



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO EM

CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

A CONTINUIDADE DA EMPRESA FAMILIAR SOB A ÓTICA DO

SUCCESSOR

MAYNARA MARQUES SILVA

OUTUBRO – 2021

MESTRADO EM
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

A CONTINUIDADE DA EMPRESA FAMILIAR SOB A ÓTICA DO
SUCCESSOR

MAYNARA MARQUES SILVA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR PAULO LOPES HENRIQUES

OUTUBRO – 2021

Resumo

A presente investigação versa sobre os negócios familiares, que representam no cenário mundial grande importância social e económica. Apesar de ser um tema tratado por diversos estudiosos, o problema da descontinuidade desse tipo empresarial persiste. Destarte, percebeu-se a necessidade na literatura de analisá-lo sob uma ótica mais afetiva, relacionada aos sucessores, com a pretensão de fornecer um enquadramento dos fatores que mais influenciam a intenção de suceder, acrescentando a esses fatores investigados a componente da educação empreendedora no seio da família empresária, com o objetivo de contribuir para o enriquecimento literário e promover indicações para os que almejam a continuidade dos negócios de família através de uma sucessão intrafamiliar eficaz.

A pesquisa envolveu a elaboração de uma revisão de literatura sobre o que se percebe por empresas familiares, elucidando boas práticas na sua gestão estratégica, além dos principais desafios na sucessão, que incluem a intenção dos herdeiros sucederem. Ainda, tratou da profissionalização da gestão, ora harmonizada com o tema da educação empreendedora. A componente teórica deu suporte à componente prática do estudo, arquitetada sob uma perspectiva exploratória e qualitativa, onde foram efetuadas entrevistas semiestruturadas a sucessores de empresas familiares portuguesas, brasileiras e equatorianas.

Como principais conclusões do presente estudo algumas questões firmaram-se como as que mais contribuem para a intenção de suceder. São elas: a familiaridade com a empresa, o senso de compromisso com a família, as relações familiares harmoniosas, a autonomia na tomada de decisão e, principalmente, o retorno financeiro percebido.

Palavras-chave: Empresas Familiares, Sucessão, Educação Empreendedora, Motivação, Profissionalização.

Abstract

The present investigation deals with family businesses, which represent social and economic importance in the world. Despite being a topic addressed by several scholars, the problem of the discontinuity of this type of business persists. Thus, there was a need in the literature to analyze it from a more affective perspective, related to successors, with the intention of providing a framework of the factors that most influence the intention to succeed, adding to these investigated factors the entrepreneurial education component in the midst of the entrepreneurial family, with the objective of contributing to literary enrichment and promoting indications for those who desire the continuity of family businesses through an effective intrafamily succession.

The research involved the elaboration of a theoretical component on what is perceived by family businesses, elucidating good practices in their strategic management; in addition to challenges in succession, which include the importance of the heirs continuing the family business; finally, the literature review dealt with the professionalization of management, now harmonized with the theme of entrepreneurial education. This theoretical component supported the practical component of the study, designed from an exploratory and qualitative perspective, where semi-structured interviews were conducted with successors of portuguese, brazilian and ecuadorian family companies.

As main conclusions of the present study, some topics were established as those that most contribute with the intention of succession. Are they: the familiarity with the company, a sense of commitment to the family, harmonious family relationships, the autonomy to make business decisions in favor of their own ideals and, mainly, the financial return.

Keywords: Family Business, Succession, Entrepreneurial Education, Motivation, Professionalization.

Agradecimentos

Gostaria de agradecer a todos os que contribuíram para elaboração da minha Tese. Agradeço em especial aos meus pais e ao meu irmão por todo o apoio que me têm oferecido ao longo da minha vida académica; aos amigos que fiz em Portugal, por me fazerem sentir em casa mesmo a tantos quilómetros do Brasil; ao meu ilustre orientador, o Professor Doutor Paulo Lopes Henriques, pela paciência e incentivos fundamentais para que eu pudesse concluir este estudo; e, claro, um agradecimento muito especial a todos os sucessores de empresas familiares que contribuíram com o seu tempo e cordialidade para que eu pudesse manifestar aqui um pouquinho das suas perceções sobre o tema. Espero ter conseguido transcrever em palavras muito da realidade que foi comigo compartilhada. Muito obrigada a todos pela confiança.

Índice

Introdução	8
Capítulo I – Revisão de Literatura	11
<i>1.1. As empresas familiares.....</i>	<i>11</i>
<i>1.1.2 Boas práticas da Gestão Estratégica em empresas familiares.....</i>	<i>12</i>
<i>1.2 A Sucessão nas empresas familiares</i>	<i>13</i>
<i>1.2.1 Desafios na sucessão</i>	<i>14</i>
<i>1.2.2 A importância de os herdeiros darem continuidade aos negócios de família</i>	<i>17</i>
<i>1.3 Profissionalização da Gestão e Educação Empreendedora</i>	<i>19</i>
<i>1.3.1 Profissionalização da gestão</i>	<i>20</i>
<i>1.3.2 Educação Empreendedora</i>	<i>21</i>
Capítulo II – Metodologia	23
<i>2.1 Metodologia</i>	<i>23</i>
Capítulo III – Análise e discussão dos resultados.....	31
<i>3.1 Qual foi o processo de eleição do sucessor e como esse processo influenciou a intenção de suceder?</i>	<i>31</i>
<i>3.2 Quais os principais desafios apontados pelos sucessores no processo de sucessão?</i>	<i>32</i>
<i>3.3 Quais os principais efeitos da existência de gestão profissional na empresa familiar?</i>	<i>34</i>
<i>3.4 Quais os principais efeitos da existência de educação empreendedora no seio da família empresária?</i>	<i>35</i>
<i>3.5 Quais as principais motivações para os herdeiros darem continuidade aos negócios de família?</i>	<i>36</i>
Capítulo IV – Conclusões, Limitações e Pesquisa futura.....	39
<i>4.1 Conclusões.....</i>	<i>39</i>
<i>4.2 Limitações e Pesquisa futura.....</i>	<i>41</i>
Capítulo V – Referências Bibliográficas.....	42

Lista de abreviaturas

EF – empresa familiar	10
EFs – empresas familiares	8

Índice de tabelas

Tabela 1 - Expositiva das perguntas investigativas, em resposta às questões de investigação baseadas na revisão de literatura	23
Tabela 2 - Quadro descritivo dos entrevistados	28

Lista de Anexos

Anexo 1 – Quadro descritivo das empresas	46
Anexo 2 – Guião de entrevista.....	47
Anexo 3 – Modelo do convite enviado às empresas entrevistada.....	50

Introdução

A Associação de Empresas Familiares em Portugal (2016), define as EFs como “aquelas em que uma família detém o controlo, pode nomear a gestão e alguns dos seus membros participam e trabalham na empresa”. Trata-se de empresas globalmente relevantes, social e economicamente (Zellweger, 2017), pois tanto em economias mais avançadas quanto em economias emergentes a maioria das empresas tem raiz familiar (Heinz-Peter, 2003). O recente Relatório de Empreendedorismo da Família GEM, que compreendeu uma amostra de 150.000 empresários em 48 economias, concluiu que 75% de todas as empresas são familiares (Kelley et al., 2020). Exemplos conhecidos de empresas que possuem base familiar são: Amorim, Auchan, Barilla, BMW, C&A, Delta, Fiat, Heineken, Hermès, Hyundai, Ikea, Jerónimo Martins, Lego, LG, L’óreal, Marriot, Michelin, Nike, Porsche, Samsung, Siemens, Tata, Toyota e Walmart (Cunha et al., 2017).

Entretanto, ao longo do tempo observa-se uma estatística alarmante: o índice de mortalidade das empresas familiares é alto e, nos primeiros cinco anos, cerca de 85% dessas empresas desaparecem. Entre as que sobrevivem, apenas 30% são transferidas com sucesso para a segunda geração da família fundadora. Dessas, apenas 5% conseguem perdurar para além da terceira geração (Cunha et al., 2017 e Heinz-Peter, 2003). Um motivo comum para o insucesso entre gerações que resulta na mortalidade dessas empresas é a ausência de um plano de sucessão que considere as pretensões do sucessor (Chan et al., 2020).

A literatura expõe a importância inerente da sucessão intrafamiliar para os líderes de empresas familiares (Ussman, 2004, Zellweger, 2017, Garcia et al., 2018, Chan et al., 2020, entre outros). Porém, os sucessores, de uma forma global, revelam baixo nível de interesse e intenção em dar continuidade aos negócios de família (Zellweger, 2017). Reforça este dilema o facto de que o desinteresse dos herdeiros pode refletir na descontinuidade das EFs (Cunha et al., 2017).

Dentro do campo de estudo das empresas familiares, embora haja vasta teoria acerca da sucessão, a análise do tema sob a ótica dos sucessores é escassa e o esclarecimento dos fatores que os influenciam, indicando suas reais motivações para suceder, é limitada na literatura (Garcia et al., 2018). Diante da necessidade de mais pesquisas com essa especificidade propõe-se a investigação dos fatores que influenciam

as intenções dos herdeiros em suceder os negócios de família, enquadrando a sucessão na perspectiva dos próprios sucessores e analisando o contexto em que foram eleitos, bem como os principais desafios que consideram estar presentes na sucessão.

Ainda, soma-se ao desafio de garantir uma sucessão eficaz no seio da família empresária a questão da profissionalização da gestão (Luz & Freitas, 2013, Michiels et al., 2017, Hillen & Lavarda, 2020, Martin-Cruz, 2020), harmonizada neste estudo com o investimento em educação empreendedora, considerada vantagem competitiva para as EFs (Soares et al., 2020). A importância da profissionalização em EFs, apesar de possuir ampla discussão teórica, revela poucos vestígios quando focalizado na educação empreendedora no seio da família, expondo uma carência literária a ser investigada (Soares et al., 2020).

Sugere-se que o investimento em gestão profissional e educação empreendedora seria essencial para um processo sucessório eficaz, considerando que o aumento do conhecimento global de antecessores e sucessores resultaria em posicionamentos mais assertivos do ponto de vista da gestão empresarial. Nesse sentido, garantir que os sucessores tenham interesse em profissionalizar e empreender nos negócios de família teria grande valor, que incluiria o aumento da riqueza global, o orgulho familiar, o senso de pertença, o respeito social e a manutenção e transmissão intergeracional dos valores familiares (Suddaby & Jaskiewicz, 2020).

Superar o desinteresse dos sucessores em suceder os negócios de família é o primeiro requisito para afastar o problema macro desta Dissertação: a descontinuidade das EFs. Ao unir alguns pontos considerados essenciais para garantir a continuidade das EFs, a presente Dissertação de Mestrado, no âmbito do Mestrado em Ciências Empresariais, enquadrada no ramo da Gestão Estratégica, pretende contribuir para dar resposta à seguinte questão principal: **Quais as principais motivações para os herdeiros darem continuidade aos negócios de família?**

A questão principal tem como objetivo proporcionar a continuidade desse tipo empresarial e dela deriva-se a investigação das seguintes questões secundárias:

- a) **Qual foi o processo de eleição do sucessor e como esse processo influenciou a intenção de suceder?**
- b) **Quais os principais desafios apontados pelos sucessores no processo de sucessão?**

- c) **Quais os principais efeitos da existência de gestão profissional na empresa familiar?**
- d) **Quais os principais efeitos da existência de educação empreendedora no seio da família empresária?**

Este trabalho tem como finalidade destacar a necessidade de considerar as perspectivas dos sucessores de EFs no processo de sucessão e incentivar a profissionalização da gestão e da educação empreendedora no seio da família empresária. Espera-se que os resultados encontrados possam contribuir com a literatura existente sobre as soluções para o problema da descontinuidade do tipo empresarial ora estudado, num olhar especial para a perspectiva do sucessor. Também, promover o empreendedorismo familiar como vantagem competitiva, capaz de influenciar não só a continuidade, mas o crescimento sustentável dessas empresas, amparado no planejamento eficaz da sucessão.

Ainda, espera-se que os resultados deste estudo proporcionem reflexões valiosas para líderes de empresas familiares, diante do impacto positivo que esta investigação pode vir a ter para tantas empresas que visam a continuidade a longo prazo, para que elas possam ajustar práticas e se preparar de forma antecipada para encarar o desafio da sucessão com maiores chances de lograrem êxito.

No que diz respeito à metodologia que embasou o trabalho: quanto aos tipos, a pesquisa é do tipo exploratória; quanto aos procedimentos, valeu-se do estudo de múltiplos casos; quanto à abordagem do problema, caracterizou-se como qualitativa, instrumentalizada em entrevistas semiestruturadas.

O estudo tem início com a revisão de literatura, seguida da justificação da metodologia utilizada, análise e discussão dos casos, conclusões, limitações e direcionamentos para pesquisas futuras.

Capítulo I – Revisão de Literatura

1.1 As empresas familiares

As empresas familiares são a forma empresarial predominante no tecido empresarial mundial e possuem como grande singularidade as interações que acontecem entre a família, a propriedade e a gestão. Essas empresas podem ser: detidas por famílias, geridas por famílias, detidas e geridas por famílias ou controladas, total ou parcialmente, por famílias (Cunha et al., 2017). Como todas as outras, são organizações administradas com o primeiro e fundamental objetivo de obterem lucro e através dele terem sucesso (Ussman, 2004). No entanto, diferenciam-se das organizações não familiares em aspetos únicas, visto que podem ser muito influenciadas pela família gestora e potencialmente tomarem decisões orientadas em prol de ganhos socioemocionais (Cunha et al., 2017). É possível encontrar uma pluralidade de definições para as empresas familiares na literatura e algumas delas serão apresentadas de seguida.

Segundo Ana Maria Ussman (2004): “A empresa familiar é o resultado da inter-relação entre dois sistemas distintos, a família e a empresa, com objetivos e regras próprias para cada sistema, o que origina conflitos, confusão, complexidade e desordem”. Miguel Cunha et al. (2017), ao entender as definições de EFs como diversas, elencou atributos exemplificativos que podem ser usados para identificá-las mais facilmente. São eles: o facto de a empresa ter nascido no seio de uma família empreendedora; a família possuir a maioria dos direitos de tomada de decisão; a dinâmica e os desejos da família influenciam nas decisões da gestão; a transmissão dos valores da família para a empresa; a boa ou má reputação da família influencia a reputação da empresa e vice-versa (Cunha et al., 2017).

Para Donnelley (1988) uma organização é considerada familiar quando esta se identifica com uma família por pelo menos duas gerações e, quando essa conexão funciona mutuamente na união entre políticas da empresa e interesses e objetivos da família. Já para Lodi (1998) a EF é aquela que tem seu processo de sucessão da gestão ligado aos herdeiros, onde os valores da empresa identificam-se com os valores de família e com seu sobrenome, ou com a figura do fundador.

Uma EF seria ainda uma síntese do controlo de propriedade por dois ou mais membros de uma família ou de uma parceria entre famílias, com influência estratégica de

membros da família na gestão da empresa, a preocupação com as relações familiares e a ambição de continuidade através das gerações (Cunha & Heinz-Peter, 2020). Por ser um tema abrangente, de extensa discussão e plural significado, pode-se afirmar que as definições se moldam ao objeto particular de cada estudo.

1.1.2 Boas práticas da Gestão Estratégica em empresas familiares

Fala-se em dois lados da EF, sendo um mais positivo, repleto de vantagens competitivas e outro mais negativo, expositor de vulnerabilidades singulares. Entretanto, essa separação de lados é variável e pode divergir se analisada sob diferentes contextos, perspectivas e graus de influência afetiva (Cunha et al., 2017). De toda maneira, algumas ferramentas da Gestão Estratégica podem ser sugeridas no contexto empresarial-familiar para aumentar a chance de sucesso desse tipo empresarial.

Exemplos de boas práticas seriam: a preparação da próxima geração, seja para assumir o negócio ou para aprender a ser um proprietário responsável; o planejamento da sucessão e transferência efetiva de poder; a integração de gestores não familiares para complementar o conjunto de habilidades da família; o fornecer a devida importância para fazer reuniões periódicas de família e, também, o cumprimento de uma forma de gestão onde os líderes se mantenham na zona de controle e delegação, com uma visão global do negócio, afastando-se do campo de execução e da centralidade de poder (Donnelley, 1988, Cabrera-Suárez et al., 2001, Cunha et al., 2017 e Rodrigues, 2019).

Incentiva-se também o alinhamento com as práticas da Gestão de Recursos Humanos, visando elevar o desempenho organizacional e a competitividade da EF. Para isso, é preciso observar o cumprimento de um processo justo em situações como progressão de carreira e contratações, para que não se promova ou contrate alguém sem competências necessárias, pelo único motivo de ser membro da família (Toledo & Domingues 2018). Recomenda-se além disso que os sucessores participem de formações dentro e fora da empresa, a fim de obterem experiências de vida e mercado (Santos et al., 2020).

Por fim, alguns instrumentos reguladores da relação empresa-família seriam vitais para continuidade das EFs (Cunha et al., 2017). Sugere-se: a implantação de um Conselho de Família, a criação de um Protocolo de Família e a inclusão de um agente Mediador,

alguém imparcial à família e à empresa, para quando conflitos emergissem (Ussman, 2004).

O Conselho de Família representaria o ponto de partida para o planejamento estratégico da EF. Nele, são feitas reuniões que objetivam debater a empresa, a relação da família com a empresa e o futuro de ambas, interligadas. São comumente discutidos temas como: os valores da família, a missão da empresa, metas sobre o futuro da empresa, a participação no capital, a integração de membros da família na empresa, a remuneração da família, as regras de convivência da família dentro da empresa, o padrão de acordos pré-nupciais, entre outros (Lodi, 1998, Ussman, 2004, Cunha & Heinz-Peter, 2020).

O Protocolo Familiar, por sua vez, procura fazer um balanço entre os valores familiares e os valores empresariais, através da confecção de um documento formal. Os objetivos seriam: profissionalizar os processos de direção estratégica e institucionalizar dentro da empresa os valores da família. Assim, procura-se defender a empresa para a família e autodisciplinar o poder da família sobre a empresa, dando respostas aos desafios específicos que as famílias empresárias enfrentam (Ussman, 2004 e Bernhoeft & Gallo, 2003).

Já o uso da Mediação no contexto empresarial-familiar poderia ser determinante para a resolução de dilemas emergidos do Conselho de Família e da elaboração dos Protocolos Familiares. Trata-se de um método pacífico de resolução de conflitos, onde um Mediador é terceiro imparcial (não pode ser alguém que dependa financeiramente da família ou com ela tenha laços afetivos), que conduz a um acordo entre as partes divergentes. Quanto antes os conflitos forem resolvidos, menores os prejuízos para a família e para a empresa, sejam eles emocionais ou financeiros (Ussman, 2004).

A adoção de boas práticas, a exemplo das supracitadas, recai na questão macro da gestão profissionalizada das EFs e seus efeitos poderiam influenciar a continuidade desse tipo empresarial singular (Belmonte & Freitas, 2013).

1.2 A Sucessão nas empresas familiares

Discutir a sucessão no âmbito das EFs é importante, pois apesar da sua grande dimensão no mundo, grande parte desse tipo de empresa não resiste à transição entre gerações. A principal causa dá-se pela inexistência de um preparo prévio da sucessão ou

por um preparo feito de forma inadequada. Porém, quando liquidada uma EF pode-se falar em perdas não só para a família proprietária, mas para toda a sociedade envolvente, colaboradores, fornecedores e clientes. Pois, o patamar de estabilidade econômica, a confiança de mercado e o bem-estar da comunidade circundante pode vir a declinar (Lodi, 1998 e Cunha & Heinz-Peter, 2020).

No geral, as empresas familiares seguem sem planejar a sucessão por acharem que ainda detém de muito tempo até que ela precise acontecer (Freitas & Barth, 2011 e Lisboa, 2018). Contudo, os valores comuns familiares, passados de geração em geração, são de fundamental preservação na EF (Cunha et al., 2017) e, nesse sentido, a transmissão desses valores ao longo do tempo recai na necessidade de refletir acerca de um plano de sucessão (Rodrigues, 2019).

Chua et al. (2003) afirma que o processo de sucessão empresarial, quando intrafamiliar, começa antes de o sucessor entrar na empresa e só termina quando seu antecessor se retira. Uma linha do tempo desse processo sucessório se iniciaria com o fundador da empresa (o antecessor), em regra a operar sozinho. Com o passar do tempo, pode haver a integração natural de um sucessor no seio da empresa (herdeiro do fundador), a trabalhar como uma espécie de assistente da liderança máxima. Esse período é marcado pela contínua troca de conhecimentos, responsabilidades e poderes de forma vertical. Idealmente, o passar do tempo faz com que o fundador comece a delegar mais e fazer uma gestão conjunta com o seu herdeiro, que nessa altura já recebe o título de gestor da empresa. Em continuidade no tempo acontece um fenômeno parecido com a reforma do fundador, que passa a operar mais como consultor da empresa que fundou, deixando o dia a dia empresarial predominantemente sob o comando do seu sucessor, detentor do poder de liderança e tomada de decisão. Essa linha do tempo pode tomar caminhos diversos do exposto, mas é interessante apresentá-la como ilustrativa (Chua et al., 2003).

1.2.1 Desafios na sucessão

Para falar sobre o que seriam considerados desafios é preciso separar a perspectiva da sucessão em duas óticas distintas, a ótica do fundador e a ótica do sucessor. Sobre a primeira, a literatura expõe desafios que perpassam pela sensação de perda de identidade, desconforto e relutância em encarar a própria mortalidade. O fundador se reconhece como patriarca e líder em unicidade, por isso pode temer que afastar-se das funções como líder

da empresa tenha como consequência a perda do poder patriarcal. Ou, simplesmente, no processo de transferir poderes para o sucessor, pode sentir dificuldades em abandonar o controle da empresa. O sucessor, por sua vez, desafia além da menor experiência e conhecimento acerca do negócio uma mistura de envolventes emocionais intensas, que comumente acarretam dúvidas. Ainda, pode sentir-se desmotivado com os entraves de pôr em prática as suas ideias de gestão (Cabrera-Suárez et al., 2001 e Bernhoeft & Gallo, 2003).

Analisando os desafios sob a ótica do sucessor, um grande exemplo parece acontecer quando a EF tem um líder antecessor que centraliza a gestão, pois nesses casos costumam haver uma relação de proximidade muito forte desse gestor com os funcionários, clientes e fornecedores, fazendo com que a troca do comando num processo de sucessão seja objeto de resistência por parte desses *stakeholders*, que podem enxergar com desconfiança a figura do sucessor, pelo receio de que ele possa estar ali apenas por ser filho do dono e não por ter competências para estar. Procurar desmistificar essa visão é tarefa conjunta de antecessor e sucessor, que pode ser facilitada ao longo de uma gestão conjunta (Ussman, 2004, Lopes & Carrieri, 2010 e Cunha et al., 2017).

Outro exemplo comum acontece quando o sucessor não está seguro quanto à sua missão de gerir a EF. A dúvida pode ser muito dolorosa e até ela persistir é interessante repensar se deve-se prosseguir com a sucessão intrafamiliar ou procurar uma sucessão não familiar, a fim de poupar frustrações futuras. Ainda, é recomendável pensar: mesmo o herdeiro não sendo o futuro líder da empresa ele ainda pode participar em cargos de menor responsabilidade ou que requeiram menor presença, numa logística que permita sua participação na EF sem impedir o exercício de atividades profissionais distintas, mais alinhadas ao seu propósito de vida (Heinz-Peter, 2003 e Lopes & Carrieri, 2010).

Além disso, uma espécie de aceitação forçada da sucessão também pode acontecer. Devido ao sentimento de gratidão, ou senso de dever a cumprir e responsabilidade perante a família, o herdeiro assume a gestão dos negócios. Isso resolveria o problema de forma imediata, pois satisfaria o sonho da família, mas, nessas circunstâncias, esse sonho teria grande probabilidade de tornar-se pesadelo a médio ou longo prazo, tendo como possível efeito a descontinuidade da empresa. (Bernhoeft & Gallo, 2003, Lopes & Carrieri, 2010 e Cunha et al., 2017).

Por fim, é oportuno mencionar as questões da comunicação eficiente e da escuta ativa. Na inter-relação entre as gerações, essas questões são grandes desafios apresentados. Porém, para alcançar um clima organizacional positivo, com relações sólidas e empáticas, priorizar essas questões reduz as chances de conflitos e constroem um ambiente flexível, favorável à troca de conhecimento em prol do objetivo maior: o desenvolvimento sustentável e duradouro dos negócios (Sedliačiková et al., 2020).

A PricewaterhouseCoopers propõe em seu relatório de 2016 diretrizes para uma sucessão eficaz. São algumas delas: o incentivo para que membros da família trabalhem fora da EF, a fim de adquirir experiência; a ampliação da tomada de decisão para que o poder não fique restrito a apenas um membro da família; a criação de um conselho de administração, mesmo que informal, onde se reúnam os membros da empresa para debater e assegurar que só sejam oferecidos cargos na empresa a membros qualificados para os preencher; o esclarecimento do papel que a geração reformada poderá exercer fora da empresa (sugere-se novos projetos fora do negócio principal, como por exemplo a realização de trabalhos sociais, palestras e consultorias externas); a transferência da propriedade para o sucessor escolhido ainda em vida, evitando conflitos abertos que destruam a empresa; o reforço na comunicação, para que todos os membros da família que queiram ser ouvidos de facto tenham poder de opinar; a consulta fiscal e jurídica das opções sucessórias; o investimento em educação para que os donos, mesmo os não gestores, sejam profissionais competentes; e, por fim, a diversificação da riqueza, para que a geração pronta para se reformar não dependa inteiramente dos proventos da EF e isso gere uma pressão desproporcional na nova geração administradora (Pwc, 2016).

É também sugerido às empresas o investimento na formação dos valores familiares para as gerações mais jovens, a fim de que as crianças possam aprender com antecedência e numa perspectiva positiva o significado e valor da família que pertencem (Poza & Daugherty, 2013 e Lisboa, 2018). Essas formações não se limitariam a incentivar os jovens a trabalharem na empresa, mas também a serem comprometidos como profissionais, verdadeiros exemplos sociais, proprietários responsáveis, futuros homens e mulheres capazes de criar valor para a humanidade (Pwc, 2016 e Cunha & Heinz-Peter, 2020).

Ainda, é importante alertar: para que a sucessão tenha mais chances de ser bem-sucedida, utilizando-se de um plano robusto, precisa-se de tempo. Deve-se levar em

consideração que a sucessão pode vir a acontecer em momentos inoportunos, por inúmeras causalidades, que incluem a fatalidade prematura do gestor, fazendo com que a sucessão aconteça de forma igualmente prematura. Por isso, é recomendável preparar os membros da família continuamente e com antecedência, procurando diminuir os impactos de uma gestão assumida de surpresa e assim aumentar as chances de lograr êxito no desafio de suceder uma EF (Filippim & Lebkuchen, 2016 e Cunha et al., 2017).

1.2.2 A importância de os herdeiros darem continuidade aos negócios de família

Uma das principais preocupações das EFs em todo o mundo é a resistência dos membros da próxima geração em se envolver nos negócios de família (Garcia et al., 2018). Entretanto, é possível encontrar na literatura sugestões que auxiliam no ganho de interesse dos herdeiros em darem continuidade a esses negócios. Para isso, em primeiro lugar, é preciso transmitir à futura geração que ter a possibilidade de trabalhar na empresa da família é uma oportunidade, não uma obrigação. Nesse sentido, a liberdade concedida ao herdeiro para escolher o futuro profissional que deseja pode determinar o sucesso e a longevidade do negócio (Brockhaus, 2004 e Pwc, 2016).

Garcia et al. (2018) relaciona a Teoria Cognitiva Social, uma teoria compreensiva do comportamento humano designada por Albert Bandura, com o engajamento da próxima geração em EFs. Para ele, a relação familiar modela, positiva ou negativamente, o impacto percebido nos sucessores. Esse engajamento foi definido por Zellweger (2017) como a intenção do sucessor, de contribuir ativamente para a liderança e sustentabilidade da EF.

É incentivada a investigação empírica de como o engajamento dos herdeiros se desenvolveria e, em oposição, como poderia ser sufocado. Nessa linha, sugere-se que o envolvimento dos antecessores pode ser benéfico, à medida que os sentimentos e as lembranças positivas associadas aos negócios de família podem ser transmitidos, o que auxiliaria no desenvolvimento da intenção de suceder e sedimentaria o sentido de pertença. Porém, o envolvimento excessivo dos antecessores, por meio de incentivos diversos para que a sucessão aconteça, poderia consistir em interferência indesejada, suprimindo os verdadeiros anseios do sucessor (Zellweger, 2017).

A noção de envolvimento dos antecessores no processo de sucessão como um fator determinante da intenção de suceder tem ganhado força na literatura (Martin-Cruz

et al., 2020). Assim, a qualidade da relação familiar poderia relacionar-se com a eficácia da troca de conhecimentos, principalmente durante a fase inicial da sucessão, pois os antecessores seriam capazes de promover o desenvolvimento de mecanismos de aprendizagem para os seus sucessores, bem como de apoiar o comprometimento com a empresa e transmitir impressões positivas sobre os negócios, o que poderia resultar no envolvimento e reconhecimento do vínculo empresa-família como benéfico (Garcia et al., 2018 e Chan et al., 2020).

Entretanto, faz-se um alerta quanto à predefinição do sucessor. Trata-se dos casos em que os herdeiros recebem incentivos e preparações para suceder desde muito cedo e acabam por dar seguimento a um sonho que pode não ser o deles. Essa predeterminação pode representar a cessão do futuro profissional desses herdeiros, que se veem sem escolha e aceitam as imposições diante das suas fragilidades de poder. Fatores como a afirmação de identidade e o desejo de continuidade da relação familiar através da obediência hierárquica podem influenciar a intenção de suceder. Esse aspeto subjetivo traz à tona a ponta de um *iceberg* que tende a não ser considerada nos estudos deste tipo empresarial (Lopes & Carrieri, 2010 e Cunha et al., 2017).

Portanto, para além de preparar a sucessão de forma objetiva, sugere-se uma maior dedicação da compreensão da relação familiar existente, envolvendo os aspetos afetivos, mais acentuados nas sucessões intrafamiliares. Seria importante respeitar as diferenças e enxergar com clareza as possibilidades, que incluem a de o herdeiro desempenhar na empresa um papel que não seja necessariamente o da liderança máxima (Lopes & Carrieri, 2010 e Garcia et al., 2018).

Ainda, um estudo recente (Gimenez-Jimenez et al., 2020) abordou a questão dos mecanismos familiares intergeracionais que influenciam a intenção de sucessão no contexto da família empreendedora, contextualizando o papel da exposição dos sucessores desde cedo ao empreendedorismo e à EF. O estudo sugere como positiva a exposição, pois concluiu que ela contribui para o comprometimento afetivo dos sucessores. A sucessão seria o resultado deliberado de relações intergeracionais positivas que incluem ampla exposição ao negócio familiar, que leva ao desenvolvimento do compromisso afetivo do herdeiro com a EF, contribuindo para a intenção de suceder (Gimenez-Jimenez et al., 2020).

Além disso, mecanismos como o oferecimento de oportunidades de estágio supervisionado dentro da empresa poderiam ajudar a envolver os familiares mais jovens em tomadas de decisão do universo corporativo, para que observem desde cedo seus graus de afinidades. Explorar os talentos individuais e fornecer oportunidade para que o herdeiro crie seu próprio negócio também pode ser interessante, pois ter um negócio iniciado e gerido por ele, em paralelo ao negócio principal da família, pode fornecer a sensação de autonomia, comumente desejada (Pwc, 2016).

Também, trabalhar fora do mercado doméstico e da EF poderia ajudar os sucessores a ganharem a credibilidade e a autoconfiança que precisam para sentirem-se prontos a assumir papéis de destaque nos negócios de família. Nesse sentido, a saída do jovem para o mercado poderia em verdade incentivar o seu retorno, com mais maturidade para pôr em prática os conhecimentos adquiridos (Garcia et al., 2018 e Martin-Cruz et al., 2020, Cunha & Heinz-Peter, 2020).

Caso a decisão do herdeiro em suceder já esteja tomada, fazer primeiro uma gestão conjunta, com retirada gradual do antecessor, poderia garantir o equilíbrio da relação empresa-família, pois é preciso dar autonomia para o sucessor quando ele vier a assumir papéis de liderança dentro da empresa. Entretanto, se a gestão do antecessor for centralizada em seu próprio poder, o sucessor poderá sentir-se oprimido e isso arruinaria o seu desempenho como líder. Isso seria ainda mais desfavorável para a EF quando reconhecida a transição entre gerações como verdadeira fonte de oportunidade de renovação, indispensável para a continuidade dos negócios a longo prazo (Donnelley, 1988, Cunha et al., 2017 e Sentuni & Casaroni, 2020).

1.3 Profissionalização da Gestão e Educação Empreendedora

Esclarece-se que o presente estudo entende por profissionalização da EF o saber aproveitar os talentos de cada membro da família para transformá-los em vantagem competitiva (Ussman, 2004); já a educação empreendedora no seio da EF seria o processo de formação de profissionais que possam atuar nas empresas familiares com o objetivo de direcionar a estratégia empresarial para a o crescimento sustentável e a longevidade (Santos et al., 2020). Seguindo uma linha de raciocínio que une talento e formação, esses conceitos complementam-se em busca do sucesso empresarial à medida que focam em desenvolver competências.

1.3.1 Profissionalização da gestão

Considera-se que só através da profissionalização seja possível desenvolver as empresas e prosperar (Ussman, 2004 e Belmonte & Freitas, 2013) e, que o conceito de empresa profissionalizada pressupõe que a responsabilidade seja atribuída a quem está preparado para assumi-la. Assim, obtém-se harmonia empresarial através de um organograma bem estruturado, onde cada membro da empresa detenha seu espaço de liderança bem definido (Luz & Freitas, 2013).

Lodi (1998) afirma que uma empresa se profissionaliza quando assume práticas administrativas mais racionais e padronizadas. Para ele, isto é um processo natural nas empresas à medida que elas se desenvolvem. Porém, o autor reconhece que o processo de profissionalização em EFs pode ser mais complexo, especialmente se o projeto de profissionalização envolver indivíduos com algum grau de parentesco. Por isso, Lodi menciona três pontos que considera chave para o sucesso da profissionalização de uma EF. O primeiro diz respeito à integração de profissionais familiares nos cargos diretivos da empresa; o segundo ponto trata da implementação de práticas de gestão mais formais, como o Conselho Administrativo; e o terceiro ponto declara a importância da contratação de profissionais externos para atuar como consultores da EF.

A falta de membros externos na gestão das EFs pode ser considerada uma barreira para a melhoria do desempenho dessas empresas quando as decisões são tomadas com base na intuição do líder familiar (Soares et al., 2020). Entretanto, a necessidade de contratação de profissionais externos como receita de sucesso da profissionalização não é um consenso na literatura. Alguns autores contra-argumentam que não é necessariamente contratando profissionais externos que se resolve o problema da profissionalização, pois esta seria apenas uma das possibilidades. O mais importante para que a profissionalização de facto acontecesse e lograsse êxito seria o envolvimento da família no processo, no ideal comum de profissionalização. A solução estaria no empenho do profissional que assumisse a liderança da empresa, independente de este profissional ser externo à família ou não (Ussman 2004, Cunha et al., 2017 e Freitas & Barth, 2011).

Pode-se profissionalizar a gestão da empresa por meio da profissionalização da família e para isso a responsabilidade da atual liderança da empresa é grande. É ela quem deve incentivar e preparar os herdeiros para uma liderança futura (Cunha et al., 2017). A preparação de profissionais membros da família para a gestão da empresa assume a

responsabilidade de escolher os membros de acordo com suas competências para ocupar o cargo e isso exige mais que curso superior, exige força de vontade e responsabilidade. Uma gestão profissional pressupõe uma gestão com base em planos e orçamentos, normatização escrita e clara, responsabilidade social, um sistema de informações formais, entre outros aspetos (Bernhoeft & Gallo, 2003, Belmonte & Freitas, 2013 e Cunha et al., 2017).

Manter a gestão de topo apenas entre membros da família, pela única razão de serem família, não pela formação e competência demonstrada, é uma decisão má em termos de gestão e pode comprometer o sucesso de toda a empresa. Se ausente um plano objetivo de formação e avaliação de membros da família, seria interessante recorrer à contratação de gestores externos, não familiares, pelo menos a nível de consultoria, para tentar preencher a lacuna deixada pela gestão não profissionalizada (Bernhoeft & Gallo, 2003, Ussman 2004 e Freitas & Barth, 2011).

1.3.2 Educação Empreendedora

O entendimento é de que profissionais qualificados, externos à família ou não, tem o papel de contribuir para que as EFs não se fechem em si mesmas, mas se abram a novas ideias e respondam às mudanças que o mercado exige. Isso revela a necessidade de procurar nos líderes de EFs competências técnicas, objetividade, visão e inovação, a fim de permitir mudanças necessárias e um planeamento estratégico que ambicione a longevidade e o sucesso dessas empresas (Filippim & Lebkuchen, 2016). As competências a procurar são competências empreendedoras, definidas como: conhecimentos, habilidades e atitudes que são primordiais para desenvolver um negócio, seja em sua criação quanto na gestão das mudanças que o mercado exige.

Nesse sentido, a educação para o empreendedorismo desempenha um papel importante no desenvolvimento de competências de gestão nos sucessores, que podem ter sua identidade empreendedora construída desde muito cedo, no seio da família empresária (Almeida et al., 2019). As formações corporativas sobre empreendedorismo podem não ter o mesmo significado e força dos ensinamentos domésticos sobre o mesmo tema. Forma-se o ADN empreendedor, onde as lições empreendedoras são transmitidas de geração em geração, por exemplo nos almoços de família (Santos et al., 2020).

A base empreendedora dos sucessores (ou a falta dela) poderia influenciar a sua intenção de suceder e continuar o negócio da família. Dawson et al. (2015), afirma que há uma conexão entre a relação familiar e a orientação organizacional de comprometimento, que influencia a intenção de suceder. Assim, a sucessão poderia ser operacionalizada com dois tipos diferentes de compromisso do sucessor: o afetivo e o normativo. O compromisso afetivo pode ser observado na prática quando os sucessores percebem os problemas que os seus antecessores enfrentam na empresa como se também fossem seus, quando há emoção atrelada à empresa da família, que culmina na sensação de pertença. Já o compromisso normativo dos sucessores instaura-se quando há o sentimento de dever a cumprir para com os antecessores, que merecem total lealdade. Afastar-se dessa obrigação para com a EF produziria uma sensação de culpa.

A educação empreendedora no seio da família empresária adentraria na teoria de Dawson et al. (2015) influenciando a intenção de suceder, visto que o compartilhamento de aprendizagens entre os membros da família, com o objetivo de perpetuar valores sobre a forma de gerir os negócios, seria positivo e aumentaria o comprometimento das gerações mais jovens com a empresa da família. Dados da investigação de Dhaenens et al. (2018), corroboram com essas afirmações, apontando que as relações intrafamiliares quando positivamente inseridas no seio das empresas promovem o compromisso normativo e a intenção de suceder dos herdeiros em diversas circunstâncias.

Como efeito, a educação empreendedora no seio da família empresária poderia desenvolver sucessores mais aptos a suceder, pois a transição entre gerações seria facilitada quando acontecesse uma espécie de formação permanente no seio da família. Essa dinâmica de transmissão de conhecimentos fortaleceria a comunicação e desenvolveria características comportamentais e motivacionais singulares em membros de famílias empresárias. Nesse sentido, promover uma interação cíclica entre o ambiente corporativo, a educação empreendedora e a família representariam um trunfo para a sustentabilidade e continuidade das EFs (Soares et al., 2020).

Capítulo II – Metodologia

2.1 Metodologia

O presente capítulo apresenta a metodologia de investigação científica, que procura validar na prática os conhecimentos teóricos, em prol de alcançar soluções. Essa condução para a resolução de problemas enriquece o conhecimento já existente (Marconi & Lakatos, 2003). Da pesquisa teórica compilada na revisão de literatura, foi definida a seguinte questão principal para investigação: **Quais as principais motivações para os herdeiros darem continuidade aos negócios de família?**

O objetivo é explorar a temática da continuidade das empresas familiares na perspectiva dos sucessores. Além da questão principal investiga-se também:

- a) Qual foi o processo de eleição do sucessor e como esse processo influenciou a intenção de suceder?
- b) Quais os principais desafios apontados pelos sucessores no processo de sucessão?
- c) Quais os principais efeitos da existência de gestão profissional na empresa familiar?
- d) Quais os principais efeitos da existência de educação empreendedora no seio da família empresária?

Todos os pontos foram contextualizados com a questão da sucessão intrafamiliar em prol da continuidade das empresas familiares. Para melhor elucidar os caminhos percorridos neste estudo, foi elaborado um quadro que sintetiza as questões de investigação, as perguntas que procuraram responder à essas questões, os objetivos perseguidos e o referencial teórico apresentado ao longo da revisão de literatura.

Tabela I - Exposição do nexos de causalidade entre as questões de investigação, as perguntas realizadas, os objetivos e o referencial teórico.

Questões Investigadas	Perguntas realizadas	Objetivos perseguidos	Referencial teórico
Qual foi o processo de eleição do sucessor e	<ul style="list-style-type: none"> ○ A sua entrada na empresa foi planeada? ○ Acredita que planejar o processo de sucessão é importante? ○ Você sempre pensou em suceder o negócio? Desde quando decidiu suceder? 	Verificar o motivo objetivo da entrada do sucessor na EF e	Chua et al., 2003 Ussman, 2004

<p>como esse processo influenciou a intenção de suceder?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Você tem ou já teve planos de trabalhar a fazer algo diferente do que faz hoje? ○ Recebeu apoio e incentivo de alguém para entrar na empresa? ○ Por que motivo você considera ter sido escolhido para suceder a empresa? 	<p>analisar a influência da família na intenção de suceder</p>	<p>Cunha et al., 2017 Cunha & Heinz-Peter, 2020</p>
<p>Quais os principais desafios apontados pelos sucessores no processo de sucessão?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Você participa da tomada de decisões da empresa? ○ Das pessoas que participam da tomada de decisão, são todas membros da família? ○ Acredita que será difícil para o antecessor abdicar do controle da empresa um dia? (porquê?) ○ Durante o trabalho com os membros da família às vezes você esquece que existe um grau de parentesco entre vocês? ○ Considera assumir a empresa como um peso em suas costas ou um desafio motivador? ○ Acredita que seria mais feliz se trabalhasse fora da empresa familiar? ○ Acha que seu antecessor tenta incluí-lo na resolução de problemas? ○ Acredita que as suas condições financeiras seriam melhores se trabalhasse fora da empresa familiar? ○ Se ao assumir a empresa da família recebesse uma proposta financeira para vendê-la a preço de mercado para um terceiro não familiar, a venderia? E se fosse para vender a um membro da família, a venderia? 	<p>Identificar os principais desafios apontados pelos sucessores no processo de sucessão e analisar a influência desses desafios na intenção de suceder</p>	<p>Chua et al., 2003 Heinz-Peter, 2003 Ussman, 2004 Lopes & Carrieri, 2010 Freitas & Barth, 2011 Pwc, 2016 Filippim & Lebkuche, 2016 Cunha et al., 2017 Lisboa, 2018 Cunha & Heinz-Peter, 2020</p>
<p>Quais os principais efeitos da existência de gestão profissional na</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ As funções de cada funcionário estão estabelecidas de forma clara? ○ Existe algum processo de avaliação de desempenho dentro da empresa? ○ A empresa tem algum consultor, assessor ou dirigente não familiar? ○ A empresa tem missão, visão e valores formalmente definidos? 	<p>Verificar se há profissionalização da gestão; quais as práticas de gestão profissionalizadas são mais/menos comuns; e analisar</p>	<p>Lodi 1998 Freitas & Barth, 2011 Bernhoeft & Gallo, 2003 Ussman, 2004</p>

empresa familiar?	<ul style="list-style-type: none"> ○ A empresa tem um plano formal com metas a serem atingidas? ○ São realizadas formações periódicas para os colaboradores? Quando foi ministrada a última formação? ○ Considera a empresa profissionalizada? Porquê? 	qual a percepção do sucessor sobre o tema	Belmonte & Freitas, 2013 Filippim & Lebkuche, 2016, Cunha et al., 2017 Santos et al., 2020
Quais os principais efeitos da existência de educação empreendedora no seio da família empresária?	<ul style="list-style-type: none"> ○ Quem seria um exemplo de empreendedor para você? ○ Quais os maiores ensinamentos que recebeu e recebe do seu antecessor? ○ Das seguintes afirmações que seguem, diga se concorda ou discorda e o porquê: “Os problemas da empresa são levados para casa para serem resolvidos com o auxílio da família” “Fala-se sobre os negócios com frequência nos almoços de família” “Aprendo muito sobre gestão com a minha família” ○ Você recebe incentivo para propor mudanças na forma de gerir a empresa? ○ Você recebe incentivo da sua família para criar novos produtos ou novas soluções para a empresa? 	Analisar se a inserção num ambiente empreendedor com incentivos e transmissão de conhecimento desenvolve sucessores mais comprometidos a suceder os negócios de família; e identificar quais ensinamentos empreendedores são mais comuns	Dawson et al., 2015 Dhaenens et al., 2018 Almeida et al., 2019 Santos et al., 2020
Quais as principais motivações	<ul style="list-style-type: none"> ○ A relação que tem com o seu antecessor cria um ambiente favorável à troca de conhecimentos e planeamento de estratégias para a empresa? ○ Sente-se respeitado por parte dos demais funcionários? Sim Não ○ Sente-se capacitado para exercer as funções que exerce hoje? ○ Tem receio de desiludir a sua família? ○ Sente segurança para resolver os problemas da empresa sozinho? 	Analisar subjetivamente os fatores que mais influenciam a intenção de suceder e os principais sentimentos envolvidos no	Donnelley, 1988 Ussman, 2004 Lopes & Carrieri, 2010 Dawson et al., 2015 Pwc, 2016

<p>para os herdeiros darem continuidade aos negócios de família?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Dentre os seus sentimentos em relação ao seu futuro profissional como sucessor dessa empresa, algum dos sentimentos abaixo lhe parecem familiar? Satisfação; Motivação; Desafio; Medo; Insegurança; Desmotivação; Alegria; Entusiasmo/Euforia; Responsabilidade e Ambição. ○ Teria algum sentimento não presente na lista acima que você possui e gostaria de acrescentar? ○ Quais as características mais importantes para você num ambiente de trabalho? ○ Considera que a empresa em que trabalha possui essas características? ○ De 0 a 10 como avalia o seu nível atual de motivação no trabalho? ○ O que considera contribuir para a sua motivação? ○ O que podem ser motivos de desmotivação para você? ○ Das seguintes afirmações que seguem, diga se concorda ou discorda e o porquê: “Me sentiria culpado se não trabalhasse na empresa da família” “Tenho opções para a minha vida profissional que não envolvem trabalhar com a família” “Trabalho na empresa para retribuir o que minha família já fez por mim” 	<p>processo de sucessão</p>	<p>Cunha et al., 2017 Zellweger, 2017 Garcia et al., 2018 Cunha & Heinz-Peter, 2020 Chan et al., 2020 Martin-Cruz et al., 2020 Gimenez-Jimenez et al., 2020 Sentuni & Casaroni, 2020</p>
--	---	-----------------------------	--

Fonte: Elaborado pela autora com base na revisão de literatura.

Os resultados da investigação pretendem contribuir para o enriquecimento da literatura sobre as EFs. Espera-se, ainda, que contribuam para o eventual ajustamento de práticas empresariais que priorizem a profissionalização, a educação empreendedora e a maior atenção aos anseios do sucessor, a fim de assegurar a competitividade e a continuidade das EFs.

A pesquisa destina-se, sobretudo, a estudiosos do tema e a gestores de EFs que almejam a continuidade do negócio através da sucessão intrafamiliar. Também, aos herdeiros de EFs, para que possam refletir sobre a intenção de suceder.

Quanto à escolha da metodologia, esclarece-se que esta passa pelas linhas de investigação de natureza qualitativa e quantitativa, que se diferem em sua essência e estrutura. A escolha precisa observar os objetivos de cada tema para optar pelo melhor se enquadra nos objetivos da investigação. Ainda, é possível utilizar uma análise metodológica mista, que utiliza os dois métodos (Carmo & Ferreira, 2008).

Optou-se pela investigação qualitativa, que consiste na recolha de dados predominantemente descritivos, onde o investigador recolhe informações através do contacto direto com pessoas que preenchem os requisitos previamente delimitados, a fim de entender como acontecem os fenómenos estudados em seu ambiente real de ocorrência, na tentativa de os relacionar com a teoria (Carmo & Ferreira, 2008).

A abordagem qualitativa privilegia a compreensão dos comportamentos da amostra e é adequada à esta investigação por tratar-se de um tema sensível e de grande profundidade, ligado a questões emocionais (Marconi & Lakatos, 2003). É imperioso reconhecer sua subjetividade de forma positiva, inerente ao objeto investigado, aprofundando a reflexão sobre a temática. Por isso, a preocupação com o rigor científico deve ser constante e acompanhar todo o processo de investigação, o que consiste em: máxima tentativa de imparcialidade, sequência lógica das informações, fiabilidade do investigador e utilidade social (Tenreiro-Vieira, 2000).

A metodologia utilizada nesta investigação foi o estudo de caso com recurso a múltiplos casos, através da obtenção de dados primários de entrevistas, que permitem uma investigação mais aprofundada. A entrevista é caracterizada pelo contacto direto entre o entrevistador e o entrevistado, num estado de troca onde o entrevistado exprime suas opiniões e narra suas experiências e percepções sobre o tema, enquanto o entrevistador procura facilitar a sua expressão e entrega das informações (Carmo & Ferreira, 2008).

O planeamento da entrevista levou em consideração, antes de tudo, o objetivo a ser alcançado. Uma preparação prévia consistiu em preparar o guião de entrevista, composto por perguntas que puderam ser extraídas da revisão de literatura e levem em consideração uma estrutura lógica de pensamento, que proporcionem fluidez à entrevista. (Marconi & Lakatos, 2003).

As entrevistas podem ser divididas em três tipos: estruturadas, semiestruturadas e abertas, conceitos relacionados a uma escala de menor a maior flexibilidade de intervenção, onde as abertas dizem respeito à necessidade de menor intervenção possível

e as estruturadas possuem margem de intervenção sempre que aconteçam desvios nas respostas. As semiestruturadas, por sua vez, figuram-se no centro dos dois extremos e permitem conjugar perguntas abertas e fechadas. (Tenreiro-Vieira, 2000).

Optou-se pela recolha de dados através de uma entrevista semiestruturada, nas modalidades presencial e online. A recolha dos dados aconteceu entre 12 de março de 2021 e 11 de julho de 2021). Foram efetuadas 16 entrevistas, exclusivamente a sucessores, em observância ao *target* deste estudo que foi delimitado a herdeiros de empresas familiares que decidiram por dar continuidade ao negócio de família. As entrevistas foram gravadas com a autorização dos entrevistados e posteriormente transcritas. A duração média foi de 48 minutos.

A investigação foi feita a partir de uma amostra de empresas familiares portuguesas, brasileiras e equatorianas, independente da dimensão, mas que cumpram o requisito de estarem a passar ou já terem passado por um processo de sucessão. Ressalta-se que ao longo de todo o processo de investigação acompanhou-se a relação de mutualidade entre os dados da pesquisa literária e da pesquisa empírica, que foram analisados de forma indutiva.

A Tabela II abaixo apresentada evidencia uma amostra equilibrada em termos de gênero. Foram 9 homens entrevistados e 7 mulheres. Expõe também uma média de 29 anos de idade e ensino superior completo em 75% dos casos. Os sucessores trabalham em média há 9 anos na EF e possuem o elemento comum de terem passado por várias áreas da empresa antes de exercerem as funções que exercem hoje, que na prática são múltiplas, principalmente nas empresas de menor porte. Em complemento, destaca-se o facto de que as experiências profissionais fora das EFs são reduzidas, com alguma experiência relatada em 44% dos casos.

Tabela II – Descrição da amostra dos sucessores

Caso	Idade	Gênero	Formação acadêmica	Experiência profissional	Tempo de trabalho na empresa	Funções Desempenhadas
1	23	Masculino	Administração de Empresas e MBA em Gestão Empresarial	Empresa da família	5 anos	Diretor Comercial

2	27	Masculino	Direito e MBA em Gestão Empresarial	Estagiário em escritório de advocacia e empresa da família	10 anos	Gerente Geral
3	18	Masculino	A estudar Administração de Empresas	Empresa da família	1 ano	Assistente de Compras e Suprimentos
4	28	Feminino	Administração de Empresas e pós-graduação em Gestão Hoteleira	2 estágios em empresas internacionais fora do país e empresa da família	4 anos	Assistente da Gerente Geral (não familiar)
5	30	Feminino	Administração de Empresas e MBA em Gestão Empresarial	Empresa da família	15 anos	Gerente Geral
6	22	Masculino	Licenciatura em Contabilidade e auditoria	Empresa da família	8 anos	Assistente de Contabilidade
7	33	Feminino	Ciências Contábeis	Empresa da família	12 anos	Sócia, funções contábeis e financeiras
8	21	Masculino	A estudar Ciências Contábeis	Empresa da família	8 anos	CFO
9	29	Feminino	Direito Incompleto	Empresa da família	17 anos	Supervisora
10	30	Masculino	Direito Incompleto	Empresa da família	15 anos	Gerente Geral
11	27	Masculino	Administração de empresas e MBA em Gestão Empresarial	Empresas da família	1 ano	Diretor Comercial e de Marketing
12	38	Feminino	Direito	Estagiária em Escritório de Advocacia e empresa da família	12 anos	Gestora Administrativa
13	23	Masculino	Ciências Contábeis	Estagiário em uma empresa multinacional, estagiário de uma grande empresa que agora é contratado e empresa da família	6 anos	Financeiro na empresa da família e comercial na empresa não familiar
14	28	Feminino	Direito com LLM em Direito Empresarial e MBA em Gestão	Estágios em Direito, Consultora em uma empresa multinacional e empresa da família	4 anos	CFO

15	51	Feminino	Licenciatura em Português e Inglês para ensino e pós-graduação em Gestão	Professora no público e empresa da família	30 anos	Sócia-gestora
16	32	Masculino	Licenciado em Geografia	Soldador profissional, Fiel de armazém, <i>Controlling</i> de gestão de produção e empresa da família	1 ano	Fiel de armazém, Gestor de compras e Atendimento ao público

Fonte: Elaborado pela autora com base nas respostas obtidas dos entrevistados.

Um quadro descritivo das respectivas EFs foi sintetizado no anexo 1. Nele, observa-se que as empresas possuem em média há 28 anos no mercado, estão em diversos ramos de atuação e predominantemente em segunda geração (81%). Ainda, que são pequenas, médias e grandes empresas, com o número de funcionários que varia entre 5 (cinco) e 1.000 (um mil). Por fim, destaca-se a presença quase que em todos os casos de outros membros da família a trabalharem no negócio.

Faz-se importante esclarecer que a amostra não foi aleatória. Optou-se pela seleção de casos que representassem diferentes segmentos de atuação, para não restringir os resultados a um ramo específico. Explica-se também que esta investigação limita as suas conclusões à análise da sua amostra e, de forma alguma, pretende promover o estudo como absoluto para todos as EFs.

Por fim, cumpre informar que o estudo foi dividido em três fases, onde uma primeira iniciou-se em setembro de 2020, com a revisão de literatura, feita através de manuais, artigos científicos, periódicos e outros. Da revisão de literatura delimitou-se o objeto a ser estudado e executou-se um plano para a investigação empírica, sintetizado no guião de entrevista (anexo 2). Uma segunda fase iniciou-se em março de 2021, com o envio de convites para as entrevistas (anexo 3). Esta fase concretizou-se com a realização da última entrevista em julho de 2021 e permitiu materializar a terceira e última fase, onde foram feitas as análises dos dados coletados, alcançadas as conclusões, apontadas as limitações do estudo e as indicações para os futuros investigadores do tema.

Capítulo III – Análise e discussão dos resultados

3.1 Qual foi o processo de eleição do sucessor e como esse processo influenciou a intenção de suceder?

O processo de eleição dos sucessores, do ponto de vista deles próprios, não acontece de maneira formal. Entretanto, alguns entrevistados relataram que apesar de o plano não ser formal, houve a vontade expressa dos seus antecessores para que a sucessão acontecesse e que por isso muitos ensinamentos lhes foram transmitidos desde muito cedo. Indica o sucessor 2: “desde sempre o meu pai me ensina a como melhorar os relacionamentos interpessoais, a comunicação, a como me vestir e a fazer a gestão do tempo e do dinheiro”.

A maioria dos sucessores afirma que além de inexistir um plano formal, a sucessão ocorreu de forma totalmente natural, algumas vezes pela necessidade das empresas. Compartilha o sucessor 16: “por circunstâncias da vida aconteceu de eu entrar para a empresa e escolhi permanecer”. E a sucessora 5: “Não teve isso de plano. Meu pai não teve escolha e não me deu, eu tinha que trabalhar e pronto”.

Sobre a importância de planejar a sucessão, unanimemente defendida pelos autores apresentados ao longo da revisão de literatura, todos os entrevistados referiram o planejamento como de grande importância e, de forma recorrente, mencionaram sobre a necessidade de analisar o perfil e as aptidões de cada herdeiro. O sucessor 8 enfatizou: “Planejar é importante demais. Primeiro para alinhar as expectativas entre sucessor e antecessor, pra entender a vocação e motivação. Segundo, para ter o treinamento necessário, conhecer toda a operação e metodologia dos antecessores”.

Todos os sucessores relataram terem sido apoiados e incentivados por pelo menos um familiar a trabalharem nas respectivas empresas e, em relação aos possíveis motivos pelos quais terem sido escolhidos para suceder, revelam que estes perpassam por: o perfil e a aptidão para os negócios, as competências técnicas que adquiriram ou estão a adquirir e, principalmente, o interesse em fazer parte dos negócios de família, corroborando com as lições de Cunha (2017). Por outro lado, 25% dos sucessores acreditam que foram escolhidos apenas por serem a primeira ou a única opção na linha de sucessão.

Foi possível observar em todas as entrevistas a familiaridade que os sucessores têm com as respectivas EFs. Há diversos relatos de que quando começaram a trabalhar nas

EFs a integração foi fácil, pois já frequentavam as empresas desde muito cedo. Narra o sucessor 1: “Sempre achei interessante, pois ficava lá nas férias, sem compromisso, mas no que dava eu tentava ajudar e com isso sempre aprendia alguma coisa, até que um dia eu entrei para trabalhar oficialmente”. O envolvimento nos negócios de forma natural e desde cedo demonstrou solidificar o sentido de pertença, sugerido na literatura como capaz de influenciar a intenção de suceder (Zellweger, 2017, Garcia et al., 2018, Chan et al., 2020 e Martin-Cruz, 2020).

3.2 Quais os principais desafios apontados pelos sucessores no processo de sucessão?

Tendo em conta a literatura, um dos principais desafios dos sucessores acontece quando os antecessores têm resistência em abdicar do controlo do negócio, o que acontece principalmente na troca de comando entre a primeira e a segunda geração (Cabrera-Suárez et al., 2001 e Bernhoeft & Gallo, 2003). Entretanto, os dados coletados não corroboram com esta afirmação no todo.

Na amostra das empresas que se encontram em segunda geração (treze das dezasseis), nove sucessores revelaram que não houve resistência alguma, ao contrário, houve ou há forte desejo em transmitir o comando. Revela a sucessora 14: “minha mãe não vê a hora de parar e o meu pai depois que viu que eu me capacitei e amadureci me escuta bem”. Porém, quatro sucessores revelaram-se preocupados, afirmaram que os antecessores seriam muito apegados à empresa, não possuíam planos de aposentar-se e sequer falavam sobre o assunto. Nas palavras da sucessora 7: “Minha mãe nunca vai sair, pois tem medo de perder o controlo e ser substituída”.

Nos três casos de empresas familiares em terceira geração, um sucessor, o sucessor 8, afirmou que não haveria resistência, pois: “já existe uma cultura descentralizadora para que a empresa funcione sem a presença do meu avô”. Mas, nos outros dois casos, os sucessores compartilharam que poderá haver resistência na troca da primeira para a segunda geração, mas nenhuma resistência da segunda para a terceira. Nas palavras do sucessor 13: “Vai ser muito difícil ele abdicar. Meu avô tem o jeito dele de administrar e se sente atingido quando alguém quer opinar, porque a vida dele é o trabalho. Só deve sair quando não tiver mais saúde. Já meus tios e minha mãe com certeza vão querer terceirizar”.

Outra questão decisiva diz respeito ao poder de tomada de decisão. Apesar de os dados recolhidos expressarem que as tomadas de decisões importantes se concentram nos membros da família, alguns sucessores revelaram não se sentirem tão incluídos pelos antecessores. A falta de poder de decisão afeta a motivação em suceder e abre margem para que os sucessores tenham planos diferentes do trabalho em família. Essa questão foi apresentada na revisão de literatura (Pwc, 2016) e na pesquisa empírica revelou-se de grande importância. Relata a sucessora 4: “Tenho planos de abrir um negócio menor em que eu pudesse conciliar com as atribuições da empresa da família, para poder controlar as coisas e tomar decisões sem ter de reportá-las ao meu pai”.

Ainda, destaca-se o facto de que entre os sucessores que tiveram experiências profissionais fora das EFs, todos responderam que não seriam mais felizes se tivessem a trabalhar fora, pois a autonomia de tomada de decisão representaria um fator chave nas intenções de suceder em detrimento de buscarem outras oportunidades no mercado. Expressa o sucessor 6: “hoje não seria mais feliz, pois sei que não teria as oportunidades de aprendizado e autonomia de decisão como tenho”.

Por fim, os conflitos emocionais decorrentes da confusão entre empresa-família, citados na literatura predominantemente por Ussman (2004) e Cunha et al. (2017) foram evidenciados nesta investigação. Apenas dois dos dezasseis sucessores afirmaram conseguir esquecer que trabalham com membros da família, sendo que alguns consideram esse não esquecimento como negativo e outros como positivo. A sucessora 15 expõe: “muitas vezes chamamos a atenção do familiar e não do profissional”. Já o sucessor 3 comenta: “Não esquecemos, até porque nos tratamos de forma muito afetuosa. Sempre tentamos unir o profissional com o afeto”.

Além disso, levar para casa os problemas da empresa para serem resolvidos com o auxílio da família é a realidade de 75% dos entrevistados. Relata o sucessor 10: “Muitas vezes não temos tempo de resolver tudo no trabalho e levamos para casa. Lá, com mais calma, conseguimos conversar e resolver. Porém, o contrário não é legal, a empresa não pode arcar com o seu problema de família, mas acontece às vezes”. Os outros 25% afirmaram ter traçado regras claras com a família para não levarem assuntos do trabalho para casa e vice-versa, a exemplo do que acontece com a sucessora 12: “Nunca misturamos. Fizemos um pacto sobre nunca falar sobre os negócios em casa, principalmente no horário das refeições. Considero essencial para não sofrermos”.

3.3 Quais os principais efeitos da existência de gestão profissional na empresa familiar?

Das dezasseis empresas entrevistadas pôde-se perceber grande informalidade na gestão em doze delas. Entretanto, pôde-se constatar nas entrevistas o ideal comum de profissionalização sendo perseguido de forma prioritária pelos sucessores, condição essencial para alcançar a profissionalização da EF, conforme destacado na revisão de literatura (Cunha et al., 2017, Belmonte & Freitas, 2013 e Freitas & Barth, 2011).

Quando perguntados se consideravam suas empresas profissionalizadas, 100% das respostas foram positivas, apesar das ressalvas de que precisavam melhorar em vários aspetos. Os discursos são semelhantes ao que afirma a sucessora 15: “O percurso é longo, mas estamos nele, sempre a procura de profissionalizar”. Os sucessores entrevistados apresentam grande foco em capacitações e a maioria está altamente comprometida com a EF. Como expõe a sucessora 12: “A empresa é totalmente profissionalizada. A responsabilidade é grande e eu e meu irmão sempre procuramos aprender para agregar valor para o que os nossos pais construíram. O aperfeiçoamento é constante”.

A preparação dos herdeiros desde cedo para assumirem lideranças futuras nas EFs, defendida por Cunha (2017) como estimuladora da liderança intrafamiliar profissionalizada, pôde ser evidenciada na amostra por diversos relatos, a exemplo do sucessor 8, que com apenas 19 anos é CFO da rede de lojas da família e compartilha: “desde os 12/13 anos participo das operações da empresa, antes nas férias como vendedor, estoquista, caixa, passei por diversos setores até ser promovido a diretor executivo do grupo e sócio da franqueadora”. Em outro momento, complementou: “Houve uma preparação desde sempre em relação às minhas competências. Como lidar com pessoas, liderar, forma de falar e se portar nos lugares”.

Já a presença de profissionais externos na tomada de decisões, considerado por Lodi (1998) como um dos fatores chave para o sucesso da profissionalização das EFs, mostrou-se pouco presente. Apenas no caso 4 pessoas não familiares participam das tomadas de decisões mais importantes e também apenas neste caso um não familiar faz parte da gestão de topo. Claramente a questão da confiança entre os membros da família é tida como prioritária e sobrepõe-se como vantagem competitiva.

O principal efeito prático da gestão profissionalizada encontrado nesta investigação é a divisão de competências entre os membros da família. Foi possível

observar que quanto mais a empresa cresce a divisão torna-se mais comum. Um bom exemplo é o caso 15, de um grupo económico que conta com uma pluralidade de membros da família a trabalhar, o que tornou a divisão obrigatória. Nas palavras da sucessora: “tenho um tio da manutenção, um primo é sócio do pai em uma das empresas, outro primo gerente, outro primo trabalha na parte jurídica. Meu pai é o diretor executivo do grupo inteiro, minha mãe é a diretora financeira e agora eu sou a diretora operacional”.

Além da divisão de funções entre os familiares, em respeito às aptidões e competências pessoais de cada um, o estabelecimento de metas e as formações continuadas para as equipas foram as questões profissionais compartilhadas com mais frequência. Os demais tópicos de gestão profissionalizada investigados, quais sejam: a existência de processos estruturados, a avaliação de desempenho, o protocolo de família, o conselho de família e a mediação de conflitos foram encontradas com pouca ou nenhuma frequência.

3.4 Quais os principais efeitos da existência de educação empreendedora no seio da família empresária?

Há grande inclinação para o empreendedorismo quando se faz parte de uma família empresária. Onze sucessores citaram um familiar próximo como maior exemplo de profissional empreendedor, a exemplo do sucessor 11: “Desde pequeno olho e admiro o meu avô. Com ele aprendi a sempre estudar, economizar e trabalhar bastante. Hoje o meu padrao é a minha referência principal de empreendedor, vou até ele quando tenho alguma dúvida”. Quatro sucessores citaram referências conhecidas no mundo da gestão, mas mencionaram admirar a história dos seus antecessores, a exemplo do sucessor 13: “Meu maior exemplo é o Jorge Paulo Lemer, mas sou fã da história do meu avô”.

Apenas um sucessor não mencionou um familiar como seu exemplo no mundo empresarial. Entretanto, todos compartilharam ensinamentos aprendidos com os seus antecessores, sendo os mais citados: a responsabilidade e o comprometimento com a empresa; a honestidade para lidar com as pessoas e a forma de negociar.

A questão do ADN empreendedor, levantada por Santos (2020), pôde ser observada com clareza nos entrevistados. Mesmo entre os que demonstraram descontentamento com alguns aspetos da EF não pareceu haver inclinação para carreiras não empreendedoras. Caso não trabalhassem na empresa da família, eles teriam (ou já têm) seu próprio negócio. Nas palavras da sucessora 15: “o meu pai já era empresário na

área de construção civil, a minha avó também era empresária. Na minha casa sempre existiram empresas. Nunca teve isso de ser funcionário público na minha família, mas sim de empreender”.

A dinâmica de transmissão de conhecimentos no seio da família demonstrou contribuir para a formação de competências empreendedoras nos sucessores, conforme sugerido por Almeida et al. (2019), pois houve diversos relatos nesse sentido, a exemplo da sucessora 4: Meu pai ensina-me a ser mais calma. Diante das crises sempre aprendo com ele a ser mais estratégica e inovar, enxergar todos os cenários e pensar com clareza”. Também, do sucessor 1: “Aprendo muito com o meu pai sobre empreendedorismo, sobre como superar adversidades, lidar com pessoas, fazer negociações e investimentos”.

Toda a amostra contextualizou de forma positiva a relação familiar e 56% revelaram sentir medo de desiludir a família e dececioná-la. Nesse sentido, a sucessora 12 declara: “A responsabilidade é muito grande, tem a questão de querer dar orgulho para os pais”. Todos os sucessores demonstraram possuir consciência da confiança e responsabilidade neles depositada, sendo que 63% demonstraram emoção e apego atrelado à EF, além de forte sensação de pertença, e 88% demonstraram um sentido de dever a cumprir com a família. Comenta o sucessor 6: “O meu pai sempre me ensinou sobre a empresa, desde pequeno. Não é só um negócio, tem valor sentimental, é todo um *mindset*”. Também a sucessora 9 compartilha: “meus pais são meu grande exemplo e é um grande desafio dar continuidade ao que eles deixaram, manter e fazer crescer”.

Em todos os casos, a boa relação familiar parece de facto influenciar o comprometimento dos sucessores, num misto de compromisso afetivo e normativo com a empresa e com a sucessão, adentrando na teoria de Dawson et al. (2015) e corroborando com alguns resultados das pesquisas de Dhaenens et al. (2018) e Gimenez-Jimenez (2020).

3.5 Quais as principais motivações para os herdeiros darem continuidade aos negócios de família?

No geral, os sucessores mostraram-se muito motivados por trabalharem nas EFs. A média de motivação da amostra é de 8.3 (oito ponto três, considerando uma escala de zero a dez, onde zero é totalmente desmotivado e dez totalmente motivado). Os sucessores que estavam menos motivados compartilharam enfrentar questões como: a centralização de informações e de poder, a falta de autonomia na tomada de decisões, os

vícios instaurados na empresa e os conflitos entre familiares. Além dessas questões, alertadas na revisão de literatura (Cunha et al., 2017), a falta de domínio técnico em algumas áreas da empresa e o facto de sentirem-se estagnados por não virem o negócio crescer seriam outras grandes fontes de desmotivação dos sucessores.

Os principais motivos citados que contribuem para a motivação dos sucessores são: o retorno financeiro, as promoções de cargo, a gestão em cargos de elevada responsabilidade e a liberdade e autonomia para a tomada de decisões. Compartilha a sucessora 14: “Quando fui estudar Direito pensaram que eu não ia querer administrar a empresa. Porém eu pensei: por que renunciar a algo que já está bem estruturado e dá lucro para começar do zero?”. E, a sucessora 12: “O poder de tomar decisões e ver que a empresa mesmo na crise consegue retorno financeiro são as minhas maiores motivações”.

Apesar de relatados alguns conflitos por divergência de opinião, a relação com os antecessores demonstrou favorecer a troca de conhecimentos e o planeamento de estratégias para as EFs em todos os casos. Segundo o sucessor 10: “90% do trabalho que faço é seguindo os ensinamentos do meu pai. Eu dei uma modernizada, mas quase tudo é ainda do jeito antigo e mesmo ele estando fora da empresa sempre conversamos sobre como podemos crescer mais”.

Dentre o rol de sentimentos investigados, a responsabilidade, o desafio e a satisfação são os mais presentes. 94% demonstraram também confiança e alinhamento com a missão de dar continuidade ao negócio de família, sugeridos como de fundamental importância para o sucesso da sucessão (Heinz-Peter, 2003 e Lopes & Carrieri, 2010). Ainda, todos os entrevistados compartilharam sentirem-se respeitados pelos funcionários das respectivas EFs e quase todos mencionaram que este respeito foi adquirido pelos seus próprios esforços e competências que consideram ter. Dois sucessores, entretanto, acreditam que o peso do respeito se dá ao facto de serem descendentes de quem são. O sucessor 13, que trabalha ao mesmo tempo na empresa da família e em uma grande empresa de capital aberto compartilha: "sinto que o tratamento é totalmente diferente. Como trabalho em duas grandes empresas percebo claramente isso. É totalmente diferente a forma como sou tratado por fazer parte da família”.

É preciso destacar as duas questões que evidenciaram impactar a motivação dos sucessores para suceder: a autonomia na gestão e o retorno financeiro possível. Quanto à primeira questão, ilustra-se o exemplo do sucessor 11, que optou por sair da empresa do

avô, pois ele era muito centralizador, para trabalhar na empresa do padrasto, onde nas palavras dele: "é tudo diferente aqui. A gente tem autonomia para colocar nossas ideias em prática". Quanto à segunda questão, a financeira, é importante mencionar que todos os entrevistados acreditam que as suas condições financeiras são melhores por trabalharem na EF. De forma recorrente os sucessores de empresas que gozam de boa saúde financeira fazem menção a isso pelas vantagens e benefícios que a empresa proporciona em suas vidas em termos de conforto. Paralelamente, a questão da educação financeira, com o controle de gastos e poupança, foi citada por 63% dos sucessores, quando questionados sobre quais seriam os maiores ensinamentos que aprenderam dos seus antecessores.

Complementa o peso da questão financeira o seguinte facto: a exceção de um entrevistado, todos os outros consideraram que assumir a EF é um desafio motivador. Porém, quando questionados se venderiam a empresa pelo preço de mercado caso recebessem uma proposta, 40% responderam que sim, justificando suas respostas em razões muito objetivas, atreladas à rentabilidade da empresa e ao valor da proposta, por exemplo. Já entre os 60% que refutariam a oferta, quase todas as justificações estavam atreladas à boa lucratividade da empresa. Apenas dois sucessores mencionaram o apego emocional à empresa familiar.

Capítulo IV – Conclusões, Limitações e Pesquisa futura

4.1 Conclusões

Como exposto na literatura, nas EFs o desafio empresarial da continuidade ao longo do tempo soma-se ao desafio da continuidade através da sucessão intrafamiliar, pois neste tipo empresarial o desinteresse dos herdeiros pode refletir na descontinuidade das EFs (Cunha et al., 2017). Desse modo, procurou-se identificar o que motiva um herdeiro a tornar-se sucessor e assumir os negócios de família, com o objetivo de contribuir para o enriquecimento literário e promover indicações para os que almejam a continuidade dos negócios de família através de uma sucessão intrafamiliar eficaz.

Desde o início foi proposta a investigação das questões sob a ótica dos sucessores, a fim de encontrar as melhores condições fáticas que pudessem contribuir para a intenção de suceder. Sugeriu-se temas como: os principais desafios, as relações familiares, as práticas empresariais e a educação empreendedora, a fim de mensurar a influência de cada tema na escolha dos sucessores e confrontar a teoria com a realidade. Para isso, recorreu-se à análise de múltiplos casos de EFs que passaram ou estão a passar por uma sucessão intrafamiliar.

Como resultado, foi possível extrair alguns padrões nas respostas. Quanto à questão principal, investigativa das principais motivações para os herdeiros darem continuidade aos negócios de família, observa-se que apesar de 69% acreditarem possuir opções para a vida profissional que não envolvem trabalhar na EF, alguns motivos pesam mais nas escolhas e afirmam-se como os que mais contribuem para a intenção de suceder. São elas: a familiaridade com a empresa, o senso de compromisso com a família, as relações familiares harmoniosas, a autonomia para tomar as decisões em prol dos seus próprios ideais e, principalmente, o retorno financeiro que se consegue obter.

Em relação às demais questões investigadas, sendo a primeira quanto ao processo de eleição do sucessor e a influência desse processo na intenção de suceder, observa-se que a informalidade é predominante quanto à forma de eleição. Ficou claro que nenhuma sucessão ocorreu através de um plano bem estruturado. Entretanto, foram relatadas transmissões de ensinamentos com a finalidade de preparação para a sucessão desde muito cedo. Além disso, a inserção dos herdeiros ainda muito jovens na EF revela indícios

de um plano informal dos antecessores e pôde ser percebida neste estudo como influência positiva, pois aproximou os herdeiros dos negócios, beneficiando o sentido de pertença e a intenção de suceder.

Ainda, foram investigados alguns possíveis desafios enfrentados pelos sucessores no processo de sucessão e como esses desafios poderiam influenciar a intenção de suceder. A questão da resistência pelos antecessores em abdicar do controlo da empresa demonstrou-se pouco presente nesta amostra. Na maioria dos casos, a motivação dos antecessores em vir seus sucessores assumirem o comando do negócio sobressai ao apego outrora ilustrado na revisão de literatura.

Entretanto, a pesquisa corrobora com as afirmações de que a tomada de decisões importantes nas EFs é concentrada nas mãos dos membros da família e, que a falta de poder de decisão afeta a motivação dos sucessores. Em complemento, ressalta-se que a autonomia na tomada de decisões é um fator chave para os sucessores, principalmente relatado por aqueles que tiveram experiências profissionais fora das EFs. Também, os conflitos emocionais decorrentes da confusão empresa-família foram evidenciados, onde 75% dos entrevistados revelaram levar assuntos do trabalho para casa e vice-versa.

Quanto aos principais efeitos da existência de gestão profissional na EF, verificou-se que estão associados à criação de uma divisão de competências entre os membros da família. A prevalência da informalidade na gestão desse tipo empresarial não demonstrou ser capaz de ofuscar os esforços perseguidos pelos sucessores, que se mostraram motivados e confiantes em profissionalizar as suas EFs.

Em continuação, constatou-se a forte influência da educação empreendedora no seio da família empresária, pois ela pôde ser observada no contexto de vida de todos os sucessores. Há uma clara dinâmica de transmissão de conhecimentos acerca do mundo dos negócios, capaz de desenvolver características comportamentais e motivacionais singulares nos sucessores. Percebeu-se como boa estratégia o antecessor iniciar o processo de formação profissional dos possíveis sucessores desde cedo, transmitindo-lhes ensinamentos de vida que não são aprendidos nas escolas. De igual modo, é importante destacar que a herança de ensinamentos e a boa relação familiar direcionaram a orientação organizacional de comprometimento afetivo e normativo.

Por fim, o empreendedorismo inserido no contexto familiar demonstrou relação com o desenvolvimento de empreendedores, fortalecendo a questão do ADN

empreendedor, visto que todos os entrevistados vislumbravam seu futuro empreendendo, seja na empresa familiar, seja no desenvolvimento de negócios próprios.

Esclarece-se que para lograr êxito na intenção de suceder, planejar a sucessão e observar as indicações dos fatores que mais motivam os sucessores pode não ser a garantia do sucesso, até porque não é o objetivo desta investigação apontar soluções únicas. Entretanto, percebe-se que o não planeamento da sucessão e a não observância dos anseios dos herdeiros afasta o ideal de continuidade intrafamiliar.

Diante dos resultados obtidos através das óticas dos sucessores, espera-se contribuir com a academia para a reflexão dos fatores que mais influenciam a continuidade desse importante tipo empresarial. Também, a perspectiva ora estudada pode unir-se à perspectiva de outros membros de EFs e *stakeholders*, contribuindo com os práticos, que podem avaliar as indicações expostas e extrair as que se enquadram melhor em cada contexto.

4.2 Limitações e Pesquisa futura

A maior limitação é a reduzida existência de dados estatísticos sobre as reais motivações dos sucessores. Também, o facto de os estudos voltarem-se predominantemente para a figura do fundador, deixando a investigação dos temas de gestão familiar carentes no que toca às perspectivas dos sucessores. Para as futuras investigações seria interessante aumentar a amostra de sucessores no cenário internacional ou, ainda, restringi-la a apenas um sector de atividade ou região de um país. Também se poderia estudar os casos em que a sucessão intrafamiliar foi malsucedida e culminou na descontinuidade do negócio de família.

Capítulo V – Referências Bibliográficas

- Almeida, J., Daniel, A. D., & Figueiredo, C. (2019). The future of management education: The role of entrepreneurship education and junior enterprises. *International Journal of Management Education*, doi:10.1016/j.ijme.2019.100318
- Associação das Empresas Familiares (2016), Artigos e Análises sobre Empresas Familiares. Disponível em: <http://www.empresasfamiliares.pt/> (acessado em 05 de janeiro de 2021).
- Belmonte, V., & Freitas, W. (2013). “Empresas Familiares e a Profissionalização da Gestão: Estudo de Caso em Empresas Paulistas”, *Revista de Administração da UFSM*, Vol. 6, No. 1, pp. 71-90. DOI: 10.5902/198346592465
- Bernhoeft, R. & Gallo, M. A. (2003), Governança na empresa familiar – gestão, poder e sucessão. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Brockhaus, R. H. (2004) ‘Family Business Succession: Suggestions for Future Research’, *Family Business Review*, 17(2), pp. 165–177. Doi: 10.1111/j.1741-6248.2004.00011.x.
- Cabrera-Suárez, K., De Saa-Perez, P., & García-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource-and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*.
- Carmo, H. & Ferreira, M., (2008). Metodologia Da Investigação - Guia Para Auto-Aprendizagem. 2a ed, Lisboa, Universidade Aberta.
- Chan, F., Jalandoni, D., Sayarot, C. A., Uy, M., Daradar, D., & Aure, P. (2020). A family affair: A quantitative analysis of third-generation successors' intentions to continue the family business. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 11(22), 462-481. doi:10.15388/OMEE.2020.11.43
- Chua, J. H.; Chrisman, J. J. & Steier, L. P. (2003). Extending the theoretical horizons of family business research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Baylor University.
- Cunha, M. P., Cunha, A. D., Rego, A., & Filipe S. F. (2017). Como liderar empresas familiares. Lua de Papel.
- Cunha, Alexandre & Heinz-Peter, Elstrodt. (2020), How to survive the first 100 years. Webinar apresentado pela NOVA school of business & economics. Disponível em:

https://www.youtube.com/watch?v=0_a7ou4ZQHA (acesso em 12 de dezembro de 2020).

Dawson, A., Sharma, P., Irving, P. G., Marcus, J., & Chirico, F. (2015). Predictors of later-generation family members' commitment to family enterprises. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 39(3), 545-569. doi:10.1111/etap.12052

Dhaenens, A. J., Marler, L. E., Vardaman, J. M., & Chrisman, J. J. (2018). Mentoring in family businesses: Toward an understanding of commitment outcomes. *Human Resource Management Review*, 28(1), 46-55. doi:10.1016/j.hrmr.2017.05.005

Donnelley, R. G. (1988), The family business. *Family Business Review*. Vol. 1, No. 4, pp. 427 – 445.

Filippim, E. S. & Lebkuchen, L. (2016), “Sucessão em empresa familiar: aprendizagens a partir da experiência”. *Revista da faculdade de Administração e Economia*, Vol. 7, No. 2, pp. 245-263.

Freitas, E. & Barth, M. (2011), “Profissionalização da gestão nas empresas familiares: estagnar ou inovar?”, *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, G&DR, Vol. 7, No. 3, pp. 158-185.

Garcia, P.R.J., Sharma, P., De Massis, A., Wright, M., & Scholes, L. (2018). Perceived parental behaviors and next generation engagement in family firms: A social cognitive perspective. *Entrepreneurship Theory & Practice*, Forthcoming.

Gimenez-Jimenez, D., Edelman, L. F., Minola, T., Calabrò, A., & Cassia, L. (2020). An intergeneration solidarity perspective on succession intentions in family firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, doi:10.1177/1042258720956384

Heinz-Peter, Elstrodt. (2003), Keeping the family in business. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/288951415_Keeping_the_family_in_business/link/5d1e61ef92851cf44066084b/download (acesso em 04 de janeiro de 2021).

Hillen, C., & Lavarda, C. E. F. (2020). Budget and life cycle in family business in succession process. *Revista Contabilidade e Finanças*, 31(83), 212-227. doi:10.1590/1808-057x201909600

Kelley, D., Gartner, W. B., & Allen, M. (2020). Global Entrepreneurship Monitor Family Business Report. Babson Park: Babson College Press, Babson Park, MA

Kothari, C., (2004). *Research Methodology*. 3a ed, New Delhi, New Age International Ltd

- Lisboa, Inês. (2018). Sucessão nas empresas familiares e o impacto no endividamento. Evidência para as PME da região de Leiria. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*. Disponível em: http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1645-44642018000200003&lng=pt&nrm=iso (Acesso em 04 de janeiro de 2021).
- Lodi, J. B. (1998). A empresa familiar. 5. ed. São Paulo: Pioneira.
- Lopes, F. T. & Carrieri, A. P. (2010), “Fotografias de Família Pela Ótica das Sucessoras: Um Estudo sobre a Organização Familiar”. *Revista de Administração Contemporânea, RAC*. Vol. 14, No. 3, pp. 478-494.
- Luz, G., & Freitas, E. (2013). A importância de profissionalizar a gestão da empresa familiar para sucessão. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, 10(1). doi:<https://doi.org/10.25112/rgd.v10i1.1027>
- Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (2003). Fundamentos da metodologia científica, 5a ed, São Paulo, Editora Atlas.
- Michiels, A., Uhlaner, L., & Dekker, J. (2017). The effect of family business professionalization on dividend payout. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(4), 971-990. doi:10.1108/JSBED-01-2017-0023
- Poza, E. J. & Daugherty, M. S. (2013), Family Business (4a ed.). Boston: Cengage Learning.
- PWC. (2016), Pesquisa global sobre empresas familiares. Disponível em: https://www.pwc.com.br/pt/setores-de-atividade/empresas-familiares/2017/tl_pgef_17.pdf (acesso em 12 de dezembro de 2020).
- Rodrigues, José. (2019). “Liderança e sucessão em contexto de empresas familiares”. *ISLA Multidisciplinary e-Journal*, Vol. 2, No. 1. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/29251>. (Acesso em: 12/01/202)
- Schlömer-Laufen, N., & Rauch, A. (2020). Internal and external successions in family firms: A meta-analysis. *Journal of Family Business Management*, doi:10.1108/JFBM-04-2020-0025
- Sedliačiková, M., Stoková, Z., Malá, D., Benčíková, D., & Behún, M. (2020). Psychological aspects and emotions evoked by implementing the controlling system in wood-processing enterprises in slovakia. *Acta Facultatis Xylogiae Zvolen*, 62(2), 137-148. doi:10.17423/afx.2020.62.2.13

Soares, G. G., Braga, L. S., Marques, S. E., & C., & Ratten, V. (2020). Corporate entrepreneurship education's impact on family business sustainability: A case study in brazil. *International Journal of Management Education*, doi:10.1016/j.ijme.2020.100424

Suddaby, R., & Jaskiewicz, P. (2020). Managing traditions: A critical capability for family business success. *Family Business Review*, 33(3), 234-243. doi:10.1177/0894486520942611

Sentuti, A., & Cesaroni, F. M. (2020). The survival of family businesses: The challenge of succession doi:10.1007/978-3-030-47741-7_4

Tenreiro-Vieira, Celina. (2000). O pensamento crítico na educação científica (1ª ed.). Portugal: Instituto Piaget.

Toledo, G. S. & Domingues, C. R. (2018). Produção sobre educação corporativa no Brasil: um estudo bibliométrico. *Revista Gestão e Secretariado, GESEC*, doi: <http://dx.doi.org/10.7769/gesec.v9i1.755>

Ussman, A. (2004), *Empresas Familiares*. Edições Silabo

Zellweger, T. (2017). *Managing the family business: Theory and practice*. Cheltenham, UK: Elgar Publishing.

Anexos**Anexo 1: Quadro descritivo das empresas**

Caso	Número de funcionários	Tempo no mercado	Ramo de atuação no mercado	Membros da família a trabalhar na empresa	Presença geográfica	Fase da sucessão (geração)
1	100	25 anos	Indústria gráfica	Sim, na Direção geral, e em funções de gerência e operacional (3 primos)	Brasil	segunda
2	11	21 anos	Fomento comercial na área de seguros	Sim, uma prima (Comercial) e o filho da madrasta (Gerente Comercial)	Brasil	segunda
3	15	6 anos	Revenda de carros	Sim, o pai (Administrativo), a mãe (Financeiro) e o tio (Compras)	Brasil	segunda
4	50	9 anos	Hotelaria	Não. Os pais passam para dar uma vista de olhos e conferir a parte financeira	Brasil	segunda
5	15	39 anos	Conserto de motocicletas e venda de acessórios de moto	Sim. As funções não estão bem definidas, mas tem dois irmãos, um gerenciando uma loja e outro em Marketing	Brasil	segunda
6	5	16 anos	Contabilidade e Auditoria	Sim, pais e irmãos	Equador	segunda
7	12	20 anos	Escritório e Contabilidade	Sim, os outros sócios (a mãe e dois irmãos)	Brasil	segunda
8	700-800	36 anos	Retalho de calçados	Sim, desde a Diretoria até logística e vendas. Diretoria são tios, filhos do fundador. A cargo de gerência e operacional são sobrinhos do fundador	Brasil	Terceira

9	7	36 anos	Alimentação	Sim, irmão. Compras em geral	Brasil	Segunda
10	75	34 anos	Alimentação	Sim, pai em compras, mãe e irmão em operações	Brasil	Segunda
11	100	30 anos	Comércio de pescados	Sim, o padraço é o Diretor Geral, o irmão Diretor Financeiro e outro irmão aprendiz	Brasil	Terceira
12	12	30 anos	Lubrificantes de automóveis	sim, o irmão como Gestor Comercial	Brasil	Segunda
13	800	52 anos	Retalho	Sim, o Diretor Geral, fundador, é o avô. A Avó é Compras e abaixo deles há dois tios, diretor de compras e RH	Brasil	Terceira
14	1000	29 anos a mais antiga.	São um grupo empresarial. Administradora de condomínios, segurança eletrônica e portaria remota	Sim, uma tia é chefe do setor pessoal outra tia é do RH, um tio da manutenção e tem primos em diversas funções, um é sócio do pai em uma das empresas, outro é gerente e outro trabalha na parte jurídica. O pai é o Diretor Executivo do grupo e a mãe Diretora Financeira	Brasil	Segunda
15	45-60	30 anos	Ensino de línguas e tradução	Sim, os pais e o irmão em funções de gerência	Portugal e Inglaterra	Segunda
16	7	32 anos	Comércio de materiais de construção	Sim, pais e irmão. Fiel de armazém e sócios-gerentes	Portugal	Segunda

Fonte: Elaborado pela autora com base nas respostas obtidas dos entrevistados.

Anexo 2: Guião da entrevista

Introdução

Agradecimento pela disponibilidade e colaboração científica

Nota introdutória
“Eu gostaria de esclarecer que essa entrevista faz parte de um trabalho exclusivamente para fins acadêmicos, onde eu procuro entender com mais profundidade o fenômeno da continuidade das empresas familiares sob a ótica do sucessor. Por ser herdeiro de uma empresa familiar em que decidiu nela trabalhar e dar continuidade, você preenche as condições desejadas para este estudo...”.
Compromisso de confidencialidade
Solicitação de gravação
Esclarecimento de conceitos e apresentação dos objetivos da pesquisa
Apresentação das etapas da entrevista
<u>Etapa 1: Caracterização da empresa</u>
Qual o ramo de atuação?
Quanto tempo tem no mercado?
Em que geração está?
Quantos funcionários tem?
Esta presente em quantos lugares?
Existem membros da família a trabalhar na empresa? (se sim, em que cargos?)
<u>Etapa 2: Caracterização do sucessor</u>
Quantos anos você tem?
Qual a sua formação acadêmica?
Qual a sua experiência profissional? (alguma delas envolver empresa que não fosse da família?)
Há quanto tempo trabalha na empresa?
Que funções desempenha?
<u>Etapa 3: Contextualização das questões de investigação</u>
<i>3.1 – Contexto do processo de eleição do sucessor e respetiva influência na intenção de suceder</i>
A sua entrada na empresa foi planeada?
Acredita que planejar o processo de sucessão é importante?
Você sempre pensou em suceder o negócio? Desde quando decidiu suceder?
Consegue se lembrar de como foi o processo de preparação para entrar na empresa e assumir funções de elevada responsabilidade?
Você tem ou já teve planos de trabalhar a fazer algo diferente do que faz hoje? (se sim: o que seria? onde?)
Recebeu apoio e incentivo de alguém para entrar na empresa? se sim, de quem?
Por que motivo você considera ter sido escolhido para suceder a empresa?
<i>3.2 – Contexto dos principais desafios apontados na sucessão</i>
Você participa da tomada de decisões da empresa?
Quem participa da tomada de decisão da empresa?
Das pessoas que participam da tomada de decisão, são todos membros da família?

Acredita que será difícil para o antecessor abdicar do controle da empresa um dia?
Durante o trabalho com os membros da família às vezes você esquece que existe um grau de parentesco entre vocês? (Considera isso positivo ou negativo? por que?)
Acha que seu antecessor tenta incluí-lo na resolução de problemas?
Considera assumir a empresa como um peso em suas costas ou um desafio motivador?
Se ao assumir a empresa da família recebesse uma proposta financeira para vendê-la a preço de mercado para um terceiro não familiar, a venderia? E se fosse para vender a um membro da família, a venderia?
Acredita que seria mais feliz se trabalhasse fora da empresa familiar?
Acredita que as suas condições financeiras seriam melhores se trabalhasse fora da empresa familiar?
3.3 – Contexto das principais motivações para que os herdeiros deem continuidade aos negócios da família
A relação que tem com o seu antecessor cria um ambiente favorável à troca de conhecimentos e planejamento de estratégias para a empresa?
Sente-se respeitado por parte dos demais funcionários? Sim Não
Sente-se capacitado para exercer as funções que exerce hoje?
Assumir o controle total da empresa revela-se intimidador para você?
Tem receio de desiludir a sua família?
Sente segurança para resolver os problemas da empresa sozinho?
Dentre os seus sentimentos em relação ao seu futuro profissional como sucessor dessa empresa, algum dos sentimentos abaixo lhe parecem familiar? (Se sim, por favor enumere de 1 a 3 os sentimentos mais presentes em você, sendo 1 o sentimento mais forte e o 3 o menos forte):
Satisfação; Motivação; Desafio; Medo; Insegurança; Desmotivação; Alegria; Entusiasmo/Euforia; Responsabilidade; Ambição
Teria algum sentimento não presente na lista acima que você possui e gostaria de acrescentar?
Quais as características mais importantes para você num ambiente de trabalho?
Considera que a empresa em que trabalha possui essas características?
De 0 a 10 como avalia o seu nível atual de motivação no trabalho? (sendo 10 muito motivado e 0 totalmente desmotivado)
O que considera contribuir para a sua motivação?
O que podem ser motivos de desmotivação para você?
Das seguintes afirmações que seguem, diga se concorda ou discorda :
“Me sentiria culpado se não trabalhasse na empresa da família”
“Tenho opções para a minha vida profissional que não envolvem trabalhar com a família”
“Trabalho na empresa para retribuir o que minha família já fez por mim”
3.4 – Contexto da gestão profissionalizada
As funções de cada funcionário estão estabelecidas de forma clara?
Existe algum processo de avaliação de desempenho dentro da empresa? (formal ou informal?)

A empresa tem algum consultor, assessor ou dirigente não familiar? (se sim: as recomendações dessa pessoa são seguidas pelos membros da família?)
O termo protocolo familiar lhe parece familiar? Se sim, possui na empresa?
A empresa tem missão, visão e valores formalmente definidos?
A empresa tem um plano formal com metas a serem atingidas?
São realizadas formações periódicas para os colaboradores? Quando foi ministrada a última formação?
Considera a empresa profissionalizada? Porquê?
3.5 – Contexto da Educação Empreendedora na família
Quem seria um exemplo de empreendedor para você? (verificar se é um familiar)
Consegue-se lembrar de quando começou a pensar que ia assumir um papel importante na empresa?
Consegue-se lembrar de como foi o processo de preparação para entrar na empresa e assumir funções de elevada responsabilidade?
Quais os maiores ensinamentos que recebeu e recebe do seu antecessor?
Das seguintes afirmações que seguem, diga se concorda ou discorda:
“Os problemas da empresa são levados para casa para serem resolvidos com o auxílio da família”
“Fala-se sobre os negócios com frequência nos almoços de família”
“Aprendo muito sobre gestão com a minha família”
Você recebe incentivo para propor mudanças na forma de gerir a empresa?
Você recebe incentivo da sua família para criar novos produtos ou novas soluções para a empresa?

Anexo 3: Modelo do convite enviado às empresas entrevistadas

Exmo(a).Sr.(ª)
<p>No âmbito da minha dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais no Instituto Superior de Economia e Gestão, da Universidade de Lisboa, venho por este <i>e-mail</i> solicitar a sua colaboração, como sucessor de uma empresa familiar, para concessão de uma entrevista, presencial ou <i>online</i>, mediante a sua disponibilidade. A entrevista é a metodologia empregue para coleta de dados na investigação científica que estou a realizar, onde analiso os fatores influentes na continuidade das empresas familiares sob a ótica do sucessor. Tratando-se de um trabalho exclusivamente para fins académicos, a sua contribuição é puramente voluntária e as suas respostas serão tratadas com total confidencialidade.</p> <p>Fico no aguardo do seu retorno e demonstro minha gratidão desde já pela sua atenção.</p> <p>Atenciosamente, Maynara Marques.</p>