

Sucessão e Profissionalização da Gestão na Empresa Familiar: Estudo de Caso

Succession and Professionalization in the Family Business: Case Study

Alex Fernando Borges

Universidade Federal de Uberlândia - UFU
alexfborges@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-7269-5196>

Tays Paduan Okubo

Universidade Federal de Uberlândia - UFU
taysokubo@hotmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-7154-2649>

RESUMO

O objetivo deste trabalho consistiu em compreender o processo de sucessão e de profissionalização da gestão de uma empresa familiar. Para tanto, foi realizado o estudo do caso de uma organização familiar situada na cidade de Ribeirão Preto, interior do estado de São Paulo. O estudo de caso qualitativo foi operacionalizado por meio da realização de entrevistas junto ao fundador e sucessores da família empresária. Os resultados mostram a trajetória de construção de uma empresa familiar e de seus processos sucessórios. Os sucessores lideraram o processo de profissionalização da gestão, com a introdução de inovações e melhorias em termos gerenciais e tecnológicos, provendo maior eficiência, qualidade e competitividade para a organização. Portanto, conclui-se que é possível tornar uma empresa familiar cada vez mais profissional, sem que o aspecto e cultura familiar sejam perdidos, visto que esta última é, indubitavelmente, uma marca da empresa.

Palavras-Chave: Empresa Familiar. Família Empresária. Processo Sucessório. Profissionalização.

ABSTRACT

The purpose of this paper is to understand the succession process and the professionalization of a family business. In order to do so, we developed a case study in a family firm located in Ribeirão Preto, São Paulo. The qualitative case study was structured through interviews with family members including the founder and his successors. The results indicates the trajectory of constructing a family-owned business and its succession processes. The successors led the professionalization of management, introducing different innovations and improvements in managerial and technological perspectives, promoting more efficiency, quality and competitiveness for the firm. Therefore, we conclude that it is possible to improve the professional levels of a family firm without losing its family cultural background, once the family dimension is, undoubtedly, a business brand.

Key-words: Family Firm. Business Family. Succession Process. Professionalization.

1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares (EF's) constituem um tipo particular de organização, um objeto de estudo de interesse tanto acadêmico (ROVELLI; FERASSO; DE MASSIS; KRAUS, 2022) como mercadológico (DE MASSIS; RONDI, 2020). Atualmente, é possível observar que as organizações familiares podem ser encontradas em diferentes regiões do mundo, gerando uma importante repercussão social e econômica, sobretudo em termos de geração de emprego e renda (MIROSHNYCHENKO; DE MASSIS; MILLER; BARONTINI, 2021).

Apesar da importância socioeconômica das empresas familiares, esses empreendimentos enfrentam desafios à sua sobrevivência no mercado (KING *et al.*, 2022). Por envolverem a interação entre pessoas de diferentes gerações de uma família, as EF's enfrentam dificuldades associadas aos conflitos inerentes à dinâmica entre família e empresa (KUBÍČEK; MACHEK, 2020; QIU; FREEL, 2020), às mudanças nas relações de poder estabelecidas entre os membros da família empresária (GAGNÉ *et al.*, 2021), e as particularidades associadas à construção e evolução dos processos sucessórios (FENDRI; NGUYEN, 2019; VOLTA; BORGES; CAPPELLE, 2021).

De modo geral, a sucessão se apresenta como um componente que torna mais complexa a perspectiva de sobrevivência de empresas familiares, considerando seus impactos de natureza organizacional e familiar (LUBINSKI; GARTNER, 2023; MONTICELLI *et al.*, 2019). O mito 'pai rico, filho nobre, neto pobre' traduz uma dinâmica recorrente: à medida que se verifica a interação entre gerações da família, há um aumento das possibilidades de fechamento dessas empresas (MAGRELLI *et al.*, 2022; DE MASSIS; CHUA; CHRISMAN, 2008). Por outro lado, há de se reconhecer o fato de que existem empresas familiares que subvertem essa tendência negativa e superam o estigma da falta de profissionalização, desempenho e comprometimento com a gestão e com a perpetuação do negócio. Neste cenário, organizações familiares possuiriam várias características em comum: atuação no mercado há longo período de tempo; altos níveis de competitividade; reputação como empresas de referência em seus respectivos setores de atividade; e o enfrentamento de diversos processos de sucessão

no decorrer de seus ciclos de vida (HAAG; ACHTENHAGEN; GRIMM, 2023).

Dado este contexto, verifica-se a configuração de um desafio do ponto de vista teórico e científico. Ao reconhecer o debate e as diferentes possibilidades de entendimento da dinâmica de empresas familiares, torna-se necessário alternativas teórico-metodológicas para explicar algumas das particularidades nessas empresas (DE MASSIS; FOSS, 2018). Contribuindo para esse movimento, pesquisadores tanto brasileiros como de diversos países têm desenvolvido investigações no sentido de elucidar questões que se fazem presentes no âmbito desse tipo de organização. Assim, as empresas familiares têm sido objeto de teorização, uma vez que suas particularidades de natureza estratégica, gerencial, organizacional e familiar revelam um cenário que merece uma maior compreensão por parte da academia (ROVELLI *et al.*, 2022; MILLER; BRETON-MILLER, 2021; BORGES; LESCURA; OLIVEIRA, 2012).

Atualmente, verifica-se que, apesar do nível de conhecimento disponível sobre temáticas como a sucessão, estratégia, governança e desempenho, existem questões que ainda necessitam ser exploradas sobre esses temas nos estudos sobre empresas familiares (BRETON-MILLER; MILLER, 2023). Com efeito, a sucessão e a profissionalização em EF's constituem desafios recorrentes nesse tipo de empresa, influenciando de forma relevante na relação dinâmica entre família e empresa, impactando em seus direcionamentos estratégicos e gerenciais, e delimitando as suas perspectivas de longevidade e sobrevivência. No entanto, estes tópicos ainda apresentam questões em aberto, haja vista a multiplicidade de contextos, situações e realidades distintas entre si, o que oportuniza a realização de estudos adicionais sobre essa temática (CATTANEO; BASSANI, 2020).

Portanto, com base nesses pressupostos, este trabalho procura responder à seguinte questão de pesquisa: como se configura a sucessão e a profissionalização da gestão de uma empresa familiar? Para tanto, o objetivo geral do estudo consiste em compreender o processo de sucessão e de profissionalização da gestão de uma empresa familiar. Como objeto de estudo, foi utilizado o caso de um empreendimento de natureza familiar que se encontra atualmente na terceira geração da família empresária, situada na

cidade de Ribeirão Preto, interior do estado de São Paulo. Busca-se, como objetivos específicos: a) relatar a trajetória histórica do caso estudado; b) identificar as particularidades do processo de sucessão vivenciado pela empresa estudada; e c) identificar as particularidades do processo de profissionalização da gestão da organização familiar pesquisada. Espera-se, com esta investigação, lançar luzes sobre uma realidade particular, que apresenta uma evolução da sucessão e da profissionalização a partir da manutenção da família no negócio – uma alternativa que apresenta um número menor de relatos frente à já consolidada via da sucessão e profissionalização da gestão por intermédio da contratação de executivos de mercado, embora a primeira seja uma realidade relativamente comum a empresas familiares de pequeno porte (AHRENS *et al.*, 2019; FENDRI; NGUYEN, 2019; PORFÍRIO; FELÍCIO; CARRILHO, 2020), sobretudo ao se considerar a produção científica brasileira sobre organizações familiares (BORGES; VOLTA, 2020).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste tópico, serão apresentados os fundamentos teóricos que dão sustentação à realização do estudo. O primeiro tópico aborda a delimitação conceitual do termo empresa familiar, explorando diferentes concepções alternativas que possibilitam a definição e caracterização desse tipo de organização. O segundo tópico trata da problemática da sucessão, valorizando aos aspectos organizacionais, estratégicos e familiares intervenientes a esse processo. Por fim, o terceiro tópico discute a questão da profissionalização de empresas familiares, com destaque para a diferenciação entre correntes teóricas que contemplam a contratação de executivos de mercado e vertentes que consideram a preparação de sucessores para atuarem como executivos profissionais.

2.1 Empresa Familiar: Delimitação Conceitual

A empresa familiar (EF) constitui um tipo particular de organização. Pode-se observar, na literatura disponível sobre o tema, diversas iniciativas para se delimitar conceitualmente aquelas organizações que

podem ser caracterizadas como sendo detentoras de características familiares. Não obstante, apesar de todos os esforços dos pesquisadores do campo, ainda não foi possível obter um consenso sobre a definição de um conceito mais adequado para o termo “empresa familiar”. De fato, existe uma multiplicidade de conceitos disponíveis para se definir esses objetos. Entretanto, dada a prevalência de EF’s na economia, essa problemática conceitual demanda maior atenção e constitui um desafio de teorização (DASPIT *et al.*, 2021; NEUBAUM; KAMMERLANDER; BRIGHAM, 2019; DIÉGUEZ-SOTO; LÓPEZ-DELGADO; ROJO-RAMÍREZ, 2015).

Tagiuri e Davis (1996) estabeleceram um marco importante para a discussão da concepção de empresas familiares, ao apresentarem o clássico modelo dos três círculos, que compreende as relações que se manifestam através das sobreposições entre família, gestão e propriedade. De acordo com os autores, EF’s seriam organizações em que dois ou mais membros de uma família influenciem a direção de um negócio e que, por meio de laços de parentesco, exercem papéis administrativos e usufruem de seus direitos de propriedade sobre o empreendimento. Partindo desse quadro, Gersick *et al.* (1997) apresentaram um modelo tridimensional para a compreensão do desenvolvimento do ciclo de vida de empresas familiares, e definem esses objetos através da interação existente entre os eixos da família, gestão e propriedade, que definem as diferentes fases da sucessão. A definição proposta por Gonçalves (2000) sintetiza as discussões desses autores: a empresa é de propriedade de uma família; a família é a responsável pela gestão da organização, definindo seus objetivos e estratégias; e a família também é responsável pela administração do negócio, com a participação de membros familiares na diretoria da empresa.

Westhead e Howorth, (2007) ofereceram uma tipologia para a categorização de empresas familiares, caracterizada de acordo com o grau de envolvimento da família nos objetivos do negócio, na propriedade e na gestão: a) EF’s tradicionais, que enfatizam objetivos familiares e que possuem propriedade e gestão concentradas nas mãos da família; b) EF’s profissionais, que combinam objetivos familiares e não-familiares (mas enfatizam os familiares), e que possuem propriedade familiar e gestão não-familiar;

c) EF's multigeracionais, que combinam objetivos familiares e não-familiares, com propriedade diluída na família e gestão familiar; d) EF's profissionais multigeracionais, com propriedade diluída na família, gestão não-familiar, e objetivos mais ligados a aspectos financeiros do que familiares; e) empresas familiares em transição, que apresentam objetivos familiares e não-familiares (com ênfase nos objetivos financeiros), com propriedade diluída externamente à família, mas com gestão familiar; e f) EF's abertas, com foco em objetivos financeiros, propriedade diluída externamente à família e gestão profissional. Por fim, os autores apontam que a tipologia permite a apreensão de múltiplos tipos e combinações de EF's, contribuindo para o desenvolvimento de pesquisas sobre esses objetos.

Chua, Chrisman e Sharma (1999) apresentam então uma definição mais ampla para o termo empresa familiar, de modo que diferentes tipos de empresas familiares possam ser identificados, classificados e comparados, com base em variáveis que permitem a mensuração de seu comportamento enquanto empreendimento de natureza familiar (tais como o envolvimento da família na propriedade, na gestão, na governança, na sucessão e na profissionalização do negócio). Diante disso, os autores definem empresa familiar como sendo uma empresa controlada e/ou gerenciada com a intenção de estabelecer e perseguir a visão de negócio defendida por membros de uma ou mais famílias, de modo que essa visão seja potencialmente sustentável através das gerações futuras dessa(s) família(s).

Apesar de defenderem uma definição mais ampla e menos restritiva para o termo empresa familiar, Chua, Chrisman e Sharma (1999) levam em consideração o potencial de transferência da empresa e dos objetivos da família empresária para futuras gerações, através da sucessão. Neste cenário, abre-se espaço para um critério mais específico, reconhecendo a relevância e a influência que o processo sucessório exerce sobre esses objetos (BROCKHAUS, 2004). Borges, Lescura e Oliveira (2012) apresentam uma definição de empresa familiar fundamentada em três dimensões: o envolvimento da família no negócio; a propriedade e gestão sob a responsabilidade de uma família empresária; e a existência de interação entre diferentes gerações, caracterizando a construção de

processos de sucessão. Neste contexto, haveria a necessidade de interação de, pelo menos, duas gerações para que uma empresa possa ser considerada familiar (BORGES; LIMA, 2012).

As discussões apresentadas até aqui revelam a diversidade de concepções disponíveis para a delimitação conceitual de empresas familiares. Apesar dessa diversidade, e apesar das limitações que emergem a partir do emprego de definições mais amplas ou restritivas para a categorização desses objetos, é necessário, para fins teóricos e metodológicos, estabelecer o conceito de empresa familiar que norteie a pesquisa. Portanto, adota-se a perspectiva da sucessão enquanto elemento caracterizador da empresa familiar, pois ela permite uma maior problematização e complexidade da interação entre família e organização. Trata-se, pois, de reconhecer a relevância da dinâmica entre família e empresa, e de destacar como essa interação proporciona tanto efeitos positivos sobre o desempenho do negócio, sobre a formulação de estratégias, sobre sua competitividade e sua longevidade (AHRENS *et al.*, 2019; HAAG; ACHTENHAGEN; GRIMM, 2023; CISNEROS *et al.*, 2022; FENDRI; NGUYEN, 2019; DYER, 2018), como abre caminho para efeitos negativos, considerando desdobramentos em termos de desempenho, conflitos e descontinuidade da empresa (KUBÍČEK; MACHEK, 2020; QIU; FREEL, 2020; VOLTA; BORGES; CAPPELLE, 2022). É neste cenário, portanto, que se torna necessário considerar a evolução da sucessão paralelamente ao desenvolvimento de processos de profissionalização da gestão de empreendimentos de natureza familiar (COSTA; ZEN; SPINDLER, 2022), perspectivas teóricas que serão discutidas nos próximos tópicos.

2.2 Profissionalização da Gestão em Empresas Familiares

Como discutido anteriormente, as empresas familiares apresentam particularidades organizacionais, que influem sobre sua natureza, sobre sua lógica de funcionamento, sobre suas estratégias empresariais e familiares, e sobre suas perspectivas de sobrevivência. Assim, torna-se relevante caracterizar tais particularidades, de modo a identificar evidências que contribuam para uma apreensão mais efetiva desses empreendimentos. Sharma (2004) argumenta

que, para a compreensão de organizações familiares, além de sua própria definição, deve-se identificar as fontes de distinção entre empresas familiares e empresas não-familiares, caracterizar a interação entre família e empresa e suas repercussões em termos estratégicos, organizacionais e familiares, e explorar a dinâmica dos processos de sucessão.

Arrègle e Mari (2010) identificaram diferenças entre empresas familiares e não-familiares. De um lado, são apontadas como vantagens de empreendimentos de natureza familiar: maior orientação de longo prazo; menores custos de transação; menores custos de controle e monitoramento; maior independência financeira; maior envolvimento da família com o negócio; maior reputação e credibilidade no mercado; maior grau de lealdade, confiança e motivação por parte dos funcionários; menor dependência de fatores externos; maior flexibilidade, criatividade, e visão orientada à perenidade, que gera uma capacidade inovadora e favorece o empreendedorismo. De outro, são apontadas como desvantagens de organizações familiares: maiores custos de agência devido a comportamento altruísta entre membros da família; dificuldades no âmbito de processos sucessórios; falta de flexibilidade gerencial; maior influência de fatores não econômicos e subjetivos no processo de tomada de decisão; rigidez estratégica; valorização de aspectos familiares em detrimento aos financeiros; maiores dificuldades em relação a governança; dificuldades em termos de gestão de pessoas, associadas a práticas de recrutamento e seleção, de remuneração e de valorização de funcionários, considerando critérios familiares em detrimento a critérios de competência; valorização excessiva da tradição; conflitos entre os membros da família.

Um aspecto a ser considerando quando se coloca em perspectiva as particularidades e a lógica de funcionamento de empresas familiares consiste na constituição de processos de profissionalização da gestão. Com efeito, as organizações familiares podem apresentar níveis de profissionalização da gestão diferentes de outros tipos organizacionais (CATTANEO; BASSANI, 2020; HALL; NORDQVIST, 2008; STEWART; HITT, 2012). Esse processo pode ser compreendido a partir do grau em que seus mecanismos de gestão são conduzidos por profissionais familiares e/ou de mercado, e contempla iniciativas

voltadas à potencialização de seu funcionamento do ponto de vista estratégico e gerencial, bem como de sua competitividade no mercado (CAMFIELD; FRANCO, 2019; MONTICELLI; BERNARDON; SABRITO, 2019). Neste sentido, abrem-se duas possibilidades, relevantes não apenas do ponto de vista prático, mas também objetos de reflexão teórica: a profissionalização da gestão por meio da contratação de executivos/gestores do mercado, revelando uma vertente exógena desse processo; e a profissionalização da gestão por meio da preparação e capacitação de membros da família empresária, revelando uma construção endógena desse processo (POLAT, 2021; POLAT; BENLIGIRAY, 2022).

De modo geral, tem-se que a empresa familiar se profissionaliza quando sua administração passa para as mãos de executivos profissionais, em geral recrutados no mercado (TABOR *et al.*, 2018). No entanto, esse executivo possa ser, também, alguém da própria família, que tenha recebido formação adequada para assumir o comando gerencial da empresa, com o objetivo claro de profissionalizar e instrumentalizar os instrumentos de gestão, os fluxos de informações, o comportamento estratégico e os processos de tomada de decisão (KANDADE *et al.*, 2021). Como consequência, é possível afirmar que, para uma EF conseguir atingir maiores níveis de competitividade e ser capaz de sobreviver no mercado, é necessário que os gestores familiares sejam capacitados para enfrentar os desafios estratégicos e gerenciais (MONTICELLI; BERNARDON; SABRITO, 2019), e que haja espaço para movimentos de descentralização, autonomia e liderança no decorrer de processos sucessórios (HAAG; ACHTENHAGEN; GRIMM, 2023; CISNEROS *et al.*, 2022; GAGNÉ *et al.*, 2021).

Segundo Freitas e Barth (2012), o processo de descentralização nas empresas familiares ocasiona mudanças nas formas de administrar, de profissionalizar e de planejar as estratégias da organização, fatores esses que também impactam sua cultura. Não obstante, em processos de profissionalização, descentralizar nem sempre significa retirar o poder das mãos da família empresária, mas sim de viabilizar a participação e a socialização de sucessores no contexto do empreendimento familiar, de modo a conduzir a nova geração à construção de sua própria legitimidade no negócio e à sua posição futura de liderança (BORGES;

LIMA, 2012; BIKA; ROSA; KARAKAS, 2019). Desse modo, então, haveria espaço para a problematização, no âmbito da profissionalização, da própria construção da sucessão em organizações familiares.

2.3 Processo de Sucessão em Empresas Familiares

A problemática da sucessão em empresas familiares, ao envolver a transferência da gestão e da propriedade entre diferentes gerações de uma família, torna complexa a lógica de funcionamento desse tipo de organização (BALTAZAR *et al.*, 2023; BORGES; LESCURA, 2012). Esse processo é um momento significativo no ciclo de vida de uma EF, sendo determinante nas perspectivas de sua longevidade futura (HAAG; ACHTENHAGEN; GRIMM, 2023; MONTICELLI *et al.*, 2019), ao propiciar resultados distintos: impulsionar o crescimento e a competitividade da organização, a partir da inserção de inovações em produtos e processos de natureza gerencial e estratégica (GUSENBAUER *et al.*, 2023); ou determinar a falência do negócio, a partir do surgimento de conflitos familiares inerentes à dinâmica entre família e empresa (KUBÍČEK; MACHEK, 2020; QIU; FREEL, 2020). Com isso, pode-se afirmar que as possibilidades de continuidade dos negócios sob o controle da família variam de acordo com a forma como o processo de sucessão é construído e encaminhado no âmbito dessas empresas (AHRENS *et al.*, 2019; VOLTA; BORGES; CAPPELLE, 2022).

Corroborando com essa perspectiva, Sharma (2004) destaca em um artigo seminal sobre o tema o papel que o processo de sucessão desempenha na tentativa de compreensão da realidade vivenciada por empresas familiares. A autora afirma que a sucessão envolve três perspectivas centrais, associadas: ao desejo de sobrevivência da empresa; ao comprometimento de manutenção da empresa no âmbito da família; e à possibilidade de a geração sucessora dar continuidade ao projeto instituído pela geração predecessora. Os esforços seriam, então, direcionados à compreensão da capacidade da geração sucessora em manter o espírito empreendedor do fundador e/ou oferecer novas ideias para a organização, renovando e criando novas possibilidades para a empresa familiar (CISNEROS *et al.*, 2022; PORFÍRIO; FELÍ-

CIO; CARRILHO, 2020; FENDRI; NGUYEN, 2019; BORGES *et al.*, 2021; BORGES *et al.*, 2016). Assim, a manutenção do controle familiar envolveria a intenção de a geração predecessora transmitir a empresa para sucessores, bem como a intenção de a geração sucessora integrar e assumir papéis na condução dos negócios, garantindo a continuidade da organização (LUBINSKI; GARTNER, 2023; MARQUES; BIKFALVI; BUSQUET, 2022).

Outro aspecto de influência sobre o processo sucessório consiste na perspectiva do planejamento da sucessão. A sucessão na empresa familiar assume um caráter controverso, pois, quando o predecessor transfere a empresa para seu(s) sucessor(es), esta pode ser reposicionada estrategicamente, assumir novos enfoques gerenciais e expandir seu campo de atuação (UMANS *et al.*, 2020). Por outro lado, a organização também pode sofrer com a falta de preparação e capacitação do(s) sucessor(es), fato que pode contribuir para a descontinuidade dos negócios (UMANS *et al.*, 2021). Portanto, diante desse quadro, há necessidade de se adotar ações para planejar o processo sucessório e preparar a geração sucessora para o desafio de garantir a sobrevivência do empreendimento (MATIAS; FRANCO, 2021).

A partir deste cenário, surge uma diversidade de elementos que influenciam a efetividade do processo de sucessão: a escolha dos potenciais sucessores (SCHELL *et al.*, 2020); a formação profissional e o desenvolvimento da carreira dos sucessores (KANDADE *et al.*, 2021); os processos de socialização dos sucessores (BIKA; ROSA; KARAKAS, 2019); o comprometimento dos sucessores para com a empresa familiar (GAGNÉ *et al.*, 2021); a interação entre predecessores e sucessores (FENDRI; NGUYEN, 2019); a interação entre gerações da família empresária (LUBINSKI; GARTNER, 2023; MARQUES; BIKFALVI; BUSQUET, 2022); a transmissão da gestão e do patrimônio (BORGES; LIMA, 2012); as possibilidades de renovação e crescimento da empresa familiar (PORFÍRIO; FELÍCIO; CARRILHO, 2020); e, por fim, a própria sobrevivência da empresa familiar (DE MASSIS; KOTLAS; MANELLI, 2021).

Portanto, a profissionalização e a sucessão assumem papel de destaque na dinâmica de empresas familiares. Torna-se relevante, neste contexto, reunir evidências sobre diferentes possibilidades da manifes-

tação de processos sucessórios e de profissionalização. Busca-se, com isso, contribuir para o levantamento de alternativas teórico-empíricas para a compreensão e a explicação desses processos relevantes para empresas familiares e para famílias empresárias que vivenciam, em seus cotidianos, situações de transição geracional, e que enfrentam desafios em termos de competitividade e sobrevivência no mercado.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para alcançar o objetivo deste trabalho, a pesquisa desenvolvida se baseou no método qualitativo. Segundo Godoy (1995), o referido método apresenta as seguintes características: o pesquisador é o instrumento-chave, o ambiente é a fonte direta dos dados, não requer o uso de técnicas e métodos estatísticos, a análise dos dados é feita de forma intuitiva pelo pesquisador e o resultado não é foco da abordagem e sim o processo e seu significado. De modo específico, cumpre destacar que a pesquisa qualitativa se mostra como um método mais adequado para se apreender as particularidades de empresas familiares, devido ao seu caráter reflexivo e compreensivo (FLETCHER; DE MASSIS; NORDQVIST, 2016).

Com base no método qualitativo, foi efetuado um estudo de caso em uma empresa familiar. Yin (2005) considera que o estudo de caso consiste em uma importante estratégia metodológica para uma pesquisa em ciências humanas e nas ciências sociais, pois permite um aprofundamento sobre o fenômeno estudado, revelando particularidades próprias daquela realidade investigada, permitindo assim a compreensão e a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real. Desse modo, estudos de caso se mostram apropriados ao desenvolvimento de pesquisas sobre empresas familiares, uma vez que esse tipo de organização apresenta particularidades que só podem ser problematizadas através de investigações dotadas de maior profundidade e densidade (DE MASSIS; KOTLAR, 2014).

O objeto de estudo utilizado nesta pesquisa refere-se a uma empresa familiar que se encontra na terceira geração da família empresária, e que está localizada na cidade de Ribeirão Preto, São Paulo.

Evidentemente, o principal critério de inclusão/exclusão consistiu no estabelecimento da necessidade de se contemplar a presença de diferentes gerações familiares no negócio, da observação de iniciativas (mesmo que informais) de planejamento da sucessão e de profissionalização da gestão, e da evolução do empreendimento desde sua fundação até um estágio de crescimento que denotasse certa complexidade estratégica e gerencial da empresa.

Diante disso, embora o critério de acessibilidade tenha sido relevante, cumpre destacar que o caso foi selecionado em função da complexidade familiar observada (considerando a interação entre membros de três gerações da família), da complexidade gerencial (com membros da família dispostos em diferentes cargos, de níveis hierárquicos distintos), e da representação mercadológica e competitiva (sendo a empresa líder e referência em seu mercado de atuação). Portanto, esse conjunto de critérios e fatores justifica a escolha do caso estudado, uma vez que o mesmo reflete uma situação particular, em que duas gerações sucessoras foram preparadas e capacitadas para assumir o controle estratégico e gerencial do empreendimento, em um processo de profissionalização da gestão que, por princípio, não excluiu o vínculo familiar do negócio. Trata-se, pois, de um fenômeno pouco explorado no escopo dos estudos sobre sucessão e profissionalização, sobretudo no Brasil, fato que oportuniza e fundamenta a realização da presente pesquisa junto ao caso selecionado.

O processo de coleta de dados envolveu o recurso à técnica de entrevistas (FONTANA; FREY, 2011), realizadas com base em um roteiro com questões pré-estabelecidas (GASKELL, 2010). De modo específico, o roteiro foi composto por perguntas associadas aos eixos principais da investigação, buscando averiguar evidências sobre eventos como a fundação da empresa, sua evolução ao longo do tempo, os movimentos de entrada dos filhos na empresa e a própria configuração da organização estudada enquanto uma empresa familiar, as especificidades dos processos sucessórios, bem como as iniciativas de profissionalização da gestão.

As entrevistas foram previamente agendadas e viabilizadas de forma remota com auxílio da plataforma *online* Google Meet[®], entre março e junho de 2020. Foram realizadas seis entrevistas junto a membros

da família empresária, a saber: fundador, sucessores (primeira geração), diretor (profissional contratado), e gestora (sucessora da segunda geração). A escolha destes entrevistados justifica-se por sua posição enquanto atores ou observadores-chave dos processos de sucessão e profissionalização analisados no âmbito

da pesquisa. Por fim, cumpre destacar que as referidas entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas em seu inteiro teor, de modo a possibilitar sua transcrição e categorização na etapa de tratamento dos dados. Os dados a respeito dos entrevistados se encontram detalhados no quadro 1:

Quadro 1 Dados dos entrevistados

Entrevistados	Parentesco	Cargo	Data da Entrevista	Duração da Entrevista
Arcelio	Fundador	Aposentado	07 de março de 2020	60 minutos
Freddy	Sucessor (1ª geração)	Diretor Geral	05 de março de 2020	27 minutos
Lilian	Sucessora (1ª geração)	Diretora Financeira	05 de março de 2020	39 minutos
Denny	Sucessor (1ª geração)	Diretor Comercial	05 de março de 2020	26 minutos
Alexandre	Executivo (não-familiar)	Diretor de Novos Negócios	05 de março de 2020	60 minutos
Jéssica	Sucessora (2ª geração)	Gestora Comercial	23 de julho de 2020	47 minutos

Fonte: Elaborado pelos autores

Por fim, cumpre destacar o uso da técnica de análise de conteúdo como meio para a análise das entrevistas (BARDIN, 2004). A referida técnica engloba uma série de procedimentos para tratamento de elementos textuais, a partir da codificação e classificação do conteúdo de narrativas e entrevistas pessoais (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011). Com isso, a operacionalização da análise envolveu a organização e sistematização do material empírico coletado, de modo com que os trechos das entrevistas pudessem ser agrupados em categorias vinculadas ao objeto estudado e ao fenômeno investigado em termos temáticos: trajetória histórica da empresa familiar; sucessão; e profissionalização. Como subcategorias, foram identificados tópicos alinhados à empresa familiar e à família empresária (trajetória de criação do negócio, atuação do fundador, reposicionamento do negócio no mercado, crescimento da empresa e estágio atual de evolução), à sucessão (planejamento da sucessão, entrada dos potenciais sucessores na empresa, socialização, construção da credibilidade e legitimidade dos sucessores, transmissão gerencial)

e à profissionalização (planejamento da profissionalização, estabelecimento de relações de confiança entre membros de diferentes gerações da família empresária, preparação e capacitação dos sucessores, aquisição de experiências internas e externas ao negócio, e transmissão patrimonial).

O processo de categorização acima descrito viabilizou a construção das análises e a validação dos dados obtidos empiricamente, uma vez que possibilitou uma contraposição dos achados às evidências já relatadas na literatura. Assim, o movimento de coleta e análise de dados proposto permitiu apreender as particularidades dos processos de sucessão e profissionalização da gestão da empresa estudada, de forma consistente com o problema de pesquisa, com o quadro teórico construído, e com os objetivos da presente investigação, dando sustentação aos resultados e refletindo o rigor possível diante das limitações do estudo.

4 RESULTADOS

4.1 História da Empresa

A empresa familiar estudada, que completou 50 anos de sua fundação em 2020, situa-se na cidade de Ribeirão Preto- SP. O empreendimento atua no setor de logística, comercializando produtos para movimentação de carga e para cobertura. A empresa foi fundada em 1970, pelo senhor Arcelio, a partir de um bar. Esse empreendimento já atuava no mercado. No entanto, o antigo proprietário e amigo do senhor Arcelio o colocou à venda, e foi aí que surgiu a oportunidade de aquisição do negócio. Sem capital, o senhor Arcelio, com sua esposa e seus dois filhos, comprou o bar e fez um acordo para realizar o pagamento a prazo. Isso permitiu com que o empreendimento se estruturasse no mercado, viabilizando assim o início de sua trajetória enquanto empresa familiar:

O vô todo dia ia lá, meu pai, ia todo dia ali num barzinho que tinha do lado, (...) e ficava papeando com o dono dessa mercearia, era um casal de senhores, (...) e aí eles estavam muito cansados de ter essa mercearia, (...). Um dia ele chegou, (...) falou assim: «Ó, se não que comprar?». Aí meu pai falou: “Imagina que eu vou ter dinheiro pra comprar essa mercearia”. [O antigo proprietário disse]: “sabe porque, nós estamos interessados em comprar um posto de gasolina (...), e a gente vende essa mercearia pra você dividido em várias vezes, você vai pagando... Conforme você vai trabalhando, você vai me pagando”. Aí claro que o vô topou, né? (Lilian)

Com o passar do tempo, o fundador visualizou que aquela atividade não teria futuro. Diante disso, decidiu pela mudança de ramo, buscando uma atividade que, segundo a avaliação do empreendedor naquele contexto, traria mais lucros. Assim, teve início a transição do bar e mercearia para um empreendimento que comercializava outros tipos de produto. Neste período inicial, foi introduzida a venda de produtos e materiais de pesca. Foi neste intervalo, inclusive, que se observou a entrada do filho mais velho do fundador na empresa, dando início aos encaminhamentos da fase de “trabalho conjunto” (GERSICK *et al.*, 1997).

No entanto, pouco após esta transição, a pesca no Rio Pardo, que era localizado próximo à loja, foi proibida. Então, o senhor Arcelio, junto com seu filho mais velho, decidiu mudar de ramo novamente, passando a atuar com a venda de baterias automotivas.

Esse período foi marcado pelo aprendizado do novo ofício, tornando o fundador um profissional amplamente reconhecido no mercado de Ribeirão Preto por seu conhecimento sobre o produto (sendo, inclusive, chamado de professor, por ir em oficinas dar aulas sobre baterias automotivas). Após este momento, observou-se crescimento importante dos negócios, o que levou à necessidade de mudança das instalações da empresa familiar para um local maior na mesma avenida, com mais espaço para o estoque das baterias e o resto de material para pescaria:

(...) Aí eu me interessei com o negócio de comércio de bateria, mas ensinando como usar e porque a bateria durava pouco. Aí eu fui estudando, eu ia nas bibliotecas e não encontrei, em São Paulo mesmo eu não encontrei biblioteca que falasse sobre baterias, havia parte elétrica, veicular, essas coisas, mas não exatamente a bateria. Aí eu fui aprendendo, eu ia nas fábricas, ia lá encontrava com engenheiros que faziam a bateria e estudavam, aí eu fui aprendendo, fui aprendendo, fui aprendendo (...) o que que era a manutenção da bateria, energia elétrica, pra que serve a bateria, qual é a função dessa peça dentro do veículo, todo esse desarmolho eu fui fazendo, até que virei professor. Me chamavam, certas empresas de muitos veículos, e eu dava aula, dava curso de todas essas coisas e assim eu vendia as minhas baterias, e com isso eu fui indo, fui subindo. (Arcelio)

Com a evolução do empreendimento e o crescimento das vendas, foi identificada oportunidade para incluir outras atividades no negócio. Isso motivou o início das operações da empresa com a parte de movimentação e cobertura, se especializando nesse ramo e obtendo maior crescimento no mercado, tornando-se líder regional do referido mercado e atuando com importação e exportação. Além disso, houve a necessidade de nova ampliação das instalações e espaço físico, levando a uma mudança para a Avenida Presidente Kennedy, ampliando assim sua produção e seu estoque:

(...) decidimos, na época do meu pai, do meu irmão, da minha irmã, eu já tava atuando, decidimos parar com bateria, e focamos mesmo na parte de movimentação e cobertura, que é aonde entrou as lonas né... Adquirimos um terreno na rua São Paulo, que emendava com a Saudade, construímos lá na rua São Paulo e emendamos lá, e se tornou um depósito nosso (...), e aí começamos com a parte de cabo de aço, importando cabos, comprando do mercado nacional, depois comprando da Argentina (...), e depois começamos a importar direto da China, isso ainda lá na Saudade e São Paulo. [Depois, o espaço físico] saturou, ficou pequeno o prédio, (...), aí nós adquirimos

um terreno na Avenida Presidente Kennedy, de 5000 metros quadrado, próprio, e construímos também a nossa central na Presidente Kennedy, ai já mais profissionalizado, no segmento de movimentação e cobertura. Continuamos atendendo o setor sucroenergético, que predomina em nossa região, e começamos também, vamos dizer, expandir pro segmento mais forte na parte de transporte, construção civil, na parte dos produtores de soja, algodão, milho, e pecuaristas, a parte criação de gado, muita parte de cobertura pra cilo, e hoje aqui, estamos aqui na avenida Presidente Kennedy. (Denny)

Portanto, os dados acima apresentados revelam movimentos em prol da criação, evolução e renovação da empresa, que posteriormente viria a se configurar como uma empresa familiar. Cumpre ressaltar que, em 2010, o fundador se afastou do comando do negócio, efetivando a sucessão da gestão para os seus três filhos e assumindo um papel de aconselhador. Foi criada uma diretoria em uma estrutura similar a um conselho familiar (MATIAS; FRANCO, 2021; MACHADO *et al.*, 2013), composta pelos três filhos sucessores e voltada à tomada de decisões estratégicas e gerenciais do negócio. Atualmente, observa-se o início da entrada dos membros da terceira geração da família na empresa, seguindo todas as regras criadas pelo fundador, e a empresa segue com seu objetivo de ampliar os negócios e estar sempre se profissionalizando para potencializar sua competitividade no mercado e suas perspectivas de longevidade enquanto empresa familiar. Logo, tem-se a oportunidade de explorar os elementos específicos sobre a sucessão e a profissionalização da empresa familiar estudada, os quais serão analisados nos tópicos a seguir.

4.2 Sucessão

A sucessão representa um processo significativo para a construção e reconstrução de empresas familiares (BORGES; LIMA, 2012). Trata-se de uma situação particular que ocorre comumente no contexto de organizações familiares, e que implica em uma resignificação de papéis dos diferentes membros de famílias empresárias que a compõem (VOLTA; BORGES; CAPPELLE, 2021), influenciando na qualidade da transição da gestão e do patrimônio para as gerações sucessoras da família, bem como nas próprias perspectivas de sobrevivência da empresa familiar ao longo do tempo.

De fato, como demonstrado na seção anterior, o processo de crescimento e evolução da empresa familiar estudada não foi desenvolvido e enfrentado sozinho pelo fundador, mas sim viabilizado a partir da própria configuração da organização enquanto uma empresa familiar. Ao longo dos anos, verificou-se a entrada dos filhos na empresa e a formação das bases de um período de atuação conjunta entre o fundador e seus três filhos, que foram integrando a empresa gradativamente e de forma natural, afim de ajudar o pai. Os filhos, caracterizados como potenciais sucessores, foram crescendo dentro dos negócios e aprendendo na prática o funcionamento da organização, aproveitando suas diferentes formações profissionais para agregar novas práticas e tornar a empresa mais profissionalizada e conhecida no mercado. Neste sentido, cabe problematizar as especificidades trajetória do processo sucessório na empresa familiar estudada, de modo a desvelar como a mesma foi construída por seus atores.

No caso estudado, nota-se que a abertura do negócio não contemplava, enquanto ainda se configurava como bar, a participação dos filhos no empreendimento:

Não [considerava a participação dos filhos] no bar e mercearia, não tinha esse planejamento. Bom, para mim eu não fiz planejamento nenhum. (Arcelio)

Foi, então, de uma forma espontânea que os filhos começaram a trabalhar com o pai, constituindo o início da sucessão entre a primeira e a segunda geração da família empresária. No período em que se encontrava ainda no bar, o fundador necessitou de ajuda, e o filhos começaram a atuar no negócio. Na verdade, embora não tenha sido um processo deliberadamente planejado (RICHARDS; KAMMERLANDER; ZELLWEGGER, 2019), o fundador sempre deixou claro de que precisava dos filhos trabalhando na empresa. Assim, o que se observou foi mais um início das atividades dos sucessores como uma necessidade do que propriamente um planejamento da sucessão:

Acho que desde o começo, quando ele (...) montou o bar, comprou o bar né, por que ele comprou esse bar já pronto, porteira fechada, ele sempre pôs na cabeça que os filhos iam trabalhar (Denny)

No início, o filho mais velho do fundador já ajudava no bar, mesmo ainda criança. Com o passar dos anos, a filha do meio e o filho mais novo também começaram a trabalhar na empresa. As modificações de ramo de atividade foram acompanhadas da atuação de liderança do fundador e do apoio obtido junto aos filhos. Assim, a empresa foi crescendo, os filhos foram adquirindo mais experiência, conhecimentos, e liberdade para atuarem em nível gerencial, auxiliando o fundador no processo de tomada de decisão e sendo reconhecidos e legitimados como gestores importantes do negócio.

Não obstante, mesmo com as mudanças de ramo de atividades que reposicionaram a atuação da empresa familiar no mercado, e mesmo com a consolidação da fase de “trabalho conjunto” (GERSICK *et al.*, 1997) entre a geração predecessora e a geração sucessora, era o fundador o principal responsável pelas decisões estratégicas da empresa familiar, o detentor da “palavra final”, ainda que em um cenário em que o mesmo contava com a colaboração dos filhos na gestão. Foi exatamente neste cenário que começaram a surgir conflitos geracionais (NESKE; CASIMIRO; RIBEIRO, 2020): as discussões começaram a ocorrer por conta de avanços da tecnologia, das práticas da concorrência e novas no mercado, e das técnicas de gestão empresarial. Os sucessores, mais novos e recém-saídos do ambiente universitário, tinham acesso a essas tecnologias e conhecimentos, mas o pai (fundador) atuava de acordo com suas próprias convicções e experiências. Essa equação levou à formação de um conflito de gerações, fato que acaba limitando o crescimento e a evolução da empresa, principalmente em um contexto em que o dono pode ser caracterizado como um líder autoritário e centralizador.

Com o passar do tempo, os filhos começaram a adquirir uma relativa autonomia para atuarem na empresa familiar. O filho mais velho atualmente o cargo de diretor geral. A filha do fundador é atualmente diretora financeira da empresa. O filho mais novo virou diretor comercial. No entanto, as dificuldades oriundas dos conflitos geracionais levaram, após a consolidação da empresa em seu setor atual de atividade, à necessidade de profissionalização (NESKE; CASIMIRO; RIBEIRO, 2020; KOGUT; FLECK, 2017) da empresa familiar e, também, a questionamentos da

capacidade do fundador para lidar com a nova complexidade do negócio. Assim, depois da mudança de local da empresa, os filhos entraram em um acordo de que seria melhor o fundador se afastar dos negócios. Esse processo foi considerado pelos entrevistados como uma transição traumática para todos da empresa, mas principalmente para o fundador e sucessores, pois nem sempre é fácil “passar o bastão” (GERSICK *et al.*, 1997). Após alguns conflitos e em função de problemas de saúde, o fundador decidiu se afastar da empresa. Mas esse movimento não ocorreu sem antes haver o desenvolvimento de um planejamento mais deliberado da transição da segunda para a terceira geração da família empresária:

“Sim, [planejamos a sucessão] (...), tomamos a precaução e fizemos um contrato, um acordo de acionistas, já definindo a entrada da terceira geração” (Freddy).

O fundador estabeleceu algumas regras para a sucessão gerencial e para a sucessão patrimonial, considerando a mencionada transição posterior entre a segunda e a terceira geração da família. Assim, para que os netos pudessem entrar na empresa em algum cargo, seria preciso ter uma formação na área, trabalhar anteriormente no mínimo 3 anos em alguma outra empresa, além de ter alguma experiência com uma língua estrangeira. Os filhos então, com o exemplo de sucessão entre eles e o fundador, decidiram deixar as regras claras e formalizadas, para que não houvesse novamente essa experiência traumática com as próximas sucessões. Foi contratado um profissional nesse assunto de sucessão e processos de empresas familiares, para que se fosse criado um acordo de acionistas entre os irmãos e para formalizar as regras de sucessão que a empresa adotaria:

(...) de fora eu sempre via que foi muito importante eles terem feito a questão toda da governança corporativa com o[consultor]. Acho que isso preparou muito eles para saber conduzir como vai ser pra passar pra terceira geração. (Jéssica)

A sucessão entre a segunda e a terceira geração teve início no ano de 2019, com o início da participação da primeira neta. A sucessora passou por todo o processo de seleção para a vaga, depois de se formar em contabilidade, trabalhar cinco anos em

uma multinacional e ser fluente em inglês. Naquele momento, surgiu uma vaga na empresa adequada ao seu perfil, e a neta do fundador foi bem aceita por todos na empresa familiar:

(...) Já tem o procedimento do que os netos precisam pra entrar na administração do grupo né? Prova disso que já tem uma neta, que hoje já atua no corpo administrativo da empresa, e... tudo com as regras definidas, uma formação universitária, que tenha trabalhado em outra empresa por determinado tempo, que tenha... que fala uma língua, né? Então hoje já tem as regras definidas pra isso, pra os netos começarem a participar da administração do grupo (...), já tem o modelo escrito, e prova disso que já tá funcionando com a primeira neta que entrou no grupo aí, oficialmente. (Alexandre)

Atualmente, a empresa familiar se encontra em um novo período de “trabalho conjunto” (GERSICK *et al.*, 1997), com os filhos do fundador na direção da empresa e com o início da entrada dos membros da terceira geração da família empresária. Os sucessores têm discutido projetos para criar um conselho familiar e se preparam para se afastar do comando da empresa, permanecendo como acionistas. A neta atua em um cargo em que ela consegue se inteirar de todas as questões da empresa, para que futuramente, com a entrada de membros da terceira geração da família empresária que escolherem essa opção, eles possam assumir a gestão e garantir a continuidade da empresa familiar.

4.3 Profissionalização da Gestão

O assunto profissionalização da gestão em empresas familiares pode ser considerado como um dos principais tópicos da investigação sobre o tema (BORGES; VOLTA, 2020). Tal relevância é destacada em função do fato de que processos de profissionalização de empresas familiares influem sobre suas perspectivas de competitividade e sobrevivência (MONTICELLI; BERNARDON; SABRITO, 2019).

A profissionalização de uma empresa familiar pode envolver perspectivas diversas. Por um lado, há a consideração da contratação de profissionais de mercado capacitados para gerir os negócios. Por outro, há a preocupação com a adequada capacitação e preparação de membros da família empresária, incluindo aí sobretudo os sucessores, para a gestão e

condução estratégica dos negócios. No entanto, o que se verifica em alguns casos de empreendimentos de natureza familiar, é o fato de que inexistem critérios claros de contratação, ausência de planejamento da sucessão e critérios pré-estabelecidos para seleção de sucessores e demais membros da família, bem como o uso limitado de modelos de gestão e técnicas administrativas (MATIAS; FRANCO, 2021).

Na empresa estudada, após os conflitos identificados e dificuldades enfrentadas na “passagem do bastão” entre a primeira e a segunda geração da família empresária, foram estabelecidos critérios para seleção e contratação dos sucessores da terceira geração. Isso revela a estruturação de um planejamento da sucessão (BATISTA *et al.*, 2015), bem como o início de um processo mais explícito de profissionalização da gestão da empresa familiar (CANÇADO *et al.*, 2013). De modo específico, o fundador sempre deixou claro que, para entrar na empresa, os netos deveriam ter, como demonstrado na seção anterior, uma formação profissional adequada para ocupar cargos, adquirir experiência em outras empresas do mercado, e obter formação em língua estrangeira.

Além da questão do planejamento da sucessão e dos critérios de seleção de sucessores, existem outras iniciativas de profissionalização que influenciam no crescimento da empresa familiar, tais como: a busca de profissionais do mercado, com experiências e ideias novas; investimento e adoção de novas técnicas de gestão; implementação e atualização de sistemas de informação gerencial; contratação e implementação de consultorias; realização de pesquisas de mercado, etc. Como já demonstrado anteriormente nesse trabalho, para Martins *et al.* (2008), a sobrevivência de empreendimentos familiares tem forte relação com os processos de profissionalização. E foi essa busca por profissionalização que os sucessores pertencentes à segunda geração da família empresária procuraram implementar na empresa.

Com a saída do fundador, os filhos, sucessores da segunda geração, perceberam a necessidade de auxílio de profissionais de mercado especializados na área de empresa familiar, para ajudá-los a gerir de uma maneira mais profissional a empresa, sem perder sua natureza enquanto negócio de família. Foi contratado um especialista, que junto aos membros da empresa, deixou claro as divisões necessárias, quais

departamentos cada um deveria realmente estar e como deveriam gerir esses departamentos, além de mostra a real importância de se criar uma diretoria, composta pelos irmãos e um sócio, no caso o funcionário de mais tempo de empresa, e a importância de realizações de reuniões para alinhar os planos profissionalmente.

Eles [filhos] viam que teriam que ter pessoal mais especializado na parte de gestão da empresa. (Arcelio)

Após a saída do vô, a gente se profissionalizou. A gente contratou uma empresa [de consultoria], que (...) colocou ordem na família, né? Por que até então são três filhos. A empresa familiar é muito difícil, por que é difícil você dividir, sentar ali pensando em diretoria e pensando no irmão. (Lilian)

A realização da consultoria contribuiu para o processo de profissionalização da empresa familiar (MONTICELLI; BERNADON; SABRITO, 2019). Foi a partir dela que foram definidos os papéis diretivos de cada um dos irmãos, sendo cada um deles alocado em um cargo de diretoria – conforme explicitado anteriormente – com suas devidas obrigações. Com esse movimento, as decisões não ficaram mais centralizadas apenas nas mãos do fundador, o que abriu espaço para a efetivação da sucessão gerencial (BORGES; LIMA, 2012).

Paralelamente, a segunda geração começou a desenvolver um processo de implementação de técnicas administrativas e de adoção de tecnologia, o que permitiu estabelecer um novo patamar de profissionalização da empresa familiar estudada. Os sucessores perceberam a importância da tecnologia e do uso de sistemas de informação para viabilizar operacionalmente a gestão e o controle das atividades. Assim, foi contratado um profissional técnico especializado em TI, que trabalha na empresa até hoje, e esse técnico desenvolveu um sistema único e próprio para a empresa familiar estudada, no qual permitiu a informatização completa do negócio, facilitando a comunicação entre todos os departamentos, a execução do trabalho de nível gerencial e operacional, e, evidentemente, auxiliando no processo de tomada de decisão. Nos dias atuais, em função do crescimento da empresa e do aumento da complexidade da sua gestão, esse sistema deixou de atender adequadamente as demandas internas, o que

tem motivado os diretores a buscar uma alternativa que possa ser implantada na empresa.

De modo complementar, os sucessores também procuraram recrutar profissionais de mercado da área de gestão de pessoas, um setor da empresa que não era, até então, considerado relevante pela empresa. Os membros da família decidiram investir em questões como gerenciamento da cultura e dos valores internos, comprometimento e estrutura de remuneração e benefícios, tratando bem e acolhendo seus funcionários, criando um ambiente amigável e estabelecendo uma cultura da empresa como uma “grande família”.

Cumprir destacar, ainda, outra ação que buscou contribuir para a profissionalização da gestão da empresa familiar estudada. Os diretores contrataram uma empresa terceirizada para fazer o mapeamento de processos em cada departamento do negócio, com o objetivo de formalizar os procedimentos, criar um memorial de todos os arquivos, registros e documentos da empresa, e manualizar as etapas das operações desenvolvidas no âmbito de seus departamentos. Com isso, além de ajudar os funcionários que já atuam na empresa, os novos contratados acessam um manual que permite tanto sua socialização e familiarização com as particularidades e normas da empresa, bem como as regras e procedimentos a serem seguidos no desenvolvimento de suas atividades na organização.

Por fim, como explicitado na sessão anterior, o empreendimento passou pelo início de uma nova sucessão, com a entrada da terceira geração. Uma das netas do fundador, após cumprir todos os pré-requisitos estabelecidos no planejamento sucessório, começa a trabalhar na empresa familiar estudada, levando toda sua experiência profissional e agregando no setor em que ela está inserida:

Na segunda geração [da família empresária, a empresa] ela deu um salto, com implantação de novas metodologias de gestão, mantendo sempre a cultura, mas com gestões diferentes. E [a profissionalização continua] agora recentemente entrando a Jéssica, que é da terceira geração, com uma formação específica, que no caso ela tá assumindo uma área que a gente desenvolveu agora, uma área nova dentro da empresa, que é inteligência de mercado, e isso vai nos trazer, ajudar, com um viés mais analítico da empresa, para que a gente possa ter os relatórios necessários para tomada de decisão. (Freddy)

A narrativa do sucessor da segunda geração valoriza o papel e o potencial que a sucessão para a terceira geração da família empresária pode assumir para maximizar os processos, prover maior efetividade e eficiência, e melhorar a gestão do empreendimento como um todo, impactando positivamente em seus processos de tomada de decisão e, em última análise, na própria competitividade da empresa familiar (MONTICELLI; BERNARDON; SABRITO, 2019). Com isso, pode-se aduzir que a empresa familiar estudada apresenta práticas de inovação e de profissionalização para viabilizar e fundamentar seu crescimento no mercado, mas mantendo a cultura e sua natureza enquanto organização familiar, criada pelo fundador e transmitida ao longo das diferentes gerações de sua família. Em outros termos, essas inovações e iniciativas de profissionalização foram orientadas, exatamente, a partir da confiança na capacidade e no crescimento da empresa, valorizando sua cultura e os valores estabelecidos pelo fundador e cultivados pelos sucessores, mantendo uma empresa familiar profissional que é profundamente enraizada em sua trajetória histórica e fundamentada nos pressupostos herdados do empreendedor. E é exatamente esse movimento que, ao mesmo tempo, permite a profissionalização do negócio e a sua consolidação em torno de sua natureza e lógica de funcionamento baseada na família, fato que merece ser reforçado para contribuir para a competitividade e longevidade da empresa familiar estudada.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho consistiu em compreender o processo de sucessão e de profissionalização da gestão de uma empresa familiar. Especificamente, buscou-se resgatar elementos da trajetória histórica do caso, identificar as particularidades do processo de sucessão observados no âmbito da empresa, e identificar as particularidades do processo de profissionalização da gestão da organização familiar pesquisada. Foi efetuado um estudo de caso qualitativo, operacionalizado através da realização de entrevistas junto ao fundador, membros da segunda geração da família empresária, e uma sucessora da terceira geração membros da família. Todos os entrevistados

participam ativamente da gestão da empresa, com exceção do fundador, que se afastou das atividades do negócio e efetivou a transmissão gerencial e patrimonial no âmbito da empresa familiar.

Os resultados encontrados neste estudo de caso mostram a trajetória de construção de uma empresa familiar, com particularidades e dificuldades distintas em seu início, com a entrada gradual dos filhos no negócio, com mudanças de ramo de atividades e de estratégias de atuação no mercado, até se consolidar em um setor de atividade com alto potencial para o seu crescimento e longevidade. Após 50 anos de existência, o empreendimento criado pelo fundador é, atualmente, dirigido e controlado pelos filhos, membros da segunda geração da família empresária, que se tornaram responsáveis por estabelecer, em conjunto com o fundador, um planejamento sucessório para as gerações futuras da família. Além disso, assumindo uma perspectiva empreendedora, os sucessores adquiriram aceitabilidade, credibilidade e legitimidade para liderarem, enquanto diretores do empreendimento, um processo de profissionalização da gestão, com a introdução de inovações e melhorias em termos gerenciais e tecnológicos, provendo maior eficiência, qualidade e competitividade para a empresa familiar.

Esses sucessores, agora em conjunto com a primeira sucessora pertencente à terceira geração da família, atuam continuamente em busca da profissionalização do negócio e continuam direcionando os esforços da gestão do negócio em busca de inovações e aprimoramentos diversos, com a intenção de profissionalizá-la cada vez mais. Não obstante, embora tenha passado por toda a transformação aqui relatada, os sucessores reforçaram a natureza do negócio enquanto uma organização familiar, contando com uma cultura e um conjunto de valores marcados pela influência e características do fundador, que se fazem presentes no cotidiano da empresa. Portanto, conclui-se que é possível tornar uma empresa familiar cada vez mais profissional, competente e com regras claras do que é preciso ser feito para obter bons resultados, sem que o aspecto familiar seja perdido, sem perder essa cultura familiar que é, definitivamente, uma marca da empresa.

O trabalho apresentou algumas limitações. Embora o fato de se tratar de um estudo de caso único

não seja necessariamente um aspecto limitador, a adoção exclusiva da técnica de entrevista enquanto procedimento para coleta de dados restringiu o escopo e a amplitude das análises e discussões aqui apresentadas. De modo específico, justifica-se a ausência de outras técnicas de coleta (como a observação, por exemplo) pelo período de realização do presente estudo, ocorrido durante a pandemia da Covid-19, o que impossibilitou o acesso presencial ao empreendimento investigado. Evidentemente, sugere-se que estudos futuros explorem casos de complexidade similar através de perspectivas de acesso ao campo que possibilitem uma triangulação de diferentes fontes de dados. Além disso, o número de entrevistas foi limitado em função do tempo disponível para a realização do estudo, o que prejudicou em parte o aprofundamento dos dados obtidos. Sugere-se, neste sentido, que estudos futuros façam recurso à observação e, até mesmo, a métodos de orientação etnográfica e longitudinal que permitam apreender a dinâmica dos processos de sucessão e profissionalização de empresas familiares ao longo do tempo, gerando, como consequência, dados e informação mais ricos e detalhados sobre a natureza e a lógica de funcionamento desses processos e desses empreendimentos.

Não obstante, apesar dessas limitações, o presente trabalho apresenta algumas contribuições para os estudos sobre empresas familiares, sobretudo por valorizar a relação entre sucessão e profissionalização, e por indicar a relevância da profissionalização da empresa com a manutenção de sua característica enquanto empreendimento familiar, algo que não necessariamente é observado em outras empresas e em outras pesquisas sobre a temática. Com isso, valoriza-se tanto o potencial da empresa familiar enquanto objeto de estudo, o potencial da empresa familiar enquanto agente de competitividade e inovação no mercado, bem como o potencial da família empresária enquanto agente profissionalizante da empresa familiar, gerando evidências para a teorização e modelização das ações observadas nesse tipo de organização. É exatamente esta a contribuição que se projeta para o presente estudo, lançando luzes sobre como a profissionalização da gestão pode ser construída sem que o empreendimento perca sua identificação com a visão, com o empreendedorismo, com a cultura e

com os valores da família empresária, fatores que são cada vez mais vitais para o desempenho, para a competitividade e para a longevidade de empresas familiares.

■ REFERÊNCIAS

- AHRENS, J.-P.; CALABRÒ, A.; HUYBRECHTS, J.; WOYWODE, M. The enigma of family successor-firm performance relationship: a methodological reflection and reconciliation attempt. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 43, n. 3, p. 434-474, 2019. <https://doi.org/10.1177/1042258718816290>
- ARRÈGLE, J.-L.; MARI, I. Avantages ou désavantages des entreprises familiales? Principaux résultats des recherches et perspectives. **Revue Française de Gestion**, v. 50, n. 200, p. 87-109, 2010. <https://doi.org/10.3166/rfg.200.87-109>
- BALTAZAR, J. R.; FERNANDES, C. I.; RAMADANI, V.; HUGHES, M. Family business succession and innovation: a systematic literature review. **Review of Managerial Science**, in press, 2023. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00607-8>
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004. 223 p.
- BATISTA, J. D.; LOPES, G. S. C.; WATANABE, M.; SOUZA, I. R. O Processo de Sucessão nas Empresas Familiares: um Estudo Feito em Empresas Familiares da Região do Sul de Santa Catarina. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 4, n. 3, p. 62-86, 2015. <https://doi.org/10.14211/regepe.v4i3.143>
- BIKA, Z.; ROSA, P.; KARAKAS, F. Multilayered socialization processes in transgenerational family firms. **Family Business Review**, v. 32, n. 3, p. 233-258, 2019. <https://doi.org/10.1177/0894486519827435>

- BORGES, A. F.; BRITO, M. J.; LIMA, J. B.; CASTRO, C. L. C. Empreendedorismo em Empresas Familiares: A Pesquisa Atual e os Desafios Futuros. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 17, n. 2, p. 93-121, 2016. <https://doi.org/10.1590/1678-69712016/administracao.v17n2p93-121>
- BORGES, A. F.; LESCURA, C. Sucessão em empresas familiares: um olhar sobre a pesquisa brasileira. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 36, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.
- BORGES, A. F.; LESCURA, C.; OLIVEIRA, J. L. O campo de pesquisas sobre empresas familiares no Brasil: análise da produção científica no período 1997-2009. **Organizações & Sociedade**, v. 19, n. 61, p. 315-332, 2012. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302012000200008>
- BORGES, A. F.; LIMA, J. B. O Processo de Construção da Sucessão Empreendedora em Empresas Familiares: Um Estudo Multicaso. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 1, n. 1, p. 131-154, 2012. <https://doi.org/10.14211/regepe.v1i1.17>
- BORGES, A. F.; VOLTA, C. L. C. C. Evolução da Pesquisa sobre Empresas Familiares no Brasil: Análise da Produção Científica no Período 2010-2019. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 44, 2020, Porto Alegre. **Anais...** Maringá: ANPAD, 2020.
- BORGES, A. F.; VOLTA, C. L. C. C.; BRITO, M. J.; LIMA, J. B. A Construção de Práticas Empreendedoras em Empresas Familiares: Um Estudo no Setor de Cachaça Artesanal. Contextus - **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 19, n. 1, p. 40-58, 2021. <https://doi.org/10.19094/contextus.2021.61424>
- BRETON-MILLER, I.; MILLER, D. Contradiction and disaggregation for family firm research. **Journal of Family Business Strategy**, v. 14, n. 1, 2023. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2022.100533>
- BROCKHAUS, R. H. Family business succession: suggestions for future research. **Family Business Review**, v. 17, n. 2, p. 165-177, 2004. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00011.x>
- CAMFIELD, C.; FRANCO, M. Theoretical framework for family firm management: relationship between personal values and professionalization and succession. **Journal of Family Business Management**, v. 9, n. 2, p. 201-227, 2019. <https://doi.org/10.1108/JFBM-06-2018-0020>
- CANÇADO, V.; LIMA, J. B.; MUYLDER, C. F.; CASTANHEIRA, R. B. Ciclo de vida, sucessão e processo de governança em uma empresa familiar: um estudo de caso no grupo Seculus. REAd. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 19, n. 2, p. 485-516, 2013. <https://doi.org/10.1590/S1413-23112013000200009>
- CATTANEO, C.; BASSANI, G. Professionalization and Managerialization in Family Firms: A Still Open Issue. In: LEOTTA, A. (Eds). **Management Controlling and Governance of Family Businesses: contributions to Management Science**. Berlim: Springer, 2020. https://doi.org/10.1007/978-3-030-47741-7_3
- CISNEROS, L.; DESCHAMPS, B.; CHIRITA, G. M.; GEINDRE, S. Successful family firm succession: transferring external social capital to a shared-leadership team of siblings. **Journal of Family Business Strategy**, v. 13, n. 3, 2022. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100467>
- CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J.; SHARMA, P. Defining the family business by behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 23, n. 4, p. 19-39, 1999. <https://doi.org/10.1177/104225879902300402>
- COSTA, A. D.; ZEN, A. C.; SPINDLER, E. S. Family succession, professionalization and internationalization: a study of Brazilian family businesses. **Journal of Family Business Management**, v. 12, n. 4, p. 1065-1080, 2022. <https://doi.org/10.1108/JFBM-05-2021-0044>

- DASPIT, J. J.; CHRISMAN, J. J.; ASHTON, T.; EVANGELOPOULOS, N. Family firm heterogeneity: a definition, common themes, scholarly progress, and directions forward. **Family Business Review**, v. 34, n. 3, p. 296-322, 2021. <https://doi.org/10.1177/08944865211008350>
- DE MASSIS, A.; CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J. Factors preventing intra-family succession. **Family Business Review**, v. 21, n. 2, p. 183-199, 2008. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00118.x>
- DE MASSIS, A.; KOTLAR, J. The case study method in family business research: guidelines for qualitative scholarship. **Journal of Family Business Strategy**, v. 5, n. 1, p. 15-29, 2014. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.01.007>
- DE MASSIS, A.; KOTLAR, J.; MANELLI, L. Family firms, family boundary organizations, and the family-related organizational ecosystem. **Family Business Review**, v. 34, n. 4, p. 350-364, 2021. <https://doi.org/10.1177/08944865211052195>
- DE MASSIS, A.; RONDI, E. Covid-19 and the future of family business research. **Journal of Management Studies**, v. 57, n. 8, p. 1727-1731, 2020. <https://doi.org/10.1111/joms.12632>
- DIÉGUEZ-SOTO, J.; LÓPEZ-DELGADO, P.; ROJO-RAMÍREZ, A. Identifying and Classifying family businesses. **Review of Managerial Science**, v. 9, n. 3, p. 603-634, 2015. <https://doi.org/10.1007/s11846-014-0128-6>
- DYER, W. G. Are family firms really better? Reexamining “examining the ‘family effect’ on firm performance”. **Family Business Review**, v. 31, n. 2, p. 240-248, 2018. <https://doi.org/10.1177/0894486518776516>
- FENDRI, C.; NGUYEN, P. Secrets of succession: how one family business reached the ninth generation. **Journal of Business Strategy**, v. 40, n. 5, p. 12-20, 2019. <https://doi.org/10.1108/JBS-08-2018-0130>
- FLETCHER, D.; DE MASSIS, A.; NORDQVIST, M. Qualitative research practices and family business scholarship: a review and future research agenda. **Journal of Family Business Strategy**, v. 7, n. 1, p. 8-25, 2016. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.08.001>
- FONTANA, A.; FREY, J. H. Interviewing: the art of science. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Orgs.). **Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2011. cap.22, p. 361-376.
- FREITAS, E. C.; BARTH, M. De pai para filho: a complexidade e os desafios da gestão das empresas familiares. **Revista de Administração da UFMS**, v. 5, n. 3, p. 549-568, 2012. <https://doi.org/10.5902/198346592431>
- GAGNÉ, M.; MARWICK, C.; PONTET, S. B.; WROSCHE, C. Family business succession: what's motivation got to do with it? **Family Business Review**, v. 34, n. 2, p. 154-167, 2021. <https://doi.org/10.1177/0894486519894759>
- GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis. Editora Vozes, 2010. cap 4, p. 64-89.
- GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. **De geração para geração: ciclo de vida da empresa familiar**. São Paulo: Negócio, 1997. 308 p.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000200008>
- GONÇALVES, J. S. R. C. A empresa familiar no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, v. 7, n. 1, p. 7-12, 2000. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902000000100012>

- GUSENBAUER, M.; SCHWEIGER, N.; MATZLER, K.; HAUTZ, J. Innovation through tradition: the role of past knowledge for successful innovations in family and non-family firms. **Family Business Review**, v. 36, n. 1, p. 17-36, 2023. <https://doi.org/10.1177/08944865221147955>
- HAAG, K.; ACHTENHAGEN, L.; GRIMM, J. Engaging with the category: exploring family business longevity from a historical perspective. **Family Business Review**, v. 36, n. 1, p. 84-118. <https://doi.org/10.1177/08944865231154835>
- HALL, A.; NORDQVIST, M. Professional Management in Family Businesses: Toward an Extended Understanding. **Family Business Review**, v. 21, n.1, p. 51-69, 2008. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00109.x>
- KANDADE, K.; SAMARA, G.; PARADA, M. J.; DAWSON, A. From family successors to successful business leaders: a qualitative study of how high-quality relationships develop in family businesses. **Journal of Family Business Strategy**, v. 12, n. 2, p. 2021. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.100334>
- KING, D. R.; MEGLIO, O.; GOMEZ-MEJIA, L.; BAUER, F.; DE MASSIS, A. Family business restructuring: a review and research agenda. **Journal of Management Studies**, v. 59, n. 1, p. 197-235, 2022. <https://doi.org/10.1111/joms.12717>
- KOGUT, C. S.; FLECK, D. Professional versus Family Management in Brazilian Fashion Retail Companies: Exploring Value-Investors' Perceptions. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 15, n. 3, p. 559-573, 2017. <https://doi.org/10.1590/1679-395156974>
- KUBÍČEK, A.; MACHEK, O. Intrafamily conflicts in family businesses: a systematic review of the literature and agenda for future research. **Family Business Review**, v. 33, n. 2, p. 194-227, 2020. <https://doi.org/10.1177/0894486519899573>
- LUBINSKI, C.; GARTNER, W. B. Talking about (my) generation: the use of generation as rhetorical history in family business. **Family Business Review**, v. 36 n. 1, p. 119-142, 2023. <https://doi.org/10.1177/08944865231152283>
- MACHADO, R. T.; GRZYBOVSKI, D.; TEIXEIRA, E. B.; SILVA, M. D. Governança de pequenas empresas familiares brasileiras: aspectos a considerar no modelo adotado. **Revista de Ciências da Administração**, v. 15, n. 37, p. 198-210, 2013. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2013v15n37p198>
- MAGRELLI, V.; ROVELLI, P.; BENEDETTI, C.; ÜBERBARCHER, R.; DE MASSIS, A. Generations in family business: a multifield review and future research agenda. **Family Business Review**, v. 35, n. 1, p. 15-44, 2022. <https://doi.org/10.1177/08944865211069781>
- MARQUES, P.; BIKFALVI, A.; BUSQUET, F. A Family Imprinting Approach to Nurturing Willing Successors: Evidence From Centennial Family Firms. **Family Business Review**, v. 35, n. 3, p. 246-274, 2022. <https://doi.org/10.1177/08944865221098316>
- MARTINS, A.; MACCARI, E. A.; CAMPANARIO, M. A.; ALMEIDA, M. I. R.; Empresa familiar e as dificuldades enfrentadas pelos membros da terceira geração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 10, n. 22, p. 30-54, 2008. <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2008v10n22p30>
- MATIAS, C.; FRANCO, M. The role of the family council and protocol in planning the succession process in family firms. **Journal of Family Business Management**, v. 11, n. 4, p. 440-461, 2021. <https://doi.org/10.1108/JFBM-01-2020-0004>
- MILLER, D.; BRETON-MILLER, I. Brief reflections on family firm research and some suggested paths forward. **Journal of Family Business Strategy**, v. 12, n. 1, 2021. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100410>

- MIROSHNYCHENKO, I.; DE MASSIS, A.; MILLER, D.; BARONTINI, R. Family business growth around the world. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 45, n. 4, p. 682-708, 2021. <https://doi.org/10.1177/1042258720913028>
- MONTICELLI, J. M.; BERNARDON, R. A.; TREZ, G.; SABRITO, C. Transgenerational Entrepreneurship of the Family Businesses: Is It in the Blood or Not?. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 8, n. 2, p. 223-249, 2019. <https://doi.org/10.14211/regepe.v8i2.1139>
- MONTICELLI, J. M.; BERNARDON, R.; SABRITO, C. E. D. S. Analysis of Familiar Businesses and their Difficulties in the Professionalization Process. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 6, n. 2, p. 76-101, 2019. <https://doi.org/10.18226/23190639.v6n2.04d>
- MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da Administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552011000400010>
- NEUBAUM, D. O.; KAMMERLANDER, N.; BRIGHAM, K. H. (2019). Capturing family firm heterogeneity: how taxonomies and typologies can help the field move forward. **Family Business Review**, v. 32, n. 2, p. 106-130, 2019. <https://doi.org/10.1177/0894486519848512>
- NESKE, D. A. L.; CASIMIRO, L. A. O.; RIBEIRO, I. Succession and Conflicts: Research Propositions about Family Businesses. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 19, n. 2, p. 6-27, 2020. <https://doi.org/10.5585/riae.v17i4.11013>
- POLAT, G. Advancing the multidimensional approach to family business professionalization. **Journal of Family Business Management**, v. 11, n. 4, p. 555-571, 2021. <https://doi.org/10.1108/JFBM-03-2020-0020>
- PORFÍRIO, J. A.; FELÍCIO, J. A.; CARRILHO, T. Family business succession: analysis of the drivers of success based on entrepreneurship theory. **Journal of Business Research**, v. 115, n. 1, p. 250-257, 2020. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.054>
- QIU, H.; FREEL, M. Managing family-related conflicts in family businesses: a review and research agenda. **Family Business Review**, v. 33, n. 1, p. 90-113, 2020. <https://doi.org/10.1177/0894486519893223>
- RICHARDS, M.; KAMMERLANDER, N.; ZELLWEGER, T. Listening to the heart or the head? Exploring the “willingness versus ability” succession dilemma. **Family Business Review**, v. 32, n. 4, p. 330-353, 2019. <https://doi.org/10.1177/0894486519833511>
- ROVELLI, P.; FERASSO, M.; DE MASSIS, A.; KRAUS, S. Thirty years of research in family business journals: status quo and future directions. **Journal of Family Business Strategy**, v. 13, n. 3, p. 1-17, 2022. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100422>
- SCHELL, S.; GROOTE, J. K.; MOOG, P.; HACK, A. Succession selection in family business - a signaling game. **Journal of Family Business Strategy**, v. 11, n. 3, 2020. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.04.005>
- SHARMA, P. An Overview of the Field of Family Business Studies: current status and directions for the future. **Family Business Review**, v. 17, n.1, p. 1-36, mar. 2004. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00001.x>
- STEWART, A.; HITT, M. A. Why Can't a Family Business Be More Like a Nonfamily Business?: modes of professionalization in family firms. **Family Business Review**, v. 25, n. 1, p. 58-86, 2012. <https://doi.org/10.1177/0894486511421665>
- TABOR, W.; CHRISMAN, J. J.; MADISON, K.; VARDAMAN, J. M. Nonfamily members in family firms: a review and future research agenda. **Family Business Review**, v. 31, n. 1, p. 54-79, 2018. <https://doi.org/10.1177/0894486517734683>

TAGIURI, R.; DAVIS, J. Bivalent attitudes of the family firm. **Family Business Review**, v. 9, n. 2, p. 199-208, 1996. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>

UMANS, I.; LYBAERT, N.; STEIJVERS, T.; VOORDECKERS, W. Succession planning in family firms: family governance practices, board of directors, and emotions. **Small Business Economics**, v. 54, n. 1, p. 189-207, 2020. <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0078-5>

UMANS, I.; LYBAERT, N.; STEIJVERS, T.; VOORDECKERS, W. The influence of transgenerational succession intentions on the succession planning process: the moderating role of high-quality relationships. **Journal of Family Business Strategy**, v. 12, n. 2, 2021. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.12.002>

VOLTA, C. L. C. C.; BORGES, A. F.; CAPPELLE, M. C. A. Sucessão em empresas familiares: um olhar a partir do conceito de conatus. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 25, n. 4, p. 1-14, 2021. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021200021.por>

VOLTA, C. L. C. C.; BORGES, A. F.; CAPPELLE, M. C. A. Os significados do processo sucessório em uma organização familiar: uma análise a partir do conceito bourdieusiano de conatus. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 21, n. 1, p. 91-123, 2022. <https://doi.org/10.21529/RECADM.2022004>

WESTHEAD, P.; HOWORTH, C. 'Types' of private family firms: an exploratory conceptual and empirical analysis. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 19, n. 5, p. 405-431, 2007. <https://doi.org/10.1080/08985620701552405>

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed., Porto Alegre: Bookman, 2005.