substituir o CEO, o presidente da empresa, e sim as partes também precisam ser substituídas. Então a gente tem feito isso, onde eu ainda acho que me sinto falho é na parte de baixo, gerência estrutural, parte estrutural da empresa esse nós precisamos melhorar nossa estrutura, inclusive sob o ponto de vista de governança mesmo sucessória.

Ainda o fundador relata sua percepção sobre a sucessão,

Eu acho que um dos aspectos mais importantes que envolve a gente especialmente são aspectos emocionais. Eu particularmente não tenho nada contra a questão sucessão, em nível de governança essa coisa toda. Não tenho nada contra. Eu inclusive já deleguei muita coisa aqui na empresa.

Já a fundadora tem a percepção de que a sucessão é um processo que vem acontecendo naturalmente e que é algo que tem de ser pensado, pois “querendo ou não querendo a empresa começou com uma emoção, mas ela não é mais uma emoção. Ela é um negócio que tomou um porte que tem 200 e não sei quantas famílias que dependem do dia a dia. Você tem responsabilidade”. O sucessor relatou que a posição da fundadora sobre a sucessão da seguinte forma: “minha mãe, ela diz que confia na gente então deixa eles fazerem. O que vocês decidirem está decidido. E aí fica tudo na mão do meu pai. E aí meu pai fica nessa ele quer? Ele até quer. Eu falo que ele até quer porque eu já ouvi ele até falar. Você já ouviu ele falar naquela entrevista”.

O sucessor também percebe que a sucessão mexe com o emocional do fundador, pois a empresa nasceu de um sonho, de algo que o fundador sempre acreditou e muitos não acreditaram. A percepção do sucessor foi evidenciada em seu comentário:

Querer ele quer, só que na hora que você vai cutucar a ferida, porque sucessão, você vai cutucar muita ferida. Também eu acho, eu falo eu acho porque acho mesmo, minha percepção, não conversei sobre. Mas eu acho, assim, tem muito perda de poder, tem

muito o que que eu vou ser? O que que vai sobrar para mim? Vou virar um inútil? Acho que deve ter muito disso também. Tem, será que ele está preparado? Aquela história, eu estou faz 18 anos na empresa, será que ele está preparado?

Quanto aos aspectos emocionais relacionados no processo sucessório e abordados nos comentários anteriores, pode ser percebido que envolvem questões de natureza não financeira, mas de apego emocional do fundador por estar ancorado em um nível psicológico cuja identidade dele está ligada à organização (Berrone et al., 2010). É um ponto sensível para o fundador (García-Álvarez & López-Sintas, 2001), pois sempre buscou o desenvolvimento do negócio e da família, assistido por seus próprios valores e no que sempre acreditou em relação aos negócios (Hoy & Vesser, 1994).

O fundador inclusive tem planos fora da empresa, como continuar realizando palestras, o que tornaria mais fácil para ele a transferência de liderança conforme evidenciou Ward (1987). Ademais, o fundador relatou “Hoje minha vontade era também ir para o exterior. Começar alguma coisa desenvolvendo lá e deixar a gestão aqui, bem de longe. Essa é uma outra alternativa diante do que eu vou fazer depois. Abrir novos espaços. Isso é possível? É possível”.

Finalmente, sobre o processo sucessório o fundador declarou que:

hoje sinceramente eu estou vendo diferente essa questão. Não tenho um processo de reuniões definidos que eu preciso adotar. É meu projeto, é meu objetivo já para 2020. É em termos de sucessão, e até mesmo de governança como um todo. Eu tenho bastante objetivos para 2020 para fazer, para mexer com isso. Mexer sério, não mexer como eu estou te falando, não numa linha fantasiosa. Não é fantasiosa, é obrigatória. Eu diria assim, é necessária, não tem como não fazer.

Percebe-se, no discurso do fundador, a importância de definir alguns aspectos do processo sucessório, resgatando e realizando ações apresentadas pela consultoria em 2011 como o conselho da família, a governança, além de questões relacionadas a outras lideranças de gestão que não a presidência.

#### 4.3 O PLANEJAMENTO E CONTROLE ORÇAMENTÁRIO

O planejamento e o controle orçamentário foram construídos na empresa investigada a partir de ações do sucessor que, ao vivenciar a realidade do administrativo, buscou colocar em prática o conhecimento adquirido no curso de MBA que havia feito. Primeiramente procurou a readequação do organograma e a implantação do planejamento estratégico para

posteriormente dar andamento à implementação de controles internos, tendo em vista a internalização da contabilidade e dar início à elaboração do orçamento. Essas ações tiveram apoio da equipe de funcionários e de consultorias, mas a iniciativa de implantação e implementação dos controles foi do primogênito (E1; E3; E6; E8).

Assim, evidencia a relevância do seu envolvimento ao buscar conhecimento e habilidades tácitas do negócio (Mazzola, Marchisio & Astrachan, 2008), que guarda relação com seu desenvolvimento num contexto de processo sucessório (Le Breton-Miller et al., 2004). Diante disso, percebe-se que o primogênito usou o SCG para construir as condições de confiança e legitimidade entre ele e os fundadores como também com o resto da organização. Tal aspecto guarda similaridade com o estudo de Busco, Riccaboni e Scapens (2006), cujos resultados se apresentaram como reconstrução em função das particularidades do processo de sucessão vivenciado. O sucessor comentou que:

[...] a gente já começou a montar a área administrativa, e como a gente tinha a administração do fluxo de caixa e o momento da empresa não era de situações fáceis [...] a gente usava o limite da conta [...] aí a gente começou a fazer vasculhamento com bancos, chamamos outros bancos. Fomos entender como funciona, como não funciona e aí que a empresa foi se desenvolvendo. Eu e a gerente administrativa/financeira junto. Então isso tudo aconteceu em 2003.

Diante da reestruturação da parte administrativa, conforme relatou o sucessor, começou com a estruturação e a formalização de processos e controles. Dessa forma, o contador, contratado em 2005, observou que:

Antes, no começo, a gente tinha muito processo não formalizado, não estruturado, algumas operações também então não eram muito estruturadas. Então até minha vinda aqui foi para trabalhar um pouco nesse sentido, envolvendo toda a parte de movimento de estoques, controles financeiros até controles para fins de implantação futura de uma contabilidade. Quando eu entrei a ideia era fazer todo esse trabalho para uma implantação, que até então era feito fora, então eu entrei com esse objetivo.

No decorrer de sua trajetória profissional no departamento administrativo, o primogênito focou em melhorar os controles para tentar entender as decisões do pai ao optar por alguns negócios que não davam resultados conforme sua concepção. Então buscou junto à equipe do administrativo aperfeiçoar os instrumentos de controle para gerar melhores informações. Passou a ter informações a partir do orçamento, como também a elaboração dos demonstrativos financeiros comparativos do orçado e do realizado, considerando o

estabelecimento do Ebitda, além de informações decorrentes da análise desses demonstrativos por diferentes índices, com destaque no ROI.

Esses aspectos denotam que o primogênito, ao assumir uma posição de liderança, então como diretor executivo, utilizou do SCG como linguagem para representar a sua visão gerencial e integrá-lo cada vez mais dentro da organização familiar. Tal ação guarda similaridade com o estudo de Leotta, Rizza e Ruggeri (2017) ao contribuir para a construção do perfil de liderança do primogênito sobretudo em período em que ocorre dissonância na tomada de decisões envolvendo a figura do primogênito e do fundador. Além disso, a ênfase no ROI tem relação com a discordância do primogênito quando da aprovação de negócios por parte do fundador que não dariam resultados financeiros positivos, mas que visavam prospectar mercado.

Quanto a esse aspecto, o fundador relata que o primogênito entende bem da parte de alimentos e melhor ainda da parte de finanças. No entanto, destaca que na sua opinião a visão financeira é “excelente para todos os processos, mas algumas vezes limitante [...] quando você só começa a ver dinheiro, você não vê processos, você vê investimento, mas você vê com muito mais peso sobre o lado financeiro e não sobre o lado risco [...] uma empresa é um risco, todo o tempo”.

Observa-se no discurso do fundador que o primogênito guarda resistência ao risco, o que na sua opinião é inerente a qualquer negócio. O fundador ainda destaca nesse contexto a importância da visão do todo organizacional pois “[...] um negócio que você faz é um risco, agora na somatória N há mil negócios, esse morreu? Morreu, ficou ruim? Ficou ruim. Ok. O resto paga aquele, o que você não pode é ter todo mundo com baixo, com um péssimo negócio”.

Tais afirmações coadunam com o fato de os fundadores comumente tentarem moldar futuros líderes à sua imagem (Handler, 1994), valorizando em seus sucessores características como criatividade, independência e disposição para correr riscos (Chrisman, Chua, & Sharma, 1998). Além disso, neste comentário do fundador pode ser percebido que ele é o tipo de fundador-empREENDEDOR (García & Lopez 2001), com base em seus diferentes sistemas de valores e objetivos principais em relação à família e à empresa.

O sistema de informações da empresa tem o apoio de um software *Enterprise Resource Planning (ERP)* que foi implantado mais ou menos em 2002 e foi sendo desenvolvido e implementado também no decorrer da trajetória da empresa. Sobre isso o sucessor destacou que “[...] nós temos o sistema, o mesmo sistema, ‘trocentos anos’ e hoje é muito robusto, o que na

época nem era tanto. O *software* é aberto. Você sabendo fazer a programação, você programa e faz. Então, para a gente que, por um certo lado ajuda [...] Nós temos quatro programadores”.

Ainda sobre o desenvolvimento do sistema de informações, E8 expressou que “[...] sistema de informação que a gente evoluiu bastante. A gente conseguiu aplicar bastante coisa com sistema de informação, sistema de controle, gestão de estoque, com o sistema *Warehouse Management System* (WMS) que a gente tem hoje. A gente consegue ter uma gestão muito boa de estoque”.

O último planejamento estratégico foi feito em 2015 para o horizonte de cinco anos e foi revisado anualmente com o apoio de consultores. A coordenadora de T&D faz a mediação entre os trabalhos da consultoria, fundadores, sucessor e gestores sobre o planejamento estratégico. Acrescentando, ela comentou que:

[...] de lá para cá comecei a fazer essa atuação. Então depende muito de como a empresa quer conduzir, a diretoria. Então já teve ano que ela quis fazer no detalhe com gestores, e já teve ano que eles quiseram fazer sozinhos com a consultoria e passar algumas partes para contribuição dos gestores. Esse ano eu sugeri que a gente faça com os gestores novamente. Eu entendo que deu mais resultado em termos de compromisso com o planejamento nos anteriores do que esse último que a gente fez separado. Porque aí ajuda as pessoas a se responsabilizarem pelas avaliações e sugestões que elas dão, quando elas recebem isso mais ou menos pronto elas têm que acreditar e executar em uma coisa que outra pessoa fez. Então acho que reduz um pouco tanto a credibilidade como o engajamento, então esse ano a gente vai trabalhar de forma mais coletiva.

Com base nas diretrizes estabelecidas no plano estratégico, elabora-se anualmente o orçamento, estando em sintonia com a dimensão temporal abordada por Welsch (1996). O processo orçamentário tem como gestora a gerente administrativa/financeira e a elaboração dos planos tem o suporte do comitê orçamentário, que não é formalizado em termos de denominação, mas quem faz o seu papel é a gerente administrativa/financeira, conforme relatou o sucessor: “é a gerente administrativa financeira. Não é um comitê. Ela que toca o barco. Ela vai chamando as pessoas”. Mediante o modelo orçamentário e o cronograma validados pela consultoria a ela cabe apresentar ao diretor executivo e junto a ele estabelecer e selecionar os cenários a serem utilizados e submeterem os planos orçamentários à aprovação do fundador. Tais aspectos também remetem sintonia com os princípios fundamentais do orçamento de Welsch (1996).

Conforme relatado pelo sucessor, as diretrizes orçamentárias para o ano de 2019 remetem a uma postura conservadora em função da eleição para presidente da república além do cenário não muito animador vivido em 2018. Com isso, elaborou-se o orçamento geral e os planos das áreas para o ano de 2019, porém as aprovações foram por trimestre. Próximo ao término de cada trimestre e mediante o histórico de acompanhamento aprovava-se o do trimestre seguinte. Tal diretriz estava vinculada à liberação de alguns gastos que foram alocados para uma conta denominada “contas marcadas”, as quais iam sendo liberadas mediante os resultados das vendas. Sobre tal aspecto o sucessor comentou: “então é por isso a gente deixou essas ‘contas marcadas’ e conforme a coisa ia acontecendo as contas poderiam ser liberadas [...]”.

Segundo evidenciou a gerente administrativa/financeira geralmente os orçamentos são elaborados considerando três cenários sendo o otimista, o realista e o pessimista. Para o ano de 2019, os cenários contemplaram a perspectiva realista para a projeção dos gastos e a perspectiva otimista para a projeção de receitas.

[...] esse ano a gente está trabalhando com o realista e o otimista, a gente nem começou trabalhando com o pessimista. E a gente fez um orçamento de despesa com base no orçamento de receita realista, mas mantendo a meta de receita a otimista justamente para ser conservador e não correr o risco de realizar uma despesa, para um orçamento de receita otimista e ficar muito distante e não conseguir voltar [...]

Nesse contexto, foi observado como premissas a projeção das receitas e gastos por centro de custos (Welsch, 1996) como também aspectos do cenário econômico e político como comentou a gerente administrativo-financeira “[...] aí vem a questão de taxa de juros, aí vem variação cambial que é muito séria para a gente porque nós temos um volume de importação importante das nossas principais matérias-primas que impactam diretamente no custo final do produto e aí o repasse não é simples”.

A empresa investigada tem um cronograma para elaboração do orçamento, porém ele muitas vezes não é respeitado. Esse cronograma considera que o setor de vendas tem o mês de setembro para sugerir a expectativa de vendas para o ano seguinte. Tal sugestão na sequência é passada para a aprovação do fundador, bem como para ele definir Ebitda desejado.

De posse dessa sugestão de vendas a gerente administrativo-financeira direciona para os gestores das áreas (vendas e *marketing*, logística e distribuição, produção, qualidade, recursos humanos e administrativo e financeiro) fazerem os planos de suas áreas até o final do mês de outubro. Com os planos orçamentários de todas as áreas em mãos a gerente

administrativa/financeira organiza e faz a gestão para definição junto ao sucessor do orçamento geral e posterior apresentação para o fundador. O cronograma prevê o término da elaboração do orçamento para o mês de novembro. Conforme o sucessor comentou:

No cronograma é no fim de novembro. Mas na prática já aconteceu de virar o ano e não ter o orçamento fechado. Então é tipo, estou falando em linhas gerais tá? Setembro vendas tem que entregar isso, outubro é o prazo para os gerentes trabalharem. No começo de novembro eles entregam para poder entrelaçar todos os números, tirar dúvida, conversando com todo mundo, quinze dias. E aí quinze dias para a gente fechar. É corrigir isso, corta isso, faz aquilo e tal. A teoria seria mais ou menos essa.

Cabe destacar que, dentre os planos financeiros, são elaborados mensalmente a demonstração do resultado do exercício orçada e o balanço orçado (E1; E3; E6). Além disso, todos os planos são feitos em planilhas do *Excel*, apesar da empresa investigada disponibilizar um *software* ERP, que requer a parametrização para gerar o orçamento integrado, e de quatro programadores em seu quadro funcional. Esse fato tem reflexo no acompanhamento do orçamento pois requer a atualização das planilhas dando retrabalho e prejudicando o processo de geração de informações em tempo hábil. O acompanhamento é feito mensalmente pelo orçamento geral e não por área. Sobre a não utilização do *software* ERP para gerir o orçamento o contador comentou que:

alguns processos manuais que a gente faz e demora. Tem coisa que eu poderia estar fazendo um processamento diário e estou fazendo mensal. Então isso me incomoda bastante. Eu estou trabalhando nisso já algum tempo de tentar trazer informação mais rápido, para que a gente possa tomar a decisão mais assertiva no meio do mês, por exemplo.

Na percepção de E11 isso acontece, pois “[...] não é uma prioridade. Eu entendo que se fosse uma prioridade estaria disponível. Acho que faz parte do processo de amadurecimento de governança da empresa, de *compliance* [...]”. Diante dessa dificuldade estão previstos no planejamento estratégico ações da área administrativa/financeira, contabilidade e tecnologia da informação relacionadas à parametrização do *software* para gerar o orçamento *on-line*. Porém, tais ações não foram tratadas como prioridades e serão revistas para o ano de 2020 (E3; E6). Nesse contexto, a gestora do orçamento destacou: “porque essa ferramenta que a gente está tentando finalizar é para que a gente tenha uma gestão mais assídua do orçamento”.

A cobrança quanto ao cumprimento do orçamento é tida como tímida conforme comentou o sucessor, “[...] a gente não é tão rigoroso em termos de orçamento. Na apresentação

do financeiro eles usam informações em cima do orçamento. Mas, vamos supor, furou o orçamento, não existe punição, não existe rigidez tal, em cima assim, pesado”. Entretanto, o sucessor destacou que há planos para implantar bônus o que impactará em maior cobrança conforme destacou:

[...] nós também não temos remuneração por isso. Nós não temos bônus, o pessoal não tem bônus de resultado. E é uma coisa que eu acho que até nós vamos ter que implantar em curtíssimo prazo para gente ver justamente [...] não só para incentivar. [...] faz uns dois anos que eu estou com essa ideia. Aí foi comodismo mesmo, não saí da zona de conforto, você acaba não mexendo. Você quer fazer o ótimo e aí.

Diante do exposto, pode ser percebido que o orçamento não é usado na empresa investigada para avaliação de desempenho, sendo essa uma futura razão para seu uso. Mas pode ser percebido que ele é usado para comunicação principalmente nas reuniões de gestores realizadas mensalmente com essa finalidade (E1; E3). Tanto o fundador quanto o sucessor veem que a utilidade do orçamento está no planejamento operacional, ou seja, para curto prazo e comunicação dos planos. O fundador evidenciou “muito, muito para curto prazo”. O sucessor destacou que “eu olho, temos uma meta para cumprir. Eu penso desse jeito, ano”. Os demais gestores também destacam que o uso do orçamento está relacionado com o planejamento operacional.

A concepção do fundador sobre o orçamento foi destacada da seguinte forma:

Eu acho ela obrigatória, só não acho que ela tem que ser cumprida assim, ao pé da letra em tudo que é nível que você pode imaginar, pelo menos no plano de uma empresa como a nossa, que exige investimentos, que de vez em quando tá se arrebatando no mercado porque o mercado te cobra demais [...] Então esse engessamento ele tem que ter assim, ele tem que ser flexível. Ele tem que ser algo que oscila aqui, uma hora eu posso tirar daqui pôr para cá, eu tenho que cumprir o todo, mas eu não posso estar tão engessado.

Pode ser observado no comentário do fundador a importância atribuída ao instrumento, porém resguardando certa flexibilidade em função das particularidades da empresa em relação ao setor de vendas e *marketing*, o que está de acordo com a aplicação flexível do instrumento conforme preconizou Welsch (2010). A flexibilidade na execução dos planos poderia ser uma política definida para permitir o aproveitamento de oportunidades não incluídas no orçamento. Assim, pode ser percebido que a discordância entre fundador e sucessor em relação à aplicação do instrumento tem relação com o perfil e a vivência de cada um como já evidenciado anteriormente. O fundador, com forte “veia” comercial e empreendedora e o sucessor,

financeira e com certa resistência ao risco não planejado. Considerando estes aspectos e o contexto de sucessão, uma política dessa natureza consensada entre o fundador e o sucessor facilitaria a gestão e as oportunidades seriam aproveitadas sem os transtornos recorrentes quando alguns negócios não previstos são fechados pela área de vendas e *marketing*.

#### 4.4 A CONSTRUÇÃO SOCIAL DO PLANEJAMENTO E CONTROLE ORÇAMENTÁRIO

O planejamento e o controle orçamentário, entendidos como realidade social na perspectiva de Bergen e Lukmann (2014), são construídos socialmente e dessa construção decorre a forma com a qual foram idealizados, usados e modificados na empresa. Como todos os fenômenos sociais são historicamente construídos por meio da atividade humana eles estão sempre em desenvolvimento.

Dessa forma, a análise da construção social do planejamento e controle orçamentário na empresa parte do processo de “internalização”. Para tanto, tomou-se como referência elementos da socialização primária e secundária do sucessor em relação ao contexto do negócio familiar e ao processo sucessório intergeracional também como realidade em construção e reconstrução. Quanto à sua socialização primária identificaram-se elementos vivenciados por ele na infância relacionados aos valores da família e das passagens em que teve contato com processos de fabricação de produtos tomados como simbólicos quando a empresa ainda era do tipo “fundo de quintal”. Tais elementos guardam relação com resultados do estudo de Carrieri e Lopes (2012), que identificaram a relação de influência entre a socialização primária e secundária de um sucessor que teve contato com o cotidiano da organização ainda criança. No caso do presente estudo, valores relacionados à família e à empresa enraízam-se no sucessor desde sua infância, no contato e na vivência que experimentou em relação ao contexto imbricado no qual estava inserido.

Quanto à socialização secundária, ocorreu quando o sucessor adquiriu conhecimentos oriundos de outras experiências e vivências, já no início e decorrer da vida adulta, como, por exemplo, da sua formação em engenharia de alimentos, do MBA em gestão empresarial que realizou, de cursos e treinamentos de capacitação de que participou, de sua atuação como professor, de sua participação como membro de diferentes entidades de classe e, também, de sua vivência na própria empresa familiar ao exercer diferentes funções.

Tais aspectos relacionados às socializações guardam relação com o estudo de Garcia-Alvarez, López-Sintas e Gonzalvo (2002). No estudo, os autores associaram a socialização primária com a socialização familiar e a socialização secundária com a socialização de negócios. A socialização ocorrida com o sucessor se alinha ao modelo de reprodução homossocial descrito por Garcia-Alvarez, López-Sintas e Gonzalvo (2002). Tal alinhamento se explica pelo sucessor entrar para o negócio ainda jovem, sem uma posição clara depois de terminar três anos de faculdade, começando sua carreira no negócio da família e passando de atividades ligadas à produção para cargos de gerência (E1; E3; E8).

Para o sucessor, a realização do MBA em gestão empresarial (elemento de socialização secundária) constituiu um marco em sua trajetória de vida profissional junto à empresa em função de ações específicas em termos de gestão que ele começou a implementar. O sucessor destacou, como já evidenciado, que foi a partir do MBA que passou a compreender mais especificamente o contexto da empresa e de sua gestão. Nesse ponto, ele passou a apreender e compreender uma realidade social dotada de sentido, internalizando-a (o que é uma empresa e o que ela necessita em termos de gestão). Foi a partir daí que se materializou o processo de externalização com a reestruturação a área administrativa e o início da implementação do planejamento estratégico e do orçamento (contando com sua participação direta e auxílio da gerente administrativa e financeira). Nesse estágio, construiu-se a ideia de orçamento, produzida e reproduzida em interações sociais entre os gestores da empresa a fim de que desempenhassem um papel importante mediante a comunicação entre eles e que envolvesse conhecimentos e crenças relacionados ao assunto.

Como parte do estágio de externalização, houve um momento de conscientização geral, de apresentação do novo processo e de promoção do engajamento da equipe. Portanto, foi por meio da interação social e da comunicação entre os gestores da organização que ocorreu o estágio de objetivação do orçamento como um fato social experimentado em comum com os outros. Em relação a tal processo, E8 explica que:

nós não tínhamos antes e aí depois que o sucessor entrou que a gente começou a pensar mais no planejamento estratégico a longo prazo, planejamento estratégico para o ano seguinte, orçamento para o ano seguinte, mas também cumprir esse orçamento. Então com o sucessor a gente consegue essa cobrança, esse controle do orçamento [...], mas depois que a gente começou a ter o orçamento, conseguiu, começou a controlar melhor as contas da empresa. E depois que o sucessor fez essa administração junto com a gerente administrativa/financeira ali no financeiro a gente teve essa virada, e a gente passou bons anos com a empresa fechando positivo, controle de orçamento e tudo mais. A gente conseguiu ter essa mudança.

No sentido do que foi exposto por E8, observa-se a relevância do papel do sucessor nessa construção, como também os estágios da tríade dialética de Berger e Luckmann (2014). Por exemplo, o “pensar mais” indica que a externalização do processo orçamentário passa a fazer parte do dia a dia da empresa, ou seja, foi objetivado. “Cumprir” indica que o estágio de internalização do planejamento estratégico e do orçamento por parte dos gestores se materializa numa ação concreta decorrente da construção de uma nova prática social empresarial, assim como, “cobrança” e “controle”.

Ainda pode ser observado que o fato de o sucessor fazer “essa administração junto com a gerente administrativa/financeira” caracteriza a tipificação recíproca dos papéis (momento da objetivação). No caso do sucessor e da gerente administrativa como administradores do orçamento ao ocorrer no contexto de um acervo objetivado de conhecimentos comum a uma coletividade de atores, os gestores, sendo os papéis tipos de atores neste contexto. Além disso, tal prática passa a pendurar na empresa, torna-se parte da realidade construída, estando internalizada a ponto de os gestores perceberem benefícios do uso do instrumento e das mudanças ocorridas na gestão, estando institucionalizada e legitimada (momentos da objetivação). Tais aspectos também podem ser percebidos no que diz E4:

a gente faz geralmente um planejamento para 5 anos que é mais a longo prazo, mas o orçamento geralmente faz de um ano para o outro, e a gente consegue nortear as ações, porque quando eu penso no orçamento, eu acabo pensando em quais os projetos que eu quero fazer a curto e médio prazo. Porque quando a gente faz um planejamento às vezes você não consegue mensurar o quanto ou quando isso vai acontecer. Eu acho que o orçamento, ele dá um norte pra a gente [...] no orçamento você consegue parar, pensar. Eu acho que ajuda muito nessa parte de autorreflexão mesmo. Então será que realmente eu preciso? Eu tenho condições de executar esse projeto ano que vem? O que eu tenho que fazer para me preparar para esse projeto? Aí não só financeiramente, mas na parte de pessoas, estrutural. Então eu acho que isso ajuda muito nessa autorreflexão e o acompanhamento dele, também pensar.

O termo “a gente faz” expressado por E4 remete tanto a externalização quanto à objetivação como algo materializado entre os gestores. Houve a tipificação recíproca das formas de ações (momento da objetivação) relacionadas ao orçamento por envolver mais de dois atores. “O pensar” e “a autorreflexão” que o orçamento provoca em sua vida cotidiana, evidenciando mais uma vez a internalização do orçamento como também sua externalização. Já o “acompanhamento” indica que o uso do instrumento está objetivado na empresa. Por sua vez, esse acompanhamento também assinala a nova externalização, pois provavelmente exigirá

ações por parte dos gestores com relação aos resultados obtidos que serão objetivadas, seja pela satisfação de alcançar as metas ou as cobranças por não alcançar, e novamente internalizadas como metas a alcançar ou pontos a corrigir.

Percebe-se a objetivação do orçamento também no comentário de E5 quando afirma que “O orçamento nos dá o norte [...] sem o orçamento, mesmo eu que estou há muito tempo aqui e, eu sei até aonde eu posso chegar, mas eu preciso primeiro ver como o orçamento é trabalhado. O orçamento para mim, para mim como profissional, ele me dá chão.” O orçamento faz parte da realidade cotidiana dos gestores da empresa e sua objetivação pode ser percebida na afirmação de que mesmo com tempo de empresa E5 precisa ver o orçamento para se certificar para fazer o melhor para a empresa além de lhe possibilitar alguma segurança quanto às decisões pertinentes.

Também por meio da externalização e da objetivação foi compartilhado um sistema de significado associado com o planejamento e controle orçamentário. O que, por sua vez, caracterizou o universo simbólico e reforçou sua importância para a ação dos gestores envolvidos com o processo bem como para a manutenção da realidade (momento da internalização) orçamento. Esse universo simbólico representa um vocabulário comum de conhecimentos entre os gestores ao referir-se ao orçamento. Essa perspectiva pode ser observada no que relatou E8 sobre o orçamento:

É você manter a empresa financeiramente no rumo certo. É você saber até onde você pode chegar e você poder controlar isso para o próximo período. Você tem uma meta, você sabe para aquela meta quanto que você pode gastar até onde você pode gastar. Então você consegue controlar isso. Você consegue saber se você está dentro ou está fora, e aí você consegue ter empresa na mão. Você não administra a empresa no escuro, você administra a empresa nas claras.

Em outras palavras, o planejamento e o controle orçamentário foram encarados como um conceito simbólico para refletir as relações entre questões financeiras e a continuidade da empresa (E1; E3; E8; E11). Com isso, observou E3, “a gente precisa usar o orçamento para um crescimento sustentável, para garantir saúde financeira e crescimento. Então a gente precisa ter uma geração de caixa para continuidade da empresa. Para uma continuidade sustentável a gente precisa ser gerido por um orçamento”.

A partir desta perspectiva, o planejamento, o controle orçamentário e os relatórios gerados foram percebidos como meio simbólico que fornecem um quadro conceitual comum para ver, pensar e propor alternativas relacionadas às metas de cada setor em consonância com

o planejamento estratégico. Nesses termos, o fundador evidenciou que “orçamento é um, é o horizonte. Como é que eu falo? É a tela mental, é a tela da empresa. Para mim, é a tela da empresa. Tem os objetivos, tem as metas, tem as ações, tem tudo, mas o orçamento está embutido nisso. Muito muito para curto prazo”.

O estágio de internalização pode ser observado quando o planejamento e o controle orçamentário, com seu sistema de significados, foram retrocedidos na consciência tornando parte do mundo interiorizado do sujeito individual. O instrumento e seu significado foram apreendidos como forma de pensar comum dentro da empresa que são transmitidos por meio de interações sociais entre os gestores e funcionários. O Quadro 11 apresenta de forma resumida excerto de algumas evidências para exemplificar os momentos que representam em relação a tríade dialética.

**Quadro 11 - Excerto de evidências e momentos que representam**

<b>Excerto das evidências</b>	<b>Momentos que representam</b>
A gerente administrativa financeira vai ter uma versão, porque ela participou desde o primeiro orçamento. O orçamento foi eu e ela, os primeiros. Aí a gente começou em 2007 mais ou menos. (Sucessor).	Externalização (envolvendo dois atores, sucessor e gerente administrativa-financeira)
[...] Mas depois que a gente começou a ter o orçamento, consegui, começou a controlar melhor as contas da empresa [...] (E8). A gente faz geralmente um planejamento para 5 anos que é mais a longo prazo, mas o orçamento geralmente faz de um ano para o outro, e a gente consegue nortear as ações, porque quando eu penso no orçamento eu acabo pensando em quais os projetos que eu quero fazer a curto e médio prazo [...] (E4).	Objetivação – habitualização e tipificação recíproca da ação – mais de dois atores
[...] E depois que o sucessor fez essa administração junto com a gerente administrativa/financeira ali no financeiro a gente teve essa virada [...] (E8).	Objetivação - tipificação recíproca de papéis (sucessor e gerente administrativa/financeira)
[...] E a gente passou bons anos com a empresa fechando positivo, controle de orçamento e tudo mais [...]. (E8)	Objetivação – institucionalização
[...] a gente conseguiu ter essa mudança (E8).	Objetivação - legitimação
[...] No orçamento você consegue parar, pensar. Eu acho que ajuda muito nessa parte de autorreflexão mesmo. Então será que realmente eu preciso? Eu tenho condições de executar esse projeto ano que vem? O que eu tenho que fazer para me preparar para esse projeto? Aí não só financeiramente, mas na parte de pessoas, estrutural. Então eu acho que isso ajuda muito nessa autorreflexão e o acompanhamento dele, também pensar (E4).	Internalização – socialização secundária de um gestor Internalização – autorreflexão Externalização e Objetivação – eu tenho que fazer para me preparar para esse projeto Internalização – acompanhamento dele
É você manter a empresa financeiramente no rumo certo. É você saber até onde você pode chegar e você poder controlar isso para o próximo período. Você tem uma meta, você sabe para aquela meta quanto que você pode gastar até onde você pode gastar. Então você consegue controlar isso. Você consegue saber se você está dentro ou está fora, e aí você consegue ter empresa na mão. Você não administra a empresa no escuro, você administra a empresa ‘nas claras’ (E8).	Internalização – manutenção da realidade orçamento

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Como resultado desse ciclo em relação ao planejamento e controle orçamentário, houve a construção de um sistema de símbolos (conhecimentos e crenças) com significados a ele relacionados que foram construídos e reconstruídos caracterizando essa realidade. O instrumento se tornou uma linguagem formal estruturada que contribuiu para seu uso em função do planejamento operacional. Convém destacar que a tríade ocorre de maneira simultânea e, segundo Berger e Luckmann (2014), não faz sentido analisá-las de maneira isolada.

#### 4.5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Considerado um desafio para as empresas familiares, o processo sucessório inclui multiestágios ao longo do tempo. No estudo, os estágios foram entendidos como o de planejamento do processo sucessório, treinamento e desenvolvimento do sucessor e da transferência de poder e de propriedade (Le Breton- Miller et al., 2004; Daspit et al., 2017), que envolveram ações e eventos no decorrer do tempo. Dessa forma, o caso revelou que apesar de não ter sido formalizado em termos documentais ou de comunicação, o processo sucessório está acontecendo. No seu início de maneira mais implícita, e, posteriormente de maneira mais explícita conforme pôde ser percebido nas evidências apresentadas e que estão sintetizadas no Quadro 12.

Diante de tais evidências descritas a partir das observações e entrevistas foi possível notar que decisões quanto ao processo sucessório intergeracional dependem de planejamento para que ocorra com sucesso, como também que fatores emocionais dos envolvidos (fundador e sucessor) têm impacto relevante no processo, além do fundador precisar sentir que o sucessor tem vocação para o negócio e do relevante papel da fundadora ao fazer a mediação das relações entre fundador e sucessor.

**Quadro 12 - Ações e eventos que caracterizam o processo sucessório na empresa**

<b>Quanto ao planejamento do processo sucessório</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Quando criança, o sucessor ajuda o fundador no processo de mistura dos ingredientes do produto quando a empresa era “fundo de quintal”.</li> <li>✓ O fundador sugere para o primogênito fazer engenharia de alimentos, vertente da engenharia química.</li> <li>✓ O sucessor seguiu a sugestão do fundador e fez vestibular para o curso de engenharia de alimentos, sendo aprovado.</li> <li>✓ O fundador se afasta temporariamente da gestão e da empresa.</li> <li>✓ A fundadora faz uma reunião com o sucessor e com a gerente administrativa delegando a responsabilidade da liderança para ele com o suporte dessa gerente e seu apoio.</li> <li>✓ O fundador retorna para a empresa, voltando a atuar na gestão e liderança.</li> <li>✓ O fundador acredita que o sucessor vai muito bem na gestão e área financeira, atuando de forma satisfatória.</li> <li>✓ O fundador declara que a sucessão “pega” em aspectos emocionais.</li> <li>✓ O fundador declara que tem projetos para o ano de 2020 com relação a sucessão e de atividades para exercer quando de seu desligamento.</li> <li>✓ Os gestores de forma geral acreditam que a sucessão vem acontecendo naturalmente.</li> <li>✓ A fundadora também acredita que o processo sucessório está ocorrendo naturalmente, porém havendo a necessidade de uma definição, pois da empresa dependem muitas pessoas.</li> <li>✓ Os gestores de forma geral acreditam que o sucessor está preparado para assumir a presidência da empresa e que já passou pela “prova de fogo”.</li> <li>✓ Os fundadores acreditam que de fato o sucessor é a pessoa mais preparada para assumir a presidência.</li> </ul>
<b>Quanto ao desenvolvimento do sucessor</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realização de alguns trabalhos acadêmicos na empresa quando da graduação em engenharia de alimentos.</li> <li>✓ Realização do TCC na empresa investigada, sendo contratado como estagiário.</li> <li>✓ Atuação no setor de vendas técnicas.</li> <li>✓ Graduação em engenharia de alimentos.</li> <li>✓ Contratado como engenheiro de alimentos.</li> <li>✓ Atuação no setor de desenvolvimento de produtos.</li> <li>✓ Realização de um curso de MBA em gestão empresarial.</li> <li>✓ Percepção de aspectos a melhorar na gestão administrativa, buscando implantar melhorias quanto a estrutura e processos de geração de informações.</li> <li>✓ Realização e aprovação em teste seletivo para professor temporário do curso de engenharia de alimentos em universidade estadual em que os pais foram docentes.</li> <li>✓ Atuação como docente por dois anos conciliando com atividades no departamento administrativo da empresa.</li> <li>✓ Dado sua falta de vivência fora da empresa, busca participar de entidades de classe, destacando a Associação Comercial e seu Conselho Jovem Empreendedor Regional, como também os Conselhos Jovem Empreendedor Estadual e Nacional, além da Federação da Indústria do Estado onde se encontra a empresa.</li> <li>✓ Participação ativa em cursos de capacitação e treinamentos sejam internamente ou externamente, o que garantiu sua legitimidade perante os gestores enquanto líder capacitado.</li> <li>✓ Agraciado com o Prêmio Jovem Empreendedor.</li> <li>✓ Há 7 anos atua como diretor executivo.</li> </ul>
<b>Quanto à transferência de liderança e de propriedade</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Transferência temporária de liderança do fundador para o sucessor.</li> <li>✓ Criação de uma <i>holding</i> familiar transferindo a propriedade para os 3 herdeiros com o usufruto dos fundadores.</li> </ul>
<b>Quanto ao contexto organizacional e familiar</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ O contexto familiar é tido e visto pelos gestores como tranquilo e de entendimento e de respeito entre os membros da família.</li> <li>✓ A cultura da empresa guarda relação com a postura dos fundadores e sucessor, prezando-se pela ética, simplicidade na resolução de problemas e discricção das pessoas.</li> <li>✓ Elementos da riqueza socioemocional influenciam diretamente a gestão da empresa.</li> </ul>

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Assim, tomando como referência o primeiro pressuposto estabelecido para o estudo, foi possível compreender que o processo de sucessão tem sido construído pela interação dos atores, processos e contextos por meio de ações do antecessor e do sucessor. Percebeu-se que não houve o planejamento do processo, o que ocasionou alguns impasses que poderiam ter sido evitados no decorrer do processo. Apesar disso, o sucessor, ao vivenciar a realidade da empresa, buscou o seu desenvolvimento por meio de diversos cursos de capacitação e treinamento, e com participação ativa em diferentes instituições representativas do meio empresarial, em nível local, regional, estadual e nacional, o que lhe conferiu legitimidade e confiança perante os gestores. Além disso, conforme evidenciado, houve transferência de liderança para o sucessor de maneira temporária e, também, transferência de propriedade para os herdeiros realizada mediante a criação de uma *holding* familiar.

As ações destacadas foram internalizadas pelos atores mantendo a realidade do processo sucessório e que tem reflexo na gestão da empresa. A gestão da empresa foi construída pelo fundador com base em suas ações históricas e interações, sendo internalizada pelo sucessor mediante a socialização primária e secundária. A forma de gerir internalizada pelo sucessor permitiu, a partir de suas vivências e conhecimentos, a busca de novas ideias estratégicas que ele colocou em prática por meio de ações deliberadas (King & Anderson, 2002) com o apoio e em interação com os gestores. Algumas dessas ações estão exemplificadas no Quadro 13.

Diante de tais evidências descritas a partir das observações e entrevistas, foi possível perceber que a filosofia, a visão, a missão e os objetivos da empresa têm por base as ações históricas dos fundadores. Diante disso, o sucessor, a partir de novos conhecimentos e hábitos, focou na formalização do SCG e em seu instrumento planejamento e controle orçamentário, que tem como características a participação dos gestores. Atualmente há dificuldade quanto ao alcance de metas no setor de vendas, o acompanhamento de cumprimento de metas e prazos é realizado, porém com ações tímidas de correção; por fim, sua finalidade de uso está relacionada ao planejamento operacional e comunicação dos planos. Dessa forma, observa-se o que contemplava o pressuposto dois de que o planejamento e o controle orçamentário foram construídos socialmente a partir da ação do antecessor, que se materializou de forma objetiva e subjetiva no processo de gestão e do sucessor, a partir da socialização de novos hábitos.

**Quadro 13 – Ações e eventos que caracterizam a construção do planejamento e controle orçamentário**

<b>Quanto à formalidade do planejamento e controle orçamentário</b>	
✓	Organização do departamento administrativo.
✓	Reestruturação do fluxo de caixa.
✓	Elaboração e implantação do planejamento estratégico.
✓	Melhoria de controles internos.
✓	Internalização da contabilidade.
✓	Melhorias no software ERP.
✓	Elaboração e implantação do orçamento.
✓	Implantação dos relatórios orçamentários e demonstrativos comparativos do orçado e realizado.
✓	Implantação de política de vendas com base em resultados.
✓	Reuniões mensais de apresentação dos resultados com base no orçamento.
✓	Revisões anuais de revisão do planejamento estratégico com o apoio de consultoria.
✓	Para 2020 cobrar a integração do orçamento no software ERP pois é realizado em planilhas do Excel.
<b>Quanto às características do orçamento</b>	
✓	Participativo.
✓	Dificuldade alvo no setor de vendas em função de aspectos econômicos do país.
✓	Acompanhamento de cumprimento de metas e prazos.
✓	Ações de correção tímidas.
<b>Quanto às finalidades do orçamento</b>	
✓	Planejamento operacional;
✓	Comunicação dos planos.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Segundo a CSR, uma realidade social é construída por meio da externalização, da objetivação e da internalização de ações que permitem a transferência de conhecimentos entre indivíduos em interação. As evidências, apresentadas no estudo, revelam que novos conhecimentos e crenças caracterizaram uma linguagem simbólica em relação ao planejamento e controle orçamentário que foram construídos como realidade, cujo significado relaciona-se com a finalidade de planejamento operacional e comunicação de planos visando à continuidade sustentável da empresa familiar. O planejamento e controle orçamentário manifestam as preferências dos proprietários e dos gestores de forma simbólica, ao serem meios de conversa, expressão de valores e linguagem de consenso (Czarniawska-Joerges & Jacobsson, 1989). Portanto, observa-se o que considerava o pressuposto três de que a realidade objetiva do planejamento e de controle orçamentário foi construída socialmente quando de sua socialização por meio da externalização, objetivação e internalização das ações do antecessor e do sucessor.

Apesar de ter sido possível identificar elementos do processo de sucessão na empresa investigada, com base na literatura e nas evidências, foi percebido que o processo de sucessão de fato não aconteceu, por não ter ocorrido a construção dessa realidade considerando a interação pai e filho. Uma socialização secundária comum entre ambos permitirá que o fundador e o sucessor encontrem um ponto em comum sobre a gestão, possibilitando uma

aproximação em que o sucessor acredite nas ações empreendedoras do fundador e o fundador nas ações de gestão do sucessor. Um ponto em comum em que os conhecimentos empreendedores e do SCG sejam transferidos e socializados entre eles.

De fato, o fundador não está pronto para o processo sucessório muito por questões socioemocionais do que de referências econômicas, como ele mesmo declarou. Diferentemente do sucessor que de certa forma seguiu alguns passos do fundador ao graduar-se em engenharia de alimentos, atuar como docente na mesma instituição que o pai foi professor e pesquisador e participar de diferentes entidades, inclusive nas que o pai participava, porém atuando de maneira mais ativa como fundador destacou. Assim, o sucessor construiu sua trajetória de liderança e a legitimou por ações direcionadas a sua formação e capacitação que lhe garantiram conhecimentos sobre o SCG, sendo o planejamento e controle orçamentário oriundos de suas ações, ou seja, foi construído a partir do sucessor.

Por fim, a análise do caso revela que a CSR pode ajudar a entender a construção de diferentes realidades nas organizações ao possibilitar reflexões sobre o processo sucessório e o planejamento e controle orçamentário nesse contexto.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O objetivo proposto para a investigação consistiu em compreender a construção social do planejamento e controle orçamentário no contexto de sucessão intergeracional em uma empresa familiar. Utilizou-se a abordagem teórica da CSR de Berger e Luckmann (2014) como fundamento analítico-interpretativo na busca de atingir o propósito da investigação. Desenvolvida por meio de um estudo de caso qualitativo único em uma empresa familiar de médio porte que, por ser familiar apresenta diferenças em relação a empresas não familiares na forma como implementam e utilizam o SCG (Quinn, Hiebl, Moores & Craig, 2018) e que se encontra em momento peculiar de sucessão intergeracional (Cesaroni & Sentuti, 2019; Giovannoni et. al, 2011).

Em um primeiro momento, a investigação tratou de conhecer o processo de sucessão intergeracional da empresa investigada. Para tanto, a partir dos dados coletados, apresentou-se, de início, a trajetória da empresa. Sequencialmente, descreveu-se a família proprietária e, posteriormente, evidenciaram-se as características da gestão da empresa pautadas em narrativas que esclareciam a estratégia, a estrutura, a liderança e o estilo de tomada de decisão no decorrer da trajetória da empresa (Child, 2012; Frezatti et al., 2010; Frezatti et al., 2017; Johnson, Scholes & Whittington, 2005; Lester et al., 2003; Miller & Friesen, 1984; 1983). Tais aspectos remetem aos contextos familiar e organizacional da empresa que influenciam diretamente o processo de sucessão intergeracional e que, por fim, foi conhecido tomando como referência o modelo trifásico de Le Bretton-Miller et al. (2004). Este modelo considera os estágios de planejamento da sucessão, de desenvolvimento do sucessor e de transferência de liderança e de propriedade como processo que, em interação com atores e contextos, caracterizaram o desenvolvimento da sucessão ao longo do tempo na empresa, o que permitiu conhecer os aspectos inerentes à sucessão do negócio familiar investigado.

O segundo objetivo específico foi o de compreender, nesse contexto de sucessão intergeracional, o planejamento e o controle orçamentário na empresa familiar investigada. O que foi tratado com narrativas de ações específicas no contexto do processo sucessório que foram responsáveis pela implantação do instrumento. Possibilitou-se, assim, o entendimento da formalidade dos controles e das características do SCG, para apreensão da implantação do

planejamento e do controle orçamentário, bem como as suas características e as razões de uso pautadas em Hansen e Van Der Stede (2004).

O terceiro objetivo foi o de analisar a realidade construída no contexto da sucessão intergeracional em relação ao planejamento e ao controle orçamentário na empresa familiar investigada, o que foi realizado sob a lente da CSR, considerando a tríade dialética de externalização, objetivação e internalização. Entendeu-se o orçamento como realidade, sendo decorrente e construído a partir da realidade do processo sucessório que vem acontecendo, ou seja, duas realidades que coexistem. A construção do instrumento se deu a partir da ação do sucessor que em interação com a gerente administrativa financeira e os demais envolvidos (fundadores e gestores) implantaram o planejamento e o controle orçamentário. Assim, os planos e os relatórios gerados acerca do planejamento e controle orçamentário foram percebidos como linguagem simbólica que fornece um quadro conceitual comum para ver, pensar e propor alternativas relacionadas às metas de cada setor em consonância com o planejamento estratégico.

O instrumento e seu significado foram apreendidos como forma de pensar comum dentro da empresa que são transmitidos por meio de interações sociais entre os gestores, fundadores e sucessor. Além disso, houve a construção de um sistema de símbolos (conhecimentos e crenças) com significados a ele relacionados que foram construídos e reconstruídos tipificando essa realidade. Como características do orçamento, evidencia-se a participação dos gestores em sua elaboração, execução e controle, como também o acompanhamento do cumprimento das metas e dos prazos realizados pela gestora do orçamento com o suporte do diretor executivo, porém com ações de correções tímidas. O instrumento se tornou uma linguagem formal estruturada cujo uso se relaciona ao planejamento operacional, ou seja, de curto prazo e comunicação dos planos.

O que despertou o interesse pela implantação do instrumento foi o conhecimento adquirido pelo sucessor quando de sua socialização secundária, ao buscar uma educação formal adicional em um MBA em gestão empresarial, que internalizou a finalidade do instrumento para suporte à tomada de decisões. Tal vivência se deu em momento do processo sucessório em que o sucessor já atuava na gestão, especificamente na área administrativa e estava em desenvolvimento profissional. A implantação e a implementação do instrumento lhe conferiram confiança e legitimidade como líder conforme evidenciado pelos gestores.

O estudo mostrou que a base de conhecimento do sucessor começou na infância – socialização primária - e seguiu sendo construído por meio de fontes internas e externas – socialização secundária (Berger & Luckmann, 2004; Cabrera-Suárez et al., 2001; Duh, 2014). No conhecimento prévio do sucessor, houve a integração de novos conhecimentos num processo evolutivo de capacitação como também de vivências e construção de redes de relacionamentos (Cabrera-Suárez et al., 2018). A pesquisa ofereceu a compreensão de que a implantação e o desenvolvimento do instrumento como realidade social estão relacionados com a socialização secundária do sucessor e com a motivação que o faz buscar capacitação, sendo essa oferecida interna, como também, externamente. No decorrer do processo sucessório o sucessor, portador de uma nova visão de gestão, buscou construir, diferindo em alguns aspectos da visão de gestão do fundador. A nova visão derivou das novas capacidades e das habilidades desenvolvidas pelo sucessor, que foram relevantes para a aceitação da sua liderança pelo fundador, pela família e, principalmente, pelos gestores e que se apoiam em instrumentos do SCG.

Esses resultados permitem contribuir com o entendimento da forma pela qual o significado do planejamento e controle orçamentário foi construído sob olhar do sujeito, valorizando os aspectos subjetivos e contextuais do fenômeno a partir do processo sucessório intergeracional. Essa contribuição passa necessariamente pelas discussões das particularidades das empresas familiares e suas características em termos de SCG em momento específico de seu ciclo de vida – a sucessão intergeracional (Bracci & Maran, 2012, Cesaroni & Sentuti, 2019; Giovannoni et al., 2011; Leotta et al., 2017; Songini et al., 2013), dando atenção à realidade social na pesquisa de empresas familiares (Sharma & Chua, 2013, Wright, Chrisman, Chua & Steier, 2014; Soleimanof, Rutherford & Webbe, 2017).

Em termos de contribuição prática, a pesquisa possibilitou, para os fundadores e para o sucessor da empresa investigada, reflexões sobre como o instrumento planejamento e controle orçamentário podem auxiliar os gestores em suas atividades diárias em contexto sucessório. Já a integração do instrumento e sua utilização com o apoio do *software* ERP disponível, bem como, o alinhamento das posturas do fundador e do sucessor quanto a flexibilidade do instrumento se faz oportuno. Além de reflexões sobre o processo sucessório que se fizeram evidentes no decorrer da pesquisa, envolvendo a necessidade de seu planejamento ao considerar o que já foi desenvolvido até então e a continuidade da empresa como familiar.

Recomenda-se a realização de futuras pesquisas interessadas em discutir o fenômeno em outras empresas familiares que guardem semelhanças quanto ao porte e a estrutura da empresa investigada para que entendam o processo sucessório e utilizem o planejamento e controle orçamentário. Desse modo, garante-se a transferibilidade, ou seja, a possibilidade de aplicações dos resultados deste estudo em outro contexto desde que haja semelhanças entre eles.

Como limitações, destaca-se que o principal instrumento de coleta e análise de dados foi a pesquisadora, podendo ser influenciada por seus vieses e dos entrevistados, como também a subjetividade ou de falhas na coleta, na análise e na interpretação dos dados, além da coleta de dados ser transversal sobre um fenômeno longitudinal. Além da coleta de dados ter sido transversal sobre fenômeno longitudinal.

## REFERÊNCIAS

- Abel, T. (1937). Reviewed Work: Social Actions. By Florian Znaniecki. *American Sociological Review*, 2(2), 28-286.
- Ahrens, T., & Chapman, C. S. (2007). Management accounting as practice. *Accounting, Organizations and Society*, 32(1), 1-27.
- Alves-Mazzotti, A. J., & Gewandsznajder, F. (1999). *O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa*. São Paulo: Pioneira.
- Amat, J., Carmona, S., & Roberts, H. (1994). Context and change in management accounting systems: a Spanish case study. *Management Accounting Research*, 5(2), 107-122.
- Ambrose, D. M. (1983). Transfer of the family-owned business. *Journal of Small Business management*, 21(1), 49-56.
- Ansari, S. L., & Mcdonough, J. J. (1980). Intersubjectivity: the challenge and opportunity for accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 5(1), 129-142.
- Anthony, R., Dearden, J. & Bedford, N. M. (1989). *Management Control Systems*. Homewood, III: Irwin.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2008). *Sistemas de controle gerencial*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Associação brasileira da indústria de alimentos para fins especiais e congêneres (ABIAD). 2017. Disponível em < <http://abiad.org.br/wp-content/uploads/2017/02/TendenciasdoMercadodeAlimentosnov10.pdf>>
- Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem1. *Family Business Review*, 15(1), 45-58.
- Barach, J. A., Gantisky, J., Ourson, J. A., & Doochin, B. A. (1988). Entry of the Next Generation: Strategic Challenge for Family. *Journal of Small Business Management*, 3, 49-56.
- Barach, J. A. Gantisky. JB (1995). Successful succession in family business. *Family Business Review*, 8(2), 131-155.
- Barnes, B. (2016). On The Social Construction of Reality: Reflections on a Missed Opportunity. *Human Studies*, 39(1), 113-125.
- Barrett, M. E., & Fraser, L. B. (1977). Conflicting roles in budgeting for operations. *Harvard Business Review*, 55(4), 137-146.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality*. Garden City, NY: Anchor Books.

- Berger, P., & Luckmann, T. (2014). *A construção social da realidade*. Tradução de Floriano de Souza Fernandes. Petrópolis: Editora Vozes.
- Berger, P., & Pullberg, S. (1965). Reification and the sociological critique of consciousness. *History and theory*, 4(2), 196-211.
- Berry, A. J., Capps, T., Cooper, D., Ferguson, P., Hopper, T., & Lowe, E. A. (1985). Management control in an area of the NCB: rationales of accounting practices in a public enterprise. *Accounting, Organizations and Society*, 10(1), 3-28.
- Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L. R., & Larraza-Kintana, M. (2010). Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less? *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 82-113.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279.
- Bhimani, A., Sivabalan, P., & Soonawalla, K. (2017). A study of the linkages between rolling budget forms, uncertainty and strategy. *The British Accounting Review*, 50(3), 306-323.
- Birley, S., Ng, D., & Godfrey, A. (1999). The family and the business. *Long Range Planning*, 32(6), 598-608.
- Birley, S. (2001). Owner-manager attitudes to family and business issues: A 16 country study. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(2), 63-76.
- Block, J. H., Jaskiewicz, P., & Miller, D. (2011). Ownership versus management effects on performance in family and founder companies: A Bayesian reconciliation. *Journal of Family Business Strategy*, 2(4), 232-245.
- Blumentritt, T., Mathews, T., & Marchisio, G. (2013). Game theory and family business succession: An introduction. *Family Business Review*, 26(1), 51-67.
- Bozer, G., Levin, L., & Santora, J. C. (2017). Succession in family business: multi-source perspectives. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(4), 753-774.
- Bracci, E., & Maran, L. (2012). The role and use of management accounting systems (MAS) in family firms: a case study. *Piccola Impresa/Small Business*, (3).
- Burns, J., & Scapens, R. W. (2000). Conceptualizing Management Accounting Change: An Institutional Framework. *Management Accounting research*, 11(1), 3-25.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis: elements of the sociology of corporate life*. London: Heinemann.
- Busco, C., Riccaboni, A., & Scapens, R. W. (2006). Trust for accounting and accounting for trust. *Management Accounting Research*, 17(1), 11-41.
- Cabrera-Suárez, K. (2005). Leadership Transfer And The Successor's Development In The

Family Firm. *The Leadership Quarterly*, 16(1), 71-96.

Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P., & García-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource-and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14(1), 37-46.

Cabrera-Suárez, K.; García-Almeida, D. J., & De Saá-Pérez, P. (2018). A dynamic network model of the successor's knowledge construction from the resource-and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 31(2), 178-197.

Cadieux, L., Lorrain, J., & Hugron, P. (2002). Succession in women-owned family businesses: A case study. *Family Business Review*, 15(1), 17-30.

Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 249-265.

Carrieri, A. de P., & Lopes, F. T. (2012). “O avô constrói, o pai usa e o neto morre de fome”: histórias de família em uma organização. *REGE-Revista de Gestão*, 19(1), 3-20.

Cesaroni, F. M., & Sentuti, A. (2019). Il cambiamento dei sistemi di controllo manageriale e il processo di successione nelle imprese familiari. Quali possibili relazioni? *Management Control*, 1, 17-44.

Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 127-168.

Chenhall, R. H.; Kallunki, J-P., & Silvola, H. (2011). Exploring the relationships between strategy, innovation, and management control systems: the roles of social networking, organic innovative culture, and formal controls. *Journal of Management Accounting Research*, 23(1), 99-128.

Chenhall, R. H.; & Moers, F. (2015). The role of innovation in the evolution of management accounting and its integration into management control. *Accounting, Organizations and Society*, 47, 1-13.

Child, J. (2012). *Organização: princípios e prática contemporâneos*. São Paulo: Saraiva.

Chirico, F. (2008). Knowledge accumulation in family firms: Evidence from four case studies. *International Small Business Journal*, 26(4), 433-462.

Chirico, F., Salvato, C. (2016). Knowledge internalization and product development in family firms: When relational and affective factors matter. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(1), 201-229.

Chrisman, J. J., Chua, J. H., Sharma, P., & Yoder, T. R. (2009). Guiding family businesses through the succession process. *The CPA Journal*, 79(6), 48.

- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W., & Barnett, T. (2012). Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 267-293.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship: theory and practice*, 23(4), 19-19.
- Churchill, N. C., & Hatten, K. J. (1987). Non-market-based transfers of wealth and power: A research framework for family businesses. *American Journal of Small Business*, 11(3), 51-64.
- Contrafatto, M. (2014). The institutionalization of social and environmental reporting: An Italian narrative. *Accounting, Organizations and Society*, 39(6), 414-432.
- Colville, I. (1981). Reconstructing "behavioural accounting". *Accounting, Organizations and Society*, 6(2), 119-132.
- Cooley, C. H. (2017). *Human nature and the social order*. New York: Routledge.
- Covaleski, M. A., & Dirsmith, M. W. (1988). An institutional perspective on the rise, social transformation, and fall of a university budget category. *Administrative Science Quarterly*, 33(5), 562-587.
- Covaleski, M. A., Dirsmith, M. W., & Michelman, J. E. (1993). An institutional theory perspective on the DRG framework, case-mix accounting systems and health-care organizations. *Accounting, Organizations and Society*, 18(1), 65-80.
- Covaleski, M. et al. (2006). *Budgeting research: three theoretical perspectives and criteria for selective integration*. *Handbooks of management accounting research*, 2, 587-624.
- Covaleski, M. A., Dirsmith, M. W., & Weiss, J. M. (2013). The social construction, challenge and transformation of a budgetary regime: The endogenization of welfare regulation by institutional entrepreneurs. *Accounting, Organizations and Society*, 38(5), 333-364.
- Craig, J. B., Dibrell, C., & Garrett, R. (2013). Examining relationships among family influence, family culture, flexible planning systems, innovativeness and firm performance. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 229-238.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed.
- Creswell, J. W. (2014). *Investigação qualitativa & projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens*. Porto Alegre: Penso.
- Cruz, A. L. A., & Oliveira, J. L. de. (2014). Os processos de socialização dos sucessores em empresas familiares: o desafio de construir a transição multigeracional. *Revista de Ciências da Administração*, 16(39).
- Czarniawska-Joerges, B., & Jacobsson, B. (1989). Budget in a cold climate. *Accounting, Organizations and Society*, 14(1-2), 29-39.

- Daily, C. M., & Dollinger, M. J. (1993). Alternative methodologies for identifying family-versus nonfamily-managed businesses. *Journal of Small Business Management*, 31(2), 79.
- Daspit, J. J., Holt, D. T., Chrisman, J. J., & Long, R. G. (2015). Examining family firm succession from a social exchange perspective: a multiphase, multistakeholder review. *Family Business Review*, 29(1), 44-64.
- Daspit, J. J., Chrisman, J. J., Sharma, P., Pearson, A. W., & Long, R. G. (2017). A Strategic Management Perspective of the Family Firm: Past Trends, New Insights, and Future Directions. *Journal of Managerial Issues*, 29(1), 6-29.
- De Marrais, K. (2004). *Qualitative interview studies: Learning through experience*. In K. de Marrais & S. D. Lapan (Eds.), *Foundations for research* (pp. 51–68). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- De Massis, A., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2008). Factors preventing intra-family succession. *Family Business Review*, 21(2), 183-199.
- Dean, B. V., & Cowen, S. S. (1979). Zero-base budgeting in the private sector. *Business Horizons*, 22(4), 73-83.
- Demo, P. (1995). *Metodologia científica em ciências sociais*. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas.
- Demo, P. (2000). *Metodologia do conhecimento científico*. São Paulo: Atlas.
- Dewey, J., & Bentley, A. F. (1960). *Knowing and the Known*. Westport: Greenwood Press.
- Dilthey, W. (2010). *A construção do mundo histórico nas ciências humanas*. São Paulo: Editora Unesp.
- Distelberg, B. J., & Schwarz, T. V. (2015). Mentoring across family-owned businesses. *Family Business Review*, 28(3), 193-210.
- Dreher, J. (2016). The Social Construction of Power: Reflections Beyond Berger/Luckmann and Bourdieu. *Cultural Sociology*, 10(1), 53-68.
- Duh, M. (2014). Family business succession as knowledge creation process. *Kybernetes*, 43(5), 699-714.
- Duh, M. (2015). Succession process: A chance for rebirth or failure of a family business. *International Journal of Business and Management*, 10(3), 45.
- Durkheim, E. (2007). *As regras do método sociológico*. [tradução: Paulo Neves; revisão da tradução Eduardo Brandão]. 3ª ed. São Paulo: Martins Fontes.
- Dyck, B., Mauws, M., Starke, F. A., & Mischke, G. A. (2002). Passing the baton: The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession. *Journal of Business Venturing*, 17(2), 143-162.

- Eddleston, K. A., Kellermans, F. W., Floyd, S. W., Crittenden, V. L., & Crittenden, W. F. (2013). Planning for growth: Life stage differences in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(5), 1177-1202.
- Ekholm, B-G., & Wallin, J. (2000). Is the annual budget really dead? *European Accounting Review*, 9(4), 519-539.
- El Masri, T., Tekathen, M., Magnan, M., & Boulianne, E. (2017). Calibrating management control technologies and the dual identity of family firms. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 14(2), 157-188.
- Endreß, M. (2016). On the Very Idea of Social Construction: Deconstructing Searle's and Hacking's Critical Reflections. *Human Studies*, 39(1), 127-146.
- Epstein, M. J., & Manzoni, J-F. (2002). Reconciling conflicting roles of budgets: review and survey of corporate practices. *Working paper, Rice University and INSEAD*.
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263-282.
- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Artmed Editora.
- Frank, H., Kessler, A., Rusch, T., Suess-Reyes, J., & Weismeier-Sammer, D. (2017). Capturing the familiness of family businesses: Development of the family influence familiness scale (FIFS). *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(5), 709-742.
- Frezatti, F., Bido, D. D. S., Mucci, D. M., & Beck, F. (2017). Estágios do ciclo de vida e perfil de empresas familiares brasileiras. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 57(6), 601-619.
- Frezatti, F., Relvas, T. R. S., Nascimento, A. R., Junqueira, E. R., & Bido, D. S. (2010). Perfil de planejamento e ciclo de vida organizacional nas empresas brasileiras. *Revista de Administração*, 45(4), 383-399.
- Friedman, A. M. (2016). Perceptual construction: Rereading The Social Construction of Reality through the sociology of the senses. *Cultural Sociology*, 10(1), 77-92.
- García-Álvarez, E., & López-Sintas, J. (2001). A taxonomy of founders based on values: The root of family business heterogeneity. *Family Business Review*, 14(3), 209-230.
- García-Álvarez, E., López-Sintas, J., & Saldaña Gonzalvo, P. (2002). Socialization patterns of successors in first-to second-generation family businesses. *Family Business Review*, 15(3), 189-203.
- Garrison, R. H., & Noreen, E. W. (2001). *Contabilidade gerencial*. Rio de Janeiro: LTC.
- Gaskell, G. (2017). Entrevistas individuais e grupais. In: Bauer, M. W.; Gaskell, G. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. (pp. 64-89). Petrópolis: Editora Vozes.

Gedajlovic, E., Lubatkin, M. H., & Schulze, W. S. (2004). Crossing the threshold from founder management to professional management: A governance perspective. *Journal of management studies*, 41(5), 899-912.

Gehlen, A. (1988). *Man, his nature and place in the world*. Columbia University Press.

Georgiou, T., & Vrontis, D. (2013). Wine sector development: a conceptual framework toward succession effectiveness in family wineries. *Journal of Transnational Management*, 18(4), 246-272.

Gephart Jr, R. P. (1978). Status degradation and organizational succession: An ethnomethodological approach. *Administrative Science Quarterly*, 553-581.

Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *De geração para geração: ciclos de vida da empresa familiar*. São Paulo: Negócio Editora.

Gibbs, G. (2009). *Análise de dados qualitativos*. Porto Alegre: Artmed.

Gioia, D. A., & Pitre, E. (1990). Multiparadigm perspectives on theory building. *Academy of Management Review*, 15(4), 584-602.

Giovannoni, E., Maraghini, M. P., & Riccaboni, A. (2011). Transmitting knowledge across generations: The role of management accounting practices. *Family Business Review*, 24(2), 126-150.

Glynos, J., Howarth, D. (2007). *Logics of critical explanation in social and political theory*. Routledge.

Goles, T. & Hirschheim, R. (2000). The paradigm is dead, the paradigm is dead... long live the paradigm: the legacy of Burrell and Morgan. *Omega*, 28(3), 249-268.

Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative science quarterly*, 52(1), 106-137.

Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *Academy of Management Annals*, 5(1), 653-707.

Gubitta, P., & Gianecchini, M. (2002). Governance and flexibility in family-owned SMEs. *Family Business Review*, 15(4), 277-297.

Habbershon, T. G.; Pistrui, J. (2002). Enterprising families domain: Family-influenced ownership groups in pursuit of transgenerational wealth. *Family Business Review*, 15(3), 223-237.

Hacking, I. (1999). *The social construction of what?* Cambridge, MA: Harvard University Press.

Handler, W. C. (1990). Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(1), 37-52.

Handler, W. C. (1992). The succession experience of the next generation. *Family Business Review*, 5(3), 283-307.

Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, 7(2), 133-157.

Hansen, S. C. (2011). A theoretical analysis of the impact of adopting rolling budgets, activity-based budgeting and beyond budgeting. *European Accounting Review*, 20(2), 289-319.

Hansen, S. C., Otley, D. T., & Van Der Stede, W. A. (2003). Practice developments in budgeting: an overview and research perspective. *Journal of Management Accounting Research*, 15(1), 95-116.

Hansen, S. C., Van Der Stede, W. A. (2004). Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis. *Management Accounting Research*, 15(4), 415-439.

Hegel, G. W. F., Meneses, P., De Lima Vaz, H. C. (1992). *Fenomenologia do espírito*. Petrópolis: Vozes.

Helsen, Z., Lybaert, N., Steijvers, T., Orens, R., & Dekker, J. (2017). Management control systems in family firms: A review of the literature and directions for the future. *Journal of Economic Surveys*, 31(2), 410-435.

Hiebl, M. R., Feldbauer-Durstmüller, B., & Duller, C. (2013). The changing role of management accounting in the transition from a family business to a non-family business. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 9(2), 119-154.

Hines, R. D. (1988). Financial accounting: in communicating reality, we construct reality. *Accounting, Organizations and Society*, 13(3), 251-261.

Hoffman, J., Hoelscher, M., & Sorenson, R. (2006). Achieving sustained competitive advantage: A family capital theory. *Family Business Review*, 19(2), 135-145.

Hoffman, S. G. (2015). The Practical Use of Other Realities: Taking Berger and Luckmann into the Wild. *Cultural Sociology*, 10(1), 109-124.

Holzner, B. (1968). *Reality construction in society*. Cambridge: Schenkman Publishing Company.

Hope, J., & Fraser, R. (1997). Beyond budgeting: breaking through the barriers to “the third wave.”. *Management accounting*, 1997, 20-26.

Hope, J., & Fraser, R. (2003). *Beyond budgeting*: how managers can break free from the annual performance trap. Harvard Business Press.

Horngren, C. T., Foster, G., & Datar, S. M. (2003). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*, Prentice Hall.

Hoy, F., & Verser, T. G. (1994). Emerging business, emerging field: Entrepreneurship and the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(1), 9-23.

IPARDES. Instituto paranaense de desenvolvimento econômico e social. (2018). *Regiões geográficas/municípios*. Disponível em: <  
[http://www.ipardes.gov.br/index.php?pg\\_conteudo=1&cod\\_conteudo=48](http://www.ipardes.gov.br/index.php?pg_conteudo=1&cod_conteudo=48)> Acesso em:  
18/08/2018

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2005). *Exploring corporate strategy: text & cases*. Harlow: Pearson Education.

Jorissen, A., Laveren, E., Martens, R., & Reheul, A. M. (2005). Real versus sample-based differences in comparative family business research. *Family Business Review*, 18(3), 229-246.

King, N., & Anderson, N. (2002). Managing innovation and change: A critical guide for organizations. *Cengage Learning EMEA*.

Knoblauch, H., & Wilke, R. (2016). The common denominator: The reception and impact of Berger and Luckmann's the social construction of reality. *Human Studies*, 39(1), 51-69.

Koropp, C., Kellermanns, F. W., Grichnik, D., & Stanley, L. (2014). Financial decision making in family firms: An adaptation of the theory of planned behavior. *Family Business Review*, 27(4), 307-327.

Kraus, S., Pohjola, M., & Koponen, A. (2012). Innovation in family firms: an empirical analysis linking organizational and managerial innovation to corporate success. *Review of Managerial Science*, 6(3), 265-286.

Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: a critical review. *Accounting, Organizations and Society*, 22(2), 207-232.

Lansberg, I., & Astrachan, J. H. (1994). Influence of family relationships on succession planning and training: The importance of mediating factors. *Family Business Review*, 7(1) 39-59.

Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship theory and practice*, 28(4), 305-328.

Lee, K. S., Lim, G. H., & Lim, W. S. (2003). Family business succession: Appropriation risk and choice of successor. *Academy of Management Review*, 28(4), 657-666.

Leotta, A., Rizza, C., & Ruggeri, D. (2017). Management accounting and leadership construction in family firms. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 14(2), 189-207.

- Lester, D. L., Parnell, J. A., & Carraher, S. (2003). Organizational life cycle: A five-stage empirical scale. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(4), 339-354
- Lewis, M. W., & Grimes, A. I. (1999). Metatriangulation: Building theory from multiple paradigms. *Academy of Management Review*, 24(4), 672-690.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage.
- Lodi, J. B. (1998). *A empresa familiar*. 5 ed. São Paulo: Pioneira.
- Long, R. G., & Chrisman, J. J. (2014). Management succession in family business. In L. Melin, M. Nordqvist, P. Sharma (Eds.), *The Sage handbook of family business*. (pp. 249-268). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Longenecker, J. G., & Schoen, J. E. (1978). Management succession in the family business. *Journal of Small Business Management (pre-1986)*, 16(3), 1.
- Lubatkin, M. H., Schulze, W. S., Ling, Y., & Dino, R. N. (2005). The effects of parental altruism on the governance of family-managed firms. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(3), 313-330.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package - Opportunities, challenges and research directions. *Management accounting research*, 19(4), 287-300.
- Mamede, G., & Mamede, E. C. (2011). *Holdings familiar e suas vantagens: planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar*. Atlas.
- Mannheim, K. (1986). *Ideologia e utopia*. 4. ed. Rio de Janeiro: Guanabara.
- Marconi, M. De A., Lakatos, E. M. (2010). *Fundamentos de metodologia científica*. 7. ed.- São Paulo: Atlas.
- Mazzola, P., Marchisio, G., & Astrachan, J. (2008). Strategic planning in family business: A powerful developmental tool for the next generation. *Family Business Review*, 21(3), 239-258.
- Mead, G. H. (1972). *Mind, Self and Society from the Standpoint of a Social Behaviorist*: Ed., with Introd., by Charles W. Morris. University of Chicago Press.
- Meier, O., & Schier, G. (2016). The Early Succession Stage of a Family Firm: Exploring the Role of Agency Rationales and Stewardship Attitudes. *Family Business Review*, 29(3), 256-277.
- Merchant, K. A., & Van Der Stede, W. A. (2007). Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives. *Pearson Education*.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: a guide to design and implementation*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Merton, R. K. (1936). *The unanticipated consequences of purposive social action*. *American Sociological Review*, 1(6), 894-904.
- Messeni Petruzzelli, A. & Savino, T. (2015). Reinterpreting tradition to innovate: The case of Italian haute cuisine. *Industry and Innovation*, 22(8), 677-702.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Meyer, R. E. (2008). *New sociology of knowledge: Historical legacy and contributions to current debates in institutional research*. In: Greenwood, R., Oliver, C., Suddaby, R. & Sahlin, K. (eds). (pp. 519–538). *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. London: Sage.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*. Harvard Business Press
- Miller, D., Minichilli, A., & Corbetta, G. (2013). Is family leadership always beneficial? *Strategic Management Journal*, 34(5), 553-571.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1983). Successful and unsuccessful phases of the corporate life cycle. *Organization Studies*, 4(4), 339-356.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1984). A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management Science*, 30(10), 1161-1183.
- Moilanen, S. (2008). The role of accounting in the management control system: a case study of a family-led firm. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 5(3), 165-183.
- Moores, K., & Mula, J. (2000). The salience of market, bureaucratic, and clan controls in the management of family firm transitions: Some tentative Australian evidence. *Family Business Review*, 13(2), 91-106.
- Moores, K., & Yuen, S. (2001). Management accounting systems and organizational configuration: a life-cycle perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 26(4-5), 351-389.
- Morgan, G. (1988). Accounting as reality construction: towards a new epistemology for accounting practice. *Accounting, Organizations and Society*, 13(5), 477-485.
- Moraes, R. (2003). Uma tempestade de luz: a compreensão possibilitada pela análise textual discursiva. *Ciência & Educação*, 9(2), 191-211.
- Moraes, R., & Galiazzi, M. C. (2006). Análise textual discursiva: processo reconstrutivo de múltiplas faces. *Ciência & Educação*, 12(1), 117-128.
- Moraes, R., & Galiazzi, M. C. (2016). *Análise textual discursiva*. 3ª ed. Ijuí: Editora Unijuí.

- Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A., & Avila, R. A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12(5), 385-401.
- Nahapiet, J. (1988). The rhetoric and reality of an accounting change: A study of resource allocation. *Accounting, Organizations and Society*, 13(4), 333-358.
- Neimark, M., & Tinker, T. (1986). The social construction of management control systems. *Accounting, Organizations and Society*, 11(4-5), 369-395.
- Nordqvist, M., Wennberg, K., & Hellerstedt, K. (2013). An entrepreneurial process perspective on succession in family firms. *Small Business Economics*, 40(4), 1087-1122.
- Oliveira, J. L De; Albuquerque, A. L; & Pereira, R. D. (2013). De “filho do dono” a dirigente ilustre: caminhos e descaminhos no processo de construção da legitimidade de sucessores em organizações familiares. *Revista de Administração*, 48(1), 21-33.
- Oliveira, J. L. de, Albuquerque, A. L., Pereira, R. D. (2012). Governança, sucessão e profissionalização em uma empresa familiar: (re)arranjando o lugar da família multigeracional. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 14(43), p. 176-192.
- Olsen, W. (2015). *Coleta de dados: debates e métodos fundamentais em pesquisa social*. Penso Editora.
- Oro, I. M. & Lavarda, C. E. F. (2019). Interface dos sistemas de controle gerencial com a estratégia e medidas de desempenho em empresa familiar. *Revista Contabilidade Finanças*, 30 (79), p. 14-27.
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363-382.
- Pareto, V. (1923). *Trattato di sociologia generale*. 2. Ed. Florença: G. Barbera.
- Parsons, T. (2010). *A estrutura da ação social: um estudo de teoria social com especial referência a um grupo de autores europeus recentes*. Petrópolis: Vozes, v. 1, 2010.
- Parsons, T., Shils, E. A., & Smelser, N. J. (2017). *Toward a general theory of action: Theoretical foundations for the social sciences*. New York: Routledge.
- Perren, L., & Grant, P. (2000). The evolution of management accounting routines in small businesses: a social construction perspective. *Management Accounting Research*, 11(4), 391-411.
- Phyrr, P. A. (1981). *Orçamento base zero: um instrumento administrativo prático para avaliação das despesas*. Traduzido por José Ricardo Brandão Azevedo. Rio de Janeiro: Interciência, São Paulo: Ed. da Universidade de São Paulo.
- Piccoli, M. R., Warken, I. L. M., Lavarda, C. E. F., Mazzioni, S., & Da Silva Carpes, A. M. (2014). Os múltiplos usos do orçamento em empresas catarinenses. *Unoesc & Ciência-ACSA*, 5(2), 195-206.

- Potts, T. L., Schoen, J. E., Loeb, M. E., & Hulme, F. S. (2001). Effective retirement for family business owner-managers: perspectives of financial planners, Part II. *Journal of Financial Planning*, 14(7), 86.
- Powell, W. W., & DiMaggio, P. J. (2012). *The new institutionalism in organizational analysis*. University of Chicago Press.
- Quinn, M., Hiebl, M. R., Moores, K., & Craig, J. B. (2018). Future research on management accounting and control in family firms: suggestions linked to architecture, governance, entrepreneurship and stewardship. *Journal of Management Control*, 28(4), 529-546.
- Richardson, R. J. (2007). *Pesquisa social métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Royer, S., Simons, R., Boyd, B., & Rafferty, A. (2008). Promoting family: A contingency model of family business succession. *Family Business Review*, 21, 15-30.
- Roth, L., Tissot, M. C. H., & Gonçalves, R. B. (2017). Family Owned Business Succession and Governance: a multiple case study in Brazil. *Revista de Ciências da Administração*, 19(48), 96-107.
- Royer, S., Simons, R., Boyd, B., & Rafferty, A. (2008). Promoting family: A contingency model of family business succession. *Family Business Review*, 21(1), 15-30.
- Rutherford, B. A. (2003). The social construction of financial statement elements under Private Finance Initiative schemes. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 16(3), 372-396.
- Salvato, C., & Corbetta, G. (2013). Transitional leadership of advisors as a facilitator of successors' leadership construction. *Family Business Review*, v. 26, n. 3, p. 235-255, 2013.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. D. P. B. (2013). *Metodologia de pesquisa*. Porto Alegre: Penso.
- Sardeshmukh, S. R., & Corbett, A. C. (2011). The duality of internal and external development of successors: opportunity recognition in family firms. *Family Business Review*, 24(2), 111-125.
- Shepherd, D. A., & Zacharakis, A. (2000). Structuring family business succession: An analysis of the future leader's decision making. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(4), 25-39.
- Schultz, M., Hatch, M. J. (1996). Living with multiple paradigms the case of paradigm interplay in organizational culture studies. *Academy of Management Review*, 21(2), 529-557.
- Schutz, A. (1932, 1967). *The phenomenology of the social world*. Northwestern University Press.
- Scott, W. R. (1987). The adolescence of institutional theory. *Administrative Science*

*Quarterly*, 32(4), 493-511.

Searle, J. R. (1995). *The Construction of Social Reality*. New York: Penguin Books.

Segre, S. (2016). Social constructionism as a sociological approach. *Human Studies*, 39(1), 93-99

Senftlechner, D., Hiebl, M. R. W. (2015). Management accounting and management control in family businesses: Past accomplishments and future opportunities. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 11(4), 573-606.

Sharma, P., Chrisman, J. J., Pablo, A. L., & Chua, J. H. (2001). Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3), 17-36.

Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). Succession planning as planned behavior: Some empirical results. *Family Business Review*, 16(1), 1-15.

Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17(1), 1-36.

Sharma, P., Chrisman, J. J., & Gersick, K. E. (2012). 25 years of family business review: reflections on the past and perspectives for the future. *Family Business Review*, 25(1).

Sharma, P., & Chua, J. H. (2013). Asian family enterprises and family business research. *Asia Pacific Journal of Management*, 30(3), 641-656.

Silva, A. B. Da; & Roman Neto, J. (2006). Perspectiva multiparadigmática nos estudos organizacionais. In: Godoi, C. K, Bandeira-De-Mello, R., & Silva, A. B. da. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. (pp. 53-87). São Paulo: Saraiva.

Simmel, G. (2010). *The View of Life: Four Metaphysical Essays with Journal Aphorisms*. University of Chicago Press.

Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business Press.

Sivabalan, P., Booth, P., Malmi, T., & Brown, D. A. (2009). An exploratory study of operational reasons to budget. *Accounting & Finance*, 49(4), 849-871.

Soleimanof, S., Rutherford, M. W., & Webb, J. W. (2017). The Intersection of Family Firms and Institutional Contexts: A Review and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 31(1), 32-53.

Songini, L., Gnan, L., Malmi, T. (2013). The role and impact of accounting in family business. *Journal of Family Business Strategy*, 4(2), 71-83.

Sorenson, R. L., Goodpaster, K. E., Hedberg, P. R., & Yu, A. (2009). The family point of view, family social capital, and firm performance: An exploratory test. *Family Business*

*Review*, 22(3), 239-253.

Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Stake, R., E. (2011). *Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam*. Porto Alegre: Penso.

Steier, L. (2001). Next-generation entrepreneurs and succession: An exploratory study of modes and means of managing social capital. *Family Business Review*, 14(3), 259-276.

Stergiou, K., Ashraf, J., & Uddin, S. (2013). The role of structure and agency in management accounting control change of a family owned firm: A Greek case study. *Critical Perspectives on Accounting*, 24(1), 62-73.

Sulaiman, S., & Mitchell, F. (2005). Utilising a typology of management accounting change: An empirical analysis. *Management Accounting Research*, 16(4), 422-437.

Teston, S. De F.; Filippim, E. S. (2016). Perspectivas e Desafios da Preparação de Sucessores para Empresas Familiares. *Revista de Administração Contemporânea*, 20(5), 524.

Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1999). A institucionalização da teoria institucional. In M. Caldas, R. Fachin, T. Fischer (Orgs.), *Handbook de estudos organizacionais* (pp. 196-219). São Paulo: Atlas

Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: Atlas.

Upton, N., Teal, E. J., & Felan, J. T. (2001). Strategic and business planning practices of fast growth family firms. *Journal of Small Business Management*, 39(1), 60-72.

Uyar, A., & Kuzey, C. (2016). Contingent Factors, Extent of Budget Use and Performance: A Structural Equation Approach. *Australian Accounting Review*, 26(1), 91-106.

Vamosi, T. S. (2000). Continuity and change; management accounting during processes of transition. *Management Accounting Research*, 11(1), 27-63.

Vamosi, T. S. (2005). Management accounting and accountability in a new reality of everyday life. *The British Accounting Review*, 37(4), 443-470.

Van der Merwe, S., Venter, E., & Ellis, S. (2009). An exploratory study of some of the determinants of management succession planning in family businesses. *Management Dynamics*, 18(4), 2.

Vera, H. (2016). Rebuilding a classic: The social construction of reality at 50. *Cultural Sociology*, 10(1), 3-20.

Wang, C. (2010). Daughter exclusion in family business succession: A review of the literature. *Journal of Family and Economic Issues*, 31(4), 475-484.

Ward, J. (1987). *Keeping the family business healthy*. San Francisco: Jossey-Bass.

Weber, M. (2001). *Metodologia das ciências sociais*, parte 1. Trad. Augustin Wernet; introdução à edição brasileira de Maurício Tragtenberg. (pp. 107-154). São Paulo: Cortez.

Welsch, G. A. (1996). *Orçamento Empresarial*. São Paulo: Editora Atlas.

Whatley, L. (2011). A New Model for Family Owned Business Succession. *Organization Development Journal*, 29(4), 2011.

Wright, M., Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. P. (2014). Family enterprise and context. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(6), 1247-1260.

Yan, J., & Sorenson, R. (2006). The effect of Confucian values on succession in family business. *Family Business Review*, 19(3), 235-250.

Zahra, S. A., Neubaum, D. O., & Larrañeta, B. (2007). Knowledge sharing and technological capabilities: The moderating role of family involvement. *Journal of Business Research*, 60(10), 1070-1079.

Zellweger, T. M., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2012). Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for transgenerational control. *Organization Science*, 23(3), 851-868.

Zucker, L. G. (1977). The role of institutionalization in cultural persistence. *American Sociological Review*, 726-743.

## APÊNDICE A – Estudo piloto

O estudo piloto foi realizado com o objetivo de desenvolver melhor elementos da pesquisa planejados “a priori” a partir da literatura e que necessitaram de refinamento, a exemplo, o roteiro das entrevistas. Havia necessidade de realizar teste para avaliar sua qualidade geral no sentido de verificar se produziria dados suficientes e úteis dentro do escopo do estudo. Sua realização foi importante para reavaliação das questões da pesquisa, seus objetivos e pressupostos. Auxiliou, também, na tarefa de pensar e repensar sobre os eixos de análise e suas categorias e subcategorias.

Além de adequar os instrumentos, o estudo piloto permitiu que a pesquisadora vivenciasse situações de campo relevantes que poderiam ocorrer no estudo de caso real, além de experienciar aspectos sobre a logística da investigação (Merriam, 2009). Portanto, serviu de guia, uma orientação que indicou onde a pesquisadora queria chegar e os caminhos que pretendia seguir.

A seleção do caso piloto foi pautada nos seguintes critérios: i) empresa familiar; ii) processo sucessório intergeracional; iii) envolvimento da família na gestão; iv) ocorrência de mudanças organizacionais; v) estrutura do sistema de controle gerencial (SCG); vi) utilização do planejamento e do controle orçamentário.

A partir destes critérios foi selecionada a empresa objeto de investigação do estudo piloto, denominado no estudo de Grupo Varejo, para se preservar sua identidade. O Grupo Varejo apresentava as características necessárias para o desenvolvimento da pesquisa por ser uma empresa familiar que vivencia o processo sucessório intergeracional e os membros da família participarem da gestão. O processo sucessório vivenciado tem relação com a transferência de liderança da matriarca (primeira geração) para os três herdeiros (segunda geração). Além disso, experimentou mudanças organizacionais, está aperfeiçoando seu SCG e implantando o planejamento e o controle orçamentário. Há instalações situadas no Estado do Paraná, atuando no segmento varejista de supermercados, sendo que a matriz, as três filiais e o centro de distribuição situam-se na região centro-ocidental do Estado, duas filiais, na região norte e uma, na região nordeste.

Os sujeitos da pesquisa foram selecionados ao se considerarem os seguintes critérios: i) ser membro da família proprietária e participar da gestão; ii) estar envolvido com o processo

de gestão. Nesse sentido, participaram da investigação a diretora administrativa (fundadora), o diretor comercial (herdeiro), o diretor de marketing (herdeiro), o contador, a gerente financeira, o gerente de recursos humanos e o encarregado de tecnologia da informação. Os sete sujeitos formam o conselho administrativo do Grupo Varejo.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas individuais e semiestruturadas, observações e documentos fornecidos pela empresa. Especificamente, o roteiro da entrevista (Apêndice B) foi idealizado para o estudo piloto a partir de quatro blocos. O primeiro bloco estava relacionado com dados de identificação do entrevistado (nome; idade; formação; tempo de empresa; cargo ocupado; tempo no cargo ocupado). O segundo bloco focava em duas questões relacionadas à história da empresa e ao processo sucessório. O terceiro bloco tratava de inovação organizacional relacionada ao sistema de controle gerencial decorrentes do processo sucessório e com impacto no planejamento e controle orçamentário. Por fim, o quarto bloco abordava especificamente as razões de uso do planejamento e do controle orçamentário, não em termos técnicos, mas relacionados às percepções sobre o instrumento e seu uso.

Foram realizadas sete entrevistas presenciais cuja duração média foi de 45 minutos cada uma. Todas as entrevistas foram gravadas em áudio e posteriormente transcritas. As transcrições foram remetidas aos entrevistados para verificação e/ou retificação e/ou complementação de conteúdos e somente após a devolutiva, compuseram o corpus para o processo de análise (Bauer & Gaskell, 2017). Em cada entrevista, foram apresentados o Protocolo do Estudo e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), bem como foi solicitada a autorização para gravação da entrevista. Recolheram-se as assinaturas dos entrevistados, deixando uma via dos documentos com aqueles. Todos os entrevistados concordaram e autorizaram a gravação. A relação dos entrevistados selecionados é apresentada na Quadro 12.

**Quadro 14 - Entrevistados para o estudo piloto**

<b>Função</b>	<b>Tempo de Empresa (anos)</b>	<b>Idade (anos)</b>	<b>Formação</b>	<b>Tempo de Duração da Entrevista (min)</b>
Encarregado de TI	10	30	Tecnologia e Sistemas para Internet	45
Gerente de RH	3	44	Economia	52
Gerente Financeiro	29	47	Administração Financeira	47
Contador	20	36	Contabilidade	67
Diretor Comercial	36	47	Engenheiro Agrônomo	70
Diretor de Marketing	26	36	Propaganda e Publicidade	18
Diretor Administrativo	54	66	Escola Normal	19

Fonte: Dados do estudo piloto (2018).

As observações se pautaram primeiramente em visitas ao site da empresa para se familiarizar com o contexto, pessoas e atividades. Nesse sentido, observou-se a configuração do site, a divulgação da história do Grupo Varejo, valores, visão e missão. Como também informações dos produtos e da equipe de funcionários. Em sites de revistas especializadas do segmento varejista de supermercado de âmbito estadual e nacional, observou-se informações sobre o Grupo Varejo, ranking e notícias a ele relacionadas. Em campo, as observações focaram na forma de recebimento da pesquisadora pelos funcionários desde a portaria, recepção e entrevistados. Observou-se também a estrutura física quanto a organização e a disposição de pessoas e mobiliário. Quanto aos entrevistados além da forma de recepção, observou-se a forma de agir diante das perguntas, associando ao fenômeno em questão.

No que diz respeito aos documentos, foram disponibilizados para a pesquisadora uma reportagem sobre a história do Grupo Varejo, publicada em uma revista, o organograma e a estrutura de *holding* familiar, desenhada para o Grupo Varejo. Sobre o planejamento e o controle orçamentário, a pesquisadora teve acesso às telas do software *Enterprise Resource Planning* (ERP) e às planilhas de Excel que geraram as informações desenhadas até o momento.

Para a análise dos dados do estudo piloto primeiramente o foco estava nos instrumentos de coleta de dados, e, mais especificamente, sobre as questões da entrevista. Estas se apresentaram como adequadas aos objetivos do estudo e em quantidade suficiente. No entanto, foi percebido como mais apropriado para o estudo separar a inovação organizacional e considerá-la parte do contexto da sucessão intergeracional por envolver mudanças decorrente do processo sucessório. Diante disso, entendeu-se como necessário a revisão da questão de pesquisa e dos objetivos, além dos pressupostos estabelecidos como da declaração de tese. Tais adequações evidenciaram o exercício reflexivo quando da realização da pesquisa ao abandonar alguns pontos e acrescentar outros. Assim, os elementos que foram avaliados e repensados para seu melhor desenvolvimento a partir do estudo piloto estão apresentados no Quadro 15.

**Quadro 15 - Elementos do estudo piloto que demandaram adequações**

<b>Elementos</b>	<b>Antes do estudo piloto</b>	<b>Após o estudo piloto</b>
<b>Título</b>	Interação da construção social com a inovação organizacional e o planejamento e controle orçamentário no processo de sucessão de empresas familiares	Construção social do planejamento e do controle orçamentário no processo de sucessão de empresas familiares
<b>Questão norteadora</b>	Como a construção social interage com a inovação organizacional e o planejamento e controle orçamentário no processo de sucessão de empresas familiares?	Como ocorre a construção social do planejamento e controle orçamentário no processo de sucessão de empresas familiares por meio da tríade dialética de externalização, objetivação e internalização?
<b>Objetivo geral</b>	Analisar como a construção social interage com a inovação organizacional e o planejamento e controle orçamentário no processo de sucessão de empresas familiares.	Analisar a construção social do planejamento e do controle orçamentário no processo de sucessão de empresas familiares por meio da tríade dialética.
<b>Objetivos específicos</b>	a) identificar a inovação organizacional a partir do processo de sucessão em uma empresa familiar; b) verificar a construção social do planejamento e controle orçamentário com base na ação do antecessor; c) averiguar a construção social do planejamento e controle orçamentário segundo a ação do sucessor; e d) examinar a realidade objetiva do planejamento e controle orçamentário decorrente da construção social.	a) entender a construção social do processo de sucessão em uma empresa familiar; b) compreender a construção social do planejamento e do controle orçamentário com base nas ações do antecessor e do sucessor; e c) observar a realidade objetiva do planejamento e controle orçamentário decorrente da construção social.
<b>Pressupostos</b>	1º) O processo de sucessão em empresa familiar se reflete na construção social da inovação organizacional. 2º) O planejamento e controle orçamentário é construído socialmente a partir da ação do antecessor que se materializa de forma objetiva e subjetiva no processo de gestão. 3º) O planejamento e o controle orçamentário é construído socialmente pela ação do sucessor a partir da socialização de novos hábitos. 4º) A realidade objetiva do planejamento e de controle orçamentário é construída socialmente quando de sua socialização por meio de ação, externalização, objetivação e internalização.	1º) O processo de sucessão é construído socialmente pela interação social dos atores, processos e contextos por meio da socialização de ações do antecessor e do sucessor. 2º) O planejamento e o controle orçamentário são construídos socialmente a partir da ação do antecessor, que se materializa de forma objetiva e subjetiva no processo de gestão e do sucessor, a partir da socialização de novos hábitos. 3º) A realidade objetiva do planejamento e controle orçamentário é construída socialmente quando de sua socialização por meio de ação, externalização, objetivação e internalização do antecessor e sucessor.
<b>Declaração de tese</b>	A externalização, a objetivação e a internalização da ação do antecessor e do sucessor desencadeia a inovação organizacional e modifica os elementos do planejamento e controle orçamentário em empresa familiar em processo de sucessão.	A externalização, a objetivação e a internalização da ação do antecessor e do sucessor se materializa nos elementos do planejamento e do controle orçamentário para atender as expectativas da empresa familiar em processo de sucessão.

Fonte: Dados do estudo piloto (2018).

A vivência das situações de campo evidenciadas foi relevante para a pesquisadora e permitiu refletir aspectos da logística da investigação e seu planejamento. Para o estudo de caso real, foi desejado estudar uma empresa familiar que tem claro o processo sucessão intergeracional e formalizados o planejamento e o controle orçamentário.

## APÊNDICE B – Roteiro de investigação do estudo piloto

### Construção Social da Inovação Organizacional e do Planejamento e Controle Orçamentário no Processo de Sucessão de Empresas Familiares

#### ROTEIRO DE INVESTIGAÇÃO – ESTUDO PILOTO

---

#### 1. IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

Nome	Idade	Formação
Cargo	Tempo de Empresa	Tempo no Cargo

---

#### 2. SUCESSÃO ORGANIZACIONAL

*O processo de sucessão compreende as ações, eventos e mecanismos organizacionais pelos quais a liderança no topo da empresa e a propriedade são transferidas.*

2.1 Você poderia me falar sobre a história da empresa e sua evolução?

2.2 Você poderia me explicar como se caracterizou o processo sucessório da empresa?

---

#### 3. INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL

*Mudanças ocorridas na estrutura e processos de uma empresa decorrentes da apropriação de novos conceitos e práticas do sistema gerencial. Mudanças que adicionam ou substituem ou modificam ou reduzem os elementos do planejamento e controle orçamentário.*

3.1 Você poderia me dizer quais mudanças no sistema gerencial ocorreram quando do processo de sucessão que impactaram no planejamento e controle orçamentário?

---

#### 4. PLANEJAMENTO E CONTROLE ORÇAMENTÁRIO

*O produto do planejamento e controle orçamentário são planos escritos que esclarecem onde a organização deseja chegar (metas), como ela pretende chegar lá (estratégias) e quais resultados devem ser esperados (metas de desempenho).*

4.1 Você poderia descrever o nível de formalidade dos controles gerenciais da empresa?

4.2 Você poderia me falar sobre o sistema orçamentário da empresa?

4.3 Você poderia me dizer quais as razões para o uso do orçamento pela empresa?

4.4 Você poderia me dizer qual o nível de satisfação em relação ao orçamento?

---

**APÊNDICE C – Protocolo de investigação do estudo de caso**  
***PLANEJAMENTO E CONTROLE ORÇAMENTÁRIO NO PROCESSO DE SUCESSÃO DE EMPRESA FAMILIAR SOB A PERSPECTIVA DA CONSTRUÇÃO SOCIAL***

**1) Visão Geral do Estudo de Caso**

*Cristina Hillen Marchine Ferreira*, aluna de doutorado do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), sob orientação do professor *Carlos Eduardo Facin Lavarda, Dr.º.*, está desenvolvendo uma pesquisa associada ao seu projeto de tese. Sua pesquisa tem como questão norteadora a seguinte: Como ocorre a construção social do planejamento e controle orçamentário no processo de sucessão de empresas familiares por meio da tríade dialética de externalização, objetivação e internalização?

Com base na questão norteadora, o objetivo geral da pesquisa consiste em analisar a construção social do planejamento e controle orçamentário no processo de sucessão de empresas familiares sob a lente da Teoria da Construção Social da Realidade por meio da tríade dialética.

Ao considerar as etapas que devem ser cumpridas para alcançar o objetivo geral definiu-se os seguintes objetivos específicos:

- a) entender a construção social do processo de sucessão em uma empresa familiar;
- b) compreender a construção social do planejamento e controle orçamentário com base nas ações do fundador e do sucessor; e
- c) observar a realidade objetiva do planejamento e controle orçamentário decorrente da construção social.

**2) Procedimentos de Coleta de Dados**

Para obter respostas à questão acima evidenciada e atingir os objetivos propostos, será realizada a coleta de dados junto a empresa familiar em processo de sucessão, usando para tal, observação direta, análise de documentos e de entrevistas semiestruturadas.

O processo de investigação junto a empresa será dividido em três momentos principais. Começará por buscar conhecer a organização e pelo estabelecimento dos primeiros contatos. Nessa fase será solicitado documentos que permitam caracterizar a empresa de modo a realizar os primeiros diagnósticos organizacionais. A apresentação dos documentos será conforme disponibilidade da empresa.

O segundo momento incidirá na realização das entrevistas semiestruturadas com a direção da empresa, com os responsáveis pela área de contabilidade/controladoria, gerentes de setores. Tais entrevistas serão gravadas com a devida autorização dos respondentes e posteriormente serão transcritas e submetidas aos respondentes para conferência. Esse procedimento é necessário para assegurar a interpretação confiável das respostas recebidas. Estima-se que as entrevistas terão duração máxima de uma hora e serão realizadas e agendadas no dia e hora definidos pelo respondente. Poderão ser realizadas mais de uma entrevista por dia. Por fim e simultaneamente com as entrevistas serão realizadas as observações diretas.

### 3. Questões do Estudo de Caso

---

#### 1. IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

Nome _____	Idade _____	Formação _____
Cargo _____	Tempo de Empresa _____	Tempo no Cargo _____

---

#### 2. SUCESSÃO ORGANIZACIONAL

*O processo de sucessão compreende as ações, eventos e mecanismos organizacionais pelos quais a liderança no topo da empresa e a propriedade são transferidas.*

2.1 Você poderia me falar sobre a história da empresa e sua evolução?

2.2 Você poderia me explicar como se caracterizou o processo sucessório da empresa?

---

#### 3. PLANEJAMENTO E CONTROLE ORÇAMENTÁRIO

*O produto do planejamento e controle orçamentário são planos escritos que esclarecem onde a organização deseja chegar (metas), como ela pretende chegar lá (estratégias) e quais resultados devem ser esperados (metas de desempenho).*

3.1 Você poderia me dizer quais mudanças no sistema gerencial ocorreram quando do processo de sucessão que impactaram no planejamento e controle orçamentário?

3.2 Você poderia descrever o nível de formalidade dos controles gerenciais da empresa?

3.3 Você poderia me falar sobre o sistema orçamentário da empresa?

3.4 Você poderia me dizer quais as razões para o uso do orçamento pela empresa?

3.5 Você poderia me dizer qual o nível de satisfação em relação ao orçamento?

---

### 4. Relatório do Estudo de Caso

O relatório do estudo de caso incidirá sobre a construção social do planejamento e controle orçamentário no processo de sucessão de empresas familiares sob a lente da Teoria da Construção Social da Realidade por meio da tríade dialética (externalização, objetivação e internalização), tendo a seguinte estrutura:

1. Introdução;
2. Método e procedimentos de pesquisa;
3. Descrição e análise dos resultados;
4. Conclusões e Recomendações.

### 5. Produtos do Estudo de Caso

O estudo pretende contribuir, por um lado, com a implantação e implementação do planejamento e controle orçamentário por meio dos diagnósticos e das reflexões efetuadas e entregues na forma de relatório, como também, com a formação da acadêmica e com o Grupo de Pesquisa em Estudos de Planejamento e Controle Organizacional da UFSC.

Diante dessas contribuições os seus resultados objetivos terão os seguintes produtos:

1. Relatório do estudo de caso, com interpretação dos dados recolhidos;
2. Integração do caso na tese final de doutoramento junto ao programa de pós-graduação em contabilidade da UFSC;

3. Os resultados deste estudo poderão ser apresentados em encontros ou revistas científicas, mas mostrarão apenas os resultados obtidos como um todo, sem revelar seu nome, instituição ou qualquer informação relacionada à sua privacidade.

## **6. Questões Éticas do Estudo**

As questões éticas relacionadas ao estudo pautam-se nos preceitos éticos e científicos conforme preconiza a Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde (CNS) e o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Estadual do Paraná (CEP-UNESPAR) e explicitadas no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

31 de maio de 2019.

### ***Participante da Investigação***

-----  
*Nome Completo*

-----  
*Assinatura*

***Pesquisadora***

-----  
*Cristina Hillen Marchine Ferreira*

## APÊNDICE D – Carta de apresentação



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE  
Campus Universitário – Trindade – Caixa Postal 476  
CEP: 88040-900 – Florianópolis – Santa Catarina  
Telefone: (48) 3721-6608 e-mail:ppgc@cse.ufsc.br

Florianópolis, 19 de novembro de 2018.

### CARTA DE APRESENTAÇÃO

Prezado(a) Senhor(a),

*Cristina Hillen Marchine Ferreira*, acadêmica do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), sob orientação do professor *Carlos Eduardo Facin Lavarda, Dr.º*, está desenvolvendo uma pesquisa para sua tese doutoral que tem como objetivo analisar a construção social do planejamento e controle orçamentário no processo de sucessão de empresas familiares sob a lente da Teoria da Construção Social da Realidade por meio da tríade dialética (externalização, objetivação e internalização).

Considerando que essa pesquisa está selecionando empresa familiar que passou pelo processo de sucessão e que adotou ou querem adotar o orçamento como instrumento de controle gerencial, contamos com sua colaboração em receber a acadêmica *Cristina Hillen Marchine Ferreira* para a realização de algumas entrevistas com o representante da direção e com alguns dos gestores da área de contabilidade/controladoria, gerentes de setores e ou unidades.

Agradecemos antecipadamente sua acolhida e colaboração, certos de que nos permitirá levantar informações valiosas para o entendimento da construção social do planejamento e controle orçamentário no processo de sucessão de empresas familiares.

Essa pesquisa é sem qualquer fim lucrativo ou publicitário sendo de cunho exclusivamente acadêmico e científico.

Cordialmente,

---

Carlos Eduardo Facin Lavarda, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)  
Programa de Pós-Graduação em Contabilidade  
Telefones: (48) 98490 1014 / (48) 3721 9383 (UFSC)  
e-mail: elavarda@gmail.com

## APÊNDICE E – Termo de ciência do responsável pelo campo de estudo



UNIVERSIDADE ESTADUAL DO PARANÁ

Credenciada pelo Decreto Estadual n.º 9.538, de 05/12/2013

CNPJ: 05012896/0001-42



### TERMO DE CIÊNCIA DO RESPONSÁVEL PELO CAMPO DE ESTUDO

À

Universidade Estadual do Paraná  
Comitê de Ética em Pesquisa - CEP

**Título do projeto:** Planejamento e controle orçamentário no processo de sucessão de empresas familiares sob a perspectiva da construção social

**Local de pesquisa:**

**Nome do pesquisador responsável (Orientador):** Carlos Eduardo Facin Lavarda

**Nome do pesquisador (acadêmico(a)):** Cristina Hillen M. Ferreira

**Responsável pelo local de realização da pesquisa:**

Os pesquisadores acima identificados estão autorizados a realizar a pesquisa com o título “**Planejamento e controle orçamentário no processo de sucessão de empresas familiares sob a perspectiva da construção social**”, e a coleta dados, os quais serão utilizados exclusivamente para fins científicos. O referido projeto será realizado com membros da família proprietária da empresa que participam da gestão e com funcionários envolvidos com o planejamento e controle orçamentário, que aceitem participar da pesquisa após a aprovação do comitê de ética, assegurando sua confidencialidade e o anonimato dos participantes segundo as normas da Resolução CNS/MS nº 466/2012; e/ou CNS/MS nº 510/2016 e suas complementares.

XXX, 08 de março de 2019.

---

Pesquisador responsável  
Carlos Eduardo Facin Lavarda

---

Representante Legal  
Diretor Presidente

Rua Pernambuco, 858 – Centro, Paranavaí-PR

CEP: 87.701-010 - Telefone: (44) 3482-3203

## APÊNDICE F – Roteiro de entrevistas

*Planejamento e Controle Orçamentário no Processo de Sucessão de Empresa Familiar sob a perspectiva da construção social*

### ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Entrevista número: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Local: \_\_\_\_\_

#### **1. IDENTIFICAÇÃO DO PARTICIPANTE**

Nome _____	Idade _____	Formação _____
Tempo de Empresa _____	Cargo _____	Tempo no Cargo _____

#### **2. SUCESSÃO ORGANIZACIONAL**

*O processo de sucessão compreende as ações, eventos e mecanismos organizacionais pelos quais a liderança no topo da empresa e a propriedade são transferidas.*

2.1 Você poderia me falar sobre a história da empresa e sua evolução? a. ideia do negócio;  
b. aspectos que o fizeram crescer;

a. como era antes;

b. como é agora;

c. perspectivas de futuro (visão de futuro);

d. quantidade de sucessores e quem são;

e. educação formal; treinamento; experiência fora;

f. a saída do fundador;

g. transferência de propriedade;

2.2 Você poderia me explicar como se caracterizou o processo sucessório da empresa?

#### **3. PLANEJAMENTO E CONTROLE ORÇAMENTÁRIO**

*O produto do planejamento e controle orçamentário são planos escritos que esclarecem onde a organização deseja chegar (metas), como ela pretende chegar lá (estratégias) e quais resultados devem ser esperados (metas de desempenho).*

3.1 Você poderia me dizer quais mudanças no sistema de controle gerencial ocorreram quando do processo de sucessão que impactaram no planejamento e controle orçamentário?

a. metas;

b. objetivos;

c. sistema de informações;

d. avaliação de desempenho;

e. pagamento de bonificações;

f. mudança de mix;

3.2 Você poderia descrever o nível de formalidade dos controles gerenciais da empresa?

a. protocolos;

b. processos estabelecidos;

c. comunicações internas;

d. ocorrência de imprevistos ou emergências;

a. premissas orçamentárias;

b. manual do orçamento;

c. comitê orçamentário;

d. determinação de metas.

3.3 Você poderia me falar sobre o sistema orçamentário da empresa?

e. participação de funcionários;

f. responsáveis;

g. previsão de cenários;

h. plano de vendas; matérias, suprimentos e estoques; recrutamento; ativo permanente; demonstrações projetadas;

## APÊNDICE G – Termo de consentimento livre e esclarecido



UNIVERSIDADE ESTADUAL DO PARANÁ

Credenciada pelo Decreto Estadual n.º 9.538, de 05/12/2013

CNPJ: 05012896/0001-42



### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE

**OBJETIVOS E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA.** Você está sendo convidado a participar da pesquisa “*Planejamento e controle orçamentário no processo de sucessão de empresas familiares sob a perspectiva da construção social*”, conduzida por mim, *Cristina Hillen Marchine Ferreira*, e que tem por objetivo principal analisar a construção social do planejamento e controle orçamentário no processo de sucessão de empresas familiares por meio da tríade dialética (externalização, objetivação e internalização).

A pesquisa faz parte de meus estudos para doutoramento pelo Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina (<http://ppgc.ufsc.br/>) e está sendo orientada pelo Professor Carlos Eduardo Facin Lavarda ([elavarda@gmail.com](mailto:elavarda@gmail.com)). Compreende etapa fundamental de meus estudos pois seus resultados comporão a tese que estou preparando como requisito obrigatório para a conclusão do programa.

Em termos específicos os objetivos do estudo são: (a) entender a construção social do processo de sucessão em uma empresa familiar; (b) compreender a construção social do planejamento e controle orçamentário com base nas ações do antecessor e do sucessor; e (c) observar a realidade objetiva do planejamento e controle orçamentário decorrente da construção social.

A investigação está inserida no campo do Controle de Gestão e Avaliação de Desempenho e se dará em empresa familiar em processo de sucessão, tendo por participantes da pesquisa os envolvidos com o processo de sucessão e planejamento e controle orçamentário.

Em termos de procedimentos, a coleta de dados na pesquisa de campo será por meio de entrevistas semiestruturadas e será conduzida com os participantes em seus ambientes de exercício profissional. As entrevistas serão gravadas em áudio e será adotado procedimento auxiliar de anotações de informações sobre o andamento e desenvolvimento das entrevistas de modo a constituírem-se em um relato ampliado das impressões da entrevista. Depois de gravadas, as entrevistas serão transcritas para, então, seu conteúdo ser analisado sob a perspectiva das categorias *Processo de Sucessão, Construção Social da Realidade e Planejamento e Controle Orçamentário*.

As análises e os resultados da investigação serão descritos na tese e poderão compor outros produtos textuais (artigos e trabalhos) submetidos a revistas e eventos científicos. Desde já destaco que em nenhum dos produtos textuais decorrentes da investigação será exposta sua privacidade, de modo que o sigilo relacionado ao conteúdo de seus dados será preservado.

O presente projeto de pesquisa foi aprovado pelo CEP UNESPAR.

Rua Pernambuco, 858 – Centro, Paranavaí-PR

CEP 87.701-010 - Tel: (44) 3482-3203



UNIVERSIDADE ESTADUAL DO PARANÁ

Credenciada pelo Decreto Estadual n.º 9.538, de 05/12/2013

CNPJ: 05012896/0001-42



**DADOS DO PARECER DE APROVAÇÃO**

emitido Pelo Comitê de Ética em Pesquisa, CEP UNESPAR

Número do parecer: 3.281.568

Data da relatoria: 24/04/2019

**SELEÇÃO.** Considerando o escopo da pesquisa, você foi selecionado por se incluir nos seguintes critérios estabelecidos na pesquisa: (a) estar envolvido com o processo de sucessão e/ou planejamento e controle orçamentário.

**PARTICIPAÇÃO.** Sua participação nesta pesquisa NÃO é obrigatória e consistirá em conceder entrevista que será gravada em áudio. A entrevista será realizada pessoalmente por mim, Cristina Hillen Marchine Ferreira, em data, horário e local previamente estabelecidos em comum acordo. O conteúdo da entrevista, depois de transcrito, constituirá os dados que serão objeto das análises da investigação. Você não terá nenhum tipo de gasto ou despesa para participar da pesquisa e, por isso, não há nem haverá vantagem ou valor econômico/financeiro que você deva esperar receber ou pagar decorrente de sua participação na pesquisa.

**DESISTÊNCIA.** Você pode se recusar a participar do estudo ou retirar seu consentimento a qualquer momento, sem precisar justificar. Por desejar sair da pesquisa, não sofrerá ou causará prejuízo ou inconveniente de qualquer natureza, tanto em relação ao pesquisador ou à instituição da qual faz parte.

**RISCOS E SUA MINIMIZAÇÃO.** É importante esclarecer que com sua anuência em participar deste estudo pode vir a existir algum desconforto, constrangimento ou alterações de comportamento durante gravações de áudio em função de reflexões sobre conhecimentos que são localizados institucionalmente. Entretanto, são considerados aqui como MÍNIMOS E NÃO PREVISÍVEIS os riscos de que sua participação efetivamente lhe cause algum desconforto ou dano. Isso porque será empregada técnica/método retrospectivo na coleta de dados (entrevista) em que não se realiza nenhuma intervenção ou modificação intencional em variáveis fisiológicas, psicológicas ou sociais suas. O risco é minimizado também por não haver invasão à sua intimidade nem identificação sua e dos demais participantes em nenhum dos documentos que venham a ser publicados como produtos da pesquisa.

**ACOMPANHAMENTO E ASSISTÊNCIA.** É assegurado e garantido o livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências, enfim, tudo o que você queira saber antes, durante e depois de sua participação. Como pesquisadora (Cristina Hillen Marchine Ferreira) lhe assistirei em todas as suas dúvidas e questionamentos e você poderá entrar em contato a qualquer momento por meio das seguintes formas:

Rua Pernambuco, 858 – Centro, Paranavaí-PR

CEP 87.701-010 - Tel: (44) 3482-3203



## UNIVERSIDADE ESTADUAL DO PARANÁ

Credenciada pelo Decreto Estadual n.º 9.538, de 05/12/2013

CNPJ: 05012896/0001-42



Endereço: Rua Monsenhor Tanaka, 259, apto. 502 - Maringá-PR  
 Telefones: (044) 99914-0398 | (044) 3031-9940  
 E-mail: cristina.hillen@gmail.com

Qualquer dúvida com relação aos aspectos éticos da pesquisa poderá ser esclarecida com o Comitê Permanente de Ética em Pesquisa (CEP) envolvendo Seres Humanos da UNESPAR, no endereço abaixo:

### CEP UNESPAR

Universidade Estadual do Paraná.

Endereço: Rua Pernambuco, 858 – Centro, Paranavaí-PR - CEP 87.701-010.

Telefone: (44) 3482-3203

E-mail: cep@unespar.edu.br

**PRIVACIDADE E SIGILO.** Sua privacidade será respeitada, ou seja, seu nome ou qualquer outro dado ou elemento que possa, de qualquer forma, te identificar, será omitido nos produtos textuais e mantido em sigilo. As informações obtidas através dessa pesquisa serão confidenciais. Os dados não serão divulgados, sob nenhuma forma, de maneira a possibilitar sua identificação. Mas sempre existe a remota possibilidade da quebra do sigilo, mesmo que involuntário e não intencional, cujas consequências serão tratadas nos termos da lei. Os resultados deste trabalho poderão ser apresentados em encontros ou revistas científicas, mas mostrarão apenas os resultados obtidos como um todo, sem revelar seu nome, instituição ou qualquer informação relacionada à sua privacidade.

**BENEFÍCIOS.** A participação é voluntária e não trará qualquer benefício direto ao participante, mas proporcionará uma reflexão sobre (i) a construção social do processo de sucessão em uma empresa familiar; (ii) a construção social do planejamento e controle orçamentário com base nas ações do antecessor e do sucessor; e (iii) a realidade objetiva do planejamento e controle orçamentário decorrente da construção social. Assim, refletir sobre a ação do antecessor e do sucessor ao se materializar nos elementos do planejamento e controle orçamentário para atender às expectativas da empresa familiar em processo de sucessão.

**INDENIZAÇÃO.** Caso você tenha algum prejuízo material ou imaterial em decorrência da pesquisa poderá solicitar indenização, de acordo com a legislação vigente e amplamente consubstanciada.

A pesquisadora responsável, que também assina esse documento, compromete-se a conduzir a pesquisa de acordo com o que preconiza as Resoluções 466/12 e 510/2016, que trata dos preceitos éticos e da proteção aos participantes da pesquisa.

O termo foi elaborado em duas vias e todas as suas páginas devem ser numeradas e rubricadas pelas partes interessadas. Você ficará com uma cópia deste termo onde consta os meios de contato do pesquisador, podendo tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação, agora ou a qualquer momento.

Rua Pernambuco, 858 – Centro, Paranavaí-PR

CEP 87.701-010 - Tel: (44) 3482-3203



UNIVERSIDADE ESTADUAL DO PARANÁ

Credenciada pelo Decreto Estadual n.º 9.538, de 05/12/2013

CNPJ: 05012896/0001-42



### *PARTICIPANTE DA INVESTIGAÇÃO*

*Li este documento e obtive da pesquisadora todas as informações que julguei necessárias para me sentir esclarecido e optar por livre e espontânea vontade participar da pesquisa.*

---

*Nome Completo*

*Assinatura*

### *PESQUISADORA*

---

*Cristina Hillen Marchine Ferreira*

[cristina.hillen@gmail.com](mailto:cristina.hillen@gmail.com)

*(044) 99914-0398*

Rua Pernambuco, 858 – Centro, Paranavaí-PR

CEP 87.701-010 - Tel: (44) 3482-3203

## ANEXO A – Parecer consubstanciado da Plataforma Brasil

UNESPAR - UNIVERSIDADE  
ESTADUAL DO PARANÁ



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** PLANEJAMENTO E CONTROLE ORÇAMENTÁRIO NO PROCESSO DE SUCESSÃO DE EMPRESAS FAMILIARES SOB A PERSPECTIVA DA CONSTRUÇÃO SOCIAL

**Pesquisador:** Cristina Hillen

**Área Temática:**

**Versão:** 2

**CAAE:** 09339419.7.0000.0121

**Instituição Proponente:** UNIVERSIDADE ESTADUAL DO PARANÁ

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 3.281.568

#### Apresentação do Projeto:

Trata-se de um projeto de pesquisa de doutoramento pelo Programa de Pós Graduação em Contabilidade da UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina e está sendo orientada pelo Professor Carlos Eduardo Facin Lavarda, e propõe investigar como ocorre a construção social do planejamento e controle orçamentário no processo de sucessão de empresas familiares. A sucessão relaciona-se com a transição da liderança de topo da empresa para um membro da família e, em alguns casos, a transferência de propriedade. Será desenvolvida uma pesquisa qualitativa de cunho interpretativista por meio de um estudo de caso único. Para realização da pesquisa, será selecionada uma empresa familiar em processo de sucessão e que utilize o planejamento e controle orçamentário. Os dados serão coletados por observação direta, entrevistas semiestruturadas e documentos. Entendidos como textos, os dados coletados serão analisados por análise qualitativa de conteúdo.

#### Objetivo da Pesquisa:

O objetivo geral do estudo é analisar a construção social do planejamento e controle orçamentário no processo de sucessão de empresas familiares por meio da triade

Endereço: Rua Pernambuco, 558, Sala 03

Bairro: Centro

CEP: 87.001-010

UF: PR

Município: PARANAVAI

Telefone: (41)3463-3203

E-mail: cep@unespar.edu.br

Continuação do Parecer: 3.2361.588

dialetica (externalização, objetivação e internalização).

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

É importante esclarecer que com sua anuência em participar deste estudo pode vir a existir algum desconforto, constrangimento ou alterações de comportamento durante gravações de áudio em função de reflexões sobre conhecimentos que são localizados institucionalmente. Entretanto, são considerados aqui como **MÍNIMOS E NÃO PREVISÍVEIS** os riscos de que sua participação efetivamente lhe cause algum desconforto ou dano. Isso porque será empregada técnica/método retrospectivo na coleta de dados (entrevista) em que não se realiza nenhuma intervenção ou modificação intencional em variáveis fisiológicas, psicológicas ou sociais suas. O risco é minimizado também por não haver invasão à sua intimidade nem identificação sua e dos demais participantes em nenhum dos documentos que venham a ser publicados como produtos da pesquisa.

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

A pesquisadora atendeu todos os preceitos éticos orientados pela Resolução 466.

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Apresenta Roteiro de coleta de dados pertinentes aos preceitos éticos de uma pesquisa; apresenta autorização para realização da pesquisa, folha de rosto devidamente preenchida, apresenta TCLE adequado.

**Recomendações:**

não há.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Não há pendências.

O projeto de pesquisa foi favorável.

**Considerações Finais a critério do CEP:**

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_P ROJETO_1311973.pdf	15/04/2019 17:08:29		Aceito
Outros	resposta.pdf	15/04/2019 17:05:52	Cristina Hillen	Aceito
TCLE / Termos de	anexo1.pdf	15/04/2019	Cristina Hillen	Aceito

Endereço: Rua Pernambuco, 556, Sala 03

Bairro: Centro

CEP: 87.801-010

UF: PR

Município: PARANAVAI

Telefone: (41)3462-3203

E-mail: cep@unespar.edu.br

UNESPAR - UNIVERSIDADE  
ESTADUAL DO PARANÁ



Continuação do Parecer: 3.291.291

Assentimento / Justificativa de Ausência	anexo1.pdf	17:05:34	Cristina Hillen	Aceito
Outros	Roteiro.pdf	11/03/2019 18:10:11	Cristina Hillen	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto.pdf	11/03/2019 18:08:41	Cristina Hillen	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	Decl.pdf	11/03/2019 18:08:14	Cristina Hillen	Aceito
Folha de Rosto	Folha_rosto.pdf	11/03/2019 17:55:04	Cristina Hillen	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Avaliação da CONEP:

Não

PARANAVAI, 24 de Abril de 2019

---

Assinado por:  
William Augusto de Melo  
(Coordenador(a))

Endereço: Rua Pernambuco, 258, Sala 03  
Bairro: Centro  
UF: PR Município: PARANAVAI

CEP: 07.001-010

Telefone: (41)3462-3203

E-mail: cep@unespar.edu.br