



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

Aluna: Tays Paduan Okubo (FACES/UFU) - taysokubo@hotmail.com
Orientador: Prof. Dr. Alex Fernando Borges (FACES/UFU) - alexborges@ufu.br

Resumo

O objetivo deste trabalho consistiu em compreender o processo de sucessão e de profissionalização da gestão de uma empresa familiar situada na cidade de Ribeirão Preto, interior do estado de São Paulo. Foi efetuado um estudo de caso qualitativo, operacionalizado através da realização de entrevistas junto ao fundador e sucessores da família empresária. Os resultados mostram a trajetória de construção de uma empresa familiar, com dificuldades distintas em seu início, com a entrada gradual dos filhos, com mudanças de ramo de atividades e de estratégias de atuação no mercado, até se consolidar em um setor de atividade específico. Após 50 anos de existência, o empreendimento é, atualmente, dirigido e controlado pelos filhos, que estabeleceram, em conjunto com o fundador, um planejamento sucessório para as gerações futuras da família. 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. Não obstante, os sucessores reforçaram a natureza do negócio enquanto uma empresa 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, sem que o aspecto e cultura familiar sejam perdidos, visto que esta última é, definitivamente, uma marca da empresa.

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

1. Introdução

As empresas familiares constituem um tipo particular de organização que tem sido objeto de interesse acadêmico e mercadológico. Organizações familiares podem ser encontradas em diferentes regiões do mundo e causam repercussão social e econômica, sobretudo em termos de geração de emprego e renda (BORGES; BRITO; LIMA; CARVALHO, 2016). De modo geral, pode-se considerar que as empresas familiares correspondem a mais de 80% do total de empresas privadas brasileiras (OLIVEIRA, 2010). Excluindo-se as empresas estatais e as organizações multinacionais, estima-se que 95% das maiores empresas brasileiras podem ser caracterizadas como familiares (LEONE, 2005). Em nível mundial, uma pesquisa realizada pelo *Family Firm Institute* (FFI) viabilizou a criação do chamado *Family Business Index*, o qual revelou dados interessantes sobre as 500 maiores empresas familiares do mundo. Constatou-se que essas empresas concentram cerca de US\$ 6,5 trilhões em receita, empregam 21 milhões de pessoas, faturam cerca de US\$ 13 bilhões de volume médio de vendas anualmente, possuem em média 88 anos de atuação no mercado, e 44% encontra-se na quarta geração (ZELLWEGER, 2015).

Não obstante o reconhecimento da importância socioeconômica das empresas familiares, esses objetos são usualmente vistos, pelo mercado e pelo *mainstream* acadêmico, como detentores de um desempenho inferior em comparação a outros tipos de organização (LITZ, 1995; JONES, 2005; HOY; SHARMA, 2006). Tal visão negativa, de acordo com Dyer Jr. (2003), surgiu com o discurso da profissionalização, fundamentado nos preceitos da racionalidade e da eficiência, e difundido pelo movimento da Administração Científica Taylorista e pelo Modelo Burocrático de Gestão. Neste contexto, a empresa familiar vem sendo recorrentemente tratada como um tipo inferior de organização, que deve ser 'corrigido' através do emprego de técnicas e ferramentas próprias de grandes empresas de capital aberto (FARIA; WANDERLEY, 2013). Assim, a presença de membros de uma família na condução de atividades gerenciais, a primazia do aspecto familiar em detrimento a objetivos organizacionais e/ou financeiros, e questões como o nepotismo, contribuiriam para a categorização de empresas familiares como empreendimentos de natureza menos profissional (HOY; SHARMA, 2006).

Existem outros elementos que influenciam negativamente as perspectivas de sobrevivência das empresas familiares. Por envolverem a interação entre pessoas de diferentes gerações de uma família, as organizações familiares enfrentam dificuldades associadas aos conflitos inerentes à dinâmica entre família e empresa (HARVEY; EVANS, 1994; KAROFSKY *et al.*, 2001; GROTE, 2003; WERBEL; DANES, 2010), às mudanças nas relações de poder estabelecidas entre os membros da família empresária (SILVA JUNIOR; MUNIZ, 2006) e problemática dos processos sucessórios (HAVEMAN; KHAIRE, 2004).

A questão da sucessão se apresenta como um componente que torna ainda mais complexa a perspectiva de sobrevivência futura de empresas familiares, a partir de seus impactos de natureza organizacional e familiar (HAVEMAN; KHAIRE, 2004; MASSIS; CHUA; CHRISMAN, 2008; MONTICELLI *et al.*, 2019; SILVA JR; MUNIZ, 2003). 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 (HAVEMAN; KHAIRE, 2004; MASSIS; CHUA; CHRISMAN, 2008).

Por outro lado, há de se reconhecer o fato de que existem empresas familiares que subvertem a lógica acima apresentada e superam o estigma da falta de profissionalização, desempenho e comprometimento com a gestão e com a perpetuação do negócio. Existe um amplo número de multinacionais e corporações de grande porte que podem ser caracterizadas como empresas familiares, tais como Wal-Mart, Volkswagen, Fiat, BMW, dentre outras. No Brasil, constituem exemplos organizações como a Itaú unibanco, JBS, Odebrecht, Gerdau, Votorantim, BRF, TAM, Rede Globo, dentre tantas outras. Essas organizações, classificadas recentemente pelo *Family Business Index* (2015) entre as 500 maiores empresas familiares do mundo (ZELLWEGGER, 2015), possuem várias características em comum: atuam no mercado há um longo período de tempo (em alguns casos, há mais de cem anos); apresentam altos níveis de competitividade; constituem-se como referência em seus respectivos setores de atividade; e passaram por diferentes processos de sucessão no decorrer de seus ciclos de vida.

Dado este contexto, em que imperam tanto evidências negativas como positivas para se explicar a problemática vivenciada pelas empresas familiares, verifica-se a configuração de um desafio, na medida em que existe uma necessidade clara de se superar distorções, dicotomias, e oferecer alternativas de análise para a explicação das particularidades nessas empresas (BORGES *et al.*, 2016). A partir deste cenário, configuram-se diferentes alternativas de análise para a problemática de empresas familiares. No decorrer dos últimos anos, diversos pesquisadores têm procurado efetuar 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 (BORGES; LESCURA; OLIVEIRA, 2012; BORGES; VOLTA, 2020).

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 de modo mais aprofundado no campo de estudos sobre empresas familiares (CARNEY *et al.*, 2015; SHARMA; CHRISMAN; GERSICK, 2012). Com efeito, a sucessão e a profissionalização em organizações familiares se colocam como 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 perspectivas de longevidade e sobrevivência desses empreendimentos (BELMONTE; FREITAS, 2013; BORGES; LESCURA, 2012; LESCURA *et al.*, 2012; OLIVEIRA; ALBUQUERQUER; PEREIRA, 2012). Nesse contexto, este trabalho procura responder à seguinte questão de pesquisa: como se configura a sucessão e a profissionalização da gestão de uma empresa familiar? Para responder a esse questionamento, o objetivo geral do estudo consiste em compreender o processo de sucessão e de profissionalização da gestão de uma empresa familiar situada na cidade de Ribeirão Preto, interior do estado de São Paulo. Busca-se, especificamente: a) resgatar elementos da 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.

2. Empresa familiar: delimitação conceitual

O campo de estudos sobre empresas familiares é relativamente jovem (SHARMA; CHRISMAN; GERSICK, 2012). Seu surgimento pode ser atribuído à abordagem proativa de praticantes, cujos primeiros trabalhos foram fundamentados em estudos práticos e em estudos de caso (POUTZIOURIS *et al.*, 2006). Nesse momento, teve início o reconhecimento, do ponto de vista acadêmico, da relevância e da idiosincrasia da presença da instância familiar no ambiente organizacional (HECK *et al.*, 2008).

Com efeito, empresas familiares se constituem como um tipo particular de organização. Sharma (2004) afirma que o exercício de problematização científica de empresas familiares passa, necessariamente, pela articulação de elementos que permitam apreender a natureza e as especificidades desse tipo de organização. De acordo com a autora, as discussões sobre organizações familiares devem envolver, de maneira integrada, perspectivas como a definição de empresa familiar, a identificação de aspectos que diferenciem empresas familiares de empresas não-familiares, e a compreensão das particularidades que se manifestam a partir da interação dinâmica entre família e empresa.

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”. Autores como Litz (1995), Chua, Chrisman e Sharma (1999), Grzybovski e Lima (2004), Westhead e Howorth (2007), Litz (2008), e Diéguez-Soto, López-Delgado e Rojo-Ramírez (2015), ao argumentar sobre a referida falta de consenso e a relativa confusão acerca da definição de empresa familiar, ressaltam que existe uma multiplicidade de conceitos disponíveis para se definir esses objetos. Entretanto, dada a prevalência de organizações familiares na economia, essa problemática conceitual demanda maior atenção e constitui um desafio de teorização (BORGES; LESCURA; OLIVEIRA, 2012; DIÉGUEZ-SOTO; LÓPEZ-DELGADO; ROJO-RAMÍREZ, 2015).

Litz (1995), naquela que pode ser considerada como a primeira iniciativa efetiva de definição do termo empresa familiar, objetivou prover maior clareza conceitual para o campo de pesquisa. Segundo o autor, o conceito de empresa familiar é composto por duas abordagens,

que apontam para aspectos distintos observados nesse tipo de organização: a estrutural, que considera os diferentes graus de envolvimento da família na propriedade e na gestão de empresas; e a intencional, que considera os valores, as preferências e o comportamento da empresa e de seus membros como estando associados a características familiares. Essa definição abre espaço para a identificação de, pelo menos, duas concepções distintas de empresa familiar. De um lado, verifica-se um enfoque mais voltado para a caracterização de empresas familiares a partir de aspectos mensuráveis e operacionais, que podem ser observados através da análise de elementos como propriedade e gestão. De outro, pode-se observar um enfoque associado à categorização de empresas familiares a partir de aspectos subjetivos e imateriais, vinculados à família e ao seu comportamento, atitude e intenções com a organização.

Tagiuri e Davis (1996) estabeleceram um marco importante para a discussão da concepção de empresas familiares com base em elementos materiais, 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, empresas familiares 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) e Litz (1995) vão além no exercício de delimitação conceitual de empresas familiares, ao oferecerem uma tipologia para a categorização desses objetos caracterizada de acordo com o grau de envolvimento da família nos objetivos do negócio, na propriedade e na gestão: a) empresas familiares tradicionais, que enfatizam objetivos familiares e que possuem propriedade e gestão concentradas nas mãos da família; b) empresas familiares profissionais, que combinam objetivos familiares e não-familiares (mas enfatizam os familiares), e que possuem propriedade familiar e gestão não-familiar; c) empresas familiares multigeracionais, que combinam objetivos familiares e não-familiares, com propriedade diluída na família e gestão familiar; d) empresas familiares 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) empresas familiares abertas, com foco em objetivos financeiros, propriedade diluída externamente à família e gestão profissional. Por fim, os autores apontam que a referida tipologia permite a apreensão de múltiplos tipos e combinações de empresas familiares, e que a consideração dessa heterogeneidade pode impedir ou minimizar a geração de resultados de pesquisa com potencial explicativo limitado.

Chua, Chrisman e Sharma (1999) advogaram pela importância de se conceber esses objetos através de um enfoque imaterial, caracterizado a partir da intenção e do comportamento do negócio como estando associado àquele esperado e observado em empreendimentos de natureza familiar. Inicialmente, os autores defendem que, para distinguir empresas familiares de empresas não-familiares, a definição deve capturar a essência e a natureza particular desses objetos. Tal essência, de acordo com os autores, estaria associada ao envolvimento da família no negócio, incluindo sua visão, intenção e comportamento. Assim, a empresa se comporta

como uma empresa familiar na medida em que seus padrões de propriedade, governança, gestão e sucessão influenciam diretamente os objetivos, estratégias e estrutura organizacionais.

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).

Por sua vez, a formulação exposta por Litz (2008) permite, inclusive, mudar o foco de uma definição *per se* para uma classificação multidimensional: como determinada empresa é influenciada por determinada família em um determinado momento de sua história, e como uma determinada família é influenciada por uma determinada empresa em um determinado momento de sua história. Assim, existiriam diferentes tipos de empresas familiares, categorizadas de acordo com o grau de relacionamento entre família e empresa. Esse é o ponto de partida adotado por Diéguez-Soto, López-Delgado e Rojo-Ramírez (2015) para classificar organizações familiares. Os autores identificaram quatro tipos de empresas familiares – co-empendedoras, tradicionais, independentes, e profissionais – que variam de acordo com o nível de envolvimento da família no negócio, com o nível de interação entre os membros da família, com a presença de diferentes gerações no contexto da empresa, e com o nível de profissionalização da gestão. Assim, com base nesse conjunto de evidências, é possível constatar que a vertente familiar pode ser considerada como uma categoria relevante para a caracterização de empresas familiares e para a compreensão de sua dinâmica e especificidades (DYER JR., 2003; LESCURA *et al.*, 2010; LESCURA *et al.*, 2012).

Por outro lado, 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 a concepção de empresas familiares a partir de um critério mais específico, reconhecendo a relevância e a influência que o processo sucessório exerce sobre esses objetos. A sucessão constitui-se como elemento relevante para a categorização de empresas familiares (BROCKHAUS, 2004). Tal relevância, por sua vez, é materializada em concepções que trazem em seu bojo as repercussões da interação entre membros de diferentes gerações de famílias empresárias.

Handler (1994) define organização familiar como sendo aquela caracterizada a partir da influência da família sobre a propriedade, gestão, governança, e sobre a continuidade futura do negócio através da sucessão. Gallo (1995), por sua vez, apresenta três características de empresas familiares que contribuem para sua delimitação, atreladas à sucessão: a propriedade e o controle acionário e gerencial sobre um negócio; a influência que a família exerce sobre a empresa e a intenção de transferir a empresa para futuras gerações; e a concretização disso com a inclusão de membros dessas novas gerações na condução das atividades do empreendimento. Da mesma maneira, 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. Verifica-se, diante do exposto, a necessidade de interação e permanência de, pelo menos, duas gerações para que uma empresa possa ser caracterizada como 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. Neste sentido, adota-se como definição de empresa familiar neste projeto o conceito exposto no trabalho clássico de Donnelley (1964). A proposição exposta pelo referido autor sintetiza algumas importantes perspectivas conceituais, na medida em que apresenta uma caracterização de empresa familiar fundamentada na sucessão e no envolvimento da família no negócio. Assim, uma empresa familiar seria aquele tipo de organização identificado com uma família há pelo menos duas gerações, e caracterizado através de uma influência recíproca entre família e empresa, manifesta nos objetivos, estratégias e gestão do negócio, e nos objetivos e interesses da família empresária (DONNELLEY, 1964).

3. Empresa familiar: sucessão e profissionalização

O estabelecimento de uma definição consistente para categorizar empresas familiares constitui, e continua sendo, um importante desafio. Não obstante, este não é o único desafio encontrado nas tentativas de se compreender cientificamente esses objetos. As empresas familiares apresentam inúmeras particularidades organizacionais, que influem significativamente 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 das especificidades desses empreendimentos.

As particularidades de empresas familiares podem ser apreendidas a partir de diferentes perspectivas. Parte-se, novamente, do argumento sintetizador apresentado por Sharma (2004), que agrega ao movimento de compreensão de organizações familiares, além de sua própria definição, a busca pela identificação de fontes de distinção entre empresas familiares e empresas não-familiares, a caracterização da interação entre família e empresa e suas repercussões em termos estratégicos, organizacionais e familiares, e a dinâmica dos processos de sucessão.

Arrêgle 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 lado, 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.

As diferenças entre empresas familiares e não-familiares também têm sido identificadas a partir da categoria desempenho (MASSIS *et al.*, 2015). Dyer Jr. (2006) aponta para duas perspectivas distintas em relação ao efeito da família sobre o desempenho da firma: por um lado, observam-se efeitos negativos da influência familiar sobre o negócio, materializados em maiores custos de agência em função de objetivos conflitantes no âmbito da família e de comportamentos oportunistas, em maior valorização do aspecto familiar em detrimento de questões como competência, e em conflitos familiares; por outro lado, verificam-se efeitos

positivos da influência da família sobre o desempenho empresarial, materializados em menores custos de agência em função do alinhamento de objetivos familiares e empresariais e de maior confiança e compartilhamento de valores entre os membros da família, na exploração do capital financeiro da família, na imagem da empresa familiar e da família empresária no mercado, e em um potencial de maior competitividade em função de seu capital familiar, humano e social. Este último ponto de vista é corroborado por diversos autores, que identificaram em suas pesquisas que empresas familiares são tidas como detentoras de desempenho superior em comparação àquelas consideradas como não-familiares (ANDERSON; REEB, 2003; MILLER; BRETON-MILLER, 2006; RUTHERFORD; KURATKO; HOLT, 2008; MASSIS *et al.*, 2015).

Paralelamente, verificam-se diferenças entre empresas familiares e não-familiares em termos de estratégia e gestão. Empreendimentos de natureza familiar possuem comportamento estratégico distinto de organizações não-familiares, sobretudo em termos de missão, de estratégia global, de análise de setor, e de implementação de estratégias (HARRIS; MARTINEZ; WARD, 1994), bem como em relação ao seu processo de formação de estratégia (IBRAHIM *et al.*, 2004b) e sua consistência estratégica ao longo do tempo (MOSS; PAYNE; MOORE; 2014). As práticas de gestão de empresas familiares, por sua vez, se diferenciam daquelas observadas no contexto de empresas não-familiares na medida em que tendem a ser mais informais, mais orientadas ao longo prazo, mais focadas no equilíbrio entre família e empresa e influenciadas por fatores não-econômicos no processo de definição de objetivos (SHARMA; CHRISMAN; CHUA, 1997), ao mesmo tempo em que variam de acordo com maiores (ZAHRA, 2005) ou menores graus de propensão ao risco (NALDI *et al.*, 2007), e com maiores (HOFFMAN; HOELSCHER; SORENSON, 2006; CHRISMAN; CHUA; STEIER, 2005) ou menores níveis de competitividade (GUDMUNDSON; HARTMAN; TOWER, 1999) dessas empresas frente a outros tipos de organizações.

Adicionalmente, surgem aspectos como a administração financeira, a governança e a profissionalização da gestão. Empresas familiares seriam menos eficientes, teriam menos recursos e seriam mais vulneráveis a riscos financeiros que empresas não-familiares, tendendo a implementar menos técnicas sofisticadas de administração financeira e possuindo comportamento financeiro distinto, sobretudo em termos de endividamento, custos de financiamento de capital e gerenciamento de recursos (LÓPEZ-GRACIA; SÁNCHEZ-ANDÚJAR, 2007). Além disso, empresas familiares teriam maior complexidade em termos de governança (BRESSAN *et al.*, 2019; EDDLESTON; CHRISMAN; STEIER, 2010), podendo apresentar níveis de profissionalização da gestão diferentes de outros tipos organizacionais (BELMONTE; FREITAS, 2013; HALL; NORDQVIST, 2008; STEWART; HITT, 2012).

Com efeito, a profissionalização em empresas familiares passa pelo 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 (MONTICELLI; BERNARDON; SABRITO, 2019). De fato, a realidade vivenciada por muitas organizações familiares, sobretudo no Brasil, revela um cenário em que não existem critérios claros para a entrada/contratação de membros da família na empresa, tornando frágil e ilegítima a condução de funções muitas vezes estratégicas para a organização. Assim sendo, a busca de competitividade e o alcance de efetividade organizacional são tarefas difíceis de serem cumpridas num contexto em que nem sempre existe capacidade gerencial e tecnológica para gerar informações e tomar decisões eficazes (MARTINS *et al.*, 2008).

Para Martins *et al.* (2008), a sobrevivência de empreendimentos familiares tem forte relação com os processos de profissionalização. Neste contexto, elementos como a falta de capacidade administrativa, a ineficácia dos instrumentos de gestão, a falta de informações sobre o negócio, e os conflitos entre integrantes da família, se constituem como aspectos determinantes do sucesso de organizações familiares, incluindo aí sua própria capacidade de

longevidade frente a processos sucessórios. Logo, para Estol e Ferreira (2006) a empresa familiar se profissionaliza, quando sua administração passa para as mãos de executivos profissionais, em geral recrutados no mercado, muito embora este 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. Como consequência, é possível afirmar que, para uma empresa familiar 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 em nível estratégico e gerencial (MONTICELLI; BERNARDON; SABRITO, 2019), e que haja espaço, para movimentos de descentralização, autonomia e liderança no decorrer de processos sucessórios (BORGES; LIMA, 2012; FREITAS; BARTH, 2012).

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. 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; CRUZ; OLIVEIRA, 2014). Desse modo, então, haveria espaço para a problematização, no âmbito da profissionalização, da própria construção da sucessão em organizações familiares.

Com efeito, a problemática da sucessão em empresas familiares, ao envolver a transferência da gestão e da propriedade entre diferentes gerações de uma família, torna ainda mais complexa a lógica de funcionamento desse tipo de organização (BORGES; LESCURA, 2012). O processo sucessório é um momento significativo no ciclo de vida de uma empresa familiar, sendo determinante nas perspectivas de sua longevidade futura (MONTICELLI *et al.*, 2019), ao propiciar resultados distintos: impulsionar o crescimento da organização, a partir da inserção de novas práticas de gestão e direcionamentos estratégicos (TILLMANN; GRZYBOVSKI, 2005); ou determinar a falência do negócio, a partir do surgimento de conflitos familiares inerentes à dinâmica entre família e empresa (HAVEMAN; KHAIRE, 2004). Com isso, pode-se afirmar que as possibilidades de continuidade dos negócios sob o controle da família empresária variam de acordo com a forma como o processo de sucessão ocorre e é encaminhado no âmbito dessas empresas (GRZYBOVSKI *et al.*, 2008).

Sharma (2004), por sua vez, destaca o papel que o processo de sucessão desempenha na tentativa de compreensão da realidade vivenciada por esses objetos. A autora afirma que a problemática da sucessão em empresas familiares 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 (DYER; HANDLER, 1994; BORGES; LIMA, 2012).

Diante disso, observa-se que os membros de uma família empresária buscam a sobrevivência da empresa familiar, pois a mesma se constitui como fonte e provimento de recursos (VIDIGAL, 2000). Ao mesmo tempo, a família empresária deseja que a empresa familiar tenha continuidade ao longo do tempo, pois, além do aspecto econômico, existe também uma ligação afetiva e emocional desses indivíduos para com a organização. Essa relação simbólica leva ao desejo de manutenção da empresa no âmbito da família (MASSIS *et al.*, 2008; MUSSI *et al.*, 2008; ANDRADE *et al.*, 2005; VENTER *et al.*, 2005). A manutenção do controle familiar envolveria a intenção de a geração predecessora transmitir a empresa para

membros de futuras gerações, bem como a intenção de a geração sucessora integrar e assumir papéis na condução dos negócios, garantindo a continuidade da organização.

Outro aspecto de influência sobre o processo sucessório consiste na perspectiva do planejamento da sucessão. De acordo com Mosele e Biehl (2004), 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. 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. Portanto, diante desse quadro, as autoras defendem a necessidade de se adotar ações para planejar o processo sucessório e preparar a geração sucessora para o desafio de garantir a sobrevivência do empreendimento.

A partir deste cenário, surge uma diversidade de elementos que influenciam a efetividade do processo de sucessão como um todo: a escolha do(s) potencial(is) sucessor(es) (IBRAHIM *et al.*, 2004); a formação profissional e o desenvolvimento da carreira do(s) sucessor(es) (BROCKHAUS, 2004); os processos de socialização do(s) sucessor(es) (LESCURA *et al.*, 2010); o comprometimento do(s) sucessor(es) para com a empresa familiar (CHRISMAN *et al.*, 1998); a interação entre predecessor(es) e sucessor(es) (CADIEUX, 2007); a interação entre diferentes gerações da família empresária (LAMBRECHT, 2005); a transmissão da gestão e do patrimônio (BORGES; LIMA, 2012); as possibilidades de renovação e crescimento da empresa familiar (FLETCHER, 2004); e, por fim, a própria sobrevivência da empresa familiar (HAVEMAN; KHAIRE, 2004).

Portanto, a sucessão e a profissionalização assumem papel de destaque na dinâmica de empresas familiares. Torna-se relevante, neste contexto, reunir evidências sobre diferentes possibilidades da manifestação de processos sucessórios e de processos de profissionalização, envolvendo todas as suas características fundamentais e todas as suas particularidades. 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.

4. Metodologia

Para alcançar o objetivo proposto neste trabalho, que consistiu em compreender o processo de sucessão e de profissionalização da gestão de uma empresa familiar situada na cidade de Ribeirão Preto, interior do estado de São Paulo, esta pesquisa se baseou em uma abordagem qualitativa de investigação. Segundo Godoy (1995), o método qualitativo 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. Com efeito, 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 (DAVEL; COLBARI, 2000).

Com base nessa perspectiva metodológica, foi efetuado um estudo de caso em uma empresa familiar localizada na cidade de Ribeirão Preto, interior do estado de São Paulo. 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 nuances a serem enxergadas a ‘olho nu’, 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 (BORGES; VOLTA, 2020).

O processo de coleta de dados envolveu o recurso à técnica de entrevistas (FONTANA; FREY, 2011), realizadas com base em um roteiro semiestruturado 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. Com base nesses elementos, acredita-se que foi possível apreender as particularidades da relação entre sucessão e profissionalização da empresa familiar investigada, de modo a atender aos objetivos do trabalho.

As entrevistas foram previamente agendadas e viabilizadas de forma remota com auxílio da Plataforma *online* Google Meet. 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 justificase 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 a etapa de tratamento dos dados. Os dados a respeito dos entrevistados se encontram detalhados no quadro 1:

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	Funcionário	Diretor de Novos Negócios	05 de março de 2020	60 minutos
Jéssica	Sucessora (2ª geração)	Gestora Comercial	23 de julho de 2020	47 minutos

Quadro 1: dados dos entrevistados

Fonte: Elaborado pela autora

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 textos, documentos, 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 dentro das três categorias (histórico, sucessão e profissionalização). Os dados foram, então, reorganizados em termos temáticas, baseando-se nos tópicos pré-estabelecidos da pesquisa: trajetória histórica da empresa familiar; sucessão; e profissionalização. Esse movimento permitiu apreender as particularidades desses processos, de forma consistente com o problema de pesquisa, com o quadro teórico construído, e com os objetivos da presente investigação, dando sustentação à discussão dos resultados e aos argumentos aqui apresentados.

5. Resultados e discussão

5.1. História da empresa

A empresa Okubo, 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 Okubo foi fundada em 1970, pelo senhor Arcelio, a partir do Bar e Mercearia Nossa Senhora da Aparecida, localizada na Avenida Saudade. 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 à 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, que chamava Mercearia Nossa Senhora, (...) 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, houve uma decisão pela mudança de ramo, buscando o desenvolvimento de 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 desarrólho 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, aí 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 (BORGES; LIMA; CARVALHO, 2008). Foi criada uma diretoria em uma estrutura similar a um conselho familiar (COSTA; SAMPAIO; FLORES, 2019; 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.

5.2. 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 ressignificação de papéis dos diferentes membros de famílias empresárias que a compõem (BORGES; LESCURA, 2012), 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 Okubo 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 e Merceria Nossa Senhora Aparecida”, 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 os filhos começaram a atuar no negócio. Na verdade, embora não tenha sido um processo deliberadamente planejado (HALL; NORDQVIST, 2008), 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 Okubo, 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”. 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 ai, 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.

5.3. 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 (HALL; NORDQVIST, 2008).

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 filhos da segunda geração na Okubo 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 Okubo, no qual permitiu a informatização completa da empresa, 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. A Okubo decidiu 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 dentro da Okubo, com o objetivo de formalizar os procedimentos, criar um memorial de todos os arquivos, registros e documentos da empresa, e manualizar o passo a passo 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, a empresa 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 Okubo, 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 Okubo busca sempre a inovação e a 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 da Okubo 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.

6. Considerações finais

O objetivo deste trabalho consistiu em compreender o processo de sucessão e de profissionalização da gestão de uma empresa familiar situada na cidade de Ribeirão Preto, interior do estado de São Paulo. 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. 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.

7. Referências

- ANDERSON, R. C.; REEB, D. M. Founding-Family Ownership and Firm Performance: evidence from the S&P500. **Journal of Finance**, v. 58, n. 3, p. 1301-1328, jun. 2003.
- 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, out./dez. 2010.
- 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.
- BELMONTE, V. A. B.; FREITAS, W. V. S.; Empresas familiares e a profissionalização da gestão: estudo de casos em empresas paulistas. **Revista de Administração da UFSM**, v. 6, n. 1, p. 71-90, jan./mar. 2013.
- 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.
- 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.

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, jan./abr. 2012.

BORGES, A. F.; LIMA, J. B.; CARVALHO, F. A. P. Interação entre indivíduos, família e empresa na construção do processo de sucessão em uma empresa familiar. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

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.

BRESSAN, A. A.; SCHIEHL, E.; PROCIANOY, J. L.; CASTRO, L. R. K. Perspectivas da Pesquisa em Governança de Empresas Familiares no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, n. 6, p. 696-702, 2019.

BROCKHAUS, R. H. Family business succession: suggestions for future research. **Family Business Review**, v. 17, n. 2, p. 165-177, jun. 2004.

CARNEY, M.; VAN ESSEN, M.; GEDAJOVIC, E. R.; HEUGENS, P. M. A. R. What do we know about private family firms? A meta-analytical review. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 39, n. 3, p. 513-544, mai. 2015.

CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H.; STEIER, L. P. Sources and Consequences of Distinctive Familiness: an introduction. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 29, n. 3, p.239-247, mai. 2005.

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, dez. 1999.

COSTA, L.; SAMPAIO, J. O.; FLORES, E. S. Diversidade de Gênero nos Conselhos Administrativos e sua Relação com Desempenho e Risco Financeiro nas Empresas Familiares. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, n. 6, p. 721-738, 2019.

CRUZ, A. L. A.; OLIVEIRA, J. L. Os processos de socialização dos sucessores em empresas familiares: o desafio de construir a transição multigeracional. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 39, p. 236-249, 2014.

DAVEL, E.; COLBARI, A. Organizações familiares: por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade. **Organizações & Sociedade**, v. 7, n. 18, p.45-64, 2000.

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, jul. 2015.

DONNELLEY, R. G. The family business. **Harvard Business Review**, v. 42, n. 4, p. 94-105, jul./ago. 1964.

DYER JUNIOR, W. G. Examining the “family effect” on firm performance. **Family Business Review**, v. 19, n. 4, p. 253-273, dez. 2006.

DYER JUNIOR, W. G. The family: the missing variable in organizational research. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 27, n. 4, p. 401-416, dez. 2003.

DYER JUNIOR, W. G.; HANDLER, W. Entrepreneurship and family business: exploring the connections. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 19, n. 1, p. 71-83, jan. 1994.

EDDLESTON, K. A.; CHRISMAN, J. J.; STEIER, L. P.; CHUA, J. H. Governance and Trust in Family Firms: An Introduction. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 34, n. 6, p. 1043-1056, nov. 2010.

ESTOL, K. M. F.; FERREIRA, M. C. O Processo Sucessório e a Cultura Organizacional em uma Empresa Familiar Brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 4, p. 93-110, out./dez. 2006.

FARIA, A. WANDERLEY, S. Fundamentalismo da gestão encontra a descolonialidade: repensando estrategicamente organizações familiares. **Cadernos EBAPE.Br**, v. 11, n. 1, p. 569-587, dez. 2013.

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, set. 2012.

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, abr. 1995.

GONÇALVES, J. S. R. C. A empresa familiar no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, v. 7, n. 1, p. 7-12, jan./mar. 2000.

GROTE, J. Conflicting Generations: A New Theory of Family Business Rivalry. **Family Business Review**, v. 16, n. 2, p. 113-124, jun. 2003.

GRZYBOVSKI, D.; HOFFMANN, P. Z.; MUHL, E. E. Estratégia e sucessão na gestão de empresas familiares: um estudo do caso Gerdau. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 5., 2008, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 2008.

GRZYBOVSKI, D.; LIMA, J. B. Conceito de família e o dilema metodológico nos estudos sobre empresas familiares. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3., 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2004.

GUDMUNDSON, D.; HARTMAN, E.A.; TOWER, C.B. Strategic Orientation: Differences between Family and Nonfamily Firms. **Family Business Review**, v. 12, n.1, p. 27-39, mar. 1999.

HALL, A.; NORDQVIST, M. Professional Management in Family Businesses: Toward an Extended Understanding. **Family Business Review**, v. 21, n.1, p. 51-69, mar. 2008.

HANDLER, W. C. Succession in family business: a review of the research. **Family Business Review**, v. 7, n. 2, p. 133-157, jun. 1994.

HARRIS, D.; MARTINEZ, J. I.; WARD, J. L. Is strategy different for the family-owned business? **Family Business Review**, v. 7, n. 2, p. 159-174, jul. 1994.

HARVEY, M.; EVANS, R. E. Family Business and Multiple Levels of Conflict. **Family Business Review**, v. 7, n. 4, p. 331-348, dez. 1994.

HAVEMAN, H. A.; KHAIRE, M. V. Survival beyond succession?: the contingent impact of founder succession on organizational failure. **Journal of Business Venturing**, v. 19, n. 3, p. 437-463, mai. 2004.

HECK, R. K. Z.; HOY, F.; POUTZIOURIS, P. Z.; STEIER, L. P. Emerging paths of family entrepreneurship research. **Journal of Small Business Management**, v. 46, n. 3, p. 317-330, jul. 2008.

HOFFMAN, J.; HOELSCHER, M.; SORENSON, R. Achieving Sustained Competitive Advantage: A Family Capital Theory. **Family Business Review**, v. 19, n.2, p. 135-145, jun. 2006.

HOY, F.; SHARMA, P. Navigating the family business education maze. In: POUTZIOURIS, P. Z.; SMYRNIOS, K. X.; KLEIN, S. B. (Org.). **Handbook of research on family business**. Cheltenham: E. Elgar, 2006. p. 11-24.

IBRAHIM, A.B.; McGUIRE, J.; SOUFANI, K.; POUTZIOURIS, P. Patterns in strategy formation in a family firm. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v.10, n.1-2, p.127-140, jan./abr. 2004b.

JONES, A. M. The elementary structures of the family firm: an anthropological perspective. **Human Organization**, v. 64, n. 3, p. 276-285, set. 2005.

KAROFSKY, P.; MILLEN, R.; YILMAZ, M. R.; SMYRNIOS, K. X.; TANEWSKI, G. A.; ROMANO, C. A. Work-Family Conflict and Emotional Well-Being in American Family Businesses. **Family Business Review**, v. 14, n. 4, p. 313-324, dez. 2001.

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.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos metodologia científica**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LEONE, N. M. de C. P. G. **Sucessão na empresa familiar**. São Paulo: Atlas, 2005. 198 p.

LESCURA, C.; BRITO, M. J.; BORGES, A. F.; CAPPELLE, M. C. A. Representações Sociais sobre as Relações de Parentesco: Estudo de Caso em um Grupo Empresarial Familiar. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 1, p. 98-117, jan./fev. 2012.

LESCURA, C.; FIGUEIRA, M.; CAPPELLE, M. C. A.; OLIVEIRA, M. L. S.; MAFRA, F. L. A. Novos Arranjos Familiares e a Empresa Familiar: um debate teórico. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 6., 2010, Florianópolis. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

LITZ, R. A. The family business: toward definitional clarity. In: PROCEEDINGS OF THE ACADEMY OF MANAGEMENT MEETING, 55., 1995, Vancouver. **Anais...** Vancouver: AOM, 1995.

LITZ, R. A. Two sides of a one-sided phenomenon: conceptualizing the family business and business family as a möbius strip. **Family Business Review**, v. 21, n. 3, p. 217-236, set. 2008.

LÓPEZ-GRACIA, J. SÁNCHEZ-ANDÚJAR, S. Financial Structure of the Family Business: Evidence From a Group of Small Spanish Firms. **Family Business Review**, v. 20, n.4, p.269-287, dez. 2007.

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.

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, set./dez. 2008.

MASSIS, A.; CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J. Factors preventing intra-family succession. **Family Business Review**, v. 21, n. 2, p. 183-199, jun. 2008.

MASSIS, A.; KOTLAR, J.; CAMPOPIANO, G.; CASSIA, L. The impact of Family involvement on SMEs' performance: theory and evidence. **Journal of Small Business Management**, v. 53, n. 4, p. 924-948, out. 2015.

MILLER, D.; BRETON-MILLER, I. le. Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities. **Family Business Review**, v. 19, n.1, p. 73-87, mar. 2006.

MONTICELLI, J. M.; BERNARDON, R. A.; TREZ, G.; SABRITO, C. E. D. S. 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.

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.

MOSS, T. W.; PAYNE, G. T.; MOORE, C. B. Strategic Consistency of Exploration and Exploitation in Family Businesses. **Family Business Review**, v. 27, n. 1, p. 51-71, mar. 2014.

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.

NALDI, L.; NORDQVIST, M.; SJÖBERG, L.; WIKLUND, J. Entrepreneurial Orientation, Risk Taking, and Performance in Family Firms. **Family Business Review**, v. 20, n.1, p. 33-47, mar. 2007.

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.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Empresa Familiar: Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 290 p.

OLIVEIRA, J. L.; ALBUQUERQUE, A. L.; PEREIRA, R. D. Governança, Sucessão e Profissionalização em uma Empresa Familiar: (re)arranjando o lugar da família multigeracional. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 14, n. 43, p. 176-192, 2012.

POUTZIOURIS, P. Z.; SMYRNIOS, K. X.; KLEIN, S. B. Introduction: the business of researching family enterprises. In: POUTZIOURIS, P. Z.; SMYRNIOS, K. X.; KLEIN, S. B. (Org.). **Handbook of Research on Family Business**. Cheltenham: Edward Elgar Publishers, 2006, p. 1-8.

RUTHERFORD, M.W.; KURATKO, D.F.; HOLT, D.T. Examining the Link Between "Familiness" and Performance: Can the F-PEC Untangle the Family Business Theory Jungle? **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 32, v. 6, p.1089-1109, nov. 2008.

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.

SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H. Strategic management of the family business: past research and future possibilities. **Family Business Review**, v. 10, n. 1, p. 1-36, mar. 1997.

SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J.; GERSICK, K. E. 25 Years of Family Business Review: Reflections on the past and perspectives for the future. **Family Business Review**, v. 25, n. 1, p. 5-15, mar. 2012.

SILVA JUNIOR, A. da; MUNIZ, R. M. Poder e sucessão: ascensão, declínio e falência de uma gestão familiar em uma empresa capixaba. **Organizações & Sociedade**, v. 10, n. 26, p. 57-75, jan./abr. 2003.

SILVA JUNIOR, A. da; MUNIZ, R. M. Sucessão, Poder e Confiança: um estudo de caso em uma empresa familiar capixaba. **Revista de Administração**, v. 41, n. 1, p. 107-117, jan./mar. 2006.

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, Mar. 2012.

TAGIURI, R.; DAVIS, J. Bivalent attitudes of the family firm. **Family Business Review**, v. 9, n. 2, p. 199-208, jun. 1996.

TILLMANN, C.; GRZYBOVSKI, D. Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família empresária. **Organizações & Sociedade**, v. 12, n. 32, p. 45-61, jan./mar. 2005.

WERBEL, J. D.; DANES, S. M. Work Family Conflict in New Business Ventures: The Moderating Effects of Spousal Commitment to the New Business Venture. **Journal of Small Business Management**, v. 48, n. 3, p.421-440, jul. 2010.

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, set. 2007.

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

ZAHRA, S. A. Entrepreneurial Risk Taking in Family Firms. **Family Business Review**, v. 18, n.1, p. 23-40, mar. 2005.

ZELLWEGER, T. M. **The 500 largest family firms in the world**. Saint Gallen: Saint Gallen University, 2015. Disponível em: < http://familybusinessindex.com/data/Global_Family_Business_Index_comment_by_Thomas_Zellweger.pdf> Acesso em 21/06/2015.