

**PROCESSO SUCESSÓRIO EM EMPRESA FAMILIAR: UMA INVESTIGAÇÃO
SOB A PERSPECTIVA DA SUCESSÃO EMPREENDEDORA EM EMPRESA
FAMILIAR**

**SUCCESSION PROCESS IN A FAMILY BUSINESS: AN INVESTIGATION UNDER THE
ENTREPRENEURIAL SUCCESSION PERSPECTIVE**

**PROCEDIMIENTO SUCESARIO EN EMPRESA FAMILIAR: UNA INVESTIGACIÓN BAJO LA
PERSPECTIVA DE LA SUCESIÓN EMPREENDEDORA**

Simone Bueno Camara, MSC

Universidade Federal de Santa Maria/Brazil

simonebuenocamara@gmail.com

Luis Carlos Zucatto, Dr.

Universidade Federal do Rio Grande do Sul/Brazil

luiszucatto@gmail.com

Sinara Naszeniak, BEL

Universidade Federal de Santa Maria/Brazil

sinynaszeniak@hotmail.com

RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi analisar o processo sucessório em uma empresa familiar com base na perspectiva da sucessão empreendedora, proposta por Bayad, Barbot (2002), que se desdobra em quatro aspectos: aceitabilidade, credibilidade, legitimidade e liderança. Estes aspectos foram definidos, *à priori*, como categorias analíticas para a análise dos dados, que foram levantados por meio de entrevistas semiestruturadas e entrevista em profundidade com os gestores da empresa pesquisada. Nos resultados, identificaram-se evidências do processo de sucessão empreendedora na empresa estudada, pois, ambos os sucessores começaram em atividades operacionais ainda enquanto crianças, inserindo-se na cultura da empresa familiar. Com o passar do tempo foram ganhando espaço e aceitabilidade, bem como, com o decorrer dos anos, formação e trabalho na empresa a credibilidade e legitimidade junto aos predecessores foi alcançada.

Palavras-chaves: Empresa familiar; Processo sucessório; Sucessão empreendedora.

ABSTRACT

This research aimed to analyze the succession process in a family business, by the entrepreneurial succession perspective, proposed by Bayad, Barbot (2002), which unfolds in four aspects: acceptability, credibility, legitimacy and leadership. These aspects were defined a priori as analytical categories in the data analysis, which were raised through semi-structured interviews and in-depth interviews with the managers of the company surveyed. In the results, the process of entrepreneurial succession was observed in the company studied, since both successors began in operational activities as children, inserting themselves into the culture of the family business. With the passage of time were gaining space and acceptability, as well as, over the years, training and work in the company the credibility and legitimacy with the predecessors was achieved. Due to these factors, management is currently under the control of these successors.

Keywords: Family business; Succession process; Entrepreneurial succession.



RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue analizar el proceso sucesorio en una empresa familiar con base en la perspectiva de la sucesión emprendedora, propuesta por Bayad, Barbot (2002), que se desdobra en cuatro aspectos: aceptabilidad, credibilidad, legitimidad y liderazgo. Estos aspectos fueron definidos, a priori, como categorías analíticas para el análisis de los datos, que fueron levantados por medio de entrevistas semiestructuradas y entrevista en profundidad con los gestores de la empresa investigada. En los resultados, se identificaron evidencias del proceso de sucesión emprendedora en la empresa estudiada, pues ambos sucesores comenzaron en actividades operativas aún como niños, insertándose en la cultura de la empresa familiar. Con el paso del tiempo fueron ganando espacio y aceptabilidad, así como, con el curso de los años, formación y trabajo en la empresa la credibilidad y legitimidad junto a los predecesores fue alcanzada.

Palabras claves: Empresa familiar; Proceso sucesor; Sucesión emprendedora.

1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares compõem parcela expressiva no que concerne aos grupos empresariais brasileiros, bem como, possuem destaque na economia, e deste modo tornam-se instrumentos relevantes para a realização de estudos (ESTOL; FERREIRA, 2006; NORDSTROM; JENNINGS, 2018). Neste viés, Soares e outros (2021), explanam que cerca de 70 % a 80% das empresas na América e Europa são de propriedade familiar.

Quanto à caracterização deste tipo de empresa, Gersick e outros (1997), salientam que a empresa familiar tende a se apoiar na coexistência de três sistemas, ou eixos, independentes: propriedade, família e gestão. Estes eixos, são influenciados por inúmeros fatores, entre eles a passagem do tempo, com significativa importância, pois revela acontecimentos, os quais vão desde nascimentos, doenças, mudanças e falecimentos. Nesta perspectiva, Zellweger e outros (2019) defendem que, do mesmo modo, ocorrem mudanças na própria empresa e família, como mudanças de gerações, o que pode desencadear o processo sucessório.

No que tange às nuances específicas deste tipo de organização, para Soares, Machado e Marocco (1997), em uma empresa familiar é possível identificar inúmeras vantagens tais como, uma maior disponibilidade para o trabalho, confiança, tanto entre os membros da família envolvidos, quanto com os clientes. As empresas familiares estabelecem fortes relações de credibilidade e continuidade, a capacidade dos membros da família em contornar as dificuldades, o conhecimento que os mesmos têm sobre a história da empresa, a liberdade de opinião e expressão figuram entre os motivos do sucesso de uma empresa familiar (TIRDASARI; DHEWANTO, 2020; CAHYADI et al., 2021).

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) (2016), a maior preocupação das empresas familiares é a sua sobrevivência. O Brasil tem entre 6 a 8 milhões de empresas, sendo que 90% são empresas familiares (SEBRAE, 2016). Entretanto, os conflitos que surgem entre os interesses da família e os da empresa, a descapitalização pelos herdeiros em função de desfrutes pessoais, a falta de preparo profissional dos herdeiros e a falta de planejamento para médio e longo prazo, estão entre os aspectos que podem fragilizar as empresas familiares (PETRY; NASCIMENTO, 2007; LEITE; ARAUJO; SILVA, 2017; HILLEN; LAVARDA, 2020; TIRDASARI; DHEWANTO, 2020).

Neste ponto entende-se a necessidade da profissionalização do gestor, uma vez que se percebe a probabilidade de este ser um dos membros da família (TIRDASARI; DHEWANTO, 2020). Portanto, a profissionalização dos membros familiares, e sua preparação acadêmica e psicológica para a provável sucessão

do empreendimento, é de extrema importância. Neste sentido, a sucessão é compreendida como um momento significativo no ciclo de vida da empresa familiar, na medida em que influi sobre a sobrevivência da organização (BROCKHAUS, 2004; NORDSTROM; JENNINGS, 2018; CAHYADI et al., 2021; SOARES et al., 2021).

No que tange ao processo sucessório, Neto e Moreira Jr (2001), expõem como uma das principais dificuldades da gestão da empresa familiar, a perpetuação. Estes autores concluem que a profissionalização, a disputa por poder e conflitos entre os familiares, são os maiores empecilhos para a continuação empresarial. Já, Borges (2009) ao estudar o processo sucessório em diferentes empresas familiares, tendo como lente de análise a perspectiva da sucessão empreendedora, concluiu que as ações intra-empreendedoras dos sucessores influenciam à medida que contribuem para a continuidade da empresa familiar. Nesta mesma linha, Borges et al. (2015), na análise do processo sucessório de empresas familiares, concluem que ações empreendedoras dos predecessores em conjunto com os sucessores, em empresas familiares, permitem a atuação coletiva da família em busca da continuidade e crescimento dos seus negócios.

Mamede, Melo e Pinto (2017), em estudo com objetivo semelhante ao de Borges (2009) e Borges et al. (2015), concluem que além de características empreendedoras e ser legitimado junto à empresa familiar, o sucessor precisa querer se envolver com os negócios da família. O contexto da sucessão familiar, ainda, sugere que haja crise de herdeiros dispostos a suceder seus progenitores. Neste sentido, Oliveira (2015), na matéria “Crise exige herdeiros mais bem preparados para assumir o negócio”, traz para o leitor uma ilustração real do que o título da matéria realmente quer exprimir. Ainda, segundo o mesmo autor, casos de transição bem planejada deveriam ser a regra, mas ainda é comum ver empresas sendo pegadas de surpresa pela morte ou doença do fundador.

No mesmo contexto, Nordqvist e outros (2012) no artigo “*An entrepreneurial process perspective on succession in family firms*” revelam estatísticas pertinentes sobre a sucessão empresarial familiar da Europa, EUA e Japão, em que abordam as dificuldades de possuir sucessores para as empresas, assim como em gerir os conflitos de interesses familiares. A partir do exposto, o problema de pesquisa centra-se em que condições ocorre/ocorreu o processo sucessório em empresas familiares. Neste contexto, define-se como objetivo deste estudo, investigar o processo sucessório em uma empresa familiar, localizada no município de Palmeira das Missões- Rio Grande do Sul, sob a perspectiva da sucessão empreendedora a partir de um estudo de caso.

2 ASPECTOS CONCEITUAIS ACERCA DE EMPRESAS FAMILIARES

Em termos conceituais, como Moraes Filho, Barone e Brito (2011) destacam, as empresas familiares são caracterizadas por certa polissemia o que, por consequência, ocasiona dificuldades na compreensão. No entanto, há um ponto comum: como principal determinante de uma empresa familiar, a gestão ser realizada por membros da família. Ainda, como enfatiza Vidigal (1996), as empresas familiares são frutos das capitâneas hereditárias, que eram passadas dos capitães para seus filhos primogênitos e frutos, também, das imigrações de estrangeiros que se instalaram no Brasil. Como consequência destes eventos, ocorre o surgimento, bem como o crescimento, de novas empresas no Brasil, com características familiares.

Já, para Bernhoeft (1989), empresa familiar é aquela que teve seu início com membros de uma ou mais famílias, ou mesmo aquela que mantém a administração do negócio sob o controle familiar. Por sua vez, Lodi (1986) conceitua empresa familiar como aquela que está sob o comando de uma mesma família há, pelo menos,

duas gerações. Analogamente, se caracteriza como empresa familiar aquela que possui um ou mais membros da família inseridos no controle gerencial, com a finalidade de reter parte significativa do capital da empresa (LANZANA; CONSTANZI, 1999).

Logo, percebe-se que as empresas familiares se diferenciam entre si por meio das características estabelecidas em seu modelo de gestão, no qual um dos aspectos que pode destacar suas peculiaridades, e impactar no desempenho, é a cultura organizacional (LEITE; ARAUJO; SILVA, 2017; SOARES et al., 2021; CAHYADI et al., 2021). Neste sentido, Schein (1992) ressalta que o termo “cultura” deve ser reservado para as crenças e pressupostos básicos, compartilhados pelos membros de uma organização, os quais operam inconscientemente e definem a visão que a organização tem de seu ambiente e de si própria. Nesta perspectiva, a cultura organizacional como destaca Schein (1992), consiste em um padrão de pressupostos que determinado grupo criou ou desenvolveu com a finalidade de resolver ou superar conflitos internos ou externos.

Neste contexto, para o desenvolvimento deste trabalho, conceitualmente, empresa familiar será abordada como aquela identificada com uma família há, pelo menos, duas gerações, sendo caracterizada quando esta ligação implica em uma relação recíproca entre a estratégia e a gestão da organização, assim como entre os interesses e objetivos da família empresária (DONNELLEY, 1964). Entretanto, para a constituição e continuidade, a sucessão é um componente fundamental para as empresas familiares (HILLEN; LAVARDA, 2020; SOARES et al., 2021), pois há necessidade da presença da família por pelo menos duas gerações na empresa, para que ela possa ser considerada familiar. Com isto, é necessário delimitar um processo claro e estratégico para a realização do processo sucessório.

2.1 O processo sucessório em empresas familiares

As empresas familiares, como Gersick et al. (1997) abordam, estão sob três sistemas: propriedade, família e gestão. Porém, cada empresa familiar possui suas peculiaridades, normas e valores, tornando suas relações complexas. Ademais, a empresa familiar, como qualquer outra organização, está sob influência do mercado e de mecanismos de governança (SOARES et al., 2021). Outra questão de extrema relevância no que concerne à gestão das empresas familiares, é a sucessão (HILLEN; LAVARDA, 2020), a qual pode estar ligada ao fator hereditário, assim como os valores instituídos no negócio e vinculados ao papel do fundador que, em algum momento, por vontade própria ou não, passará a gestão para um membro da família (NORDSTROM; JENNINGS, 2018; LEITE; ARAUJO; SILVA, 2017).

Entretanto, o processo sucessório encontra-se num complexo de interesses que envolvem a manutenção do dinheiro na família, a transmissão da propriedade, proteção aos descendentes diretos, conservação do poder pelos membros, bem como a segurança financeira dos fundadores (LEITE, 2002). Nesta perspectiva, a sucessão é identificada como sendo o período em que mais ocorrem divergências de interesses por parte de futuros sucessores, podendo incorrer na fragilização do negócio familiar, expondo a complexidade das relações inseridas neste contexto (LANK, 2001; HILLEN; LAVARDA, 2020).

Neste viés, o planejamento da sucessão é um dos pressupostos basilares para o sucesso de uma empresa familiar, pois pode contribuir para que a transição não seja um período problemático, uma vez que as mudanças de gestão são inevitáveis (PHAM; BELL; NEWTON, 2019; BELL; PHAM, 2020). Nesta perspectiva, Rodrigues (2000), Leite, Araújo e Silva (2017), explanam que um processo sucessório de êxito é precedido por um bom

planejamento, o qual tem como ponto principal a delimitação do sucessor, sua disposição e real condição para assumir a gestão empresarial. Assim, de forma geral, autores como Bernhoeft (1989) e Lodi (1987), dentre outros, identificam quatro elementos essenciais para o desenvolvimento do processo sucessório. Corroborando a esta temática, Floriani e Rodrigues (2000), sistematizam estes elementos (Quadro 1), exemplificando cada componente.

Quadro 1 - Componentes do processo sucessório

Família	Empresa	Empresa Familiar	Plano Sucessório
Unidade social	Unidade Econômica	Representativa de grande parcela da economia mundial	Envolve: a família, a propriedade e a administração
Valores passados de geração para geração	Produtora de riquezas	Responsável pela manutenção e estabilidade de grande parte do mercado econômico e de igual parcela da sociedade	Possibilita a perpetuação da organização, quando bem elaborado e bem-sucedido
Histórico familiar	Suporte comunitário		
Berço do fundador e seus herdeiros e sucessores	Fonte de emprego e renda		

Fonte: Adaptado de Floriani e Rodrigues (2000).

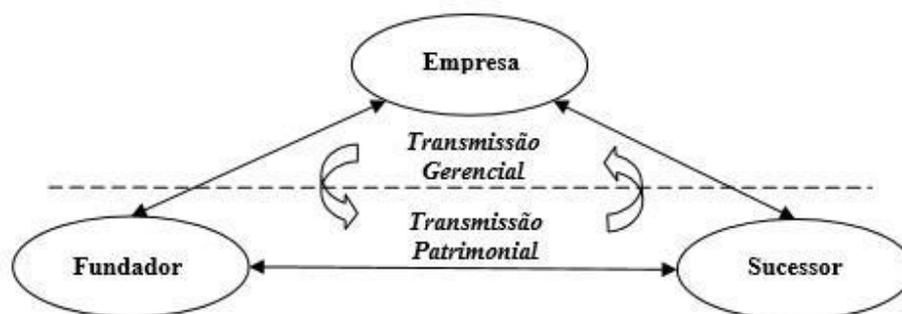
Além destes componentes do processo sucessório, abordados por Floriani e Rodrigues (2000) (Quadro 1), Sharma (2006) também, abordando que o processo de sucessão envolve desde o desejo de sobrevivência, a busca pela manutenção da empresa sob o controle da família e a possibilidade de a geração sucessora dar continuidade ao projeto familiar. De um lado, esse processo pode impulsionar o crescimento da organização, a partir da inserção de novas práticas de gestão e novos direcionamentos estratégicos (TILLMANN; GRZYBOVSKI, 2005; HILLEN; LAVARDA, 2020). Por outro, pode determinar a falência da empresa familiar, a partir do surgimento de conflitos inerentes à dinâmica entre família e empresa (HAVEMAN; KHAIRE, 2004; BERTSCHI-MICHEL; KAMMERLANDER; STRIKE, 2020; SOARES et al., 2021).

No que tange ao horizonte de tempo, Lodi (1998), esclarece que a transmissão de poder, no processo de sucessão, geralmente é conduzida em um período de três a cinco anos, o qual é desenvolvido ao longo de uma geração no sentido de que o pai dispõe sobre a educação dos filhos, bem como sobre a harmonia familiar. Neste sentido, o sucesso do processo sucessório está sujeito à maneira como o predecessor preparou a família para o controle dos negócios (BELL; PHAM, 2020; SOARES et al., 2021; CAHYADI et al., 2021). Donnelley (1967) e mais recentemente Pham, Bell e Newton (2019), expõem uma importante vantagem do processo de sucessão que é a coerência, e um sentido profundo, em relação aos objetivos da empresa. Além disso, a característica de que toda empresa familiar possui tradições específicas, as quais com o processo sucessório devem ser preservadas, assim como os objetivos do predecessor (DONNELLEY, 1967; NORDSTROM; JENNINGS, 2018; PHAM; BELL; NEWTON, 2019; BELL; PHAM, 2020).

2.2 Sucessão empreendedora

Bayad e Barbot (2002), corroborand com Bernhoeft (1989) e Lodi (1987), descrevem a sucessão como um processo de transmissão gerencial e patrimonial. Desta forma, o processo sucessório não apresenta uma trajetória linear ou sequencial, mas se configura como um processo dinâmico, construído por meio da relação dialética, constituída por três eixos centrais entre a empresa, o fundador e o sucessor. A Figura 1 demonstra essa relação.

Figura 1 - Modelo tridimensional de sucessão em empresas familiares



Fonte: Bayad e Barbot (2002).

Assim, o processo de transmissão gerencial começa a ocorrer quando o sucessor ingressa na empresa. Contudo, o sucessor deve ter algumas características essenciais para obter aceitabilidade, credibilidade e legitimidade para, então, ser reconhecido como uma boa liderança (BAYAD; BARBOT, 2002). Assim, a legitimidade é um processo que envolve a formação do sucessor, suas experiências, muitas destas adquiridas no âmbito familiar, as quais podem influenciar na cultura organizacional (BERTSCHI-MICHEL; KAMMERLANDER; STRIKE, 2019). Por sua vez, a delegação de responsabilidades é um aspecto estratégico para observar as habilidades do sucessor, como também pode se tornar um para que este participe da expansão dos negócios da empresa, o que poderá contribuir para que ele obtenha credibilidade (BAYAD; BARBOT, 2002; BORGES, 2009; TIRDASARI; DHEWANTO, 2020).

Por conseguinte, como Borges (2009) elucida, a aceitabilidade, bem como a credibilidade são fatores que, juntos, levam o sucessor a obter a legitimidade, pois no momento que este assume responsabilidades e começa a tomar decisões importantes para o crescimento da empresa, assume posturas de autonomia e confiança em si mesmo e nos demais envolvidos, levando-o a alcançar posições de poder. Desta maneira, no momento em que o sucessor começa a participar e interagir com os negócios e tomadas de decisões da empresa, demonstrando seu interesse pela continuação da empresa familiar, torna-se um sucessor em potencial. Com isto, é possível verificar a construção de liderança do sucessor (BAYAD; BARBOT, 2002). Com estes fatores definidos, a sucessão resultará na continuidade dos valores estabelecidos pelo fundador, bem como no crescimento empresarial (LEITE; ARAÚJO; SILVA, 2017; BELL; PHAM, 2020). Pode-se observar estas características no quadro 2, sobre a sucessão empreendedora, como proposta por Bayad e Barbot (2002).

Quadro 2 - Elementos da sucessão empreendedora

Elementos	Sucessão
Aceitabilidade	Envolve as experiências do sucessor no âmbito de sua família, sobretudo durante a infância, sua instrução e formação, bem como experiências adquiridas durante o período de atuação na empresa ao lado do fundador, levando o sucessor a compartilhar da cultura e do ambiente da empresa familiar.
Credibilidade	Envolve a delegação de responsabilidades para os sucessores e o reconhecimento das competências (técnicas ou relacionadas) dos sucessores, que podem ser valorizadas a partir de suas experiências individuais.
Legitimidade	A legitimidade é construída a partir do momento em que os sucessores alcançam uma posição de poder, a confiar em si mesmos e ter a confiança dos demais membros envolvidos na empresa.
Liderança	Envolve a perspectiva da autonomia, em que o sucessor começa a participar gradativamente das atividades gerenciais, bem como a aprender o funcionamento da organização sob uma perspectiva estratégica, garantindo a manutenção futura da empresa familiar e o legado das antigas gerações.

Fonte: Desenvolvido com base em Bayad, Barbot (2002).

Portanto, como demonstrado no Quadro 2, e também enfatizado por Borges (2009), os elementos que compõem o processo de sucessão empreendedora estão em uma mesma perspectiva, os quais, juntos, assumem a condição de construção da sucessão ao longo das diferentes gerações. Ainda, a sucessão é um processo socialmente construído a partir das relações existente entre predecessores e sucessores no ambiente empresarial (BORGES; LIMA, 2009; PHAM; BELL; NEWTON, 2019; CAHYADI et al., 2021).

Assim, esses elementos influenciam na inserção do sucessor na empresa familiar com um contato próximo do predecessor (BAYAD; BARBOT, 2002; PHAM; BELL; NEWTON, 2019). Esta relação é fundamental para o esclarecimento dos objetivos do fundador com relação ao sucessor e o do sucessor com relação aos negócios da empresa (BELL; PHAM, 2020). De tal modo, as características culturais, bem como os valores instituídos pelo fundador, têm a possibilidade de conservar-se na empresa por consequência de experiências trocadas entre predecessor e sucessor. Essas quatro fases da sucessão empreendedora serão utilizadas como categorias de análise nesta pesquisa, com definição *à priori*.

3 MÉTODO DA PESQUISA

No que concerne ao procedimento, este trabalho baseia-se num estudo de caso, que foi escolhido em virtude da representatividade da empresa analisada no contexto econômico local, por se tratar de um conjunto de empreendimentos de uma mesma família. Esses empreendimentos tiveram sua origem em uma pequena loja de supermercado, fundada pelo predecessor. Estudos de caso, como Yin (2001) aborda, possuem como essência a tentativa de esclarecer determinada decisão ou mesmo um conjunto de decisões que englobam variáveis motivacionais pela qual foram tomadas e outras nuances que possam expressar o quão relevante seja o caso a ser estudado. Para a coleta de dados, optou-se pela entrevista semiestruturada, a qual, como Triviños (1987) explica, é uma entrevista que possui características de ter questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, relacionadas ao tema da pesquisa. Também na entrevista semiestruturada, segundo este mesmo autor, se faz

diferenciação no tipo de abordagem teórica, que é a fenomenológica ou estrutural. Nesta pesquisa foi usada apenas a de orientação fenomenológica.

A partir desses pressupostos, foi elaborado um roteiro com a finalidade de obter informações com relação aos fatores históricos, surgimento da empresa familiar, evolução e crescimento desta, como ocorreu o processo de sucessão, a interação entre o predecessor e sucessores, buscando compreender as relações existentes nesta empresa familiar e procurando conhecer a história da empresa.

A primeira parte relacionada a este roteiro, foi aplicada uma entrevista não estruturada com o predecessor da empresa familiar, a qual foi gravada. Com base nesta entrevista, foi detectada a presença da sucessão empreendedora, por isso, foram realizadas outras entrevistas semiestruturadas com os membros sucessores presentes na empresa, como demonstrado no quadro 3. Destaca-se que todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas, a fim de obter maior clareza e riqueza de informações.

Quadro 3 - Caracterização dos entrevistados

Entrevistados	Denominação
Predecessor	P1
Sucessor 1	S1
Sucessor 2	S2

Fonte: Elaborado pelos autores.

O roteiro para as entrevistas baseou-se nos elementos da Sucessão Empreendedora (BAYAD; BARBOT, 2002). Entretanto, procurou-se, ainda, dar um enfoque na perspectiva histórica, com temas abrangentes, relacionados à evolução e ao crescimento da empresa familiar, bem como sua permanência e estratégia competitiva no mercado.

Por outro lado, as entrevistas também tiveram enfoque estratégico, como o processo de sucessão, a interação que ocorreu e ocorre entre os membros de diferentes gerações dentro da empresa, práticas de gestão, inovações e ideias que os sucessores trouxeram/trazem ao longo do processo de sucessão, bem como se há, e como se dá, o reconhecimento de liderança por parte de outros membros da empresa familiar.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Nesta seção, e em seus desdobramentos, serão apresentados os resultados relacionados aos aspectos da sucessão empreendedora (Quadro 2), como a aceitabilidade, credibilidade, legitimidade e liderança.

4.1. Aceitabilidade

A aceitabilidade, como proposta por Bayad e Barbot (2002), contempla as experiências do sucessor desde a infância, as instruções e formações adquiridas ao longo do período que esteve junto ao predecessor na empresa. Do mesmo modo, Queiroz (2008), explana que as experiências e formações dos sucessores neste

período são mantidas pela expectativa do predecessor ao longo do tempo, nas possíveis contribuições que os sucessores poderão desenvolver na empresa.

Neste sentido, como explana o Entrevistado P1, com a entrada dos filhos no negócio da família, começou a ocorrer o processo de sucessão, pois ambos buscaram se qualificar em áreas que a empresa precisaria futuramente: um em contabilidade, e outro em psicologia. Do mesmo modo, a entrada dos sucessores ocorreu de forma gradativa, primeiramente com a delegação de atividades operacionais junto aos outros colaboradores, obtendo desta maneira a legitimidade (BAYAD; BARBOT, 2002).

Com o passar do tempo, paulatinamente, houve a formalização da gestão e sua respectiva profissionalização. Pela tomada de decisões em conjunto com o fundador da empresa, os sucessores – Entrevistados S1 e S2, começaram a desenvolver a liderança e, conseqüentemente, passou a se desenvolver um processo de sucessão empreendedora, pois a empresa começou a ser gerida pelos membros sucessores (BAYAD; BARBOT, 2002; BORGES, 2009). Concomitante, outros investimentos e inovações foram implementados na empresa.

Portanto, a sucessão teve seu início com a entrada dos filhos, Entrevistados S1 e S2, no negócio. Inicialmente, de forma a ajudar os pais nas atividades da empresa e, como consequência, passam a compartilhar experiências e reforça-se a cultura da família na empresa, caracterizando-se a etapa da aceitabilidade (BAYAD; BARBOT, 2002).

Com estas duas características, têm-se um background para a legitimidade dos sucessores na empresa, gerando confiança para a tomada de decisão e ocupação de cargos de poder. A partir disso, os sucessores começam a adquirir autonomia em relação às tomadas de decisões, a traçar estratégias, desenvolvendo a liderança (BAYAD; BARBOT, 2002; BELL; PHAM, 2020).

No que tange ao envolvimento na empresa da família, os Entrevistados S1 e S2 relataram que desde cedo sempre estiveram ao lado do predecessor – Entrevistado P1, na empresa, acompanhando e participando de atividades junto ao mesmo, bem como dos colaboradores. Assim, os sucessores foram se ambientando na empresa, como algo que faz parte da família, adquirindo experiências e observando a forma de tomada de decisão do predecessor – Entrevistado P1, como relata o Entrevistado S1:

Nós criamos a vida inteira aqui. Fomos “pra fora” para estudar, tanto eu como minha irmã, e as experiências foram adquiridas com as vivências, escolhemos áreas diferentes, e ver o pai e a mãe trabalhando, isso acabou dando vontade de seguir no ramo.

Percebe-se, pela fala do Entrevistado S1, que o processo de inserção dos sucessores na empresa se deu de forma natural, pois estes viviam no ambiente familiar, o qual também era a empresa, pelo fator habitual, sendo uma extensão da dinâmica e cotidiano da família. Nesta perspectiva, Andrade, Lima e Muylder (2014), salientam que este é um ponto importante no processo de sucessão, pois é onde começa a aprendizagem, tornando-a consistente, além de ser um processo típico. Bell e Pham (2020), também explicam que um dos principais fatores que levam a transferência da empresa de forma natural, é o tempo que o predecessor passa com o(s) sucessor(es) em termos de comunicação face a face.

Além disso, ambos os sucessores sempre estiveram presentes no ambiente empresarial, possibilitando um contato próximo tanto com os colaboradores, como com diferentes *stakeholders* da empresa, ao longo do

período de sucessão. Logo, a partilha da cultura da empresa, bem como a forma de gerenciar, torna-se gradativamente um elemento constituído com base na aceitabilidade (ANDRADE; LIMA; MUYLDER, 2014; LEITE; ARAÚJO; SILVA, 2017). Por outro viés, o planejamento do processo sucessório pode melhorar a cooperação com as partes interessadas, aumentando a chance de uma sucessão suave e eficaz (PHAM; BELL; NEWTON, 2019). Uma vez consolidada a etapa da aceitabilidade, já em possível desdobramento, passa a se concretizar a etapa da credibilidade.

4.2 Credibilidade

A credibilidade por sua vez, envolve a delegação de responsabilidades para os sucessores e o reconhecimento das competências dos mesmos (BAYAD; BARBOT, 2002). Do mesmo modo, a credibilidade está associada à aceitabilidade no que concerne ao reconhecimento do sucessor em se inserir nas atividades gerenciais (ANDRADE; LIMA; MUYLDER, 2014). Além disso, a credibilidade constitui um fenômeno que envolve, de forma gradativa, o aprendizado das atividades que são desenvolvidas ao longo dos anos de experiência pelos sucessores (BAYAD; BARBOT, 2002; ANDRADE; LIMA; MUYLDER, 2014). Sobre estes aspectos, no caso da empresa em estudo, os sucessores explanaram que “sempre foi o pai que fez a parte administrativa e a mãe ajudava [...]. Quando minha irmã foi ficando mais velha, também foi entrando no negócio. A parte de pagamentos é minha irmã que faz, pois é formada em Contabilidade, justamente para ajudar na parte contábil” (ENTREVISTADO S2). Do mesmo modo, o Entrevistado S1 destacava que “[...] desde os 7 anos eu estava com o pai e a mãe na empresa. Com 13 anos, comecei a cuidar do caixa, repor, enfim um pouco de tudo [...]”.

Percebe-se, em suas falas, que os sucessores tiveram a oportunidade de conhecer a funcionalidade (TIRDASARI; DHEWANTO, 2020) da empresa, compartilhando da sua cultura (PHAM; BELL; NEWTON, 2019), além de estarem aprendendo, com os pais, a gestão da empresa. Conforme o Entrevistado S1 relata, um dos fatores importantes na gestão é o compartilhamento de responsabilidades, ocorrendo desta maneira um conhecimento maior por parte de todos. Baseado nisto, foi se construindo um processo de credibilidade à medida que os sucessores assumiam responsabilidades, bem como, identificavam suas habilidades na gestão da empresa:

[...] a gente mesmo foi se moldando e como a empresa estava crescendo nesse período, nós fomos nos organizando e se responsabilizando. Como sempre estivemos dentro da empresa, foi algo bem natural, minha irmã começou na parte financeira; eu ajudava fazer as compras, abastecer o mercado, devagarinho, fomos tomando novos lugares, sem o pai e mãe perceberem (ENTREVISTADO S2).

As evidências, constatadas nas falas dos Entrevistados S1 e S2, sugerem que se caracteriza a etapa da credibilidade no processo sucessório da empresa em estudo. E, conforme Andrade; Lima e Muijder (2014) destacam, a credibilidade se caracteriza pela ausência de um planejamento formal no que diz respeito ao processo sucessório. Adicionalmente, destaca-se que o sucessor se envolve nas rotinas empresariais, adquire conhecimento, tornando-se capaz de, futuramente, assumir o controle gerencial dos negócios da família (HILLEN; LAVARDA, 2020; CAHYADI et al., 2021; SOARES et al., 2021). E, uma vez consolidada a etapa da credibilidade, a etapa da legitimidade passa a se evidenciar no processo sucessório (BAYAD; BARBOT, 2002).

4.3 Legitimidade

A legitimidade caracteriza-se, não pela transferência voluntária de poder do predecessor aos sucessores, mas pelo reconhecimento do trabalho destes junto à empresa (BAYAD; BARBOT, 2002). Neste sentido, Borges (2009) destaca que a legitimidade se evidencia de maneira associada à aceitabilidade e credibilidade, na medida em que os sucessores se mostram comprometidos como os negócios da empresa. Baseadas nisto, a delimitação de responsabilidades e a inserção gradativa na empresa, mostram-se estratégias eficazes na descoberta de habilidades, que são importantes no processo sucessório, pois atestam o interesse do sucessor na continuidade dos negócios da família (BAYAD; BARBOT, 2002; BERTSCHI-MICHEL; KAMMERLANDER; STRIKE, 2020; HILLEN; LAVARDA, 2020; CAHYADI et al., 2021).

Como relataram os Entrevistados S1 e S2, este processo mostrou que realmente queriam continuar com os negócios da família:

[...] Tive experiências em outras empresas e não exerci o cargo, “pra” vir cuidar mesmo da empresa. [...] Também aproveitei a presença dos pais, para vir aprendendo com eles. Atualmente eles estão presentes, mas a parte de tomada de decisão fica conosco (ENTREVISTADO S2). [...] foi muito importante a experiência dentro da empresa desde cedo com o pai e a mãe, porque hoje eu sei um pouco de tudo. Quando não estou fazendo a parte financeira eu vou para o caixa, enfim, se precisar faço um pouco de tudo[...] (ENTREVISTADO S1).

A legitimidade, que se evidencia no processo sucessório do caso em estudo, está relacionada com o sistema de funcionamento da empresa, como é dirigida a empresa familiar, envolvendo todas as partes interessadas. Neste sentido, os Entrevistados S1 e S2 relataram como executam seus papéis na empresa desde sua inserção, buscando um reconhecimento futuro que será a liderança, demonstrando seus potenciais empreendedores. Até alcançá-la, toda a prática do funcionamento de governança da empresa deve se refletir no adequado funcionamento dos negócios (LEITE; ARAÚJO; SILVA, 2017; BELL; PHAM, 2020). Para tanto, o Entrevistado S2 teve um processo de aprendizagem de como dirigir uma empresa um pouco mais extensa por conta de suas experiências trazidas de outras empresas. Já, o Entrevistado S1 se especializou em contabilidade, o que contribuiu para o seu processo de aprendizagem na gestão financeira.

Conforme descrito por Berger e Luckmann (2004), o processo de legitimidade não é apenas uma questão de “valores”, mas também, em “conhecimento”, pois é preciso primeiro haver “conhecimento” dos papéis que definem tanto as ações “certas” quanto as “erradas”, no interior da estrutura empresarial. Ainda, estas perspectivas de preocupação coletiva, expostas pelos Entrevistados S1 e S2, representam um importante aspecto da legitimidade a se materializar no processo sucessório da empresa estudada (BAYAD; BARBOT, 2002).

Este aspecto corrobora nuances pertinentes à legitimação dos sucessores, no que concerne a visão coletiva, tanto por parte do predecessor, quanto dos sucessores, para que não se configurem conflitos de interesses que poderão ser nefastos à empresa (VIDIGAL, 2000; TIRDASARI; DHEWANTO, 2020; BERTSCHI-MICHEL; KAMMERLANDER; STRIKE, 2020). Obviamente, predecessores e sucessores poderão ter pontos de vista divergentes em determinados aspectos ou práticas. No entanto, o diálogo permanente contribui para a convergência das perspectivas.

E, a partir dessas evidências e com base nos estudos de Bayad e Barbot (2002) Borges (2009) e Borges e Lima (2009), o estudo de caso em questão, se configura um processo sucessório empreendedor, com construção dialética. Esta construção, deu-se entre predecessores e sucessores ao longo do tempo. Destaca-se

também que foi possível constatar que ambos os sucessores foram construindo sua legitimação paulatinamente, desde a inserção gradativa na empresa e até mesmo a escolha da formação técnico-científica, definida conforme a necessidade da empresa e as habilidades pessoais destes, configurando-se, ainda, uma sucessão profissionalizada. Uma vez que a etapa da legitimidade se torne inteligível no ambiente da empresa em questão, a etapa da liderança, talvez já desencadeada, passa a se materializar, o que se discute no próximo subtópico.

4.4 Liderança

Como propõem Bayad e Barbot (2002), a liderança é o resultado das construções das etapas anteriores: aceitabilidade, credibilidade e legitimidade. Este é o momento em que os sucessores obtêm plena autonomia para trabalhar à frente da gestão da empresa (BAYAD; BARBOT, 2002; BORGES, 2009; LEITE; ARAÚJO, SILVA, 2017), e no caso em estudo, como já visto, cada um dos sucessores em setores diferentes. Quanto à liderança desempenhada por cada um desses sucessores, Entrevistados S1 e S2, nas falas de cada um, se destaca o amadurecimento da ideia de liderança/gestão, como se expõe:

[...] se deu através da idade do pai e da mãe, com uma idade mais avançada, mais de 70 anos os dois, houve uma necessidade e uma preocupação de que se quiséssemos ficar no negócio e tocá-lo a frente, enquanto eles estão vivos, aprender a “lidar”, isso acelerou o processo de aprendizagem[...] (ENTREVISTADO S2). [...] Acho que o momento que mais sentimos a necessidade de gerir a empresa, foi quando o pai precisou fazer uma cirurgia. Neste momento, eu vi que precisava acompanhar e estar perto, porque eles estavam precisando de mim[...] (ENTREVISTADO S1)

Outro fator relevante que demonstra o grau de comprometimento dos sucessores com o negócio, é ressaltado quando se abordam as responsabilidades assumidas, antes e durante o processo de sucessão. Neste sentido, o Entrevistado S1 comenta, “[...] antes, a gente estudava e tudo mais, se dava “pra” fazer, fazia. No momento que vamos crescendo, aumentando as responsabilidades, o comprometimento também aumentou. Hoje, eu penso muito quando tenho que sair, geralmente deixo tudo organizado e programo os dias que não tem tanta coisa para fazer”.

Percebe-se, nesta fala, que na empresa estudada o processo de sucessão se alinha à perspectiva da sucessão empreendedora. Neste sentido, destaca-se um ponto importante, que é o trabalho do Entrevistado S1 junto com o predecessor, pois este sucessor se inseriu no ambiente da empresa, acompanhando a gestão, sendo que todas as informações de gestão são compartilhadas com os demais membros. Contudo, atualmente os predecessores não interferem nas tomadas de decisões. Isto remete à relação de confiança que foi construída entre os envolvidos (BERTSCHI-MICHEL; KAMMERLANDER; STRIKE, 2020; BELL; PHAM, 2019; SOARES et al., 2021). Este aspecto sugere que essa relação se materializou em razão dos objetivos de continuação e crescimento da empresa serem convergentes (LEITE; ARAÚJO, SILVA, 2017; HILLEN; LAVARDA, 2020), tanto para predecessor, como sucessores, o que se reforça “como já fizemos 43 anos de empresa [...] queremos que isso continue por vários anos, a nossa intenção é crescer cada vez mais. Temos projetos para fazer no futuro, tudo depende da economia. Mas, não temos intenção de vender ou parar [...]” (ENTREVISTADO S2).

Pode-se observar o processo de sucessão empreendedora na empresa estudada, pois, ambos os sucessores começaram em atividades operacionais ainda em tenra idade, inserindo-se na cultura da empresa e, com o passar do tempo, foram ganhando espaço e aceitabilidade (BAYAD; BARBOT, 2002; TOBAK et al., 2018). No decorrer tempo, houve o processo de formação de cada um dos sucessores e a assunção de responsabilidades na empresa, o que, paulatinamente, proporcionou credibilidade e legitimidade (BAYAD; BARBOT, 2002; BORGES, 2009).

Para Lodi (1998), Pham, Bell e Newton (2019) e Hillen e Lavarda (2020), o processo de tomada de decisão é influenciado pelos conflitos entre os membros de uma família. Para os autores, o conflito de interesses se mostra mais presente na liderança, pois quando os sucessores assumem essa posição, passam a realizar ações de modificações e inovações levando a empresa familiar a um avanço e desenvolvimento. É nessa fase que os sucessores podem sofrer rejeição a suas ações e intervenções, pois os predecessores, muitas vezes, se posicionam contrariamente à realização de mudanças, impedindo que sucessores implementem seus novos projetos e ideias (BERTSCHI-MICHEL; KAMMERLANDER; STRIKE, 2020; SOARES et al., 2021). No entanto, o conflito de interesses, normalmente, está presente em famílias malsucedidas, como destaca Vidigal (2000).

No caso em estudo, não se constataram evidências de conflitos durante a inserção dos sucessores com os demais membros da empresa até a materialização da etapa de liderança. Também, não se evidenciaram divergências de opiniões, que pudessem ser significativas a ponto de desencadear eventuais conflitos, entre os dois sucessores entrevistados, configurando-se um processo sucessório que apresenta traços consistentes de sucessão empreendedora.

Ainda, com base em Lodi (1998) e Bayad e Barbot (2002), é possível afirmar que se identifica na empresa um processo de transmissão de poder, no qual a sucessão foi desenvolvida ao longo de uma geração pelo pai, inserindo os sucessores gradativamente nos negócios e processos de decisões na empresa, tornando os sucessores potenciais líderes. E, essas emergências da pesquisa sugerem a presença de confiança que, segundo Borges (2009), Tirdasari e Dhewanto (2020) e Cahyadi e outros (2021), é um elemento central no processo de sucessão empreendedora, pois independente do porte da empresa, está no âmago das práticas de governança.

Isto, em larga medida, também é resultado da estrutura de modelo tridimensional existente na empresa em destaque, a qual possui interligação ou interdependência em cada elo que compõe a estrutura empresarial como um todo. Nesta linha de pensamento, Tobak e outros (2018), Hillen e Lavarda (2020), também salientam a importância do desenvolvimento estratégico da estrutura organizacional juntamente com a corporativa para que o sistema administrativo esteja em equilíbrio. No mesmo aspecto, a sucessão em empresas familiares de sucesso é aquela em que, empresa, fundador/predecessor e sucessores acompanham os processos gerenciais, tomada de decisões e a evolução das relações que ocorrem na empresa, ou seja, um acompanhamento de forma holística de todas as partes que compõem a empresa (BAYAD; BARBOT, 2002; PHAM; BELL; NEWTON, 2019; SOARES et al., 2021; CAHYADI et al., 2021). Nesta perspectiva, Tobak e outros (2018) salientam que a comunicação entre as gerações é o ponto-chave que possibilitará a continuidade da empresa familiar. Outro fator observado na empresa em estudo é o fato de que transferência e gestão empresarial ocorrerem em parceria, o que facilita a gestão, tanto dos recursos empresariais como emocionais, entre predecessor e sucessores (NORDQVIST et al., 2012; LEITE; ARAÚJO; SILVA, 2017).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar o processo sucessório em uma empresa familiar com base na perspectiva da sucessão empreendedora, proposta por Bayad, Barbot (2002). As evidências do estudo sugerem que, por meio da inserção dos filhos na empresa - sucessores, deu-se início ao processo de sucessão. Essa inserção se desencadeou pela ajuda dos filhos, inicialmente, em tarefas simples do cotidiano e, à medida que cresciam, com a assunção de responsabilidades maiores, caracterizando a etapa da aceitabilidade.

Já, a etapa da credibilidade se evidenciou pela paulatina experiência e aprendizado dos sucessores - Entrevistados S1 e S2, no âmbito dos negócios da família, o que levou ao desenvolvimento de competências e habilidades imprescindíveis à gestão e que passaram a ser reconhecidas, tanto pelo predecessor – Entrevistado P1, como pelos próprios sucessores que, em vista disso, optaram por fazer cursos superiores que os habilitassem técnica e cientificamente para o desenvolvimento de suas atividades na empresa. Este aspecto também contribuiu para a profissionalização do processo sucessório, como para a profissionalização da gestão. Destaca-se, ainda, que um dos sucessores – Entrevistado S1, foi adquirir experiências em outras empresas, sem, no entanto, assumir cargos de gestão, no intuito de se preparar para assumir os negócios da família.

Em termos prescritivos, este estudo sugere a gestores/predecessores de empresas familiares que procurem se preparar para a “passagem de bastão” e junto com os demais membros da família, detentora dos negócios, identifiquem potenciais interessados em assumir a gestão dos negócios da família. Uma vez feito isso, preparar, o mais cedo possível, os candidatos à sucessão, pois este é um processo que não deve ser atropelado, mas realizado de maneira planejada. Para eventuais candidatos à sucessão em negócios da família, sugere-se observar as etapas como proposto por Bayad, Barbot (2002).

Ademais, sugere-se, ainda que façam formação acadêmico-científica em áreas que sejam de sua inclinação, mas que também possam contribuir para potencializar suas habilidades e competências. Quanto a limitações do estudo, considera-se que a realização do estudo de, pelo menos, mais um caso poderia trazer mais evidências, especialmente em termos comparativos. No entanto, uma das dificuldades foi a de se identificar empresas com as premissas de empresas familiares como as que se definiram para a escolha deste caso. Neste sentido, sugere-se a realização de novos estudos, buscando-se outras empresas que atendam aos pressupostos de empresas familiares, para identificar elementos da sucessão empreendedora e, quiçá, realizar outros achados.

AGRADECIMENTOS

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

Artigo submetido para avaliação em 09/01/2019 e aceito para publicação em 16/07/2021

REFERÊNCIAS

ANDRADE, D. M.; LIMA, J. B.; MUYLDER, C. F. Fatores determinantes do empreendedorismo em empresas familiares. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO (SEMEAD), 18., 2014, São Paulo, SP. **Anais...** São Paulo, SP, 2014.

BAYAD, M.; BARBOT, M.C. Proposition d' un modele de succession dans les PME familiales: étude de cas exploratoire de relation père-fille. In: CONGRÉS INTERNATIONAL FRANCOPHONE EM ENTREPRENEURIAT ET PME (AIREPME), 6., 2002, Montréal. **Anais...** Montreal: AIREPME, 2002. CD-ROM. 2002.

BELL, R.; PHAM, T. T. Modelling the knowledge transfer process between founder and successor in Vietnamese family businesses succession. **Journal of Family Business Management**, 2020.

BERGER, P.; LUCKMANN, T. **A Construção Social da Realidade**. 24. ed. Petrópolis: Ed. Vozes. 2004.
BERNHOFER, R. **Empresa Familiar: Sucessão Profissionalizada ou Sobrevivência Comprometida**. São Paulo: Nobel. 1989.

BERTSCHI-MICHEL, A.; KAMMERLANDER, N.; STRIKE, V. M. Unearthing and alleviating emotions in family business successions. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 44, n. 1, p. 81-108, 2020. Doi: 10.1177/1042258719834016

BORGES, A. F. **A construção do processo de sucessão empreendedora em empresas familiares: um estudo multicaso**. 139f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Lavras. Lavras. MG. 2009.

BORGES, A. F. et al. Práticas de empreendedorismo em empresas familiares: um estudo multicaso no setor supermercadista. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 13, n. 3, p. 230-252. 2015. DOI: 10.15600/1679-5350/rau.v13n3p184-206.

BORGES, A. F.; LIMA, J. B. A construção do processo de sucessão empreendedora em empresas familiares. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009.

BROCKHAUS, R. Family business successions: suggestions for future research. **Family Business Review**, v. 17, n. 2, p. 165-177. 2004. DOI: 10.1111/j.1741-6248.2004.00011.x

CAHYADI, H. et al. Too Big to Fail: Succession Challenge in Large Family Businesses. **The Journal of Asian Finance, Economics, and Business**, v. 8, n. 1, p. 199-206, 2021.

DONNELLEY, R. G. The family business. **Harvard Business Review**, v. 42, n. 4, p. 94-105. 1964. DOI: 10.1111/j.1741-6248.1988.00427.x

ESTOL, K. M. F.; FERREIRA, M. C. O Processo Sucessório e a Cultura Organizacional em uma Empresa Familiar Brasileira. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 4, p. 93-110, 2006. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-6552006000400005>

FLORIANI, O. P.; RODRIGUES, L. C. Sucessão Empresarial: processo sucessório em empresas familiares. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS (EGEPE), 1., 2000, Maringá, PR. **Anais...** Maringá, PR, 2000.

GERSICK, K. E. et al. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Negócio. 1997.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas. 2009.

HAVEMAN, H. A.; KHAIRE, M. V. Survival beyond succession?: the contingent impact of founder succession on organizational failure. **Journal of Business Venturing**, Saint Louis, v. 19, n. 3, p. 437-463, 2004. DOI: 10.1016/S0883-9026(03)00039-9

HILLEN, C.; LAVARDA, C. E. F. Orçamento e ciclo de vida em empresas familiares em processo de sucessão. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 31, n. 83, p. 212-227, 2020.

LANK, A. G. Como evitar que a dinastia vire um episódio de Dallas. In: BIRLEY, S.; MUZYKA, D. F. (Org) **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo: Makron Books, 2001. p.130-135.

LANZANA, A.; CONSTANZI, R. As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial. In: MARTINS, J. (Org.). **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio Editora. 1999.

LEITE, G.; ARAÚJO, E. A. T. SILVA, W. A. C. Processo de sucessão de empresas familiares e desafios da profissionalização. **Revista Ciência Contemporânea**, v. 1, n. 1, p. 35-60, 2017.

LEITE, R. C. As técnicas modernas de gestão de empresas familiares. In: GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. (Org.). **Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflitos**. 3 ed. Passo Fundo: UPF, p 167-198. 2002.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira. 1986.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

LODI, J. B. **Sucessão e Conflito na Empresa Familiar**. São Paulo: Pioneira. 1987.

MAMEDE, C. A. S.; MELO, M. C. O.; PINTO, R. A. A visão empreendedora e o processo de sucessão em empresa familiar. **Revista Perspectivas Contemporâneas**, v. 12, n. 1, p. 169-187, 2017.

MORAES FILHO, A. C. T.; BARONE, F. M.; DE OLIVEIRA PINTO, M. A produção científica em empresas familiares: um enfoque conceitual. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 6, p. 1971-1991, 2011.

NETO, A. B.; MOREIRA JUNIOR, A. L. Dificuldades para a realização da sucessão: um estudo em empresas familiares de pequeno porte. **Caderno de pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 8, n. 4, p. 1-11, 2001.

NORDQVIST, M.; WENBERG, K.; HELLERSTEDT, K. An entrepreneurial process perspective on succession in family firms. **Small Business Economics**, v. 40, n. 4, p. 1087-1122, 2013.

NORDSTROM, O.; JENNINGS, J. E. Looking in the other direction: An ethnographic analysis of how family businesses can be operated to enhance familial well-being. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 42, n. 2, p. 317-339, 2018.

OLABUENAGA, J. I. R.; ISPIZUA, M. A. **La descodificación de la vida cotidiana: métodos de investigación cualitativa**. Bilbao, Universidad de Deusto, 1989.

OLIVEIRA, D. C. D. Análise de conteúdo temático-categorial: uma proposta de sistematização. **Rev. enferm. UERJ**, v. 16, n. 4, p. 569-576. 2008.

OLIVEIRA, M. **Crise exige herdeiros mais bem preparados para assumir o negócio**, 2015. Disponível em: <http://www2.valor.com.br/carreira/4107658/crise-exige-herdeiros-maisbem-preparados-para-assumir-negocio> . Em: 20 Abr 2017. 2015.

PETRY, L. I.; NASCIMENTO, A. M. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. **Revista Contabilidade & Finanças - USP**, v. 20, n. 49, p. 109-125, 2009. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S1519-70772009000100008>

PHAM, T. T.; BELL, R.; NEWTON, D. The father's role in supporting the son's business knowledge development process in Vietnamese family businesses. **Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies**, 2019.

RODRIGUES, L. C. Sucessão Empresarial: processo sucessório em empresa familiar. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS (EGEPE), 1., 2000, Maringá, PR. **Anais...** Maringá, PR, 2000

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 2 ed. San Francisco: Jossey Bass. 1992.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **No Brasil, 90% das empresas são familiares**, 2005. Disponível em: http://www.sebrae-sc.com.br/newart/mostrar_materia.asp?cd_noticia=10410 Acesso em: 20 abr .2017.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **As características de negócios familiares**. 2016.

SHARMA, P. An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future. In: POUTZIOURIS, P. Z.; SMYRNIOS, K. X.; KLEIN, S. B. (Org.). **Handbook of research on family business**. Cheltenham: E.Elgar. 2006.

SOARES, G. G. et al. Corporate entrepreneurship education's impact on family business sustainability: A case study in Brazil. **The International Journal of Management Education**, v. 19, n. 1, p. 100424, 2021. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2020.100424>

SOARES, J.; MACHADO, A. C.; MAROCCO, B. **Gestão em família. Pequenas Empresas: Grandes Negócios**. Rio de Janeiro, RJ. 1997.

TILLMANN, C.; GRZYBOVSKI, D. Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família empresária. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 12, n. 32, p. 45-61, 2005. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S1984-92302005000100003>

TIRDASARI, N. L.; DHEWANTO, W. When is the right time for succession? Multiple cases of family businesses in Indonesia. **Journal of Family Business Management**, v. 10, n. 4, p. 349-359, 2020. Doi: 10.1108/JFBM-10-2019-0064

TOBAK, J. et al. The main factors determining effective operation in case of a family business. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 24, n. 24, 2018.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas. 1987.

VIDIGAL, A. C. A sobrevivência da empresa familiar no Brasil. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 66-71, 2000. <http://www.spell.org.br/documentos/ver/16316/a-sobrevivencia-da-empresa-familiar-no-Brasil>. 2000.

ZELLWEGER, T. M. et al. Social structures, social relationships, and family firms. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 43, n. 2, p. 207-223, 2019. <https://doi.org/10.1177/1042258718792290>

YIN, R. K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman. 2001.