



## A VISÃO EMPREENDEDORA E O PROCESSO DE SUCESSÃO EM EMPRESA FAMILIAR

### THE ENTREPRENEURIAL VISION AND THE SUCCESSION PROCESS IN FAMILY COMPANIES

*Cristina Aparecida da Silveira Mamede* <sup>(1)</sup>

*Faculdade Modal, Belo Horizonte, MG*

*Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo* <sup>(2)</sup>

*Rosilaine Aparecida Pinto* <sup>(3)</sup>

*Centro Universitário Unihorizontes, Belo Horizonte, MG*

#### RESUMO

O objetivo foi identificar como se configura o empreendedorismo e o processo de sucessão em empresas familiares de Belo Horizonte/MG. Trata-se de uma pesquisa qualitativa e descritiva. Os dados foram coletados por meio de entrevista semiestruturada realizada com empresários de 10 empresas familiares da região metropolitana de Belo Horizonte, Minas Gerais, e tratados por meio da técnica de análise de conteúdo. Os resultados apontam que no processo de sucessão a empresa é considerada socializadora dos possíveis sucessores, e contribui para despertar o interesse, ou não, do candidato à sucessão em dar continuidade ao negócio da família. Em relação à definição do sucessor, não basta ser detentor das características empreendedoras, ter qualificação formal apropriada para o negócio, ou mesmo conviver no ambiente da empresa. É necessário possuir o desejo de se envolver com a empresa da família.

**Palavras-chave:** empreendedorismo; empresa familiar; sucessão; socialização; conflitos.

#### ABSTRACT

This study aimed to investigate entrepreneurship and the succession process in family businesses located in the metropolitan area of Belo Horizonte, Minas Gerais. Following a descriptive and qualitative approach, data gathering occurred by means of semi-structured interviews with entrepreneurs of 10 family businesses and data analysis was developed employing content analysis technique. The findings pointed out that in the succession process the firms work as socialization agents of potential successors, contributing or not to awake the candidates' interest to succession and to continue the family business. Moreover, it was observed that the successor choice is not based just on entrepreneurial characteristics, suitable formal qualification for the business, or presence in the working environment. It is necessary, in fact, the will to be engaged with the family business.

**Keywords:** entrepreneurship; family businesses; succession; socialization; conflicts.

#### INTRODUÇÃO

O empreendedorismo é uma temática amplamente discutida na academia e o estudo do empreendedorismo em empresas familiares tem se destacado, tratando-se, entretanto, de um campo de estudo

relativamente novo (BORGES et al.,2015). Ressalta-se que as empresas familiares têm um significado importante para a sociedade, para o ambiente empresarial e para as políticas públicas, principalmente quando se refere à distribuição de riquezas, geração de

empregos e ao crescimento econômico (MORAES FILHO; BARONE; PINTO, 2011). Dados estatísticos demonstram que as empresas familiares estão fortemente representadas por todo o mundo, sendo que no Brasil mais de 80% das empresas são controladas por núcleos familiares (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2016).

Os enfoques dos estudos do empreendedorismo em empresas familiares têm apontado a influência da instituição “família” no desenvolvimento do processo empreendedor, na identificação, reconhecimento de novas oportunidades de negócios, bem como no levantamento de recursos para a efetivação do negócio. (ALDRICH; CLIFF, 2003). Borges e Lima (2009) dizem que o empreendedorismo em empresas familiares tem particularidades em relação aos outros tipos de organizações, principalmente no que se refere à necessidade de manter e estimular as ações empreendedoras entre as gerações. As famílias empreendedoras estão continuamente em busca de meios para inovar em suas práticas e estratégias organizacionais, buscando novos caminhos e possibilidades para garantir a sobrevivência e longevidade da empresa.

Sob o prisma da relevância de se manter o espírito empreendedor entre as gerações, surge a necessidade de discutir a sucessão nas empresas familiares e, como destacam Borges e Lima (2009), nas práticas dessas empresas é preciso desenvolver o processo de sucessão empreendedora, que é socialmente construído no contexto da empresa familiar, por meio da convivência daqueles que serão sucedidos, e dos sucessores, com o compartilhamento de experiências e ações empreendedoras. De acordo com Kellermanns e Eddleston (2006), essa presença do empreendedorismo

intergeracional pode ser o fator decisivo para a continuidade do negócio familiar.

A sucessão da liderança ou transição geracional em empresas familiares pode ser um processo permeado por conflitos, principalmente se não for planejado. A pesquisa da Price Waterhouse Coopers Auditores Independentes (2011) revelou que, no Brasil, 45% das empresas familiares não possuem um plano de sucessão, metodologia que pode minimizar os conflitos desse processo e preparar sucessor e sucedido para o momento da transição geracional. No âmbito da empresa familiar, é comum a preferência por um membro da própria família da nova geração para assumir o poder, contudo, a empresa também busca um indivíduo que possua qualidades e competências necessárias a um bom administrador (Shuman; Stutz; Ward, 2011). Dessa forma, conciliar os objetivos da organização e da família não é tarefa fácil, pois não se trata simplesmente da substituição de pessoas em um cargo, mas implica uma reconfiguração das estruturas de poder nessas organizações (OLIVEIRA; ALBUQUERQUE; PEREIRA, 2013). A sucessão pode implicar em mudanças distintas para a organização, pois se de um lado pode favorecer seu crescimento e inovação, com a instituição de novas práticas de gestão e estratégias (TILLMANN; GRZYBOVSKI, 2005), por outro pode também significar o declínio do negócio em decorrência dos conflitos de interesses entre família e empresa (HAVEMAN; KHAIRE, 2004). Esses resultados distintos são frutos do processo sucessório que vai, portanto, influenciar na continuidade ou não do negócio familiar (TILLMANN; GRZYBOVSKI, 2005).

Sabendo da importância da preparação dos sucessores visando à manutenção e expansão da empresa familiar

após o afastamento da primeira geração, faz-se necessário ampliar os estudos que permeiam o empreendedorismo, a empresa familiar, bem como o processo de sucessão, a fim de contribuir para a evolução do tema. De acordo com pesquisa realizada por Borges; Brito e Lima (2014), das produções científicas internacionais das principais revistas sobre o tema “Empresas familiares”, apenas 8,22% tiveram como tema principal o empreendedorismo e a sucessão. Nesse contexto, o objetivo desta pesquisa é identificar como se configura o empreendedorismo e o processo de sucessão em empresas familiares de Belo Horizonte/MG.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### Empresa familiar e o Processo de Sucessão

O estudo das empresas familiares como objeto de pesquisa propõe a caracterização e as especificidades desse tipo de organização, envolvendo as diferenças entre elas e outras organizações consideradas não familiares e as singularidades no que se refere à presença da família e a administração do negócio (SHARMA, 2006). A definição acerca do que se trata a empresa familiar é multifacetada, como pode ser identificado no estudo realizado por Moraes Filho; Brito e Pinto (2011) identificou 189 diferentes explicações para “empresa familiar”. Entre os conceitos mais citados, pode-se identificar as ideias de que a empresa familiar é aquela que

[...] a segunda geração se faz presente na empresa; uma família detém ou não o comando e/ou a propriedade (total, majoritária ou minoritária) e por ele(s) é responsável; um ou mais integrantes trabalham em cargos operacionais e/ou estratégicos; valores organizacionais e familiares

se influenciam; reputação e reconhecimento da sociedade; valorização do fundador; confiança entre parentes e funcionários; e processo sucessório determinado pela família. (MORAES FILHO; BARONE; PINTO, 2011, p. 1986).

Neste estudo de empresa familiar, o conceito adotado será o que defende que uma empresa configura-se familiar quando há a propriedade e o envolvimento de membros da família no processo de decisão de acordo com a definição apresentada por Grzybovski (2007, p.94) que vê a empresa familiar “como um conjunto de relações sociais estabelecidas entre membros de um grupo social, orientados pela lógica familiar, que se dão no espaço empresarial, o qual envolve elementos simbólicos, étnicos e culturais do contexto”.

A estrutura familiar é fundamentada pelos princípios da família, normas e regras que norteiam o “jeito de ser” e a forma de agir de cada membro da família. O respeito, a honestidade, a integridade, a garra, a resistência e a força de vontade estão relacionados a esses princípios (SOUZA; GUIMARÃES, 2006). A empresa familiar é uma forma singular de organização, que tem suas particularidades do ponto de vista jurídico, econômico e de organização (ANDRADE; REZENDE; REZENDE, 2003).

Na percepção de Shuman; Stutz e Ward (2011, p. 39), a “arte de administrar uma empresa familiar de sucesso é gerenciar ou lidar com os paradoxos inerentes, ou as verdades contraditórias percebidas, que tornam esse tipo de empresa tão especial”. Uma das especificidades das empresas familiares que precisam de constante administração são os conflitos que podem envolver o sistema familiar versus o sistema empresarial, pois muitas vezes, empresas familiares enfrentam esses conflitos desde o

primeiro momento de sua criação (MORAES FILHO; BARONE; PINTO, 2011). As diferenças fundamentais entre esses dois sistemas são apontadas por Shuman; Stutz e Ward (2011) da seguinte maneira: enquanto a família possui uma aceitação incondicional, socialista, cooperativa, emocional e de igualdade, a empresa, por sua vez, possui uma aceitação condicional, capitalista, competitiva, racional e por mérito. Assim, é preciso desenvolver a capacidade de equilibrar os interesses dos dois sistemas e administrar os conflitos, para que esses não minem com a capacidade de atuação e desenvolvimento da empresa.

Além disso, as empresas familiares precisam administrar bem a “sucessão” que pode ser considerada um dos desafios enfrentados por elas (ANDRADE; REZENDE; REZENDE, 2003; LIMA; SILVA; CONDE, 2010; ALMEIDA, 2012; GOES; BRUGNI; BEIRUTH; GUIMARÃES, 2013).

Borges e Lima (2009) ressaltam que o processo de sucessão é um aspecto relevante nas empresas familiares, pois o negócio só se caracterizará como familiar se houver a permanência da família por, no mínimo, duas gerações. Segundo Lima; Silva e Conde (2010), o processo de sucessão em empresas familiares é complexo e caracterizado como uma questão temporal. A entrada de futuros sucessores na empresa, trabalhando juntamente com pai, dirigente e fundador, ocorre com frequência. A continuidade das empresas familiares pode ser mais afetada pela falta de um sucessor do que por questões financeiras ou gerenciais. Para que possam se perpetuar, é necessário pensar a sucessão com antecedência, seja por outro familiar ou por alguém externo (GÓES et al., 2013).

Oliveira; Albuquerque e Pereira (2013) reconhecem que a sucessão é um dos momentos mais delicados nas empresas

familiares, especialmente quando ela não é planejada. Lareau; Rehtin e Vellequette (2014) consideram que um planejamento sucessório precoce oferece ao fundador melhores condições de analisar os possíveis sucessores.

A escolha do sucessor ocorre geralmente pelo critério de escolha natural, sendo o filho mais velho o primeiro na linha de sucessão para assumir o lugar do fundador e/ou pelo fato de trabalhar mais tempo na empresa (ALMEIDA, 2012). Entretanto, não são todos os membros da família que desejam estar à frente da empresa, ou que apresentam qualidades indispensáveis para assumir a sucessão. Um dos motivos que pode afetar negativamente o comportamento e as decisões racionais no processo sucessório é a forte presença dos laços afetivos entre o fundador, a família e a empresa (SOUZA; GUIMARÃES, 2006).

Borges e Lima (2009) salientam que existe uma responsabilidade compartilhada entre predecessores (os que serão sucedidos) e sucessores na construção da sucessão na empresa familiar que é operacionalizada por meio da aceitabilidade, credibilidade e legitimidade; e é viabilizada por ambos os lados, sendo mantida pela liderança dos sucessores após assumir o comando. A liderança proporciona a autonomia para a tomada de decisões e o desenvolvimento da empresa familiar, com a instituição de novas práticas e direcionamentos estratégicos instituídos pelo sucessor. O sucessor, nesse contexto, é caracterizado como “um sujeito que inova, que cria novas atividades, novos processos organizacionais, e que renova a empresa familiar. Nesse sentido, revela-se a manifestação do fenômeno do intraempreendedorismo no decorrer de processos sucessórios” (p.8).

Um dos desafios para a empresa familiar diz respeito à permanência do

fundador após o processo de sucessão, podendo gerar incerteza na tomada de decisão do sucessor e, como consequência, conflitos entre o sucedido e sucessor (ALMEIDA, 2012). Nordqvist et al. (2013) apontam que quando existe autonomia por parte do novo dirigente, no caso do sucessor, isso contribui para o desenvolvimento de sua pró-atividade e ideias inovadoras que auxiliarão no crescimento do negócio da família. Os conflitos familiares oriundos do processo de sucessão podem se agravar quando o fundador insiste em permanecer na empresa por meio do autoritarismo e centralização de poder (PEREIRA et al. 2013). Outro desafio é conseguir dar continuidade aos valores da família, que dão base e sustentam a forma de trabalho e a tradição da empresa. Pode ser, ainda, que esses herdeiros tenham que superar as diferenças culturais, diferenças entre eles e a falta de afinidades (SOUZA; GUIMARÃES, 2006).

Na perspectiva de Oliveira; Albuquerque e Pereira (2013), os fatores que influenciam para que os sucessores se tornem legítimos, respeitados, aceitos e até admirados dentro da empresa familiar podem ser divididos em quatro dimensões: 1) socialização primária, 2) desejo pessoal, 3) aptidão para negócios e 4) competência técnica adquirida por meio de treinamento formal.

Quanto à socialização primária, os autores citam que a cultura e os valores da família permitem que os futuros sucessores se identifiquem como parte do negócio da família e, assim, comprometem-se com a longevidade da empresa, tendo consciência de que esta é a principal fonte de renda da família. Em relação ao desejo pessoal, é necessário construir uma legitimidade do sucessor em diferentes segmentos e espaços

da empresa, seja com o fundador, com a família ou com os funcionários. A aptidão para os negócios é identificada quando os possíveis sucessores a vivenciam. E, por último, a competência técnica adquirida por meio de qualificação formal é uma dimensão importante da legitimidade, que é identificada quando o sucessor possui capacidade de lidar com o conflito, quando há uma frequência de acertos nas decisões e, principalmente, quando apresenta uma característica competitiva marcante (OLIVEIRA; ALBUQUERQUE; PEREIRA, 2013).

### **Empreendedorismo em empresa familiar**

Alguns autores ressaltam (HISRICH; PETERS, 2004; BOAVA; MACEDO, 2006; BARON; SHANE, 2007; FARAH; CAVALCANTI; MARCONDES, 2008) a falta de consenso entre estudiosos e pesquisadores a respeito da definição de empreendedor, pois se trata de um termo utilizado com vários sentidos pela mídia e pelo senso comum.

Fillion e Dolabela (2000, p. 30) definem que “os empreendedores são pessoas que têm capacidade de identificação de oportunidades de negócio, definição de visões, expressão de diferenciais, avaliações de riscos e gestão de relacionamentos”. O empreendedor é o indivíduo capaz de ver novas combinações, que tem vontade de realizar e desenvolver essas combinações, que acredita em suas decisões pessoais sobre um negócio, que consegue influenciar outras pessoas em prol das suas ideias (ANDERSON, 2000). O empreendedor deve apresentar em seu comportamento a capacidade de “tomar iniciativa, organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos a fim de transformar recursos e situações

para o proveito próprio e aceitar o risco ou o fracasso” (HISRICH; PETERS, 2004, p. 29). Os riscos podem ser financeiros, psicológicos ou sociais, bem como, as recompensas do negócio. Espera-se ainda que o empreendedor apresente habilidades técnicas, habilidades empreendedoras pessoais e habilidades de administração de empresas (HISRICH; PETERS, 2004).

Fillion e Dolabela (2000) ainda afirmam que não existe um típico empreendedor, mas pesquisas apontam elementos básicos e aspectos essenciais de um indivíduo empreendedor, tais como, a intuição, imaginação, independência e paixão, julgamento e prudência, flexibilidade, diferenciação e originalidade, discernimento e cautela, dentre outras. Macedo et al. (2008) apontam que o empreendedor busca a superação constante e o reconhecimento social, além de ser um indivíduo determinado, perseverante e persistente.

Em se tratando de empreendedorismo em empresas familiares, o campo de pesquisas é relativamente novo. Borges et al. (2015) apontam que, no contexto internacional, essa temática começou a ser discutida, principalmente a partir da década de 1990, por autores como Brockhaus (1994), Dyer Jr. e Handler (1994) e Hoy e Verser (1994) que identificaram questões como: o poder da família no processo empreendedor; as especificidades do empreendedorismo no contexto da empresa familiar; e a influência do empreendedorismo no processo de sucessão da empresa familiar.

Aldrich e Cliff (2003) argumentam que apesar das instituições família e empresas serem muitas vezes tratadas isoladamente, elas estão diretamente relacionadas, uma vez que, tem se observado que as mudanças que vem ocorrendo ao longo da história na estrutura familiar e nos papéis dos membros das famílias tem

contribuído para o surgimento de novas oportunidades de negócios. Além disso, o sistema de crenças, de atitudes, as transições sofridas pela família, como casamento, divórcio, filhos, morte e também os recursos financeiros, psicológicos, sociais, informacionais particulares de cada família influenciam no processo da criação, estratégias, processos e estrutura empresarial.

Um dos conceitos mais citados relacionados ao empreendedorismo está relacionado ao desenvolvimento econômico, pois significa aproveitar uma oportunidade que o mercado apresenta e desenvolver um novo bem ou serviço (SCHUMPETER, 1997), e o processo pelo qual as pessoas descobrem e exploram as oportunidades de negócios e criam novos empreendimentos (DAVIDSSON; WIKLUND, 2001). No viés do empreendedorismo familiar, Parker e Van Praag (2012) e Nordqvist et al. (2013) argumentam que uma limitação dessa perspectiva teórica apresentada é que desconsidera os indivíduos que se tornam empreendedores ao assumirem um negócio já existente, como acontece na empresa familiar no processo de sucessão. De acordo com esses autores, a família que consegue manter uma empresa familiar por gerações apresenta um compromisso contínuo com o empreendedorismo.

Dyer Jr. e Handler (1994), Habbershon e Pistrui (2002), Nordqvist e Melin (2010), e Borges e Lima (2012) associam o processo de sucessão em empresas familiares ao processo de empreendedorismo, pois a geração sucessora precisa partilhar do espírito empreendedor daqueles que estão sendo sucedidos, alimentando o negócio com novas ideias, aperfeiçoando e criando novas possibilidades para a empresa familiar. Borges e Lima (2012) acreditam que esse empreendedorismo intergeracional fomenta o

processo de sucessão empreendedora, mantendo o negócio familiar.

Considerando o caso da empresa familiar, complementa-se a definição de empreendedorismo com o conceito utilizado por Parker e Van Praag (2012) que considera empreendedorismo quando uma ou mais pessoas identificam e buscam oportunidades de negócios, seja por meio da criação de um novo negócio seja pela aquisição de um negócio já estabelecido e com potencial.

Em uma empresa familiar, os empreendedores precisam administrar as particularidades que envolvem a “empresa” e a “família” tanto na estruturação quanto nos mecanismos de funcionamento dessas (GRZYBOVSKI, 2007).

## **METODOLOGIA**

Realizou-se uma pesquisa qualitativa e descritiva que é ideal para estudos cuja finalidade é apontar as características específicas de um fenômeno ou população, identificando as singularidades apresentadas por eles (COLLIS; HUSSEY, 2005).

A unidade de análise foi o processo de sucessão de 10 empresas familiares da região de Belo Horizonte. Considerou-se como critério para escolha das empresas, o mínimo de dez anos de mercado, e a acessibilidade. As organizações atuam em ramos de atividades diferentes: Construção; Comércio de Alimentos; Comércio e Serviços de Estética; Representação Comercial; Comércio Exterior; Contabilidade; Auto Peças Diesel; Fabricação, Venda e Locação de Equipamentos; e Imobiliária e Consultoria de Recursos Humanos. Em relação ao porte das organizações, apenas uma é considerada micro empresa, duas são de pequeno porte e sete de médio porte. O tempo do empreendimento das organizações no

mercado é bastante expressivo, sendo que apenas duas delas têm entre 12 e 14 anos, as outras têm entre 38 e 55 anos. Dentre as organizações pesquisadas, cinco delas estão na primeira geração, quatro na segunda e apenas uma na terceira geração de direção da empresa.

Os sujeitos desta pesquisa foram dez empreendedores e empresários, escolhidos por intencionalidade e acessibilidade. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas (GODOY, 2006), que foram transcritas e codificadas de Entrevistado 1 a Entrevistado 10 para preservar o anonimato dos sujeitos.

Os dados foram tratados por meio da técnica de análise de conteúdo que, para Bardin (2011, p. 37), consiste em “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos, a descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores”. Uma das fases da análise de conteúdo é o estabelecimento de categorias, que neste estudo foram: 1) A vivência do empreendedorismo na empresa familiar e 2) A configuração do processo de sucessão na empresa familiar. Após a categorização procedeu-se a análise dos dados.

## **APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **Perfil dos entrevistados**

Em relação ao gênero, seis entrevistados são do sexo masculino, e quatro do sexo feminino. A faixa etária variou entre 35 anos a 76 anos, com número expressivo entre 46 a 55 anos. Quanto ao estado civil, nove são casados e um solteiro. Três dos entrevistados não possuem filhos, fator que pode dificultar a preparação do sucessor familiar. Dos sete entrevistados restantes, três

possuem dois filhos, três tem três filhos e um possui quatro filhos.

Quanto à formação educacional, um entrevistado possui o ensino médio e nove possuem curso superior completo. Identificou-se que três são formados em Administração, dois em Engenharia Civil, dois em Contabilidade, um em Jornalismo e um em Estética. Dois entrevistados possuem duas graduações, sendo Direito e Gestão em Vendas, e um entrevistado está cursando Ciências Políticas.

Em relação ao cargo que ocupam nas empresas, nove deles são Diretores e um é Presidente do Conselho de Administração. Em relação à posição na empresa familiar, quatro são os fundadores da empresa, cinco são sucessores e um está se preparando para ser o sucessor.

### **A vivência do empreendedorismo na empresa familiar**

Alguns autores como Hisrich e Peters (2004); Boava e Macedo (2006); Barone Shane (2007); Farah; Cavalcanti e Marcondes (2008) esclarecem que existe uma multiplicidade de definições para o que seria o empreendedor, sendo o termo utilizado em vários sentidos pela mídia e pelo senso comum. Isso pode estar relacionado ao fato de várias características serem acrescentadas com novos estudos sobre o tema.

Nesta pesquisa, na visão dos entrevistados, as principais características de um empreendedor são: possuir desejo e capacidade para criar algo novo, capacidade para assumir os riscos e, conseqüentemente, criar riquezas, enxergar oportunidades de negócio e aproveitá-las, conhecimento da área de atuação, capacidade de criar e gerir relacionamentos, de lidar com o capital intelectual, dinamismo, proatividade, persistência, gostar de aprender, saber errar e perder, ter equilíbrio emocional, capacidade

de falar em público, de tomar decisões rápidas, de inspirar os liderados, dentre outras.

Persistência pra mim, eu acho o principal de qualquer empreendedor, porque têm milhões de dificuldades. [...] Depois, o conhecimento [...] tomadas de decisões rápidas são fundamentais. (ENTREVISTADO 5)

Capacidade de lidar com o chamado "capital intelectual" [...] ser capaz de suportar o desconforto [...] Capacidade (...) de falar em público, ter proatividade, capacidade de inspirar as pessoas que lidera, isso é muito importante, são características que eu acho que são básicas. (ENTREVISTADO 6)

Pode-se identificar que os empreendedores entrevistados possuem algumas características descritas na literatura como a capacidade de identificar as oportunidades no ambiente e utilizá-las, de avaliar os riscos do negócio e coragem para enfrentá-los, capacidade de gestão de relacionamentos (FILLION; DOLABELA, 2000; HISRICH; PETERS, 2004), possuem iniciativa para abrir o próprio negócio e continuar investindo nesse empreendimento (HISRICH; PETERS, 2004), e ainda são indivíduos persistentes (MACEDO et al., 2008). As características citadas pelos entrevistados também apontam para a necessidade dos empreendedores de possuírem habilidades técnicas, habilidades empreendedoras pessoais e habilidades de administração de empresas (HISRICH; PETERS, 2004). Mas é importante destacar que, para garantir o sucesso do empreendimento, é preciso que essas características se convertam em ações empreendedoras que, por sua vez, convertam-se em resultados para o negócio. Salienta-se também que empreender em uma

empresa familiar também pode acrescentar dificuldades inerentes às relações entre família e empresa, que podem afetar o negócio.

A empresa familiar é “como um conjunto de relações sociais estabelecidas entre membros de um grupo social, orientados pela lógica familiar, que se dão no espaço empresarial, o qual envolve elementos simbólicos, étnicos e culturais do contexto” (GRZYBOVSKI, 2007, p. 94). Por ser influenciada pelos princípios, crenças e valores da família, a atuação nesse tipo de empresa pode apresentar características diferenciadas em relação às outras empresas (SOUZA; GUIMARÃES, 2006). De acordo com nove dos entrevistados, existem diferenças em ser empreendedor em uma empresa familiar em relação a outras empresas, pelas questões pertinentes à convivência entre familiares no âmbito da empresa. Nesse caso, empresa e família aparecem ao mesmo tempo em posições antagônicas e complementares. Antagônicas no que se refere à posição subjetiva e íntima das relações no contexto familiar em oposição à posição racional que deve ser adotada nas relações profissionais no contexto da empresa. Complementares, pois a manutenção e desenvolvimento do negócio da família dependem do equilíbrio entre os interesses familiares e empresariais. Observe o relato do entrevistado:

Tem diferença porque você tem que conciliar o trabalho e a vida familiar, então você precisa ter planejamento, disciplina para que cada um tenha a sua atividade, e que um não atravesse a atividade do outro, sim, cada um tem que ter liberdade naquilo que ele faz, desde que ele siga a norma, a missão, a visão da empresa. (ENTREVISTADO 9)

Essas posições citadas acima podem ser identificadas na explicação de Shuman; Stutz; Ward (2011) ao afirmarem que a família apresenta uma aceitação incondicional, socialista, cooperativa, emocional e de igualdade, enquanto a empresa possui uma aceitação condicional, capitalista, competitiva, racional e por mérito, o que mostra a posição antagônica da empresa e da família. Dessa forma, é necessário equilibrar os interesses familiares e profissionais para que esses não prejudiquem o desenvolvimento do negócio (SHUMAN; STUTZ; WARD, 2011), notando-se assim a posição complementar.

Foi possível perceber, no decorrer das entrevistas, que alguns entrevistados consideram vantagem empreender em uma empresa familiar e outros não. As vantagens estão relacionadas à afinidade e o conhecimento das pessoas da empresa pela convivência entre os familiares, a empatia compartilhada entre as pessoas, a propensão em ajudar uns aos outros.

[...] Então, na questão da vantagem podem ser muitas, primeiro a afinidade, segundo você tem o laço afetivo, então, muitas vezes você tem a capacidade até de enxergar a coisa de uma forma diferente. Meu irmão, então, às vezes, até aceita, às vezes até se propõe a fazer alguma coisa que, se não fosse com o sócio familiar, você ia levar a coisa mais a ferro e fogo, isso é uma visão, e quando você tem, naturalmente é tudo com empatia. (ENTREVISTADO 1)

Quanto à desvantagem, os conflitos familiares têm poder de interferir na gestão do negócio e até culminar em seu fracasso. Em alguns momentos, questões pessoais

podem falar mais alto do que as questões profissionais. Além disso, a responsabilidade do negócio para um só membro pode causar um sentimento de insatisfação.

Acredito que sim, muita diferença, se você é um empreendedor numa empresa que é sua, particular, e você não tem sócios, a tomada de decisão vem da própria pessoa, e é resolvido, se é de uma empresa familiar, mesmo a decisão sendo sua você sendo às vezes o majoritário, o presidente de conselho, o que for, você, a pessoa vai se esbarrar no lado emocional particular de irmão, ou de qualquer outro parente [...]. (ENTREVISTADO 7)

É, aí eu chamei todo mundo em julho de 2007, [...] a partir de hoje nós vamos ter uma reunião mensal familiar, para ajudar administrar o patrimônio da família. [...] isso vai ser seu amanhã, e, graças a mim. Então, né, mas não estou satisfeito com isso mais, que amanhã se isso perder, você vai me cobrar (ENTREVISTADO 4).

Mas também se identificou uma visão neutra em relação à presença da família no empreendimento, apontando que o importante não é a especificidade do tipo de empresa, mas o posicionamento do empreendedor na condução do negócio, o que indica uma profissionalização da gestão.

[...] Eu entendo que o empreendedor, ele necessariamente, não precisa diferenciar se é numa empresa familiar, ou se é numa empresa multinacional, das grandes e tal, não é isso. Ele tem que ter um espírito empreendedor. (ENTREVISTADO 8).

Percebe-se que as opiniões dos entrevistados analisadas em relação à vivência do empreendedorismo em uma empresa familiar apresentam várias

vertentes: alguns acreditam ser indiferente empreender em uma empresa familiar ou qualquer outra empresa, para outros essa fato faz toda diferença, já que percebem que empresa familiar tem peculiaridades que não são identificadas em outras empresas; outros identificam uma vantagem em ser empreendedor em uma empresa familiar considerando a afinidade entre os membros da família o que facilita a administração; outros percebem isso como uma desvantagem, dados os conflitos que podem surgir entre família e empresa. Verifica-se, então, que a relação empreendedorismo e empresa familiar comportam paradoxos, conflitos e contradições, como afirmam Shuman; Stutz e Ward (2011), que precisam ser gerenciados para garantir o sucesso na administração da empresa.

### **A configuração do processo de sucessão na empresa familiar**

De acordo com Lima; Silva e Conde (2010), a sucessão em empresas familiares se configura em um processo complexo e caracterizado como uma questão temporal. De um lado é comum encontrar sucessores e sucedidos atuando simultaneamente e por outro a falta de um sucessor, o que, nesse caso, pode comprometer a continuidade da empresa, até mais do que questões financeiras.

A sucessão deve ser planejada e uma das estratégias que formaliza esse processo e pode minimizar os conflitos é a elaboração e instituição do “Plano de Sucessão”, tornando o processo menos suscetível às questões subjetivas. Nesta pesquisa, apenas duas empresas possuem um “Plano de Sucessão”. Pôde-se perceber que o “Plano de Sucessão” e o planejamento bem estruturado no empreendimento familiar facilitam e possibilitam a perpetuação da empresa. O entrevistado abaixo relata a vantagem de se

ter o “Plano de Sucessão” no empreendimento familiar:

[...] no nosso caso aqui, não vai ser inesperado, porque o processo ele é contínuo, né, já temos pessoas sendo preparadas, [...] nós já temos diretores e gerentes que foram formados aqui dentro, e que estão sendo trabalhados pra assumir funções de diretores no futuro, não seria uma sucessão abrupta, seria uma sucessão planejada. (ENTREVISTADO 10).

Pesquisa realizada pela Price Waterhouse Coopers Auditores Independentes - PWC (2011) no Brasil alerta que o “Plano de sucessão” é uma metodologia que pode minimizar os conflitos e dificuldades inerentes a esse processo dentro das empresas familiares, preparando tanto sucessor quanto sucedido para a transferência geracional.

Salienta-se, porém, que as especificidades da gestão da empresa familiar e o conflito de interesses dos membros podem, até mesmo, prejudicar ou impedir o sucesso do “Plano de Sucessão” definido pela empresa.

Teoricamente, a gente tem um plano, mas, vamos dizer assim, veio um consultor da Fundação Getúlio Vargas ou da João Pinheiro, e aí fez várias reuniões conosco e tal, enfim nós chegamos que dos seis, um teria que coordenar os outros [...], mas, com o passar do tempo, aqueles pré-requisitos que eu comentei antes, começa a ter um desacordo na hora da tomada de decisão, em questão de informação. (ENTREVISTADO 7).

A sucessão pode ocorrer abruptamente com a morte do empreendedor que está gerindo o negócio ou de forma

gradual. Como cita Almeida (2012), há casos em que os sucessores realizam a gestão do negócio juntamente com o que foi sucedido, pois estes podem apresentar dificuldades em sair da empresa, situação que pode gerar incerteza na tomada de decisão pelo sucessor, gerando conflitos entre sucedido e sucessor. A empresa perde muito quando os conflitos familiares sobrepõem os interesses do negócio. A dificuldade do que será sucedido em abrir espaço para o sucessor assumir o negócio é um problema na opinião de um entrevistado porque

se ele passar o bastão, é mais fácil do que tomar o bastão dele. Você gasta muita energia pra pouco resultado. Se ele sabe passar a energia é economizada e é resultado pra todo mundo, espero saber, né, quando for minha vez, espero que não demore também. (ENTREVISTADO 6).

Os resultados desta pesquisa não são divergentes dos encontrados pela pesquisa da PWC (2011) realizada no Brasil em empresas familiares, que apontou que menos da metade das empresas pesquisadas possuíam um plano de sucessão para seus executivos. Identificou-se que a falta de um “Plano de Sucessão” está relacionado à condição de os entrevistados de não possuírem filhos ou de a família não ser numerosa, a falta de interesse dos filhos, dificultando, assim, encontrar um membro da família que assuma o negócio.

[...] quando você tem uma família numerosa, no meu caso que é pouca coisa, eu tenho um filho que está aposentado e não tem muito interesse, eu tenho um filho só, que é esse aqui que tem interesse, então o outro não adianta, esse aqui vai trabalhar, se precisar de ajuda vai dar, o outro não tem jeito, se ele vier

aqui só vai fazer confusão[...].  
(ENTREVISTADO 9).

[...] tenho 4 filhas! Uma tem incapacidade, vamos dizer, ela é especial. Uma se formou médica [...], não tem interesse! A chance está nas duas que são engenheiras, entendeu, a primeira já partiu para uma área comercial de vendas, e se essa fosse a sucessora, seria um sucesso absoluto, [...] mas ela não tem interesse, porque ela acha que a empresa é pequena pra ela, ela deseja muito mais do que isso hoje.  
(ENTREVISTADO 3).

Em outra situação, um grande número de pessoas da família interessadas em assumir a sucessão também pode ser um problema, apontando o paradoxo enfrentado nessas empresas.

[...] para as próximas gerações, eu e meu irmão, conversa muito, a gente vai ter um “para casa” mais elaborado, provavelmente, vamos ter que buscar ajuda de uma consultoria, porque aí as multiplicações, os resultados são maiores, quer dizer, eu tenho 3, ele tem 2, [...] o número de pessoas, o número de interesses, etc. (ENTREVISTADO 1).

Os fatores que interferem na institucionalização de um “Plano de Sucessão” são diversificados e particulares da história de cada empresa. Independente das formas do processo de sucessão, a empresa passará por ele de alguma maneira (GÓES et al., 2013) e alguns fatores irão interferir em tal processo.

Para os pesquisados, os principais fatores que interferem no processo de sucessão são: o interesse tanto do fundador quanto do sucessor; o conhecimento do negócio pelo sucessor; o processo de treinamento e desenvolvimento do sucessor; a convivência entre sucessor e sucedido, para

que estes possam ensinar e aprender sobre o negócio da família e a necessidade de regras para minimizar os conflitos do processo de sucessão. A forma autoritária e a centralização de poder do empreendedor atual foram citados como aspectos que podem dificultar o desenvolvimento profissional e emocional dos sucessores, como também já havia sido apontado por Pereira et al. (2013).

[...] respeito com o limite do possível sucessor, né? Estímulo para que ele mantenha o interesse, e realmente conseguir passar, ensinar, porque, normalmente, quem é o empreendedor principal tem uma tendência a ser controlador, a partir desse momento que ele controla, ele não permite que o sucessor desenvolva livremente, a possibilidade dele desistir cresce muito [...] (ENTREVISTADO 3).

No processo de sucessão, geralmente o filho mais velho tem prioridade para suceder, ou também se utiliza do critério de mais tempo trabalhado na empresa (ALMEIDA, 2012). Entretanto, pode ocorrer que nem todos os membros da família apresentem interesse em assumir o comando da empresa, ou tenham qualidades indispensáveis para assumir, fatores que podem dificultar esse processo. Outro fator que pode prejudicar o processo de sucessão são os laços afetivos que o fundador constituiu com a empresa, o que dificulta sua saída (SOUZA; GUIMARÃES, 2006).

[...] eu tive 3 irmãos. Aconteceu de eu ser o mais velho, mas meu pai fez questão de dar a chance para os 4. Eu trabalhei aqui, minha irmã trabalhou aqui, meu irmão é o único que não trabalhou aqui, mais caçula[...]. Então 3, dos 4, passaram pelo escritório, duas quiseram fazer o próprio

negócio, eu continuei com o negócio do meu pai [...] (ENTREVISTADO 4).

Os entrevistados consideram que para a escolha do sucessor, a empresa precisa avaliar se o sucessor possui: formação técnica; conhecimento do negócio; competência para assumir desafios ao longo do seu desenvolvimento de carreira; afinidade familiar; desejo de empreender e disposição; segurança e autodeterminação; visão multidisciplinar e multicultural; capacidade de se relacionar; disponibilidade; e visão de negócio. Também é preciso conscientizar os possíveis sucessores quanto às vantagens e dificuldades de se enfrentar essa responsabilidade, ter todos os critérios para a presidência de uma empresa profissionalizada, dando atenção especial para as outras questões subjetivas e ter empatia com o sucessor.

A contratação de membros da família deve seguir regras bem definidas e claras, ou seja, deixando o processo mais objetivo, mesmo que a subjetividade esteja presente em alguns momentos, buscando que o cargo seja ocupado por uma pessoa qualificada.

Acho que a primeira coisa é regras claras, inclusive sabendo que até no lado financeiro mesmo, porque quem trabalha merece, quem não trabalha não merece.[...] e é um desafio muito grande, porque os filhos são diferentes, os interesses são diferentes, o que pra uns não é um fardo, pro outro é impossível de fazer, as habilidades são diferentes [...] (ENTREVISTADO 1)

Pode-se observar, a partir dos critérios apontados pelos entrevistados para a escolha dos sucessores, que são três os principais fatores que contribuem para o sucesso no processo de sucessão: o sucessor deve ser

qualificado profissionalmente e possuir conhecimento técnico para assumir o negócio (1º fator); o sucessor deve conhecer o negócio da família, o que geralmente se dá por meio da socialização empreendedora (2º fator); o sucessor deve possuir características empreendedoras (3º fator). A qualificação e o conhecimento técnico do negócio foram considerados pelos entrevistados o fator de maior peso no processo de escolha do sucessor:

[...]Conhecimento, não tem outro jeito, [...] é sensibilidade, é aquilo que está no dia a dia e ir enxergando tudo, percebendo tudo, estimulando as pessoas e é todo um conjunto de coisas, é delegar sem abandonar. (ENTREVISTADO 8)

[...]todos são herdeiros, mas o sucessor tem de conhecer do negócio, se ele conhecer do negócio ele vai estar muito preparado para ser o sucessor. (ENTREVISTADO 6).

O conhecimento do negócio da família foi identificado como o segundo fator mais importante no processo de escolha do sucessor pelos entrevistados, ou seja, não basta o possível sucessor possuir o conhecimento técnico e formal, é necessário conhecer as particularidades da empresa familiar. Esse conhecimento acontece por meio da convivência entre sucedido e o possível sucessor e do apoio da família, o que pode gerar o desenvolvimento do interesse pelo negócio da família. Identificou-se que a formação empreendedora de alguns dos entrevistados foi construída a partir da experiência vivenciada por eles no convívio com o negócio da família desde criança, ou seja, de sua socialização no ambiente da empresa da família. O processo de socialização, como citam Oliveira;

Albuquerque e Pereira (2013) desempenha a função da disseminação dos valores e da cultura da empresa familiar nos possíveis sucessores, com o objetivo de desenvolver o sentimento de pertencimento ao negócio familiar e o desejo de dar continuidade a ele.

É por meio da construção desse espaço e dessa relação que se identifica aqueles que possuem afinidades com o negócio da família.

[...] eu trago minhas filhas, você pode ver que tem coisa rabiscada aqui, então eu falo o seguinte, ela tem que entender que isso é um ambiente prazeroso. [...] você pega o menino, leva ele numa obra, põe ele pra andar no caminhão, ele está gostando, ele tá adorando, aí você sai daqui faz um lanche com ela, volta e, ah, o serviço do papai é muito legal, né! Então, nas idades mais jovens, você tem que trabalhar isso na cabeça, a memória antiga que ela vai ter do lugar é essa. (ENTREVISTADO 1).

Percebeu-se que a socialização empreendedora na empresa é um dos aspectos que contribuem para o sucesso do processo de sucessão, como também apontado por Allman (2014), e isso somente será possível se o candidato a sucessor tiver acesso ao empreendimento nas perspectivas positivas e negativas, o que pode direcionar a dois pontos. O primeiro é o interesse pelo negócio identificando um possível sucessor, sendo necessária a qualificação. O segundo é o desinteresse pelos negócios da família.

O terceiro fator no processo de escolha do sucessor citado pelos entrevistados está associado à necessidade da presença de características empreendedoras no candidato a sucessão.

Como que você contrata um vendedor na sua empresa? Você pergunta a escolaridade dele, você

pergunta se ele tem boa comunicação, se ele fez algum curso sobre isso, se ele tem relacionamento com o pessoal externo, se ele tem relacionamento com as pessoas das outras empresas lá onde ele trabalhou, qual que é o tipo de conduta dele, tanto técnica quanto comportamental, ele tem essas características? O sucessor é a mesma coisa, não interessa se ele é filho, pai, tio, avô, o que for [...] (ENTREVISTADO 7)

Esses três fatores considerados pelos entrevistados no processo de escolha do sucessor se mostram relevantes para a sucessão familiar, pois em uma empresa familiar existe a preocupação em garantir a continuidade do negócio na família, portanto procura-se um membro da família que tenha capacidade e competências para assumir o negócio e não somente um gestor, um profissional qualificado. Como enfatizam Oliveira; Albuquerque e Pereira (2013), não se trata da substituição de uma pessoa em um cargo, mas da reconfiguração das estruturas de poder na empresa familiar. Oliveira; Albuquerque e Pereira (2013) ainda reconhecem que a sucessão é de fato um dos momentos mais delicados para as empresas familiares, pois envolve as expectativas da organização e as expectativas da família.

Mas quanto ao melhor momento para iniciar o processo de planejamento, verifica-se uma falta de consenso, revelando ser um processo difícil para o sucedido, envolvendo relações de poder, um sentimento de não ser substituível, mantendo uma cultura centralizadora. Assim, alguns entrevistados consideram que deve ser iniciado desde cedo; outros afirmam que deve ser somente quando o fundador ou o gestor atual desejar; e também se considerou o momento antes do sucessor entrar na empresa, independente do desejo de qualquer uma das partes.

[...] eu acho que o patriarca, ele tem que ter um certo desejo, seja de passar a sucessão seja de preparar o filho para ter essa vontade no futuro, mesmo que não seja pra empresa dele. (ENTREVISTADO 4)

A preparação do sucessor por meio de experiências em outras organizações como também as vivenciadas em intercâmbios culturais contribuem para o processo de planejamento do sucessor. Além da educação formal, que prepara tecnicamente o sucessor para assumir.

[...] eu acho que a pessoa deve vir com o conhecimento de outras empresas, porque ela vem para mudar, ela não vem para ficar fazendo o que já está pronto, ela vem trazer algo novo, que ela vai ter a sensação que ela cuidou, criou, então, eu acho isso importante. (ENTREVISTADO 5).

Apesar de os entrevistados não apontarem um prazo determinado, suas colocações vão ao encontro do estudo realizado por Lareau; Rehtin e Vellequette (2014), quando afirmam que o planejamento é a chave para manter o negócio da família. Um dos principais problemas é não considerar que o fundador, em algum momento, não estará à frente do negócio, pelo simples fato de não estar mais vivo, portanto o planejamento que inclui a formação do sucessor pode facilitar a mudança e manter um bom padrão de vida da família, estabelecendo uma forma de transição suave, focando no longo prazo (SHUMAN; STUTZ; WARD, 2011).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi identificar como se configura o empreendedorismo e o processo de sucessão em empresas familiares de Belo Horizonte/MG. Em relação ao empreendedorismo em empresas familiares, pode-se observar que é percebido por alguns entrevistados como uma vantagem para o negócio e, para outros, como desvantagem. Na perspectiva positiva, a convivência harmoniosa entre os familiares no âmbito da empresa contribui para o desenvolvimento do negócio. Na perspectiva negativa, muitos conflitos e disputas de interesses entre os membros da família podem prejudicar o crescimento da empresa e influenciar o desinteresse dos possíveis sucessores, o que coloca a continuidade da empresa familiar em perigo.

Observou-se que as empresas, além de contribuírem para a formação empreendedora, podem ser consideradas como um local que proporcionará aos possíveis sucessores a identificação com o ramo de atividade e, também, expandir o interesse em perpetuar o negócio da família. Trata-se de uma socialização empreendedora. Verificou-se que o desejo de quem será sucedido de colocar um sucessor da família para dar continuidade no negócio é latente, entretanto, mesmo com estratégias como a socialização empreendedora desde cedo, incentivos em qualificação formal e a vivência prática, não são capazes de determinar o interesse do membro da família em assumir a empresa. Parece que o desejo de suceder, ou não, está relacionado a questões mais profundas do sujeito, questões subjetivas, que podem ser influenciadas, mas não determinadas por estas estratégias.

Em se tratando de Plano de Sucessão, o fato de algumas empresas não possuírem

está relacionado a várias situações, como não ter filhos ou mesmo não ter uma família numerosa, dificultando, assim, encontrar um membro que seja competente e que demonstre interesse pelo negócio. Esse dado revela uma tendência para o futuro, uma vez que as famílias estão reduzindo, cada vez mais, o número de filhos, chegando até mesmo a não tê-los.

Como limitação neste estudo ressalta-se a impossibilidade de todos os membros das famílias que fazem parte da gestão das empresas pesquisadas participarem da pesquisa. Sugere-se, para pesquisas futuras, o estudo em empresas familiares formadas por cônjuges e/ou agregados, o que pode

contribuir para uma comparação das diferentes formas de gerir o negócio da família, bem como sobre os conflitos que podem ser mais intensos ou não.

Em relação à contribuição deste estudo, podem-se confirmar a importância dos elementos que favorecem o processo de sucessão nas empresas familiares: a socialização, necessidade de qualificação e o desejo do sucessor em assumir o negócio da família, e o posicionamento do sucedido quanto à sucessão, podendo estimular o interesse ou desinteresse do sucessor.

## REFERÊNCIAS

- ANDERSSON, S. The Internationalization of the Firm from an entrepreneurial Perspective. **International Studies of Management & Organization**, v.30, n.1, p. 3-92, 2000.
- ALDRICH, H. E.; CLIFF, J. E. The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective. **Journal of business venturing**, v.18, n.5, p.573-596, 2003.
- ALLMAN, K. Creative ingenuity: the building block for entrepreneurial success. **New Statesman**, v.143, n.5201, p.28, 2014.
- ALMEIDA, E. R. **Empresa familiar em processo de sucessão: um estudo de caso de uma empresa de transportes em Araxá-MG**. 2012. 17 f. Dissertação de Mestrado, Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2012.
- ANDRADE, D. M.; REZENDE, C. F.; REZENDE, D. C. Gestão e sucessão em empresas familiares. In: Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 2004, Brasília, **Anais...** Brasília: EGEPE, 2004.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução: Luiz Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARON, R. A.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo: uma visão do processo**. São Paulo: Thomson, 2007.
- BOAVA, Diego Luiz Teixeira; MACEDO, Fernanda Maria Felício. Estudo sobre a essência do empreendedorismo. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 30, 2006, Salvador, **Anais...**Bahia: ANPAD, 2006.
- BORGES, A. F.; LIMA, J. B. D. A construção do processo de sucessão empreendedora em empresas familiares. In: Encontro Da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 33, 2009, São Paulo, **Anais...**Brasil: ANPAD, 2009.

- BORGES, A. F.; LESCURA, C.; DE 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.; BRITO, M., J.; LIMA, J. B. Empreendedorismo em empresas familiares: a pesquisa atual e desafios futuros. In: Simpósio De Gestão Da Inovação Tecnológica, 28, 2014, Rio de Janeiro, **Anais...** Brasil. 2014.
- BORGES, A. F.; DE LIMA, J. B.; ANDRADE, D. M.; ENOQUE, A. G.; DE BRITO, M. J. Práticas de Empreendedorismo em empresas familiares: Um estudo multicaso no Setor Supermercado. **Revista de Administração da Unimep-Unimep Business Journal**, v.13, n.3, p.184-206, 2015.
- BROCKHAUS SR, R. H. Entrepreneurship and family business research: Comparisons, critique, and lessons. **Entrepreneurship: Theory and practice**, v.19, n.1, p.25-39, 1994.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Tradução Lúcia Simonini. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- DAVIDSSON, P. ; WIKLUND, J. Levels of analysis in entrepreneurship research: Current research practice and suggestions for the future. **Entrepreneurship theory and Practice**, v.25, n.4, p.81-100, 2001.
- DYER, W. G.; HANDLER, W. Entrepreneurship and family business: Exploring the connections. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v.19, p.71-71, 1994.
- FARAH, O. E.; CAVALCANTI, M. ; MARCONDES, L. P. **Empreendedorismo estratégico: criação e gestão de pequenas empresas**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- FILLION, L. J.; DOLABELA, F. **Boa ideia!E agora! Plano de negócio, o caminho seguro para criar e gerenciar sua empresa**. São Paulo: Cultura, 2000. 350 p.
- GOES, A. O. S.; BRUGNI, T. V.; BEIRUTH, A. X.; GUIMARÃES, C. R. F.F. Práticas empresariais globais e locais do outro lado do Atlântico - Brasil: uma análise das entidades de fomento ao empreendedorismo. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v.7, n.3, p.49-63, 2013.
- GRZYBOVSKI, D. **Plataforma de conhecimentos e aprendizagem transgeracional em empresas familiares**. 2007. 401f. Tese de Doutorado, Universidade Federal de Lavras, Minas Gerais, Brasil, 2007.
- GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. **Pesquisa Qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, p. 115-146, 2006.
- HABBERSHON, T.; PISTRUI, J. Enterprising families domain: Family-influenced ownership groups in pursuit of transgenerational wealth. **Family Business Review**, v.15, n.3, p.223, 2002.
- 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, 2004.
- HISRIC, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- HOY, F.; VERSER, T. G. Emerging business, emerging field: Entrepreneurship and the family firm. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v.19, n.1, p.9-24, 1994.
- KELLERMANN, F. W.; EDDLESTON, K. A. Corporate entrepreneurship in family firms: A family perspective. **Entrepreneurship theory and practice**, v.30, n.6, p.809-830, 2006.
- LAREAU, J.; RECHTIN, M.; VELLEQUETTE, L.P. Succession strategies. **Automotive News**, v.88, n.6604, p.25-36, 2014.

- LIMA, J. B.; SILVA, K. L.; CONDE, D. R. Empreendedorismo em empresas familiares: intraempreendedorismo e famílias empreendedoras. In: Encontro de Estudos Organizacionais, 6, 2010, Florianópolis, **Anais...**Rio de Janeiro: ENEO, 2010.
- MACEDO, F. M. F.; ICHIKAWA; E. Y.; BOAVA, D. L. T. O esquema típico-ideal na pesquisa em empreendedorismo. In: EGEPE – Encontro de estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. 5. 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2008.
- MORAES FILHO, A.C.; BARONE, F. M.; PINTO, M. O. A produção científica em empresas familiares: um enfoque conceitual. 2011. **Revista de Administração Pública**, v.45, n.6, p.1971-1991.
- NORDQVIST, M.; MELIN, L. Entrepreneurial families and family firms. **Entrepreneurship & Regional Development**, v.22, n.3, p.211-239, 2010.
- OLIVEIRA, J. L.; ALBUQUERQUE, A. L.; PEREIRA, R. D. De “filho do dono” a dirigente ilustre: caminhos e descaminhos no processo de construção da legitimidade de sucessores em organizações familiares. **Revista de Administração**, v.48, n.1, p.21-33, 2013.
- PARKER, S. C.; VAN PRAAG, C. M. The entrepreneur’s mode of entry: Business takeover or new venture start? **Journal of Business Venturing**, v.27, n.1, p. 31-46, 2012.
- PEREIRA, A. S.; VIEIRA, A.; GARCIA, F. C.; ROSCOE, M. T. A. Desconstrução do Mito e Sucessão do Fundador em Empresas Familiares/Deconstruction of Founder Myths and Succession in Family Businesses. **Revista de Administração Contemporânea**, Belo Horizonte. v.17, n.5, 518 f, 2013.
- PRICE WATER HOUSE COOPERS AUDITORES INDEPENDENTES. **Empresas familiares no Brasil: cenários e desafios**. PWC, Belo Horizonte, 2011.
- SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural. 1997.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **No Brasil, 90% das empresas são familiares**. Londrina, 1 abr. 2016. Disponível em: <<http://www.sebraesc.com.br/newart/default.asp?materia=10410>>. Acesso em: 1 abr. 2016.
- SHARMA, P. An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future. In: POUTZIOURIS, P. Z.; SMYRNIOS, K. X.; KLEIN, S.B. (Org.). **Handbook of research on family business**. Cheltenham: E. Elgar, 2006, p. 25-55.
- SHUMAN, A.; STUTZ, S.; WARD, J. L. Bookman. **A empresa familiar como paradoxo**. Tradução: Francisco Araújo da Costa. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- SOUZA, E. C. L.; GUIMARÃES, T. A. **Empreendedorismo além do plano de negócio**. São Paulo: Atlas Brasília, 2006.
- TILLMANN, C.; GRZYBOVSKI, D. Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família empresária. **Organizações & Sociedade**, v.12, n.32, p. 45-61, 2005.

## NOTA

<sup>(1)</sup> Mestre em Administração pela Faculdade Novos Horizontes. Vice-diretora do Instituto Modal e Coordenadora do Curso de Graduação Tecnológica em Gestão Hospitalar da Faculdade Modal.

<sup>2)</sup> Doutora em Ciências das Organizações pela Université Paris IX - Dauphine - França. Mestre em Administração (Administração Geral e Relações Industriais) pela FACE/UFMG. Professora Titular aposentada da UFMG. Coordenadora do Núcleo de Relações de Trabalho e Tecnologia de Gestão – NURTEG - do Centro Universitário Unihorizontes. Reitora do Centro Universitário Unihorizontes.

<sup>3)</sup> Mestre e Graduada em Administração pela Faculdade Novos Horizontes. Professora no Centro Universitário Unihorizontes.

*Enviado: 29/08/2016*

*Aceito: 23/11/2016*