

**A CONSTRUÇÃO DO PROCESSO DE
SUCESSÃO EMPREENDEDORA EM
EMPRESAS FAMILIARES: UM ESTUDO
MULTICASO**

ALEX FERNANDO BORGES

2009

ALEX FERNANDO BORGES

**A CONSTRUÇÃO DO PROCESSO DE SUCESSÃO
EMPREENDEDORA EM EMPRESAS FAMILIARES:
UM ESTUDO MULTICASO**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras como parte das exigências do Curso de Mestrado em Administração, área de concentração em Organizações, Estratégias e Gestão, para a obtenção do título de “Mestre”.

Orientador
Prof. Dr. Juvêncio Braga de Lima

LAVRAS
MINAS GERAIS – BRASIL
2009

**Ficha Catalográfica Preparada pela Divisão de Processos Técnicos da
Biblioteca Central da UFLA**

Borges, Alex Fernando.

A construção do processo de sucessão empreendedora em
empresas familiares: um estudo multicaso / Alex Fernando Borges. –
Lavras : UFLA, 2009.

127 p. : il.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Lavras, 2009.

Orientador: Juvêncio Braga de Lima.

Bibliografia.

1. Estudos organizacionais. 2. Empresas familiares. 3. Sucessão.
4. Empreendedorismo. 5. Sucessão empreendedora. I.
Universidade Federal de Lavras. II. Título.

CDD – 658.1141

ALEX FERNANDO BORGES

**A CONSTRUÇÃO DO PROCESSO DE SUCESSÃO
EMPREENDEDORA EM EMPRESAS FAMILIARES:
UM ESTUDO MULTICASO**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras como parte das exigências do Curso de Mestrado em Administração, área de concentração em Organizações, Estratégias e Gestão, para a obtenção do título de “Mestre”.

APROVADA em 31 de março de 2009

Prof. Dr. Cândido Vieira Borges Júnior UFG

Prof. Dr. Daniel Carvalho de Rezende UFLA

Prof. Dr. Juvêncio Braga de Lima
UFLA
(Orientador)

LAVRAS
MINAS GERAIS – BRASIL

“Um homem prudente deve sempre seguir os caminhos abertos pelos grandes e espelhar-se nos que foram excelentes. Mesmo não alcançando sua virtù, deve pelo menos mostrar algum indício dela e fazer como os arqueiros prudentes que, julgando muito distante os alvos que pretendem alcançar e conhecendo bem o grau de exatidão do seu arco, orientam a mira para bem mais alto que o lugar destinado, não para atingir tal altura com flecha, mas para poder, por meio de mira tão elevada, chegar ao objetivo”.

Nicolau Maquiavel

AGRADECIMENTOS

Como não poderia deixar de ser, aproveito este momento de realização pessoal e profissional para agradecer a aqueles que, de alguma forma, contribuíram para que o resultado dessa “guerra” fosse vitorioso:

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, por iluminar e mostrar o caminho a ser seguido, a música a ser cantada. Sem o Teu apoio, durante as longas batalhas, perdas lastimáveis, lágrimas incontáveis e obstáculos profundos, a construção deste trabalho teria sido muito mais árdua do que se revelou ser.

Agradeço à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), pela bolsa de mestrado; ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), pelo financiamento do projeto do qual essa dissertação faz parte; ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Lavras (PPGA/UFLA), ao SEBRAE-Varginha pela abertura da pesquisa de campo, e aos empresários familiares entrevistados. Essas ajudas, somadas, contribuíram para a realização deste trabalho.

Agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Juvêncio Braga de Lima, pelo incentivo aos meus primeiros passos na carreira de pesquisador, desde a graduação, passando pelo mestrado e abrindo caminho para o futuro doutoramento. Agradeço pelo exemplo de pesquisador que é, pelas boas horas de conversa, pelo trabalho em conjunto, pela compreensão e pela paciência, pela capacidade intelectual e pelo rigor científico, com os quais sempre me guiou. Sem dúvida, seus ensinamentos me ajudaram a ser um pesquisador e até mesmo uma pessoa melhor do que aquela do início dessa jornada.

Agradeço à professora Denize Grzybovski (UPF) pelo incentivo, pelos debates e conversas nos EnANPAD's, bem como por ser um grande exemplo de pesquisadora no campo de empresas familiares. Agradeço também aos professores Daniel Carvalho de Rezende (UFLA) e Cândido Vieira Borges Júnior (UFG), pela participação em minha banca e pelas contribuições para tornar este trabalho mais qualificado.

Agradeço aos professores do DAE/UFLA, mestres que muito ensinaram no decorrer do período de convivência nesta universidade. Em especial, agradeço aos professores Mozar José de Brito, Flaviana Carvalho e Cleber Carvalho de Castro, pelos ensinamentos, debates e reflexões que me ajudaram a crescer como pesquisador em formação.

Aos meus amigos do mestrado, em especial a Carol, Cris, Ana Elisa, Daniel Leite e Dionysio. Estes foram para mim mais que amigos, foram bravos guerreiros e companheiros de batalha. A vocês eu digo: a batalha está terminada, mas outras ainda mais desafiadoras estão para começar. Assim, que o destino e a jornada de cada um os guiem para o sucesso e para a glória.

Aos meus pais, Mônica e Nilton, que sempre estiveram ao meu lado, demonstrando apoio e incentivo, mesmo nas horas mais difíceis, de sombras e tempestades. Agradeço também aos meus irmãos, Adriana e Douglas e à minha prima, Letícia, pelo afeto, pela alegria e pelo divertimento que proporcionaram, ajudando a clarear a mente e a aliviar as dores das batalhas. Também agradeço a minha avó Antônia e à minha avó Synésia, que há quase dois anos nos deixou para habitar os “palácios” de outros “mundos”. Apesar de sua ausência, sinto que a senhora está sempre presente. A vocês, ofereço este trabalho e tudo aquilo que alcancei e que venha a alcançar.

Aos meus grandes amigos – Lucas, Lorrany, André, Rafael, Bruno e Júlio –, pelo convívio (muitas vezes virtual), pelas longas conversas, conselhos, risadas, encontros, festas e, acima de tudo, pela compreensão nos momentos de ausência e desencontro. A cada um de vocês, membros dessa sociedade, dedico essa vitória. Muitas vezes, durante essa guerra, não pude estar presente da forma que gostaria, mas sempre estive e estarei presente em coração e alma, nas tavernas da vida. Talvez um dia todos os laços que unem nossa amizade possam se quebrar, mas hoje não é o dia. Hoje nós lutamos. E hoje, e de hoje em diante, devemos nos unir para que essa sociedade perdure para sempre, até o dia da “mudança do mundo”, até o fim de todas as coisas.

Obrigado!

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	i
LISTA DE QUADROS	ii
RESUMO.....	iii
ABSTRACT	iv
1 INTRODUÇÃO.....	1
2 O CAMPO DE PESQUISAS SOBRE EMPRESAS FAMILIARES	7
3 O PROCESSO DE SUCESSÃO EMPREENDEDORA EM EMPRESAS FAMILIARES	17
3.1 A problemática das empresas familiares e dos processos de sucessão	17
3.1.1 A empresa familiar.....	17
3.1.2 O processo de sucessão em empresas familiares	22
3.2 Empreendedorismo, ação empreendedora e intraempreendedorismo.....	29
3.3 A construção do processo de sucessão empreendedora em empresas familiares	37
4 METODOLOGIA.....	42
4.1 Tipo de pesquisa	42
4.2 Estratégia de pesquisa	45
4.3 Objeto de estudo	47
4.4 Instrumentos e técnicas de coleta de dados.....	49
4.5 Análise e interpretação dos dados.....	52
5 EMPRESAS FAMILIARES, SUCESSÃO E INTRAEMPREENDEDORISMO.....	54
5.1 A empresa familiar do setor joalheiro.....	54
5.1.1 Trajetória histórica da empresa familiar	54
5.1.2 Elementos do processo de sucessão gerencial	56
5.1.3 Elementos do fenômeno do intraempreendedorismo	63
5.2 A empresa familiar do setor farmacêutico	69
5.2.1 Trajetória histórica da empresa familiar	69
5.2.2 Elementos do processo de sucessão gerencial	72
5.2.3 Elementos do fenômeno do intraempreendedorismo.....	80
5.3 A empresa familiar do setor de materiais de construção	84
5.3.1 Trajetória histórica da empresa familiar	84
5.3.2 Elementos do processo de sucessão gerencial	87
5.3.3 Elementos do fenômeno do intraempreendedorismo.....	94
6 A (RE)CONSTRUÇÃO DO PROCESSO DE SUCESSÃO EMPREENDEDORA EM EMPRESAS FAMILIARES.....	102
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	110
8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	115

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 Um modelo tridimensional de sucessão em empresas familiares ...	25
FIGURA 2 Modelo de transmissão gerencial em empresas familiares	27
FIGURA 3 Processo de sucessão empreendedora em empresas familiares	40
FIGURA 4 Processo de sucessão empreendedora em empresas familiares	109

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	Evolução do campo de estudos sobre empresas familiares.....	8
QUADRO 2	Síntese das categorias para a compreensão da sucessão empreendedora em empresas familiares	39
QUADRO 3	Classificação das entrevistas realizadas junto aos sujeitos pesquisados.....	51

RESUMO

BORGES, Alex Fernando. **A construção do processo de sucessão empreendedora em empresas familiares**: um estudo multicaso. 2009. 127 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG.*

O tema desta dissertação foi construído a partir de uma interação teórica entre o campo de estudos sobre empreendedorismo e de empresas familiares, visualizada a partir da preocupação com o processo de sucessão. Ao analisar a sucessão sob a ótica do empreendedorismo, abriu-se espaço para a construção de um processo de sucessão empreendedora. Assim, buscou-se questionar: como a ação intraempreendedora de sucessores pode influenciar o processo de sucessão em empresas familiares? Para tanto, o objetivo consistiu em estudar a construção e a evolução de processos de sucessão de empresas familiares. Especificamente, procurou-se apreender (1) a trajetória histórica das empresas familiares estudadas, (2) a trajetória dos processos de sucessão e (3) os elementos vinculados ao intraempreendedorismo no decorrer desses processos sucessórios. Para tanto, foi elaborado um diagrama de análise, intitulado “Processo de sucessão empreendedora em empresas familiares”. O trabalho se fundamentou metodologicamente na perspectiva qualitativa de pesquisa e na estratégia de estudo multicaso. Foram realizadas entrevistas em profundidade com predecessores e sucessores, orientadas a partir de um roteiro e analisadas com base na técnica de análise de conteúdo. Com relação aos resultados obtidos, foram recuperados os elementos relacionados ao processo de sucessão e ao empreendedorismo em três empresas familiares, situadas em diferentes cidades de Minas Gerais. Elementos como a aceitabilidade, a credibilidade e a legitimidade contribuíram para que os sucessores adquirissem liderança para atuarem de forma estratégica na organização. A partir disso, os sucessores começam a agir de forma intraempreendedora, na medida em que passam a inovar, a criar valor, contribuindo para o crescimento e a competitividade. Constatou-se, pois, a manifestação de processos de sucessão gerencial e de elementos associados ao fenômeno do empreendedorismo. A partir desses elementos, verificou-se a construção de um processo de sucessão empreendedora, fundamentado na perspectiva da ação intraempreendedora de sucessores, a qual contribuiu para a renovação e para a continuidade futura da empresa familiar.

* Orientador: Prof. Dr. Juvêncio Braga de Lima - UFLA.

ABSTRACT

BORGES, Alex Fernando. **The Construction of the entrepreneurial succession process in family businesses**: a multicase study. 2009. 127 p. Dissertation (Master Science in Management) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG.*

The theme of this dissertation is built from an interaction between the fields of entrepreneurship and family business research, viewed from the perspective of the succession process. Through this interaction, the bases for the construction of the entrepreneurial succession process are built. Thus, the research question were: how the intrapreneurial action of successors may influence the succession process in family businesses? Thus, the objective is to study the construction and the evolution of the succession processes in family businesses. Specifically, it was seeked to comprehend (1) the historical trajectory of the studied family businesses, (2) the trajectory of their succession processes, and (3) the elements related to intrapreneurship during these processes. Thus, an analytical diagram was developed, called “Entrepreneurial Succession Process in Family Businesses”. The work is based methodologically on the qualitative research approach and on the multicase study strategy. Were conducted in-depth interviews with predecessors and successors of the studied family businesses, oriented by a script and analyzed according to the technique of content analysis. Regarding the results of the research, the elements related to the succession process and to the entrepreneurship phenomena in three family businesses, located in different cities of Minas Gerais State, were recovered. Elements such as acceptability, credibility and legitimacy contributed to successors build their own leadership, enabling them to work on the organization in a strategic way. From this, the successors began to act in an intrapreneurial way, in the extent of what they began to innovate, to create value, contributing to the growth and competitiveness of the organization. It was possible to identify the manifestation of managerial succession processes and elements related to the entrepreneurship phenomena. From these elements, it was observed the construction of an entrepreneurial succession process, based on the intrapreneurial action of successors, which contributed to the renewal and to the future continuity of the family business.

* Advisor: Prof. Dr. Juvêncio Braga de Lima – UFLA

1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares¹ têm sido objeto de interesse crescente. Trata-se de um tipo de organização que pode ser considerada como predominante nos diferentes setores de atividade e que contribui de forma significativa para aspectos de ordem econômica e social, sobretudo no Brasil.

De modo geral, pode-se considerar que as empresas familiares correspondem a mais de 80% do total das empresas privadas brasileiras (Oliveira, 2006). Excluindo as empresas estatais (já privatizadas) e as multinacionais, estima-se que 95% das maiores empresas brasileiras possam ser caracterizadas como familiares (Leone, 2005).

Embora seja possível questionar a consistência dos dados estatísticos disponíveis, parece ser consenso o fato de que a maioria das empresas é controlada por núcleos familiares (Bueno et al., 2007). Contudo, observa-se que as empresas familiares, como objetos de estudo e problematização científica, passaram a receber a devida atenção da academia apenas nos últimos anos (Heck et al., 2008).

O interesse científico pela compreensão da problemática vivenciada por empresas familiares tem aumentado significativamente no decorrer das últimas décadas, sobretudo quando considerado o crescimento do volume da produção científica do campo. Não obstante, apesar de um relativo reconhecimento da importância desses objetos, nota-se que esse interesse é recente, demandando ainda maiores aprofundamentos (Poutziouris et al., 2006).

Paralelamente, o interesse pelo campo do empreendedorismo tem sido crescente nos últimos anos, principalmente ao dar relevância à busca de alternativas para a inclusão de força de trabalho e geração de renda. Os limites

¹ Nesta pesquisa, não é feita distinção entre o termo “empresa familiar” e suas variações, como “organização familiar”, *family business*, *family firm*, *family enterprise*, dentre outros.

do campo de estudos em empreendedorismo foram apontados em diversos trabalhos ao longo das duas últimas décadas. Tal discussão vem sendo recorrente, sem que um consenso sobre os elementos constitutivos desse domínio tenha sido alcançado (Mello et al., 2008).

No decorrer dos últimos anos, diversos pesquisadores desenvolveram trabalhos que apontaram para a existência de uma associação entre o campo do empreendedorismo e o campo de estudos sobre empresas familiares (Brockhaus, 1994; Dyer Junior & Handler, 1994; Hoy & Verser, 1994; Rogoff & Heck, 2003; Fletcher, 2004; Lima et al., 2005; Grzeszczyszyn & Machado, 2006; Heck et al., 2006, 2008; Kellermanns & Eddleston, 2006; Woodfield, 2007; Heck & Mishra, 2008; Kellermanns et al., 2008). Esses autores articularam, a partir de elementos comuns à problemática específica de cada um desses campos, conceitos e teorias que permitiram um melhor entendimento das relações existentes entre a dinâmica familiar e a dinâmica empreendedora.

Ao evidenciar a importância dessa interação entre empreendedorismo e empresas familiares, emerge uma direção de pesquisas diferenciada, conhecida como empreendedorismo familiar, ou *family entrepreneurship* (Heck et al., 2008). Essa visão se relaciona com a perspectiva de que uma empresa familiar consiste na combinação do sistema familiar com o processo empreendedor de seus membros (Heck & Mishra, 2008). Dessa forma, o empreendedorismo familiar envolve as sobreposições e interações dos sistemas família e empresa, e ambos se tornam importantes fatores analíticos para a compreensão de empresas familiares, na medida em que podem fornecer elementos cruciais para direções futuras de pesquisa (Heck et al., 2008).

Ao mesmo tempo, na medida em que se visualiza analiticamente o campo de estudos sobre empresas familiares, é possível perceber que a sucessão tem sido a temática mais estudada ao longo dos últimos anos (Dyer Junior & Sánchez, 1998; Bird et al., 2002; Brockhaus, 2004; Sharma, 2006; Casillas &

Acedo, 2007; Grzybovski, 2007; Melo et al., 2008). O processo de sucessão vem sendo pesquisado mediante abordagens variadas, a partir de um quadro caracterizado pela coexistência de diversos campos de análise. Não obstante a amplitude temática das pesquisas, existem muitos tópicos que ainda não foram adequadamente estudados, revelando falhas de diferentes construtos ao abordar o processo sucessório em empresas familiares (Brockhaus, 2004). Assim, apesar de ser o principal foco de estudos e pesquisas sobre empresas familiares, a sucessão ainda representa um desafio no campo da interpretação (Borges et al., 2008), pois ainda existem aspectos inerentes a esse processo que não foram devidamente investigados no âmbito das organizações familiares.

Desse modo, verifica-se a necessidade de ampliar os horizontes teóricos em relação às empresas familiares em geral e sobre o processo de sucessão em particular. Isso seria possível a partir de uma abordagem multidisciplinar, buscando e aprofundando elementos alternativos que podem contribuir para o debate e para o estabelecimento de conexões e inter-relações teóricas entre os diferentes campos de pesquisa.

Esse movimento de ampliação pode ser construído a partir da vinculação entre a perspectiva do processo de sucessão e a perspectiva exposta pelo fenômeno do empreendedorismo. Por exemplo, Dyer Junior & Handler (1994) relatam que, com o advento do processo sucessório em uma empresa familiar, deve-se questionar se a geração sucessora seria capaz de manter o espírito empreendedor do fundador e/ou oferecer novas ideias para a empresa no decorrer de processos de sucessão intergeracional. Para Fletcher (2004), existe necessidade de se analisar a interação entre os domínios do empreendedorismo e de empresas familiares, a partir da (re)emergência organizacional e da problemática da sucessão, permitindo a verificação da presença da ação empreendedora em processos sucessórios. Assim, o empreendedorismo se apresenta como elemento em potencial que pode sustentar o sucesso e a

sobrevivência de empresas familiares ao longo de suas gerações futuras (Kellermanns & Eddleston, 2006).

Nesse sentido, abre-se espaço para a consideração do fenômeno do empreendedorismo em processos sucessórios. Na medida em que os sucessores agem, no decorrer desses processos, de forma empreendedora, surgem elementos que podem ser associados ao fenômeno do intraempreendedorismo, ou seja, a ações empreendedoras que ocorrem no âmbito de uma organização já estabelecida. Assim, o intraempreendedorismo se manifesta por meio de ações intraempreendedoras de sucessores, as quais podem contribuir para a efetividade do processo sucessório e para a sobrevivência futura da organização.

Ao se analisar as possibilidades de interação existentes entre os campos do empreendedorismo e de empresas familiares, verifica-se a possibilidade de construção de um processo diferenciado, aqui denominado sucessão empreendedora, processo este socialmente construído a partir da interação entre predecessores e sucessores no âmbito de uma empresa familiar e que envolve a manifestação de um conjunto de elementos associados à sucessão e ao intraempreendedorismo.

Assim, busca-se questionar: como a ação intraempreendedora de sucessores pode influenciar o processo de sucessão em empresas familiares? Para responder a essa problemática, torna-se necessário investigar processos de sucessão a partir de uma abordagem diferenciada, a da sucessão empreendedora, revelando o potencial da interação entre os campos de estudos sobre empreendedorismo e empresas familiares. Torna-se igualmente necessário estabelecer meios alternativos para analisar a sucessão, a partir de um quadro analítico que permita uma melhor apreensão das especificidades inerentes aos processos de sucessão em empresas familiares.

Para tanto, este trabalho foi realizado com o objetivo de estudar a construção e a evolução do processo de sucessão em empresas familiares

situadas no estado de Minas Gerais. Especificamente, procura-se apreender (1) a trajetória histórica das empresas familiares estudadas, (2) os elementos da trajetória do processo de sucessão e (3) os elementos vinculados ao intraempreendedorismo no decorrer desses processos sucessórios.

Quanto à estrutura, este trabalho se divide nos seguintes capítulos, além desta introdução. Em primeiro lugar, efetuou-se uma revisão de literatura. Nesta seção, são apresentados o estado atual da pesquisa sobre empresas familiares, tanto em âmbito internacional como nacional; a evolução do campo ao longo do tempo; suas potencialidades, limitações e particularidades, e faz-se uma avaliação sobre a situação atual do campo.

Em segundo lugar, é demonstrado o referencial teórico norteador da pesquisa. Nesta seção, é apresentada a temática das empresas familiares e os aspectos associados aos processos de sucessão, bem como é discutido o fenômeno do empreendedorismo. Por fim, é construída a noção de sucessão empreendedora, a partir da vinculação entre as temáticas do empreendedorismo e de empresas familiares, bem como é construído o diagrama de análise que fundamenta a pesquisa empírica, intitulado “Processo de sucessão empreendedora em empresas familiares”.

Em terceiro lugar, são apresentados os procedimentos metodológicos da pesquisa. Nesta seção, são apresentados e discutidos o tipo de pesquisa e o método empregado. Ainda, são realizadas descrições sobre os objetos de estudo, bem como sobre as técnicas para coleta e análise dos dados.

Em seguida, são apresentados os resultados obtidos a partir da realização da pesquisa empírica. Primeiramente, são relatadas as trajetórias históricas das empresas familiares estudadas. Depois, são demonstrados os aspectos referentes à trajetória do processo de sucessão nessas organizações, bem como são caracterizados os elementos vinculados ao fenômeno do empreendedorismo no decorrer desses processos.

As situações e os fatos identificados por meio da pesquisa empírica são interpretados e posteriormente sintetizados, apontando para a configuração e a (re)construção do diagrama acerca do processo de sucessão empreendedora. Por fim, são apontadas as considerações finais do estudo.

2 O CAMPO DE PESQUISAS SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

O interesse pela compreensão da natureza das empresas familiares tem aumentado significativamente no decorrer das últimas décadas. É perceptível o fato de que diversas pesquisas têm sido efetuadas visando desenvolver teorias, gerar conhecimento e encontrar possíveis soluções para a problemática particular vivenciada por essas organizações.

Ao se olhar para o campo de estudos sobre empresas familiares, pode-se observar que o mesmo é relativamente jovem. A emergência desse tema de pesquisas pode ser atribuída, em grande parte, à abordagem pró-ativa de praticantes, cujos primeiros trabalhos foram fundamentados em estudos práticos e em estudos de caso (Poutziouris et al., 2006). Diversos autores, alguns da área de consultoria, começaram a perceber que muitas empresas tinham membros de suas famílias proprietárias envolvidos na gestão dessas organizações, fato que as tornava, de certa forma, um tipo de organização particular (Heck et al., 2008).

Por meio dessa preocupação inicial, pode-se constatar que a pesquisa sobre empresas familiares surgiu a partir de uma variedade de raízes disciplinares. O campo se fundamenta a partir da convergência de diferentes áreas do conhecimento, como a Administração, os Estudos Organizacionais, a Economia, a Antropologia, a Sociologia e os estudos sobre família e terapia familiar, dentre outros (Hoy & Sharma, 2006).

Ao observar a evolução do campo de estudos sobre empresas familiares, podem ser destacados alguns estágios de seu desenvolvimento ao longo do tempo. Hoy & Sharma (2006) apresentam esses estágios, permitindo a avaliação geral e a identificação dos marcos históricos para a evolução dos estudos (Quadro 1).

QUADRO 1 Evolução do campo de estudos sobre empresas familiares

Ano	Evento ou marco histórico
1953	Livro publicado pela <i>Harvard Business Press</i> , intitulado: <i>Management Succession in Small and Growing Enterprises</i> , por Christensen
1953	Primeira tese de doutorado defendida nos EUA, na <i>School of Business, Indiana University</i> , intitulada: <i>Some management problems of the small family controlled manufacturing business</i> , por Grant H. Calder
1954	Primeiro livro de casos específicos sobre empresas familiares, publicado pela <i>Indiana University Press</i> , intitulado: <i>Cases in the Management of Small, Family-Controlled Manufacturing Businesses</i> .
1961	Artigo publicado no <i>Administrative Sciences Quarterly</i> , intitulado: <i>Executive succession in small companies</i> , por Trow.
1964	Artigo publicado na <i>Harvard Business Review</i> , intitulado: <i>The Family Business</i> , por Donnelley.
1972	Livro publicado pela <i>Russell Sage Foundation</i> , intitulado: <i>A Family Business</i> , por Ianni & Ianni.
1982	Desenvolvimento do primeiro compêndio da literatura sobre empresas familiares, intitulado: <i>Bibliography on family business</i> , documento não publicado, pela <i>Harvard Business School</i> .
1985	Primeira Conferência sobre Pesquisa em Empresas Familiares, pela <i>University of Southern California</i> .
1986	Divisão de Empreendedorismo da <i>Academy of Management</i> inclui o campo de pesquisas sobre empresas familiares em seu escopo.
1986	Fundação do <i>Family Firm Institute Inc (FFI)</i>
1988	Criação da <i>Family Business Review</i>
1990	Fundação da <i>Family Business Network (FBN)</i>
1994	Edição especial sobre empresas familiares, no <i>Entrepreneurship: Theory and Practice</i> (outras edições em 2003, 2004, 2005, 2006, 2008).
1994	Primeiro artigo de revisão em larga escala do campo de empresas familiares publicado na <i>Family Business Review</i> , por Wortman.
1996	Primeiro livro de revisão da literatura do campo de empresas familiares, publicado pela <i>Kluwer Academic</i> , intitulado: <i>A Review and Annotated Bibliography of Family Business Studies</i> , por Sharma, Chrisman & Chua.
1997	Livro publicado pela <i>Harvard Business School Press</i> , intitulado: <i>Generation to Generation</i> , por Gersick, Davis, Hampton e Lansberg.
2001	Fundação da <i>International Family Enterprise Research Academy (IFERA)</i>
2003	Edições especiais publicadas no <i>Journal of Business Venturing</i>
2006	Livro publicado pela <i>Edward Elgar Publishing</i> , intitulado: <i>Handbook of Research on Family Business</i> , por Poutziouris, Smyrniotis & Klein.
2008	Edição especial sobre empreendedorismo familiar (<i>family entrepreneurship</i>), no <i>Journal of Small Business Management</i> .

Fonte: Hoy & Sharma (2006), adaptado pelo autor.

Os primeiros trabalhos voltados para a compreensão da problemática das empresas familiares datam do início dos anos 1950 e 60. Esse período foi caracterizado pelo surgimento dos primeiros autores que reconheceram a existência do sistema familiar no ambiente organizacional. Até este momento, o que existia eram conotações negativas provenientes da academia e da prática, considerando a participação da família em empresas como algo menos profissional, recaindo sob a máxima do nepotismo (Hoy & Sharma, 2006).

Nos anos 1970, observou-se a entrada de consultores e praticantes no campo, oferecendo treinamentos e publicando livros direcionados para a prática gerencial. O objetivo até então era o de fornecer elementos e subsídios para fomentar a atuação de profissionais das mais diferentes áreas em empresas familiares. A partir disso, observou-se o início da construção de uma comunidade acadêmica com interesses voltados para essas organizações (Hoy & Sharma, 2006).

Nos anos 1980, surgiram instituições de pesquisa e ensino voltadas para a compreensão da natureza das empresas familiares. No decorrer dessa década, foram criadas as duas primeiras instituições específicas da área – *Family Firm Institute* e *Family Business Network* – bem como o primeiro periódico especificamente direcionado para publicações acadêmicas sobre empresas familiares, o *Family Business Review* (Hoy & Sharma, 2006).

Nos anos 1990, observou-se o crescimento do interesse pelo estudo de empresas familiares. Isso ficou evidente, sobretudo, com o aumento do número de trabalhos publicados e de meios disponíveis para a divulgação das pesquisas. No mesmo período também ocorreu o início da vinculação do campo do empreendedorismo ao campo de estudos sobre empresas familiares, fato que possibilitou a abertura de uma nova avenida de pesquisas para aqueles pesquisadores interessados na dinâmica dessas organizações (Hoy & Sharma, 2006).

No Brasil, os primeiros estudos sobre empresas familiares apareceram no início da década de 1990. O surgimento do campo se deu a partir de trabalhos de consultoria empresarial, os quais enfocavam, principalmente, problemas vivenciados por essas organizações no decorrer de processos de sucessão (Grzybovski, 2007). Segundo esta autora, o interesse de pesquisadores acadêmicos pela discussão teórica sobre empresas familiares teve início somente no final da década de 1990, com as primeiras publicações científicas sobre a temática. Com isso, o campo passou a assumir uma perspectiva acadêmica, envolvendo uma perspectiva de maior critério para a análise e a consideração desse tipo de organização.

A partir desse momento inicial, houve um crescimento gradativo do volume de pesquisas e de trabalhos publicados acerca da temática no Brasil. Isso se torna evidente na medida em que os estudos sobre empresas familiares começam a ocupar cada vez mais espaço em eventos científicos nacionais, tais como o Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD), e o Encontro de Estudos Organizacionais (EnEO) (Grzybovski, 2007).

Atualmente, é possível constatar que o campo de estudos sobre empresas familiares tem vivenciado um momento significativo. Esse momento é caracterizado, sobretudo, pelo aumento do número de pesquisadores interessados pela temática e pelo crescimento da produção científica sobre esses objetos. Cabe, pois, refletir sobre o estado atual do campo, apontando para os principais fatores que influenciam o seu desenvolvimento.

Em termos metodológicos, observa-se a presença de algumas limitações. Essas limitações, por sua vez, encontram-se, principalmente, associadas ao emprego de métodos de pesquisa. No âmbito internacional, há uma predominância de pesquisa quantitativa em detrimento da pesquisa qualitativa (Winter et al., 1998; Zahra & Sharma, 2004). No Brasil, há um predomínio de

trabalhos fundamentados na perspectiva qualitativa de pesquisa, destacando-se o uso da estratégia de estudo de caso (Melo et al., 2008). Em outros termos, o que se verifica é um debate entre dois pontos opostos – amplitude *versus* profundidade – os quais constituem elementos que podem contribuir e/ou restringir o desenvolvimento desse campo de pesquisas.

Verifica-se também a predominância de trabalhos teórico-empíricos (Melo et al., 2008). Essa característica, até certo ponto, é benéfica para o campo, pois evidencia maior preocupação com a interface existente entre teoria e prática. Entretanto, o baixo volume de trabalhos teóricos reflete uma fragilidade, na medida em que existem poucas discussões teórico-conceituais de problemáticas específicas associadas à natureza das empresas familiares, o que, por sua vez, restringe o desenvolvimento de conceitos, teorias e modelos de análise voltados para a compreensão da dinâmica dessas organizações.

Deve-se ressaltar também a falta de consenso a respeito da definição de empresa familiar. Apesar de tal problema ser comum em outras áreas do conhecimento, ele é intensificado nesse campo de pesquisas, pois a amplitude conceitual existentes geram uma confusão sobre o que constitui, de fato, uma empresa familiar. Contudo, deve-se ressaltar que ainda existem muitos trabalhos que assumem a empresa familiar apenas como simples objeto para a realização do estudo. Se, por um lado, há um reconhecimento de objetos de estudo como empreendimentos familiares, por outro lado, verifica-se uma negligência, sobretudo quando se levam em consideração os elementos intrínsecos à dinâmica entre família e empresa.

Em termos teóricos, observa-se que a pesquisa sobre empresas familiares vem sendo conduzida mediante abordagens teórico-conceituais variadas, dando origem a um quadro caracterizado pela coexistência de diversos campos de análise. A diversidade de abordagens teóricas se, por um lado, evidencia a amplitude temática do campo, por outro demonstra falta de foco de investigação

e dispersão de esforços dos pesquisadores, limitando a possibilidade de obtenção de contribuições teóricas mais robustas e o aprofundamento em temáticas relevantes para o avanço do campo de pesquisas (Grzybovski, 2007).

Buscando apreender essa dinâmica temática do campo, alguns autores efetuaram trabalhos de levantamento bibliográfico e de revisão da literatura internacional sobre empresas familiares. Autores como Dyer Junior & Sánchez (1998), Bird et al. (2002), Sharma (2006) e Casillas & Acedo (2007), procuraram compreender o estado científico do campo internacional de forma sistemática, a partir da identificação de linhas e temas de estudo para a pesquisa sobre essas organizações.

Dyer Junior & Sánchez (1998), ao revisarem 186 artigos publicados na *Family Business Review* entre os anos de 1988 e 1997, apontaram que os temas mais estudados no campo de empresas familiares são, respectivamente: a sucessão, a dinâmica da interação entre família e empresa, o desempenho, a consultoria em empresas familiares, as questões de gênero e etnia, as questões legais e fiscais, as questões governamentais ligadas a tributos, a mudança e o desenvolvimento da empresa familiar, a questão da governança, dentre outros.

Bird et al. (2002), visando estabelecer um corpo de conhecimento sobre o campo de empresas familiares, a partir de uma revisão de 148 artigos publicados principalmente durante o período de 1997 a 2002, identificaram os temas mais recorrentes na pesquisa sobre empresas familiares: estratégia e práticas de gestão, sucessão, elementos distintivos das empresas familiares, conflito e gênero, dentre outros.

Casillas & Acedo (2007), ao revisarem 339 artigos publicados sobre empresas familiares no periódico *Family Business Review*, durante o período de 1988 a 2005, apontaram para diferentes conjuntos de artigos, cujas temáticas podem ser agrupadas em: sucessão, forças e fraquezas das empresas familiares e

o desafio de sua sobrevivência, conflitos e as relações familiares no âmbito organizacional.

Já o estudo de Melo et al. (2008), que analisaram 83 artigos publicados em eventos científicos do âmbito da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), durante o período entre 1997 e 2007, apresentou um balanço da literatura brasileira sobre empresas familiares. De acordo com o levantamento realizado pelas autoras, os temas mais pesquisados no Brasil são: sucessão, estratégia, modelos de gestão, profissionalização, cultura, aprendizagem, representações sociais, mudança, empreendedorismo e sistemas contábeis.

A partir da análise conjunta dos trabalhos de revisão de Dyer Junior & Sánchez (1998), Bird et al. (2002), Casillas & Acedo (2007) e Melo et al. (2008), é possível encontrar alguns padrões temáticos do campo. Os temas mais estudados, de modo geral, são: processo de sucessão, dinâmica entre família e empresa, estratégia e práticas de gestão, formação de ciclos de vida, crescimento e desenvolvimento de empresas familiares, distinções dessas organizações em comparação com aquelas tidas como não-familiares, cultura organizacional e desempenho, dentre outros.

Deve-se ressaltar o fato de que a sucessão consiste, atualmente, na temática mais pesquisada do campo de estudos sobre empresas familiares (Dyer Junior & Sánchez, 1998; Bird et al., 2002; Brockhaus, 2004; Sharma, 2006; Casillas & Acedo, 2007; Grzybovski, 2007; Melo et al., 2008). A sucessão, de modo geral, tem sido trabalhada a partir da análise do processo de transferência da organização para futuras gerações da família empresária, o qual pode gerar diferentes implicações sobre a empresa familiar como um todo. A partir disso, a sucessão passa a ser estudada sob óticas distintas: por um lado, é estudada sob a ótica da construção e da evolução do processo sucessório em si, do planejamento da sucessão, das relações de poder, da profissionalização, das práticas de gestão,

da cultura, do simbolismo, da estratégia, das relações de gênero, das interações entre predecessores e sucessores e as perspectivas individuais dos sucessores, da interação entre família e empresa, dentre outros. Por outro lado, a sucessão é analisada a partir da criação e da aplicação de modelos teóricos, os quais procuram permitir uma compreensão mais aprofundada e mais específica acerca desse processo.

Existem, na literatura, vários modelos que buscam retratar o processo de sucessão em empresas familiares. Dentre esses modelos, destacam-se os propostos por Gersick et al. (1997), Stafford et al. (1999), Bayad & Barbot (2002), Breton-Miller et al. (2004) e Lambrecht (2005). A adoção de modelos para a análise de processos sucessórios em empresas familiares vem sendo realizada de forma recorrente, constituindo parte significativa da produção científica sobre sucessão. Isso pode ser explicado, de modo geral, pelo fato de que os mesmos abrem possibilidades distintas para a apreensão de elementos e particularidades inerentes a esses processos.

O modelo de sucessão aparentemente mais difundido na literatura sobre empresas familiares é o de Gersick et al. (1997). Esses autores apresentaram um modelo tridimensional para a sucessão, vinculando uma perspectiva de ciclo de vida e considerando que uma empresa familiar pode ser abordada pelo modelo dos três eixos, família, empresa e propriedade, cada um com fases próprias, nem sempre alinhadas no tempo. Em relação aos tipos de propriedade, o eixo se subdivide em: proprietário-controlador, sociedade entre irmãos e consórcio de primos. No que diz respeito à família, o eixo se subdivide em: jovem família empresária, entrada na empresa, trabalho conjunto e passagem do bastão. Considerando, finalmente, a empresa, o eixo se subdivide em: início, expansão/formalização e maturidade.

Nota-se que o modelo proposto por Gersick et al. (1997) está presente na maior parte dos trabalhos nacionais que utilizam modelos para apreender a

sucessão (Silva Junior & Muniz, 2003, 2006; Andrade & Grzybovski, 2004; Andrade et al., 2005; Leone & Leone, 2006) e outros elementos vinculados à natureza das empresas familiares, tais como a problemática da governança corporativa (Bertucci et al., 2008), as relações de gênero (Pinho et al., 2006) e os ciclos de vida e os processos de crescimento e desenvolvimento de empresas familiares (Souza-Silva et al., 1999; Davel et al., 2000; Magalhães Neto & Freitas, 2003; Grzybovski & Oliveira, 2006).

Apesar de apresentar a análise de casos de sucessão com base em Gersick et al. (1997), alguns dos trabalhos acima mencionados trouxeram críticas ao modelo tridimensional. De modo geral, essas críticas se associam ao caráter incompleto da apreensão do modelo nos casos estudados, casos de hibridismo de categorias e subcategorias, não conformidades em relação ao modelo teórico e exclusão de outros elementos (Davel et al., 2000).

Não obstante, a principal limitação a ser considerada sobre o modelo de Gersick et al. (1997) está associada ao modo como a sucessão é visualizada. O modelo tridimensional fundamenta-se, principalmente, em uma perspectiva de ciclo de vida, na qual a sucessão passa por diferentes etapas ao longo do tempo, culminando com a “passagem do bastão” (Gersick et al., 1997, p. 22) para a futura geração da família empresária. Nesse sentido, é possível constatar que a sucessão assume um caráter linear, envolvendo uma perspectiva evolutiva e sequencial ao longo do tempo.

Entretanto, essa visão linear tem sido criticada por não revelar todas as especificidades inerentes à sucessão. Assim, torna-se importante refletir e buscar modelos alternativos para a análise de processos sucessórios. Tais modelos, por sua vez, devem se afastar dessa perspectiva trabalhada por Gersick et al. (1997), possibilitando a exploração de perspectivas de análise mais abrangentes e aprofundadas acerca desses processos.

Dentre tais perspectivas, destaca-se a visão da sucessão como processo. Nessa perspectiva, a sucessão não é visualizada como um fenômeno estático e linear, que envolve cortes segmentando o tempo (Lima et al., 2007), mas sim como uma perspectiva dinâmica de transmissão de empresas familiares para futuras gerações (Borges et al., 2008). Desse modo, a sucessão deve ser visualizada como um processo contínuo, constituindo um fenômeno que se abstrai de fases e que começa muito cedo e nunca termina, e que deve considerar os diferentes aspectos da empresa familiar e da família na empresa, tais como os fatores gerenciais, familiares, culturais, sociais e estratégicos (Lambrecht, 2005). Assim, ao valorizar essa abordagem da sucessão como processo, é possível explorar alternativas que expliquem perspectivas diferenciadas sobre o processo de sucessão em empresas familiares.

Dentre essas possibilidades, observa-se a necessidade de se analisar a interação entre empreendedorismo e empresas familiares, pouco valorizada nos estudos sobre sucessão. Com efeito, a manifestação de elementos associados ao fenômeno do empreendedorismo em processos sucessórios se apresenta, em muitos casos, como elemento que pode sustentar a sobrevivência e a continuidade de empresas familiares ao longo de suas gerações futuras (Kellermanns & Eddleston, 2006). A exploração dessa relação entre sucessão e empreendedorismo, por sua vez, representa um potencial científico, na medida em que permitiria a abertura de novas possibilidades de pesquisa, encontrando soluções para problemáticas muitas vezes observadas, porém, não devidamente investigadas no âmbito das empresas familiares.

3 O PROCESSO DE SUCESSÃO EMPREENDEDORA EM EMPRESAS FAMILIARES

Este capítulo está dividido em três seções. Primeiro, é apresentada a temática das empresas familiares e os aspectos associados aos processos de sucessão. Depois, discute-se o fenômeno do empreendedorismo, buscando compreender seus aspectos de definição, questões relacionadas à ação empreendedora e ao fenômeno do intraempreendedorismo. Por fim, constroem-se a noção de sucessão empreendedora, a partir da vinculação entre as temáticas do empreendedorismo e empresas familiares, e o diagrama de análise que fundamenta a pesquisa empírica.

3.1 A problemática das empresas familiares e dos processos de sucessão

Neste item, apresentam-se a temática das empresas familiares e os aspectos associados aos processos de sucessão. Em um primeiro momento, são discutidos os elementos centrais que constituem as empresas familiares, bem como seus aspectos de definição. Posteriormente, o enfoque é no processo de sucessão, característico de empresas familiares, buscando apontar as características e particularidades que cercam esse fenômeno.

3.1.1 A empresa familiar

As empresas familiares tornam-se objeto de problematização científica, na medida em que são discutidos elementos centrais associados à natureza desse tipo de organização. A problematização das empresas familiares, como objetos de estudo, envolve aspectos como sua definição, a identificação de fontes de distinção frente às organizações consideradas como não familiares e as particularidades associadas à dinâmica da interação entre família e empresa (Sharma, 2006).

Essa problematização se configura a partir de debates diversos, associados com aspectos referentes à definição de empresa familiar. Existe um desafio no decorrer desse processo, que reside na possibilidade de identificação de uma noção comum que caracterize uma empresa familiar (Chua et al., 1999).

Entretanto, é possível observar, na literatura, a existência de uma variedade de conceitos voltados para explicar em que consiste uma organização familiar, tornando a definição desses objetos confusa e limitada. Para Davel (2008), “saber olhar” uma empresa familiar é uma tarefa complexa, visto que as definições disponíveis na literatura são frequentemente escorregadias, questionáveis e discutíveis. Ainda segundo o autor, dependendo do critério empregado, pode-se chegar à conclusão de que toda organização é familiar, pois tipos ideais weberianos dificilmente são encontrados no âmbito organizacional.

Verifica-se, assim, que há uma multiplicidade de definições distintas para o termo empresa familiar. Dentre essas definições, emergem alguns padrões conceituais, indicando caminhos alternativos para se definir uma empresa familiar. Dentre esses padrões, destacam-se aqueles vinculados à noção de família, à noção de propriedade e gestão sob a responsabilidade de uma família empresária e à noção de empresa familiar a partir da interação existente entre diferentes gerações, envolvendo a problemática da sucessão.

A primeira noção vincula-se à ideia de empresa familiar a partir de um enfoque voltado para a vertente familiar. Grzybovski & Lima (2004) definem empresa familiar como aquelas organizações dirigidas e controladas por um grupo de pessoas, que se encontram ligadas a partir de relações de parentesco, sejam elas estabelecidas por meio de laços genealógicos e biológicos, como por meio de laços sociais. Davel & Colbari (2000) também defendem essa noção ampla de empresa familiar. Os autores afirmam que todos os tipos de organização podem ser considerados como familiares, na medida em que a esfera do trabalho não pode ser totalmente desassociada da influência da família.

Sob este enfoque globalizante, verifica-se que a vida em organização e seus aspectos gerenciais são influenciados pela complexidade e dinâmica da família (Davel & Colbari, 2003).

Outra perspectiva conceitual encontra-se associada à noção de empresa familiar a partir da propriedade e gestão. Gonçalves (2000) indica que uma empresa familiar é definida a partir da coexistência de três situações: a empresa é de propriedade de uma família; a família é a responsável pela gestão da organização, definindo objetivos, estratégias, etc. e a família também é responsável pela administração do empreendimento, com a participação de membros familiares na diretoria da empresa. Litz (1995) aponta que uma empresa familiar pode ser definida a partir do grau de envolvimento de uma família empresária na propriedade e na gestão da organização. Gersick et al. (1997) também seguem essa perspectiva, por meio do modelo amplamente difundido dos três círculos – propriedade, gestão, família – que constituem subsistemas independentes, porém, sobrepostos. Desse modo, os autores definem empresa familiar a partir da interação das dimensões da propriedade, da gestão e da família, existentes no âmbito de uma organização.

Contudo, essas duas abordagens conceituais podem não refletir toda a complexidade inerente às empresas familiares. A partir disso, diferentes autores procuraram estabelecer uma definição mais completa para o termo empresa familiar, associando a perspectiva do processo de sucessão. Chua et al. (1999) consideram empresa familiar aquele tipo de organização controlada e dirigida com o objetivo de definir e perseguir uma visão de negócios estabelecida por membros de uma família e que seja potencialmente sustentável ao longo de suas gerações. Gallo (1995) delimita três características das empresas familiares: a propriedade e o controle sobre a empresa; a influência que a família exerce sobre a empresa e a intenção de transferir a empresa para futuras gerações e a concretização disso com a inclusão de membros dessas novas gerações na

empresa. Verifica-se, assim, a inclusão da sucessão como elemento central para a definição de empresa familiar, ressaltando-se a necessidade de permanência da família por, pelo menos, duas gerações para que a empresa possa ser considerada familiar.

Outro aspecto importante a ser considerado ao analisar uma empresa familiar consiste nas distinções existentes entre empresas familiares e aquelas empresas que são consideradas como não-familiares. Litz (2008) aponta para uma ilustração dessa distinção quando afirma que uma empresa se torna uma empresa familiar quando ela busca apoio em recursos familiares específicos e, para isso, se vincula ou passa a depender de uma família. Paralelamente, uma família se torna uma família empresária quando ela busca e recebe apoio de uma empresa que a auxilia a atingir um ou mais objetivos familiares.

Sendo assim, nota-se que a sobreposição e a interação entre família e empresa constituem os principais elementos de distinção entre empresas familiares e aquelas empresas tidas como não-familiares. Com efeito, a interação entre família e empresa tem sido reconhecida como um dos principais elementos constituintes e influenciadores da dinâmica das empresas familiares (Dyer Junior, 2003, 2006). Tal interação, de acordo com Chrisman et al. (2005), conduz à constituição de um tipo singular de organização, na medida em que estão presentes elementos econômicos e sociais no âmbito de uma estrutura organizacional e na medida em que essa interação exerce influência significativa sobre o desempenho e a sobrevivência da empresa familiar.

As duas dimensões, família e empresa, como apontam Castro et al. (2008), são muito distintas, sobretudo em termos de natureza e objetivos. Enquanto a instância familiar denota uma tendência à exaltação de aspectos emocionais e de aceitação e proteção dos membros da família, a esfera da empresa estaria voltada para aspectos individuais e de busca incessante por melhores resultados e objetivos (Gudmundson et al., 1999). De certo modo, no

âmbito de uma empresa familiar, é comum que os objetivos e princípios organizacionais se confundam com os valores cultivados na família. O equilíbrio entre os interesses individuais e/ou familiares e os objetivos organizacionais parece, então, ser a chave para a sobrevivência das empresas familiares (Tillmann & Grzybovski, 2005).

Portanto, constata-se a necessidade de se compreender, dentro de uma mesma perspectiva, a associação entre elementos associados à interação entre família e empresa, às fontes de distinção entre empresas familiares e não-familiares, bem como à sucessão. O conceito estabelecido por Donnelley (1964) contribui nesse sentido, na medida em que apresenta uma visão de empresa familiar a partir da abordagem conceitual da sucessão, mas que não desconsidera a dinâmica da interação entre família e empresa. Assim, uma empresa familiar seria aquela perfeitamente identificada com uma família há pelos menos duas gerações, sendo caracterizada quando esta ligação implica em uma influência recíproca na estratégia e na gestão da organização, e nos interesses e objetivos da família.

Nesse sentido, Lodi (1998) afirma que a empresa familiar é aquela em que a sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e aos valores institucionais da organização, os quais se identificam com um sobrenome comum ou com a figura do fundador. O conceito de empresa familiar, segundo o autor, nasceria com a segunda geração de dirigentes, pois, enquanto está nas mãos do fundador, constitui apenas um negócio pessoal. Assim, ao abordar essas questões, podem-se estabelecer caminhos para a compreensão de diferentes facetas da realidade das empresas familiares, bem como contribuir para a ampliação dos conhecimentos existentes sobre os processos de sucessão que ocorrem no âmbito dessas organizações.

3.1.2 O processo de sucessão em empresas familiares

A sucessão é um processo que assume um caráter significativo para a caracterização de empresas familiares. Isso se torna evidente, pois, com a inclusão da sucessão na definição conceitual desses objetos, ressaltando a necessidade de permanência da família por pelo menos duas gerações para que a empresa possa ser considerada familiar.

Um dos desafios associados à problemática do processo de sucessão se relaciona à manutenção da organização familiar ao longo das diferentes gerações da família empresária. A sucessão demanda análise dentro de perspectivas familiares e gerenciais, além de envolver as relações existentes entre diferentes agentes, tais como o fundador e/ou os predecessores, os sucessores e demais atores envolvidos no processo (Sharma et al., 1997).

Brockhaus (2004) destaca que o processo de sucessão é um momento significativo no ciclo de vida de uma empresa familiar, na medida em que ele influencia a própria sobrevivência da organização. A sucessão pode propiciar resultados distintos à dinâmica das empresas familiares: de um lado, esse processo pode impulsionar o crescimento da organização, a partir da inserção de novas práticas de gestão e direcionamentos estratégicos (Sharma et al., 2003; Tillmann & Grzybovski, 2005); por outro, pode determinar a falência da empresa familiar, a partir do surgimento de conflitos familiares inerentes à dinâmica entre família e empresa (Silva Junior & Muniz, 2003; Haveman & Khaire, 2004). Desse modo, dentro de uma perspectiva estratégica, é a forma como o processo de sucessão ocorre que influencia a possibilidade de continuidade dos negócios sob o controle da família empresária (Grzybovski et al., 2008).

Sharma (2006) destaca que a problemática da sucessão em empresas familiares envolve três perspectivas centrais, associadas ao desejo de sobrevivência da empresa, ao comprometimento de manutenção da empresa no

âmbito da família e à possibilidade de a geração sucessora dar continuidade ao projeto instituído pela geração predecessora.

Primeiramente, tem-se que os membros de uma família empresária buscam a sobrevivência da empresa familiar ao longo do tempo, pois a organização se constitui como fonte e provimento de recursos (Vidigal, 2000). A família empresária, por sua vez, deseja que a empresa familiar tenha continuidade ao longo do tempo, pois, além do aspecto econômico, existe também uma ligação afetiva e emocional desses indivíduos para com a empresa de propriedade da família.

Essa relação simbólica para com a organização leva ao desejo de manutenção da empresa no âmbito da família (Stavrou, 1999; Andrade et al., 2005; Venter et al., 2005; Lima et al., 2007; Massis et al., 2008; Mussi et al., 2008). A manutenção desse controle da família envolveria, dentre outros elementos, a intenção de a geração predecessora transmitir a empresa para membros de futuras gerações da família, bem como a intenção de a geração sucessora integrar e assumir papéis na condução dos negócios, garantindo, assim, a continuidade da organização. Essa intenção, para Sharma & Irving (2005), se associa ao comprometimento do sucessor para com a empresa familiar, que envolve aspectos afetivos, de senso de obrigação, de oportunidade e de necessidade.

Diante da possibilidade de o sucessor dar continuidade à empresa familiar, cabe a consideração de alguns fatores que influenciam a processo de sucessão como um todo: a seleção, o treinamento, a formação profissional, a socialização e o desenvolvimento de sucessores. Nesse sentido, a sucessão em empresas familiares pode ser vinculada à estratégia de recursos humanos (Ibrahim et al., 2004).

Para Sharma et al. (1997), a escolha do sucessor é um elemento estratégico central ao processo sucessório em empresas familiares. De acordo

com Ibrahim et al. (2004), a seleção de um potencial sucessor envolveria a verificação de aspectos, tais como a capacidade de liderar, seus atributos gerenciais e seu comprometimento com a continuidade da empresa. Brockhaus (2004) segue essa mesma linha ao afirmar que os critérios para a seleção de sucessores estariam relacionados com a sua formação profissional, suas habilidades técnicas e gerenciais, bem como a intenção dos sucessores em participar da empresa familiar.

Para Brockhaus (2004), alguns elementos podem influenciar o processo de desenvolvimento da carreira dos sucessores: o nível de escolaridade e a formação profissional do sucessor, o envolvimento precoce do sucessor na empresa, a aquisição de experiências externas à empresa, a aquisição de experiências internas à empresa, a preparação e o treinamento do sucessor e a qualidade dos relacionamentos desses sucessores com os demais agentes envolvidos na estrutura da empresa familiar, dentre outros.

Verifica-se, pois, a construção de um conjunto de elementos que se associam à seleção e ao desenvolvimento da carreira dos potenciais sucessores. Esses elementos, por sua vez, influenciam o processo de inserção dos sucessores na organização e, sobretudo, contribuem para o processo de socialização dos mesmos no ambiente da organização familiar.

A socialização inicia-se em um período de atuação conjunta entre predecessor e sucessores na condução das atividades da organização, no qual é possível observar a presença de uma constante interação entre indivíduos, família e empresa (Lambrecht, 2005; Borges et al., 2008). Essa interação, por sua vez, configura uma relação dialética, ou seja, uma influência mútua desses agentes em relação à transmissão da gestão da empresa familiar. Entretanto, a sucessão não se restringe a um fato gerencial, pois também envolve a transferência da propriedade para a geração sucessora. Cabe envolver dois elementos que estão vinculados à natureza do processo de sucessão em empresas

familiares: de um lado, a transmissão da gestão e, de outro, a transmissão do patrimônio (Bayad & Barbot, 2002; Lima et al., 2007).

O modelo proposto por Bayad & Barbot (2002) descreve a sucessão como resultante de um processo de transmissão gerencial e de transmissão patrimonial. Nesta perspectiva, a sucessão não apresenta uma evolução linear e sequencial, mas sim um processo dinâmico, configurado a partir de uma relação dialética que se constrói ao longo do tempo, por meio de um processo integrado em três dimensões: a empresa, o dirigente e o sucessor (Figura 1).

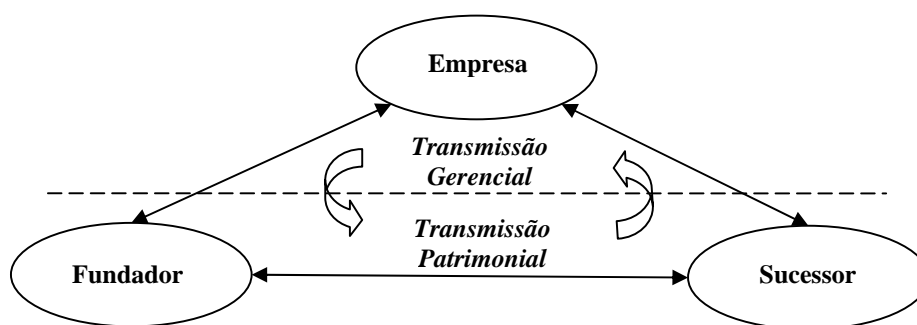


FIGURA 1 Um modelo tridimensional de sucessão em empresas familiares
Fonte: Bayad & Barbot (2002).

A transmissão gerencial é um processo que se inicia com a entrada do sucessor na empresa. Para tanto, o sucessor deve dispor de capacidades empreendedoras e gerenciais suficientes para garantir a continuidade e o desenvolvimento das atividades (Bayad & Barbot, 2002), além de possuir atributos como a integridade e o comprometimento para com a empresa familiar (Chrisman et al., 1998).

Um dos aspectos essenciais da transmissão gerencial consiste no processo de aprendizagem e formação dos potenciais sucessores. As experiências do sucessor no âmbito de sua família, sobretudo durante a infância, sua instrução e formação (aprendizagem), bem como as experiências adquiridas

durante o período de atuação na empresa ao lado do fundador, encorajam um comportamento empreendedor e conduzem à construção de sua aceitabilidade. A conjunção desses elementos, em outros termos, leva o sucessor a compartilhar da cultura e do ambiente da empresa familiar (Bayad & Barbot, 2002).

A delegação de responsabilidades para os sucessores, por sua vez, passa a se constituir como um estágio crítico para o êxito de um processo sucessório. Os sucessores devem ser incentivados a participar do planejamento da expansão futura e da estabilidade da empresa no mercado. O reconhecimento das competências (técnicas ou relacionais) dos sucessores, que podem ser também valorizadas a partir de suas experiências, conduz à construção de sua credibilidade (Bayad & Barbot, 2002).

Barach et al. (1988) apontam que o êxito do processo pode ser determinado a partir do nível de aceitabilidade e de credibilidade adquirido pelo sucessor. Os autores ainda apontam que a aceitabilidade e a credibilidade são alcançadas de maneira independente. Entretanto, a presença isolada de qualquer um desses elementos não é suficiente para o êxito do processo.

A aceitabilidade e a credibilidade, assim, são fatores que conduzem para a legitimidade dos sucessores, construída a partir da habilidade de sucessores em fazer contribuições significativas para a empresa. A legitimidade é construída a partir do momento em que os sucessores alcançam uma posição de poder, a confiar em si mesmos e a ter a confiança dos demais membros envolvidos na empresa (Barach et al., 1988; Bayad & Barbot, 2002).

Quando um herdeiro é considerado como potencial sucessor, ele precisa mostrar seu empenho, dedicação e envolvimento para com a empresa familiar. A partir disso, ele começa a participar gradativamente das atividades de gestão da empresa familiar, bem como a aprender o funcionamento da organização sob uma perspectiva estratégica. Desse modo, verifica-se a construção da liderança

dos sucessores, na medida em que buscam garantir a manutenção futura da empresa familiar e o legado das antigas gerações (Bayad & Barbot, 2002).

A transmissão patrimonial é compreendida como um ato no qual ocorre a transferência da propriedade para a geração sucessora. Entretanto, a relação entre fundador e sucessores exerce forte influência nesse processo, sobretudo ao considerar o papel do fundador após o seu afastamento da condução dos negócios (Cadieux, 2007; Lima et al., 2007). Dois fatores assegurariam o sucesso desse processo: o respeito mútuo entre as gerações e a adaptação de papéis feita pela segunda geração. Nesse sentido, o elemento que sintetiza o processo é a confiança (Bayad & Barbot, 2002). O modelo de transmissão gerencial é sintetizado na Figura 2.

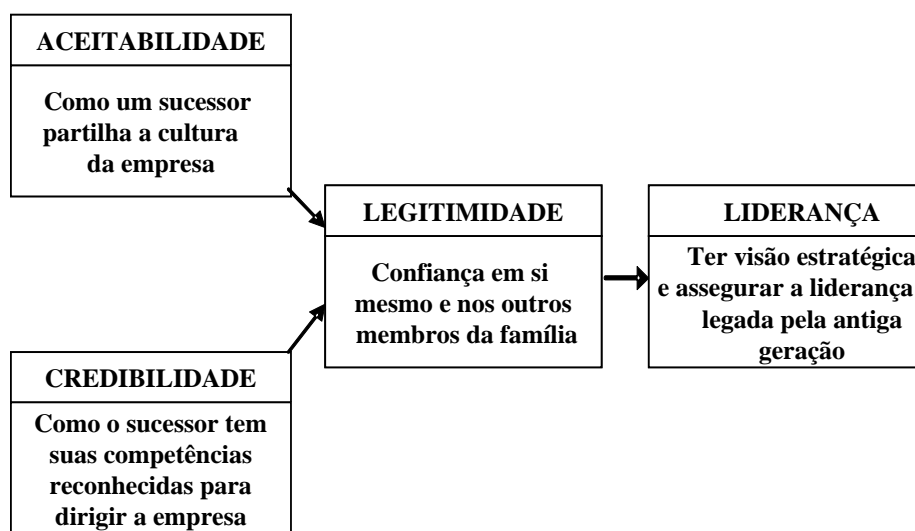


FIGURA 2 Modelo de transmissão gerencial em empresas familiares
Fonte: Bayad & Barbot (2002)

Em face da presença de uma interação constante entre o predecessor, os sucessores e a empresa familiar, torna-se possível a saída do fundador da estrutura organizacional, permitindo, assim, o início de um novo ciclo

geracional. Esse novo ciclo, por sua vez, apresentará novas e diferentes demandas, desafiando a gestão e a continuidade da empresa familiar para suas gerações futuras.

Desse modo, o processo de sucessão é construído a partir dessas duas vertentes, da transmissão gerencial e patrimonial. Elementos como a aceitabilidade, a credibilidade e a legitimidade dos sucessores se associam a uma perspectiva dinâmica, na medida em convergem para a aquisição da liderança. Adicionalmente, essa liderança pode constituir um elemento que conduz à continuidade da organização, ao mesmo tempo em que pode fornecer condições para a inserção de práticas inovadoras, levando a renovações da empresa familiar, assim como evidenciam Lima et al. (2007).

Predecessores, sucessores e a empresa familiar estão em constante interação. Essa interação, associada à qualidade do processo de sucessão, pode conduzir à continuidade da empresa familiar. O tempo, seja a visão do passado, seja do presente ou do futuro, abre-se para a sucessão gerencial e patrimonial como algo que não tem começo nem fim (Borges et al., 2008). Nesse sentido, a sucessão passa a se caracterizar como um processo contínuo e dinâmico de transmissão de empresas familiares para futuras gerações (Lambrecht, 2005).

Além disso, a sucessão pode possibilitar a renovação da organização, na medida em que reúne, de forma indissociável, tanto termos gerenciais como termos estratégicos. Para Dyer Junior & Handler (1994), deve-se questionar se a geração sucessora seria capaz de manter o espírito empreendedor do fundador e/ou oferecer novas ideias para a empresa no decorrer de processos de sucessão intergeracional. Esse movimento de renovação imprimido pelos sucessores, por sua vez, abre espaço para a vinculação da perspectiva da sucessão com a perspectiva do empreendedorismo. Fletcher (2004) relata o potencial dessa interação apontando para a necessidade de se analisar a sucessão a partir da (re)emergência organizacional e da problemática da transferência da empresa

familiar para suas futuras gerações, permitindo a verificação da presença da ação empreendedora em processos sucessórios. Portanto, a sucessão, que envolve a continuidade e a renovação da empresa familiar, pode ser analisada sob a ótica do fenômeno do empreendedorismo.

3.2 Empreendedorismo, ação empreendedora e intraempreendedorismo

O termo empreendedorismo é derivado da palavra francesa *entrepreneur*, que significa aquele que assume riscos e começa algo novo (Dornelas, 2001). A partir de teóricos como Cantillon, Schumpeter e outros, diferentes autores têm procurado compreender as especificidades associadas a esse fenômeno (Paiva Junior & Cordeiro, 2002; Cornelius et al., 2006). A partir da possibilidade de presença do empreendedorismo em uma determinada realidade, essa problemática torna-se foco de investigação e de produção de pesquisas, buscando uma melhor compreensão de suas particularidades.

Gartner (1990) apresenta aqueles os quais considerou como os principais domínios de estudo do campo. De acordo com o autor, temas como indivíduo empreendedor, inovação, criação de organizações, criação de valor, organizações lucrativas e não-lucrativas, crescimento e proprietário-gerente, constituem elementos que permitem caracterizar as diferentes concepções associadas ao fenômeno do empreendedorismo.

Mello et al. (2008) identificaram que os estudos se concentram em temas como comportamento do empreendedor, perfil do empreendedor, criação de empresas, formação de conglomerados e inovação. Fillion (1997), por sua vez, apresenta aqueles que constituem os principais temas de pesquisa sobre o fenômeno do empreendedorismo: características comportamentais do empreendedor; características gerenciais do empreendedor; capital de risco e financiamento; oportunidades de negócio; processo empreendedor; desenvolvimento de negócios; estratégia e crescimento da empresa

empreendedora; empreendedorismo corporativo ou intraempreendedorismo; empresas familiares; incubadoras e sistemas de apoio ao empreendedorismo; sistema de redes; fatores que influenciam a criação e o desenvolvimento de novos negócios; políticas governamentais; mulheres, minorias e grupos étnicos; educação empreendedora; empreendedorismo e sociedade, dentre outros.

Desse modo, observa-se um conjunto de elementos acerca do fenômeno do empreendedorismo, que surgiram a partir da exploração e do desenvolvimento de diferentes explicações sobre o fenômeno empreendedor. Essas explicações se referem a eventos como a inovação, a criação de novos negócios, características individuais de empreendedores e de organizações empreendedoras (Antoncic & Hisrich, 2003).

A partir disso, verifica-se a coexistência de duas vertentes associadas ao fenômeno do empreendedorismo. Dentre essas duas vertentes, observam-se duas correntes teóricas centrais. Essas correntes estão associadas à vertente economista e à vertente comportamentalista do empreendedorismo (Macedo & Boava, 2008). De maneira geral, os economistas tendem a vincular empreendedorismo à inovação, ao lucro e ao plano de negócio da empresa. Por outro lado, os comportamentalistas concentram-se nas características criativas, a atitude e o fator motivacional dos empreendedores (Souza & Souza, 2006).

Em outros termos, verifica-se a presença de um enfoque comportamental, na medida em que determinadas características individuais constituiriam pré-condições para o estabelecimento de um comportamento empreendedor. Por outro lado, surgem elementos que se associam a um fenômeno que reside na ação, ou seja, nos meios pelos quais se constroem os processos que determinam a constituição do empreendedorismo.

Esse enfoque comportamental consiste em uma das principais correntes de estudo sobre o empreendedorismo. Entretanto, ao considerar o empreendedorismo como resultado de uma ação, evidencia-se uma ruptura, na

medida em que permite a consideração de um conjunto mais amplo de perspectivas associadas a esse fenômeno que, dentro de uma perspectiva dinâmica, abrange o chamado processo empreendedor (Cramer, 2002). Assim, existe a necessidade de se analisar diferentes níveis: o empreendedorismo como fenômeno, o empreendedor como sujeito, a organização por ele impulsionada e o contexto no qual essa organização está inserida e/ou em que ocorre a ação empreendedora (Davidsson & Wiklund, 2001; Rodrigues, 2007).

A noção de empreendedorismo envolve um agente que intervém em uma realidade econômica e social (Lima et al., 2005). Para Boava & Macedo (2006), a essência do empreendedorismo reside na liberdade, no potencial de atuação autônoma do empreendedor, que visa o alcance de seus objetivos. A partir dessa perspectiva, muita atenção é dada ao indivíduo responsável pelo empreendedorismo. O empreendedor é reconhecido como pessoa criativa, hábil para estabelecer e atingir objetivos e capaz de interpretar o ambiente e detectar nele novas oportunidades de negócio (Paiva Junior, 2004). O empreendedor possui determinação, persistência, perseverança, além de ser um indivíduo que busca autossuperação e reconhecimento social (Macedo et al., 2008). Nesta perspectiva, o empreendedor é visto como um criador de empresas, possuidor de características empreendedoras, e o fenômeno do empreendedorismo como resultante da relação existente entre o empreendedor e a organização por ele criada (Rodrigues, 2007).

Por outro lado, Shane & Venkataraman (2000) afirmam ser improvável que o fenômeno do empreendedorismo possa ser explicado única e exclusivamente por meio da avaliação de características pessoais do sujeito empreendedor. A partir da existência de influências contextuais sobre o sujeito empreendedor, seria possível caracterizar um processo empreendedor (Shane & Venkataraman, 2000; Cramer, 2002). Para Shane & Venkataraman (2000), esse

processo envolveria características pessoais e contextuais, a existência de oportunidades, sua identificação e exploração, e a execução do empreendimento.

A partir da configuração de um processo empreendedor, verifica-se o início de um processo de ruptura com concepções dominantes do campo do empreendedorismo. A noção de empreendedorismo não se restringe apenas à criação de novos negócios e à caracterização de um comportamento empreendedor, mas também abrange elementos como a inovação e a criação de valor (Gartner, 1990). Desse modo, o fenômeno do empreendedorismo pode residir em uma ação empreendedora.

Essa ação empreendedora, por sua vez, se encontra associada à atuação de um indivíduo que age de forma empreendedora, seja quando este inicia um novo negócio ou quando efetua intervenções em negócios já existentes. Tal ação empreendedora de membros internos a uma organização se caracteriza a partir da presença de práticas inovadoras, da criação de valor e do estabelecimento de novas direções estratégicas para a organização alvo dessa ação (Oliveira et al., 2008). Desse modo, a ação empreendedora não se encontra restrita a uma ação gerencial, mas a um processo diversificado, abrangendo desde a criação e a reestruturação de empresas até a mudança de hábitos, atitudes e comportamentos (Cramer, 2002; Tavares & Lima, 2004).

Com a noção de ação empreendedora, surge também a noção de intraempreendedorismo. Existem diversos termos que procuram descrever o fenômeno do intraempreendedorismo: empreendedorismo corporativo, empreendedorismo interno, orientação empreendedora, estratégia empreendedora, renovação estratégica e intraempreendedorismo, dentre outros. Apesar de apresentarem terminologias distintas, esses conceitos tendem a apresentar similaridades (Oliveira et al., 2008).

Antoncic & Hisrich (2003) definem o intraempreendedorismo como a presença do fenômeno do empreendedorismo no interior de uma organização já

existente. O processo intraempreendedor ocorre no âmbito interno de uma organização, independentemente de seu tamanho. Além disso, ele não é restrito à criação de novos negócios, mas também abrange atividades e orientações inovadoras, tais como o desenvolvimento de novos produtos, serviços, tecnologia, técnicas administrativas e processos gerenciais, estratégias e posturas competitivas, que condicionam a organização a adotar novas direções (Antoncic & Hisrich, 2003). Assim, o intraempreendedorismo compreende a criação de novas atividades, a renovação estratégica e a inovação (Sharma & Chrisman, 1999).

A diferença entre as noções de empreendedorismo e de intraempreendedorismo reside no contexto no qual se manifestam essas ações. Enquanto os empreendedores inovam para si mesmos, os intraempreendedores seriam aqueles indivíduos que inovam para a organização na qual estão inseridos (Carrier, 1996; Antoncic & Hisrich, 2003). Em outros termos, o intraempreendedorismo consiste na configuração de ações empreendedoras que ocorrem no âmbito de uma organização já estabelecida.

Existem elementos que permitem verificar a possibilidade de manifestação do intraempreendedorismo em diferentes tipos de organizações. Antoncic & Hisrich (2003) identificaram oito dimensões características do fenômeno do intraempreendedorismo a partir da integração de categorias expostas por diversos autores. Essas dimensões seriam, de alguma forma, distintas, tanto em termos de suas atividades como em termos de suas orientações. Ao mesmo tempo, essas dimensões encontram-se relacionadas, enquanto constituem a base do intraempreendedorismo.

Para a dimensão de novos negócios, a ênfase reside na formação de novas entidades autônomas ou semiautônomas, tais como unidades e firmas; a dimensão de novas atividades enfatiza a perseguição e a entrada em novas atividades que estejam relacionadas com a área de atuação da organização, em

termos de produtos e mercados; a dimensão de inovação de produto/serviço enfatiza a criação de novos produtos e serviços; a dimensão de inovação de processos enfatiza a adoção de práticas inovadoras referentes a procedimentos e a técnicas gerenciais; a dimensão da autorrenovação enfatiza a reformulação estratégica, a reorganização e a mudança organizacional; a dimensão de propensão ao risco envolve a possibilidade de perdas a partir da execução de ações rápidas, bem como o comprometimento de recursos na busca de novas oportunidades; a dimensão da pró-atividade reflete a orientação da administração superior na busca por iniciativa e pioneirismo, e a dimensão da competitividade enfatiza a postura da organização para com os demais competidores do mercado (Antoncic & Hisrich, 2003).

De acordo com Maes (2003), as variáveis mais utilizadas para a verificação do fenômeno do intraempreendedorismo estariam relacionadas a: inovação, tomada de risco, espírito pró-ativo, competitividade, recursos, autonomia, recompensas e sanções, centralização da tomada de decisões, apoio da organização, tempo disponível, estrutura organizacional, comunicação organizacional, valores e cultura, renovação e criação de novas atividades.

Champagne & Carrier (2004) afirmam a existência de duas vertentes para a identificação do intraempreendedorismo. De um lado, na vertente do intraempreendedor, destacam-se seus atributos e características psicológicas, bem como suas funções e papéis desempenhados. De outro lado, na visão do intraempreendedorismo como processo organizacional, destacam-se as estruturas e práticas organizacionais, a cultura organizacional, as estratégias, os processos de inovação e mudança organizacional, os processos de geração e gestão do conhecimento e a interatividade.

Já Garcia et al. (2008) apontam seis fatores caracterizadores da existência de uma ação intraempreendedora: criatividade e inovação, visão e integração, determinação e realização, resultados e busca de oportunidades,

competitividade e liderança e iniciativa. Esse conjunto de fatores permite verificar que o intraempreendedorismo é fruto de comportamentos de indivíduos dentro de organizações já existentes, associados à sua capacidade de exercitar criatividade e inovação, guiados por um sentido de visão e integração, determinação e competitividade, por meio de um processo de liderança e iniciativa e voltados para resultados e busca de oportunidades.

Portanto, categorias como a inovação, a criação de valor, o crescimento e a competitividade organizacional aparecem como alguns dos elementos centrais para a apreensão do fenômeno do intraempreendedorismo.

A inovação e o empreendedorismo caminham lado a lado, como processos interdependentes que se autodefinem pela capacidade de ruptura e colocação do novo (Paiva Junior, 2004). Desse modo, a inovação se associa ao ato de construção de uma nova ideia, a qual poderá resultar na criação de um novo produto, serviço, tecnologia e/ou atividade em uma empresa já estabelecida (Gartner, 1990), além de envolver novos processos, formas de organização, mercados e o desenvolvimento de novas habilidades (Zhao, 2005).

Assim, abre-se a possibilidade para a apreensão da inovação, dentro de uma perspectiva mais ampla. Para autores como Antoncic & Hisrich (2003), Zhao (2005) e Tavares (2008), a perspectiva da inovação, quando vinculada ao fenômeno do empreendedorismo, não se encontra restrita à criação de novos produtos e tecnologias. Para os autores, a inovação assume uma perspectiva mais ampla, a partir da busca por novas e criativas soluções para os desafios enfrentados pela empresa. Essas soluções, por sua vez, incluem o desenvolvimento e o aprimoramento de novos e velhos produtos e serviços, mercados, processos e técnicas administrativas, tecnologias para a execução de funções organizacionais, assim como mudanças em níveis estratégicos, organizacionais e no modo de lidar com a concorrência.

A criação de valor, outro elemento central para a configuração do fenômeno do intraempreendedorismo. Essa criação de valor seria caracterizada por meio da criação de um novo negócio e/ou da transformação de um negócio já existente, da geração de mudanças no âmbito organizacional e de mercado, do rompimento com o *status quo*, da geração de lucros e do desenvolvimento de um negócio já existente (Gartner, 1990). Assim, a criação de valor e a inovação assumem um caráter de complementaridade, na medida em que envolvem, de modo mais amplo, a mudança organizacional.

As ações de inovação e de criação de valor contribuem para a configuração de uma renovação da organização. Essa renovação, por sua vez, conduz ao crescimento da empresa. Em outros termos, a inovação e a criação de valor favorecem o crescimento da organização, na medida em que proporcionam resultados que levam à expansão dessas empresas (Garcia et al., 2008).

A competitividade também se encontra vinculada aos resultados obtidos no decorrer do processo empreendedor, sobretudo ao se considerar a inovação organizacional, a criação de valor e o crescimento da empresa. Por meio da conjunção desses elementos, a organização passa a atingir novos níveis de competitividade, caracterizados a partir de uma preocupação constante com os meios para melhorar seu posicionamento e com a construção de ações que venham a permitir o alcance de diferenciais e vantagens competitivas (Garcia et al., 2008).

Dessa forma, verifica-se a possibilidade de inserção dessas categorias de análise nos estudos que objetivam identificar a manifestação do fenômeno do intraempreendedorismo. Elementos como a inovação, a criação de valor, o crescimento e a competitividade podem se constituir como categorias centrais a essa problemática do intraempreendedorismo, na medida em que abrem caminhos para uma compreensão mais abrangente desse fenômeno, ao mesmo

tempo em que permitem uma análise sob a perspectiva do indivíduo e da organização, influenciada por essa ação intraempreendedora.

3.3 A construção do processo de sucessão empreendedora em empresas familiares

A partir da interação entre empreendedorismo e empresas familiares, surge a possibilidade de construção de perspectivas diferenciadas, que permitem revelar e compreender a dinâmica de fenômenos que se manifestam no decorrer de processos de sucessão.

Essas conexões teóricas são articuladas a partir de duas vertentes: de um lado, analisa-se a problemática dos processos de sucessão em empresas familiares; de outro lado, investiga-se o fenômeno do empreendedorismo, assim como seus desdobramentos, em termos da vertente da ação empreendedora e do intraempreendedorismo.

A sucessão em empresas familiares é caracterizada como um processo contínuo e dinâmico de transferência de empresas familiares para futuras gerações, fundamentada, sobretudo, na perspectiva da interação entre predecessores e potenciais sucessores (Lambrecht, 2005). Os sucessores são influenciados por um contexto no qual a intenção de participar da empresa familiar, o envolvimento inicial, a existência de experiências externas à empresa da família, a seleção, a formação educacional, o treinamento, a socialização, a qualidade das relações com diferentes *stakeholders* envolvidos, bem como a capacidade de dar continuidade à empresa familiar desempenham importante papel no decorrer desse processo. Assim, verifica-se um movimento de redefinição de responsabilidades e funções exercidas por predecessores e seus sucessores.

Os elementos do processo de sucessão gerencial encontram-se articulados em uma perspectiva dinâmica, assumindo um caráter de construção

da sucessão ao longo de diferentes gerações da família empresária e de diferentes trajetórias evolutivas da empresa familiar. Nesse sentido, predecessores e sucessores passam a ser corresponsáveis pela construção dessa sucessão, na medida em que viabilizam a aceitabilidade, a credibilidade, a legitimidade e a posterior liderança dos sucessores na empresa familiar. Com a aquisição dessa liderança, os sucessores passam a dispor de autonomia para atuar de forma estratégica na empresa familiar. Essa liderança também possibilita a continuidade da organização, por meio de ações que asseguram o legado da geração predecessora, além de possibilitar a agregação de novas atividades, ações, práticas inovadoras e novos direcionamentos, os quais contribuem para a renovação da empresa familiar.

Esse conjunto de particularidades permite caracterizar o sucessor como um sujeito que inova, que cria novas atividades, novos processos organizacionais e que renova a empresa familiar. Nesse sentido, revela-se a manifestação do fenômeno do intraempreendedorismo no decorrer de processos de sucessão, permitindo a identificação de processos de sucessão empreendedora em empresas familiares. As categorias que configuram o diagrama de análise estão sintetizadas no Quadro 2.

QUADRO 2 Síntese das categorias para a compreensão da sucessão empreendedora em empresas familiares

ELEMENTO	SUCCESSÃO
Aceitabilidade	Envolve as experiências do sucessor no âmbito de sua família, sobretudo durante a infância, sua instrução e formação (aprendizagem), bem como experiências adquiridas durante o período de atuação na empresa ao lado do fundador. A conjunção da aceitabilidade, em outros termos, leva o sucessor a compartilhar a cultura e o ambiente da empresa familiar (Bayad & Barbot, 2002).
Credibilidade	Envolve a delegação de responsabilidades para os sucessores e o reconhecimento de suas competências (técnicas ou relacionais), que podem ser valorizadas a partir de suas experiências individuais (Bayad & Barbot, 2002).
Legitimidade	A legitimidade é construída a partir do momento em que os sucessores alcançam uma posição de poder, a confiar em si mesmos e a ter a confiança dos demais membros envolvidos na empresa (Barach et al., 1988; Bayad & Barbot, 2002).
Liderança	Envolve a perspectiva da autonomia, em que o sucessor começa a participar gradativamente das atividades gerenciais, bem como a aprender o funcionamento da organização sob uma perspectiva estratégica, garantindo a manutenção futura da empresa familiar e o legado das antigas gerações (Bayad & Barbot, 2002).
ELEMENTO	INTRAEMPREENDEDORISMO
Inovação	O ato de construir uma nova ideia, produto, serviço, mercado, tecnologia ou processo organizacional, em uma organização nova ou já estabelecida (Garter, 1990).
Criação de valor	O ato de transformação e/ou criação de um novo negócio, gerar mudanças, criar e crescer uma empresa, criar lucros, e romper com o <i>status quo</i> (Gartner, 1990).
Crescimento	Elementos associados ao crescimento da empresa, associando a inovação e a criação de valor, na medida em que proporcionam resultados que levam à expansão e à renovação dessas empresas (Garcia et al., 2008).
Competitividade	Com a inovação, a criação de valor e o crescimento, a organização passa a atingir novos níveis de competitividade, a partir de uma preocupação com os meios para se melhorar o posicionamento da empresa e com a construção de ações que permitam o alcance de diferenciais e de vantagens competitivas (Garcia et al., 2008).

O processo de sucessão empreendedora envolve, portanto, a construção de um processo no qual se verifica a manifestação de ações intraempreendedoras de sucessores. Em outros termos, a ação intraempreendedora de sucessores,

quando assume uma perspectiva dinâmica, torna-se o elemento central que contribui para a continuidade e para a renovação da empresa familiar.

A noção de sucessão empreendedora é aqui visualizada em uma perspectiva mais ampla do que a apresentada por autores como Davis (1968), Dyer Junior & Handler (1994) e Woodfield (2007), que definem sucessão empreendedora como sendo a simples substituição do empreendedor/fundador como elemento responsável pela direção, controle e condução dos negócios e atividades da empresa familiar. O processo de sucessão empreendedora é aqui visualizado como um processo socialmente construído a partir da interação entre predecessores e sucessores no âmbito de uma empresa familiar, envolvendo a manifestação de um conjunto de elementos associados à sucessão e ao intraempreendedorismo (Figura 3).

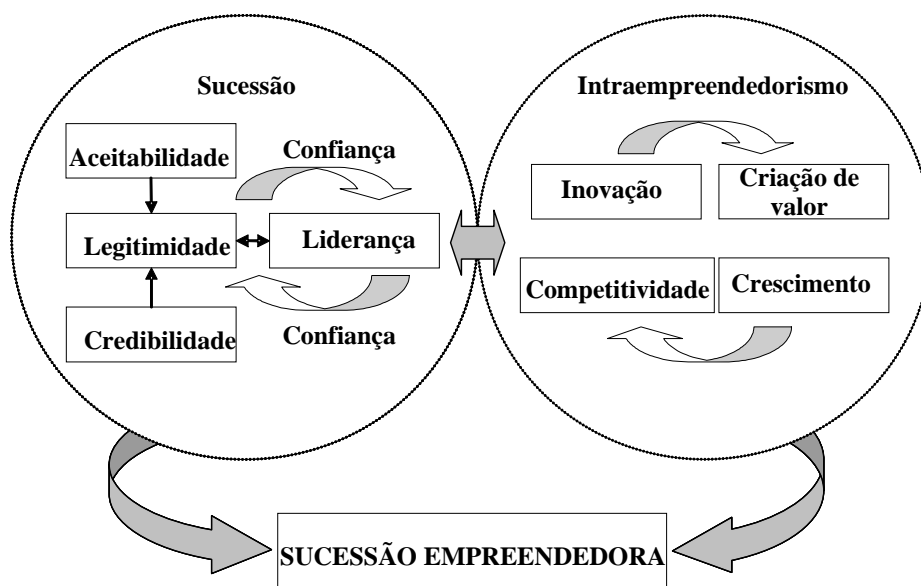


FIGURA 3 Processo de sucessão empreendedora em empresas familiares

O diagrama da Figura 3 envolve a indicação das relações entre aspectos de construção de um processo de sucessão empreendedora em empresas familiares. Essa construção é dada por meio da articulação de elementos comuns à problemática do processo de sucessão em empresas familiares e ao fenômeno do empreendedorismo, da ação empreendedora e do intraempreendedorismo.

Desse modo, os elementos apresentados no diagrama constituem categorias que permitem a identificação e a verificação de processos de sucessão em empresas familiares, do fenômeno do intraempreendedorismo e da manifestação da ação intraempreendedora de sucessores, ou seja, que constituem processos de sucessão empreendedora. Essas categorias podem estar presentes na análise, influenciando as perspectivas de continuidade e renovação de empresas familiares no decorrer e após a configuração e a construção de processos de sucessão.

4 METODOLOGIA

Neste capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos que norteiam a pesquisa. Em um primeiro momento, são apresentados e discutidos o tipo de pesquisa e o método empregado. Posteriormente, são realizadas descrições sobre os objetos de estudo, bem como sobre as técnicas para coleta e análise do material levantado no decorrer da pesquisa empírica.

4.1 Tipo de pesquisa

Neste estudo, foi efetuada uma pesquisa qualitativa voltada para compreender a construção e a evolução de processos de sucessão em empresas familiares. Desse modo, torna-se relevante entender, de modo mais específico, quais são os elementos e as particularidades que constituem esse tipo qualitativo de pesquisa.

De acordo com Lima (1999), a noção de pesquisa qualitativa, quando vinculada ao campo de estudos em Administração, aparece dentro de um movimento mais amplo de recuperação das origens metodológicas das ciências sociais. Esse movimento, por sua vez, constituiu uma contraposição à predominância de enfoques de pesquisa funcionalistas/quantitativos. Tais enfoques, por sua vez, visualizam fatos sociais como fenômenos físicos, por meio da identificação de relações de causalidade e do emprego de técnicas estatísticas para o desenho de pesquisas e análise de resultados (Lima, 1999).

A partir dessa contraposição, a pesquisa qualitativa procura fornecer uma perspectiva alternativa aos enfoques funcionalistas/quantitativos disponíveis para a realização de estudos e pesquisas. Em termos gerais, a abordagem qualitativa define a existência de uma realidade multifacetada, a qual, muitas vezes, não permite generalizações livres do contexto e de aspectos temporais. Ao mesmo tempo, ela não se preocupa com relações de causalidade e com o

emprego de instrumentos e técnicas estatísticas para a análise de dados empíricos, além de preconizar que pesquisador e objeto de pesquisa não podem ser separados, pois é a partir da interação entre ambos que são expostos elementos, dados e conhecimento subjetivo, vitais para o processo qualitativo de pesquisa (Johnson & Onwuegbuzie, 2004).

A pesquisa qualitativa, assim, preocupa-se com a compreensão dos significados que são atribuídos a um determinado fenômeno social. Estes significados, por sua vez, são provenientes da interpretação efetuada pelos atores sociais que vivenciam o fenômeno sob investigação (Creswell, 2007; Creswell & Clark, 2007). A literatura, neste caso, é utilizada para justificar a problemática encontrada e suportar evidências relacionadas aos objetos de estudo e aos problemas de pesquisa. Desse modo, procura-se entender a complexidade de um determinado fenômeno, por meio de questões não estruturadas, obtendo relatos que são analisados a partir do discurso empregado pelos sujeitos de pesquisa (Creswell & Clark, 2007).

Godoi & Balsini (2006) seguem essa perspectiva ao afirmarem que a ênfase da pesquisa qualitativa reside nos processos e nos significados que ocorrem no âmbito de uma realidade social. Os dados qualitativos são representações dos atos e das expressões dos indivíduos. Assim, o objetivo da pesquisa qualitativa é interpretar os significados e as intenções dos atores sociais, de modo que os mesmos indiquem caminhos para a interpretação dos fenômenos por eles vivenciados e da realidade na qual estão inseridos.

Podem ser considerados como pontos fortes da pesquisa qualitativa, dentre outros: as informações são baseadas nas categorias de significados dos próprios participantes da pesquisa, permite profundidade de estudo, permite a descrição de fenômenos complexos, fornece informações individuais e subjetivas, pode descrever fenômenos locais com grande riqueza de detalhes, os dados qualitativos permitem que se explore como e por que os fenômenos

ocorrem. Por outro lado, podem ser considerados como pontos fracos da pesquisa qualitativa, dentre outros: o conhecimento produzido não pode ser generalizado para outros indivíduos e outras realidades, dificuldade de se efetuar previsões quantitativas, dificuldades de se testar teorias e hipóteses, geralmente demanda mais tempo para as etapas de coleta e análise de dados e os resultados são facilmente influenciáveis pelos vieses do pesquisador (Johnson & Onwuegbuzie, 2004).

A pesquisa qualitativa consiste, para Davel & Colbari (2003), no método mais fecundo para apreender a dinâmica das empresas familiares, devido ao seu caráter circular e reflexivo. De acordo com os autores, para compreender a dinâmica vivenciada pelas empresas familiares, não basta verificar a frequência de aparição de fenômenos e a adoção de outros meios de mensuração que levem em consideração aspectos quantitativos, descritivos e recorrentes. Para que essa compreensão seja possível, torna-se necessário considerar as diferenças de versões da realidade, as representações, a explicação das causas, dos processos e das dinâmicas internas dessas organizações. Desse modo, a profundidade das análises passa a ser mais importante do que a simples multiplicação quantitativa de casos (Davel & Colbari, 2003).

Outro aspecto a ser considerado, no que se refere à abordagem qualitativa de pesquisa, consiste no caráter epistemológico subjetivista empregado. Ao estabelecer este caráter subjetivista como pano de fundo, parte-se do pressuposto que a realidade resulta de um processo de construção social (Berger & Luckmann, 2005), no qual o pesquisador pode interpretar e construir a realidade a partir de suas análises, incluindo aí o ambiente organizacional (Carrieri et al., 2008).

4.2 Estratégia de pesquisa

Tendo em vista a abordagem qualitativa de investigação, este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa fundamentada na estratégia de estudo multicaso, devidamente construído na perspectiva de Yin (2005).

De modo geral, parece haver pouca precisão acerca do uso do termo “estudo de caso”, utilizado para se referir a uma ampla categoria de estudos que envolvem métodos quantitativos e/ou qualitativos de pesquisa, bem como técnicas utilizadas para ensino. As diferentes visões sobre a estratégia de estudo de caso são reforçadas, sobretudo, pelo fato de o termo ser empregado em diversas áreas do conhecimento – tais como a Medicina, o Direito, a Sociologia, a Psicologia e a Administração –, seja para designar uma estratégia de investigação, seja para se referir a uma técnica de ensino (Godoy, 2006).

Para Stake (2000), a principal diferença entre a estratégia de estudo de caso e outras estratégias de pesquisa está relacionada ao foco de atenção do pesquisador, que busca compreender um caso particular, levando em consideração suas idiosincrasias e sua complexidade. Roesch (2006), seguindo essa mesma perspectiva, aponta que a estratégia de estudo de caso permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro de seu contexto, sendo mais adequado ao estudo de processos e à exploração de fenômenos a partir de diferentes ângulos de análise. Assim, a estratégia de estudo de caso se torna uma alternativa relevante para a realização de estudos e pesquisas que visam compreender fenômenos sociais complexos.

De acordo com Yin (2005), o estudo de caso pode ser definido como o ato de realização de uma investigação empírica que procura estudar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto específico, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Ainda segundo o autor, a estratégia de estudo de caso envolve uma situação tecnicamente única, na qual existem muito mais variáveis de interesse do que

pontos de dados e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidência e beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

Yin (2005) também aponta a possibilidade de execução de estudos que envolvam mais de um caso, denominando essa estratégia de estudo multicaso. Segundo o autor, algumas áreas consideram os estudos de casos múltiplos como uma estratégia de pesquisa diferente dos estudos de caso único. Entretanto, Yin (2005) aponta que ambas as estratégias são, na verdade, variações de uma mesma estrutura metodológica. Desse modo, as evidências resultantes de um estudo multicaso podem ser consideradas como mais convincentes, pois possibilitam o estabelecimento de comparações entre os casos analisados e a obtenção de resultados mais robustos (Yin, 2005; Godoy, 2006).

Davel & Colbari (2003) consideram que a estratégia de estudo de caso é a mais adequada para o aprofundamento e o detalhamento da dinâmica vivenciada pelas empresas familiares. De acordo com os autores, a estratégia de estudo de caso, quando aplicada ao estudo de organizações familiares, permite avaliar uma situação que abrange família e empresa em seu contexto original e analisar como essa interação se manifesta e evolui ao longo do tempo. Adicionalmente, o estudo de caso permite que o pesquisador obtenha um conhecimento mais próximo das ações dos indivíduos inseridos no contexto das organizações familiares, além de também permitir a identificação de padrões de interação recorrentes que explicitam as especificidades da dinâmica e dos processos que ocorrem nesse tipo de organização.

Dessa forma, os estudos de caso permitem explorar a caracterização e a evolução de processos e iluminar um objeto a partir de diferentes perspectivas teóricas e analíticas, fazendo emergir uma multiplicidade de elementos explanatórios referentes a uma problemática específica. Esses fatores tornam-se essenciais para apreender e compreender processos que ocorrem no âmbito de

empresas familiares, sobretudo aqueles associados à problemática dos processos de sucessão vivenciados por essas organizações (Lambrecht, 2005).

4.3 Objeto de estudo

A partir da definição do tipo de pesquisa qualitativa e da adoção da estratégia de estudo multicaso, cabe caracterizar as organizações que fizeram parte da pesquisa empírica, como objetos de estudo. Nesta pesquisa, foram estudadas três empresas familiares, situadas em três diferentes cidades de médio porte do estado de Minas Gerais.

O critério para a seleção dos casos foi estabelecido a partir da necessidade de interação entre, pelo menos, duas diferentes gerações da família empresária, configurando processos de sucessão. Essas empresas, selecionadas por meio de uma amostra intencional, seguem a definição de empresa familiar adotada nesta pesquisa, vinculada à temática da sucessão. Em outros termos, considera-se empresa familiar aquela em que existe a presença de membros de diferentes gerações responsáveis pela condução dos negócios e pelo gerenciamento da organização. Os nomes das empresas e dos entrevistados foram suprimidos, de modo a resguardar a privacidade das informações levantadas. Sendo assim, as empresas são denominadas de acordo com sua área de atuação, a saber: empresa do setor joalheiro, empresa do setor farmacêutico e empresa do setor de materiais de construção.

A empresa do setor joalheiro possui 31 anos de atuação no ramo de joalheria, relojoaria e ótica. A sucessão da primeira para a segunda geração iniciou-se em 1991, com a entrada das filhas do fundador. Atualmente, a administração da empresa é compartilhada por membros da primeira e da segunda geração da família empresária, sendo o fundador e duas filhas sucessoras responsáveis por funções estratégicas e gerenciais na matriz da empresa.

A empresa do setor farmacêutico tem 43 anos de atuação no ramo farmacêutico. A sucessão da primeira para a segunda geração iniciou-se junto com a fundação da empresa familiar, com a dos sucessores, fortemente incentivada pelo fundador. Posteriormente, em 1991, iniciou-se a sucessão da segunda para a terceira geração, com a entrada de um neto do fundador. Posteriormente, em 2005, outro neto do fundador começou a atuar na empresa familiar, após graduar-se em Administração. Outro fator de destaque se refere à morte do fundador, ocorrida no ano de 2006. Atualmente, a organização é gerenciada por membros da segunda e da terceira geração da família empresária, sendo filho, nora e netos do fundador responsáveis pela condução dos negócios nas diferentes unidades da empresa. Para efeitos de análise, foi investigada em profundidade somente a evolução de um dos grupos da empresa familiar, composto por um dos filhos do fundador, nora e dois netos sucessores. Essa escolha foi realizada pelo fato de que o outro grupo existente, composto por outros filhos do fundador, não apresenta sequência do processo sucessório, com transmissão gerencial para a terceira geração.

A empresa do setor de materiais de construção possui 80 anos de atuação no ramo de comercialização de materiais de construção. A primeira sucessão ocorreu no ano de 1950, tendo o fundador convidado um genro para auxiliá-lo nas atividades da empresa. Um fator de destaque se refere à morte do fundador, ocorrida no ano de 1973. A segunda sucessão deu-se de forma semelhante, com a entrada de um genro desse sucessor para auxiliá-lo na condução dos negócios. Paralelamente, com a morte deste predecessor, no ano de 1990, ocorreu a entrada na empresa de uma de suas filhas, neta do fundador. A terceira sucessão iniciou-se no ano de 2003, com a entrada de um sucessor (filho do predecessor atuante) e uma sucessora (filha da predecessora atuante). Atualmente, a organização é administrada por membros da terceira e quarta geração da família empresária, constituindo uma sociedade entre, de um lado, uma neta do fundador

e sua filha, e de outro, um dirigente casado com outra neta do fundador e seu filho. Para efeitos de análise, foi investigada em profundidade apenas a evolução do segundo e do terceiro processo de sucessão gerencial. Essa escolha foi feita dada a dificuldade para se resgatar os fatos e situações que envolveram a primeira sucessão gerencial, com a transição da primeira para a segunda geração da família empresária.

4.4 Instrumentos e técnicas de coleta de dados

Com a definição do tipo de pesquisa qualitativa, com o estabelecimento da estratégia de estudo multicaso e com a identificação das empresas que fizeram parte da pesquisa, partiu-se para a definição dos instrumentos que foram utilizados para realizar o levantamento do material empírico.

O material empírico utilizado nesta pesquisa foi obtido junto às empresas investigadas no período compreendido entre setembro e dezembro do ano de 2008. Como técnicas de coleta de dados, foram utilizadas entrevistas em profundidade, orientadas por meio de um roteiro.

Optou-se pela técnica de entrevista por ela permitir a obtenção de dados com maior profundidade e densidade. A entrevista permite ao pesquisador reunir um conjunto de evidências que possibilitam compreender o significado que os entrevistados atribuem a questões e a situações em contextos que não foram estruturados anteriormente a partir das suposições do pesquisador (Roesch, 2006). Desse modo, torna-se possível apreender fenômenos específicos associados ao processo de sucessão em empresas familiares, bem como obter a interpretação e o significado atribuído pelos sujeitos entrevistados acerca dos processos que eles próprios vivenciam e influenciam, e que por eles são influenciados.

Para orientar o andamento das entrevistas, optou-se pela utilização de um roteiro, construído a partir de perguntas abertas feitas aos entrevistados. As

entrevistas semiestruturadas fazem uso de questões abertas, permitindo com que: o entrevistador entenda e capte a perspectiva dos participantes da pesquisa (Roesch, 2006); o entrevistado possa expressar-se a seu modo, diante do estímulo do entrevistador; a fragmentação e a ordem de perguntas não sejam tais que prejudiquem essa expressão livre e que fique também aberta ao entrevistador a possibilidade de inserir outras perguntas ou participações no diálogo, conforme o contexto e as oportunidades, tendo sempre em vista o objetivo geral da entrevista (Godoi & Mattos, 2006).

A partir dessa perspectiva, o roteiro foi elaborado com base nos seguintes fatores: recuperação da trajetória histórica das empresas familiares estudadas, apontando para eventos como a fundação, o surgimento e a caracterização da organização familiar; recuperação da evolução e crescimento da empresa familiar ao longo do tempo, apontando para elementos estratégicos, competitivos e de mercado; recuperação da trajetória dos processos de sucessão que ocorreram e ocorrem no âmbito dessas organizações, apontando para elementos gerenciais e para a interação existente entre membros de diferentes gerações no decorrer desses processos e recuperação de práticas de gestão da sucessão e atuação dos indivíduos na gestão da organização, buscando apreender eventos que pudessem ser vinculados à perspectiva do intraempreendedorismo e da ação intraempreendedora, envolvendo elementos presentes no diagrama teórico acerca do processo de sucessão empreendedora.

A partir desses elementos, foram realizadas entrevistas com os fundadores (quando possível), predecessores atuantes nas empresas e seus respectivos sucessores, num total de doze entrevistas. De modo geral, essas entrevistas tiveram duração média de uma hora, tendo sido gravadas em fitas cassete. Isso permitiu que a recuperação dos discursos dos entrevistados fosse mais precisa, a partir da transcrição das entrevistas para o editor de texto eletrônico *Microsoft Word for Windows*.

Na empresa do setor joalheiro, foram realizadas duas entrevistas com o fundador e uma entrevista com uma das sucessoras, filha mais nova do fundador. Na empresa do setor farmacêutico, foram realizadas entrevistas com um predecessor (filho do fundador), com sua esposa (predecessora) e com seus dois filhos sucessores. Na empresa do setor de materiais de construção, foram realizadas duas entrevistas com a predecessora (neta do fundador), uma com o predecessor (dirigente casado com outra neta do fundador), uma com o sucessor (filho do predecessor, bisneto do fundador) e uma com a sucessora (filha da predecessora, bisneta do fundador). A classificação das entrevistas é apresentada no Quadro 3.

QUADRO 3 Classificação das entrevistas realizadas junto aos sujeitos pesquisados

EF	Entrevistado	Entrevistado	Entrevistado	Entrevistado
Setor joalheiro	Fundador, E1; Fundador, E2	Sucessora, E3		
Setor farmacêutico	Predecessor, E1	Predecessora, E2	Sucessor 1, E3	Sucessor 2, E4
Setor de materiais de construção	Predecessor, E1	Predecessora, E2; Predecessora, E3	Sucessor, E4	Sucessora, E5

Por meio das entrevistas, foi possível apreender aspectos da trajetória histórica das empresas estudadas, bem como os fatos de destaque para a compreensão dos elementos associados aos processos de sucessão vivenciados por essas organizações. Ao mesmo tempo, foi possível apreender aspectos associados à verificação da presença do fenômeno do intraempreendedorismo e da ação intraempreendedora que, por sua vez, contribuem para a configuração de processos de sucessão empreendedora em empresas familiares.

4.5 Análise e interpretação dos dados

Tendo sido definidos o tipo qualitativo de pesquisa, a estratégia de estudo multicaso, os objetos de estudo que fizeram parte da pesquisa empírica, bem como os instrumentos e as técnicas utilizados para a coleta do material empírico, partiu-se para a definição da técnica adotada para a análise e a interpretação dos dados.

Como evidenciado anteriormente, as entrevistas realizadas com os membros das empresas familiares estudadas foram gravadas e transcritas, de modo que pudessem ser resgatadas e analisadas conforme a orientação teórica proposta e os objetivos da pesquisa.

Para que tal identificação fosse possível, adotou-se como instrumento a técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2004; Mattos, 2006). Adicionalmente, as análises foram orientadas a partir das proposições teóricas reunidas sob a perspectiva do processo de sucessão empreendedora. Nessa perspectiva, objetivou-se refletir o conjunto de questões da pesquisa, as revisões disponíveis na literatura sobre a temática investigada e as novas proposições ou hipóteses que possam surgir (Yin, 2005).

A partir disso, o procedimento de análise envolveu a organização e a sistematização das entrevistas, de modo que termos similares pudessem ser agrupados dentro de uma mesma categoria. As entrevistas foram reorganizadas em termos temáticos, envolvendo aspectos históricos das empresas estudadas (fundação, fatos e situações relevantes, expansão das atividades, evolução ao longo do tempo, etc.), e aspectos mais específicos, associados à sucessão (entrada dos sucessores e sua evolução, atuação conjunta entre predecessores e sucessores, afastamento de predecessores, etc.) e ao intraempreendedorismo (atuação intraempreendedora de membros da família empresária, sobretudo de sucessores).

Isso permitiu que os elementos associados aos processos de sucessão e ao empreendedorismo fossem reinterpretados, a partir da orientação das categorias teóricas pré-estabelecidas no referencial desta pesquisa, mas abrindo possibilidade para o surgimento de elementos não previstos anteriormente, destacando o caráter provisório do quadro teórico proposto.

5 EMPRESAS FAMILIARES, SUCESSÃO E INTRAEMPREENDEDORISMO

Neste capítulo, são apresentados os resultados da pesquisa. Primeiro, relatam-se as trajetórias históricas das empresas familiares estudadas. Depois, são demonstrados os elementos associados ao processo de sucessão nessas organizações, bem como aqueles elementos vinculados ao fenômeno do intraempreendedorismo no decorrer desses processos.

5.1 A empresa familiar do setor joalheiro

5.1.1 Trajetória histórica da empresa familiar

A história da empresa familiar do setor joalheiro teve início com sua fundação, no ano de 1977. Após atuar como ourives em uma joalheria por 13 anos e se desligar dessa empresa por problemas de relacionamento com seu antigo patrão, o fundador optou por montar sua própria joalheria, aproveitando a experiência adquirida e o conhecimento do ramo de negócios.

Com o passar dos anos, observou-se o início de uma fase de expansão das atividades da empresa. Nesse período, foi efetuada uma mudança para um novo local, dada a necessidade de ampliação de espaço físico para atender adequadamente à crescente demanda, bem como foram contratados os primeiros colaboradores para atuar na organização, permitindo, assim, o começo da estruturação da atividade comercial da empresa familiar.

Paralelamente a esse movimento de expansão da empresa, iniciou-se o processo de entrada das filhas do fundador na organização, configurando o início da sucessão gerencial. Esse processo, incentivado pelo fundador, foi caracterizado pela entrada gradativa da filha mais velha, no ano de 1991, e da filha mais nova, no ano de 1994. A partir de então, as filhas começaram a atuar em atividades operacionais, passando a adquirir experiências e a aprender o

funcionamento da empresa, para posteriormente assumir responsabilidades e funções gerenciais.

A partir do ano de 1995, com a atuação conjunta entre fundador e sucessoras, e com a busca de conhecimentos gerenciais para melhorar as práticas internas de gestão, teve início um período de crescimento da empresa familiar. Nesse momento, ocorreu uma nova mudança de sede, visando ampliar o espaço físico disponível para a realização das atividades. Ao mesmo tempo, ocorreram mudanças nas atividades desenvolvidas pela empresa, principalmente com a agregação de novas linhas de produtos (relógios, acessórios, etc.), com a adoção de novos serviços e com a inserção de novas práticas e ferramentas administrativas, com o objetivo de auxiliar e incrementar o gerenciamento da organização familiar.

No ano de 2001, dado o crescimento verificado ao longo dos anos de atuação da empresa, os membros da família empresária decidiram por abrir duas novas unidades empresariais. Nesse instante, foi aberta uma filial em uma cidade vizinha que, até aquele momento, possuía poucas empresas atuantes no setor joalheiro. Ao mesmo tempo, a partir de uma oportunidade de negócio, foi aberta uma ótica na mesma cidade da unidade matriz da joalheria. Esse movimento de abertura de novas unidades empresariais teve como objetivo a expansão dos negócios da empresa, assim como uma diversificação de ramo de atuação, para que não existisse dependência exclusivamente de um único setor de atividade.

Desse modo, atualmente, a empresa atua no setor joalheiro e no setor ótico, possuindo três unidades localizadas em duas cidades do sul de Minas Gerais. A gestão da organização é feita de modo compartilhado, sendo dividida entre o fundador, que assume posição de diretor estratégico, e duas filhas sucessoras. As sucessoras são responsáveis, atualmente, por atividades gerenciais da organização. A filha mais velha é responsável pelo setor de

produção e pelo setor de vendas a mais nova, pelo setor de gestão de pessoas e pelo setor financeiro.

O conjunto de atividades desenvolvidas no decorrer desse processo de atuação conjunta entre fundador e sucessoras levou a empresa a vivenciar um forte crescimento, sobretudo a partir do ano de 2001. As ações do dirigente e das sucessoras, nesse período recente de crescimento, levaram a empresa a se consolidar como líder local em seu setor de atuação. Outro aspecto relevante a ser considerado são as premiações obtidas pela empresa, como o prêmio “Excelência Empresarial” na categoria comércio, em âmbito estadual, nos anos de 2002 e 2007, concedido pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais (SEBRAE-MG), num reconhecimento do nível de excelência gerencial e de competitividade da empresa.

5.1.2 Elementos do processo de sucessão gerencial

A empresa familiar do setor joalheiro foi fundada no ano de 1977, por seu atual dirigente, que desejava ter seu próprio negócio:

Eu comecei a trabalhar eu tinha sete anos. Trabalhava na roça, eu era trabalhador rural. Com 10 anos nós nos mudamos pra cidade. Eu trabalhei em vários serviços, trabalhei de servente, trabalhei de pedreiro e em outras pequenas atividades, até que um dia eu tive algo que como uma inspiração e procurei serviço aqui nessa rua. Isso foi em 64, e passei numa joalheria e perguntei se estavam precisando de um menino pra fazer faxina. Por sorte minha eles estavam [...]. Então, eu comecei a trabalhar nessa joalheria de faxineiro e lá eles tinham uma oficina de ourivesaria. E, quando eu vi o pessoal fazendo joia, eu me encantei com aquilo de uma forma que hoje, 44 anos depois, eu continuo deslumbrado, aprendendo e crescendo. Eu aprendi a fazer joias e trabalhei nessa empresa 13 anos. Gostava muito de trabalhar lá porque gostava muito do ramo, sempre gostei do ramo, mas tinha uma dificuldade muito forte de relacionamento com o patrão, o que me levou, um dia, a pedir demissão e, até por necessidade de

sobrevivência, a abrir nossa pequena empresa e a primeira empresa, no ano de 77 (Fundador, E1).

A criação da empresa foi viabilizada pelo aproveitamento de experiências e conhecimentos adquiridos pelo fundador, durante o período de atuação na organização em que era funcionário. O fator motivador para a abertura da empresa foi a “necessidade de sobrevivência”, sendo a joalheria um negócio pessoal do fundador e fonte única de renda.

A partir desse momento, a empresa começou a evoluir, tanto em termos estruturais quanto em termos gerenciais, configurando assim um período de crescimento. Com o passar dos anos, o fundador decidiu levar as filhas para a empresa:

[...] Eu comecei, comecei a levar minhas filhas todo sábado, pequeninhas ainda, com 8, 9 anos, 10 anos, para a empresa. Então, a gente, elas ficavam lá na empresa e, quando chegava uma determinada hora, a gente ia junto pra uma lanchonete, depois eu as levava numa loja que vendesse roupas pra crianças e cada uma escolhia uma roupinha, uma coisa e era uma coisa muito salutar. Eu tinha intenção de ter elas comigo na empresa e eu esperava que, com isso, elas adquirissem amor, adquirissem respeito e alegria quando estivessem na empresa. Depois, a minha menina, minha filha mais velha tinha doze anos, ela pediu para trabalhar na empresa e a minha filha caçula, um pouco precoce, com onze anos, ela pediu que gostaria de trabalhar também. E todas começaram a trabalhar com esta idade. Elas estudavam de manhã e trabalhavam à tarde. Elas sempre tiveram salário compatível com a função delas, sempre tiveram um tratamento profissional igual a de todos os outros (Fundador, E2).

O momento de entrada das sucessoras na empresa familiar configura o início do processo de sucessão gerencial. Esse processo, incentivado pelo fundador, é caracterizado por uma fase de socialização das sucessoras na empresa, iniciada durante a infância, “pequeninhas ainda”. Isso veio com o

objetivo de que as filhas “adquirissem amor, adquirissem respeito e alegria quando estivessem na empresa”. Logo após esse período de socialização, teve início a atuação das filhas do fundador na empresa familiar:

Como eu comecei muito nova na empresa, eu tive oportunidade de trabalhar com tudo. Eu posso trocar uma pilha de relógio, eu posso manipular o sistema de informática, eu posso atender, eu posso fazer de tudo. Então, eu aprendi a fazer tudo e isso me trouxe uma flexibilidade de trabalho muito grande. Eu aprendi a ter as minhas preferências, assim como a minha irmã (Sucessora, E3).

Eu fui muito bem acolhida por todos, mas meu pai nunca nos ensinou que nós éramos melhores que os nossos colaboradores. Eu me encontrava no mesmo nível das outras pessoas, [...] Eu ouvia as pessoas, respeitava as pessoas. Naquela época, tinha pessoas muito mais experientes do que eu. Eu não era ninguém, não sabia nada, então, eu aprendi muito com os outros e fui muito bem recebida (Sucessora, E3).

O início da atuação das sucessoras na empresa familiar foi caracterizado pelo trabalho em atividades operacionais, desempenhando tarefas do cotidiano da empresa, tendo “oportunidade de trabalhar com tudo”, de “aprender muito com os outros”. Em outros termos, as sucessoras puderam aprender o funcionamento das diferentes áreas da empresa e adquirir experiências por meio do trabalho e da convivência com os demais indivíduos inseridos no ambiente organizacional. A partir disso, começaram a partilhar a cultura e o ambiente da empresa familiar, o que, por sua vez, contribuiu para a construção de sua própria aceitabilidade:

Elas começaram com onze, doze anos, e entraram na função mais humilde, mais simples, simples como todo mundo. Começa a fazer trabalhos secundários qualquer, vai aprendendo e depois, quando demonstrar competência, é que vai sendo aproveitado, não é nem promovido, vai sendo aproveitado em certas atividades mais essenciais (Fundador, E2).

Com o início das sucessoras em atividades operacionais, fazendo “trabalhos secundários”, elas foram “aprendendo” a trabalhar na empresa e a partilhar de seu ambiente, construindo sua aceitabilidade. Com o passar dos anos, passaram a acumular funções, a atuar em “atividades mais essenciais”, contribuindo efetivamente para a gestão da organização. Essa participação, por sua vez, revela-se atrelada à questão da “competência”:

A [filha mais velha] que cuida da produção, ela entende muito de joias, ela tem bom gosto, ela entende de mercado. Então, ela sabe muito bem o que comprar, que relógios comprar, que produtos comprar, que marca comprar, fica atenta para o que está na moda, que joia comprar, porque aquela é bonita, porque vai gostar. Ela entende bastante de vitrinista, ela sabe expor produto, ela estuda em cima disto, então, ela cuida, decoração de vitrine, ela cuida, ela sabe, tem sensibilidade pra isso. A nível de gestão a [filha mais nova] é uma pessoa superfocada, superfocada, [...] ela fez administração de empresas e pós-graduação em gestão financeira e auditoria e ela cuida, então, da parte administrativa da empresa. Ela cuida da gestão financeira, cuida do fluxo de recursos, ajuda no investimento desses recursos [...], é responsável pela contratação de novos colaboradores, ela é responsável pelo treinamento. [...] Então, há uma contribuição diuturna das filhas na empresa... (Fundador, E2).

Há uma valorização das contribuições das filhas para a empresa: de um lado, a filha mais velha, que atua no setor de produção e vendas, “possui sensibilidade”, possui habilidades e conhecimentos específicos sobre o mercado de atuação da empresa; de outro lado, a filha mais nova, que é responsável pelos setores financeiro e de gestão de pessoas, emprega os conhecimentos obtidos a partir de sua graduação em Administração para a condução das atividades gerenciais da organização. Assim, essa valorização reflete um reconhecimento das competências das sucessoras, o qual permitiu a construção da credibilidade.

A partir disso, começou a ser construída uma relação de confiança entre o fundador e suas sucessoras:

Com o passar do tempo, eu fui adquirindo mais experiências, eu fui tendo, assim..., ganhando autonomia para trabalhar, e isso eu acredito que seja a marca registrada do nosso trabalho: a confiança que a gente adquire para desenvolver os trabalhos. Eu acho que é basicamente isso, fruto da experiência (Sucessora, E3).

A confiança surge, então, como elemento central na relação entre fundador e sucessoras. Essa confiança, sobretudo relacionada à atuação das sucessoras “para desenvolver os trabalhos”, possibilitou a construção da legitimidade. Ao mesmo tempo, essa legitimidade reflete em uma posição de poder, na medida em que a sucessora foi “ganhando autonomia para trabalhar”. Essa autonomia, por sua vez, foi sendo conquistada ao longo da atuação gerencial das sucessoras, permitindo que as mesmas construíssem sua própria liderança na empresa familiar:

Nós tínhamos uma gerente aqui, que saiu da loja há um ano e meio, e ela tinha a responsabilidade de liderança geral da empresa. Então, com a ausência dela, com a saída dela, nós também acumulamos as funções dela, as responsabilidades dela, em questão geral. Então, eu passei a acumular outras funções e responsabilidades maiores. Então, existem decisões a serem tomadas que partem de mim, decisões mais importantes que estão sob a minha responsabilidade agora [...] e essa autonomia se deu com o ganho de responsabilidades e com a maturidade profissional (Sucessora, E3).

Hoje mesmo, por exemplo, eu estava conversando com a [filha mais nova] pra ela transferir pra outras pessoas funções operacionais que ela faz, pra ela devagarzinho ir cuidando e se adaptando a funções mais estratégicas (Fundador, E2).

A liderança encontra-se imbricada à perspectiva da autonomia, “com o ganho de responsabilidades e com a maturidade profissional”. Com a aquisição

de autonomia, a sucessora passou a aprender sobre o funcionamento da empresa sob uma perspectiva estratégica, na medida em que ela começou a “acumular outras funções e responsabilidades maiores” e em que “existem [...] decisões mais importantes estão sob a minha responsabilidade agora”. Essa postura estratégica da sucessora passou a ser incentivada pelo próprio fundador, que deseja que a filha comece a “transferir pra outras pessoas funções operacionais [...], pra ela [...] ir se adaptando a funções mais estratégicas”. Isso, por sua vez, revela uma capacidade das sucessoras para a manutenção futura da empresa familiar:

[...] As duas ocupam, são preparadas, são maduras, estão prontas para, se houver um imprevisto com a minha pessoa, elas darem sequência à empresa, à vida da empresa, à gestão da empresa praticamente sem sobressalto. [...] Hoje, o futuro da empresa é uma coisa que, de uma certa forma, não cabe a mim, cabe a minhas filhas decidir o que fazer com a empresa. Porque eu já conversei com as meninas a respeito disso. A empresa pode expandir tremendamente e assim de imediato. Ela tem capital, tem know-how, tem sistema de administração que permite um crescimento muito legal, mas isto deve ser uma opção delas, não minha (Fundador, E2).

Eu acredito que, com o passar do tempo, as responsabilidades vão aumentar cada vez mais. Meu pai tem sempre nos preparado pra isso. Daqui um tempo, com certeza, ele já não estará mais aqui, então, as responsabilidades crescerão muitas. Eu tenho plena consciência de que eu e a minha irmã conseguiremos tocar o negócio juntas. Ela tem características completamente diferentes das minhas e isso é bom demais porque sozinha eu não conseguiria fazer. Porque todas as características são importantes e ela sozinha também não faria. Então, eu acho que nós duas juntas vamos conseguir levar a empresa adiante, a ter bastante sucesso (Sucessora, E3).

Existe uma expectativa de que as sucessoras deem continuidade ao futuro da empresa. De um lado, existe um reconhecimento das capacidades das sucessoras para “darem sequência à empresa, à vida da empresa”. Em outros

termos, existe um reconhecimento de que o futuro da empresa está nas mãos das sucessoras, que “é uma coisa que de certa forma não cabe” ao fundador, mas sim às “filhas decidir o que fazer com a empresa”. Isso reflete na postura das sucessoras, que assumem esse caráter de continuidade, sendo responsáveis por “levar a empresa adiante”, garantindo, assim, o legado da geração predecessora.

Cabe ressaltar que o processo de sucessão gerencial na empresa familiar do setor joalheiro não apresenta elementos que podem ser vinculados à manifestação de um conflito de base familiar. No caso, há a presença de uma forte relação de confiança e de respeito mútuo entre os membros da família empresária. Esses aspectos, de certo modo, influenciam a condução dos negócios de forma positiva, abrindo espaço para a construção de ações que contribuirão para a continuidade futura da empresa familiar.

Portanto, há a construção da sucessão gerencial na empresa familiar do setor joalheiro. A construção desse processo teve início com a entrada de duas filhas sucessoras, incentivadas pelo fundador. As sucessoras começaram trabalhando em atividades operacionais, aprendendo sobre o funcionamento da empresa e compartilhando sua cultura e ambiente (aceitabilidade). Com isso, passaram a adquirir experiências e a acumular responsabilidades, tendo suas competências reconhecidas para atuar em atividades gerenciais da organização (credibilidade). A construção da aceitabilidade e da credibilidade, por sua vez, contribuiu para que as sucessoras comessem a assumir uma posição de poder, sobretudo a partir do momento em que se configurou uma relação de confiança entre pai e filhas (legitimidade). A partir dessa confiança, as sucessoras começaram a adquirir autonomia e a aprender sobre o funcionamento da empresa sob uma perspectiva estratégica, criando condições para garantir o legado da geração predecessora (liderança) e para a efetivação da sucessão gerencial.

5.1.3 Elementos do fenômeno do intraempreendedorismo

Na medida em que ocorre o processo de sucessão gerencial, manifestam-se elementos que podem ser associados ao fenômeno do empreendedorismo. Essa manifestação do empreendedorismo, por sua vez, se dá a partir da ação intraempreendedora de sucessores, objetivando a renovação e a continuidade da empresa familiar. Nessa perspectiva, aparecem algumas ações inovadoras das sucessoras:

[...] Principalmente na área financeira e também na área de recursos humanos, que são as áreas que atuo, eu fiz muitas melhorias. Por exemplo, eu implantei um sistema pra fazer o nosso controle gerencial. Ele traz uma série de indicadores financeiros, uma série de relatórios que balizam as nossas decisões, então, eu pude mudar muito, eu revolucionei o sistema de indicadores e, hoje, ele é feito de uma forma muito mais simples, muito mais objetiva. Eu também participei da implantação, junto com o meu pai, do programa de qualidade, que a gente buscou colocar pra melhorar constantemente o nosso trabalho. Também tem o programa de treinamentos, onde eu não passo apenas as questões de trabalho, mas sim as questões das pessoas. Esse é o foco dos meus treinamentos. Já a minha irmã, mais ligada a essa parte de produção, de vendas, ela sempre 'tá agregando novos produtos, novas linhas de produtos, produtos diferenciados que você não encontra em qualquer lugar, relógios, joias, acessórios, justamente pra atender a esse nosso mercado. Então, a gente 'tá sempre trazendo coisas novas pra empresa e o nosso objetivo é esse, de melhorar sempre (Sucessora, E3).

No decorrer da atuação das sucessoras, houve um movimento de agregação de novas atividades, de novas práticas de gestão. De um lado, a filha mais nova buscou a implantação de um sistema para controle gerencial e financeiro, a implantação de um programa de gestão da qualidade e a criação de um programa de treinamento interno para os funcionários. De outro lado, a filha mais velha buscou expandir o potencial de mercado da empresa, por meio da ampliação e da diferenciação de linhas de produtos. Essas ações de

modernização da empresa revelam a presença de uma perspectiva de inovação, em um sentido mais amplo, envolvendo mudanças e melhorias em ações, práticas e processos gerenciais.

Ao mesmo tempo, as sucessoras também contribuíram para a abertura de novas filiais. Esses novos negócios, envolvendo a abertura de uma filial da joalheria em uma cidade vizinha e a abertura de uma ótica, permitiram o crescimento da empresa, configurando outra perspectiva de ação intraempreendedora das sucessoras, a criação de valor:

Olha, a abertura dessas duas filiais foi assim. Nós temos, no nosso grupo, hoje, um grupo de planejamento estratégico. Uma equipe PE. Então, nesses encontros que a gente faz, são encontros periódicos, a gente costuma, tem o hábito de discutir possibilidades. Então, nessas ocasiões, a gente discutiu a possibilidade de expansão dos negócios e surgiu a ideia e a oportunidade de abrir as filiais. Foi uma decisão em conjunto, obviamente com a liderança do meu pai, mas que teve muito a nossa participação, ajudando muito desde o início, dando ideias e contribuições. E, com isso, a gente pode abrir essas duas lojas e a gente 'tá muito satisfeito com elas (Sucessora, E3).

Ainda que o fundador tenha liderado esse projeto de expansão, é possível constatar que a abertura das filiais “foi uma decisão em conjunto”. Ao ressaltar essa decisão conjunta, a sucessora destaca a importância de sua própria atuação nesse processo, “ajudando muito desde o início, dando ideias e contribuições”. Em outros termos, a atuação e a contribuição das sucessoras tornaram possíveis a abertura e a viabilização desses novos negócios, configurando, assim, uma ação de criação de valor. Essas ações, analisadas de forma integrada, conduziram ao crescimento da empresa familiar:

As meninas contribuem muito, contribuíram muito pra empresa com as mudanças que elas vêm implementando. A partir do momento que foram acontecendo essas mudanças, que a gente foi adquirindo essas experiências, conhecendo

um pouco mais em profundidade as suas teorias, os seus resultados que foram sendo conquistados, a nossa empresa começou a se modernizar, começou a crescer e começou a ocupar cada vez mais espaço dentro da nossa cidade (Fundador, E2).

Assim, a partir das ações das sucessoras, ocorre o crescimento da empresa familiar. De um lado, há um reconhecimento da postura inovadora das sucessoras, na medida em que elas “contribuíram muito pra empresa com as mudanças que elas vêm implementando”. De outro lado, a partir dessas mudanças empreendidas pelas sucessoras, o fundador reconhece e valoriza os resultados que foram sendo alcançados, pois a empresa “começou a se modernizar, [...] crescer e a ocupar cada vez mais espaço dentro da cidade”. Esse aspecto de conquista de espaço no mercado local, por sua vez, evidencia outra vertente a ser considerada, a da competitividade:

Olha, nós sempre tivemos um crescimento muito bom [...]. Tanto é que chegamos a ter uma participação expressiva no mercado, mas eu percebo que nós chegamos a um patamar equilibrado com outras lojas existentes na cidade, equilíbrio com as outras lojas boas existentes na cidade. A partir do momento em que nós fomos adquirindo novos conhecimentos de mercado, novos conhecimentos administrativos, fomos mudando a nossa forma de agir e de pensar, e fomos pondo isso em prática. Nós fomos crescendo, crescendo e a gente foi vendo que a nossa empresa, hoje..., que nós temos um domínio quase absoluto do mercado, uma liderança quase que absoluta do mercado. Nós fomos ganhando o mercado gradativamente e, hoje, a nossa concorrência está numa distância imensurável nossa e sem condições de nos alcançar porque o nosso diferencial não é apenas econômico, não é apenas material, o nosso diferencial é basicamente conceitual (Fundador, E1).

É evidente o papel das ações e intervenções das sucessoras para o crescimento da empresa familiar. Na medida em que esse crescimento foi sendo conquistado, a empresa passou a “ter um domínio quase absoluto do mercado”.

Em outros termos, pode-se afirmar que as ações do fundador e das sucessoras, efetuadas no decorrer desse período de crescimento, levaram a empresa à liderança em seu mercado de atuação, construindo, assim, as bases de sua competitividade, manifestada em termos de diferenciais e de vantagens competitivas:

Olha, [o nosso diferencial] é basicamente conceitual. Traduzindo isso, a gente se preocupa com uma série de coisas que fazem a diferença. Eles [os concorrentes] não investem em detalhes que, pra mim, os detalhes fazem toda a diferença. Se eles vão fazer uma loja nova, eles fazem a loja e tal, fica, às vezes, bonita, mas fica sempre faltando alguma coisa que só um profissional seria capaz de fazer. Eles não se treinam, não se preparam pra serem competitivos. Eles se limitam, eles não investem em pessoas porque acham que isso é gasto. Eles não valorizam as pessoas. Eles não conhecem o mercado, não conhecem ferramentas de gestão. Então, o resultado é esse: há uma diferença muito grande entre a nossa empresa e a concorrência (Fundador, E2).

Esse nível de competitividade, verificado a partir da construção de diferenciais e vantagens competitivas sobre a concorrência, influencia as perspectivas futuras de crescimento e expansão da empresa familiar:

Olha, o que nós pensamos hoje é em expansão. Esse é o nosso lema numero um. É o nosso projeto daqui pra frente. Expandir, sendo no ramo ótico ou na joalheria. A gente pretende formar outras filiais nos próximos anos, inclusive pro ano que vem, pro ano de 2009, nós já temos planos de abrir uma nova loja aqui na cidade. Existe, hoje, devido a essa grande diferença conceitual, diferença filosófica entre nós e os concorrentes, existe uma grande falha no mercado, existe um nicho muito grande que a gente pretende atingir mais. Então, a ideia é expansão. A gente sempre trabalha com a possibilidade da empresa crescer e melhorar sempre (Sucessora, E3).

Percebe-se, pois, que a competitividade influencia e direciona as decisões futuras da empresa, seja a partir da “possibilidade da empresa crescer e melhorar sempre”, seja a partir da necessidade de “formação de outras filiais nos próximos anos”. Esses fatores, assim, acabam por influenciar as possibilidades de renovação e de continuidade futura da empresa familiar:

Existem opções, porque eu já tenho 57 anos, então, a minha fase profissional, minha vida profissional, ela já tá boa, eu já me sinto realizado com o que já fiz. Porém, as minhas filhas são jovens e elas que vão decidir o futuro da empresa. [...] Nós podemos fazer muita coisa, podemos escolher, ter o privilégio de escolher, a escolha vai ser delas. A empresa, do jeito que está, dá para elas viverem superbem, dá para elas fazerem a mesma coisa que eu fiz. Mas, se elas optarem por crescer, também dá pra crescer sem problemas. Então, é uma opção, é uma escolha basicamente delas. E elas entendem isso e buscam constantemente essas melhorias, essas mudanças, esse crescimento, pra que a empresa continue, aí, com esse potencial todo que ela tem por muito tempo (Fundador, E2).

Há, efetivamente, a contribuição das sucessoras para a renovação da empresa familiar, “buscando constantemente melhorias, mudanças, crescimento, pra que a empresa continue, aí, com esse potencial por muito tempo”. A continuidade da empresa encontra-se vinculada à atuação das sucessoras, na medida em que elas se tornam responsáveis por “decidir o futuro da empresa”. Desse modo, pode-se constatar a manifestação do fenômeno do intraempreendedorismo, pois as ações dos diferentes membros da família empresária permitiram que a empresa construísse as bases para a sua renovação e para a sua continuidade futura. Essa continuidade, por sua vez, não se encontra dissociada do aspecto familiar e, sobretudo, do aspecto intergeracional:

Eu penso comigo que a nossa empresa, que tem 31 anos..., minha filha que tem hoje 25 anos, se ela trabalhar mais 30 anos na empresa, trabalhar mais 35 anos, que é uma idade até muito fácil pra ela trabalhar, eu vou ter garantido a

sobrevivência da empresa por mais 30 anos. Eu acredito que a nossa empresa, ela pode estar garantida até os 70 anos de idade (Fundador, E2).

E eu vejo o seguinte: se a empresa serviu pra eu criar minhas filhas, ela certamente vai servir pra que as minhas filhas também criem, para que elas vivam primeiro, construam a sua vida dentro da empresa e que, posteriormente, elas também possam criar os seus filhos trabalhando na empresa e usufruindo do lucro da empresa. [...] Eu procuro orientar as minhas filhas pra que elas criem também seus filhos na empresa, pra que eles possam dar sequência à vida da empresa (Fundador, E2).

Por um lado, o fundador possui uma expectativa de que a atuação da sucessora “garanta a sobrevivência da empresa por mais 30 anos”. Por outro lado, o fundador busca “orientar as filhas pra que criem também seus filhos na empresa, pra que eles possam dar sequência à vida da empresa”. Torna-se claro, portanto, que o envolvimento e a participação das sucessoras, bem como a intenção e o incentivo para que as futuras gerações atuem na empresa, permitem a manifestação de um forte componente intergeracional e familiar. Esses componentes, por sua vez, podem contribuir para a continuidade da empresa familiar e, de um modo mais amplo, para a configuração de uma família empreendedora.

Portanto, houve a manifestação de elementos vinculados ao fenômeno do empreendedorismo no decorrer do processo de sucessão gerencial da empresa familiar do setor joalheiro. De um lado, houve um movimento de implantação de sistemas para controle gerencial e financeiro, a implantação de um programa de gestão da qualidade, a criação de um programa de treinamento para os funcionários e a ampliação e diferenciação da linha de produtos comercializados (inovação). De outro, houve melhorias nas instalações da matriz, bem como foram abertas novas unidades da organização familiar, inclusive em outra cidade e em outro setor de atividade (criação de valor). Ao associar a perspectiva da

inovação e a perspectiva da criação de valor, constata-se que as ações das sucessoras contribuíram para a expansão da organização familiar (crescimento) o que, posteriormente, levou a empresa à liderança do mercado em suas áreas de atuação (competitividade). Assim, observa-se que a presença desses elementos contribui para a renovação e a continuidade da empresa familiar ao longo do tempo.

5.2 A empresa familiar do setor farmacêutico

5.2.1 Trajetória histórica da empresa familiar

A trajetória histórica da empresa familiar do setor farmacêutico tem início com sua fundação, ocorrida no ano de 1965. Em 1960, o fundador – mesmo sem formação específica na área – começou a trabalhar em uma farmácia local, tendo a oportunidade de adquirir conhecimentos sobre o setor. Assim, o fundador aprendeu a manipular fórmulas de medicamentos e a atender pacientes, práticas muito comuns naquela época. Após cinco anos de atuação nessa empresa, o fundador optou por criar seu próprio negócio, abrindo uma pequena farmácia, localizada num bairro da cidade.

Após esse momento inicial, a organização começou a vivenciar um período de expansão das atividades. Esse período é caracterizado pelo aumento das vendas de medicamentos, pela ampliação da linha de produtos e, sobretudo, pelo aumento do número de atendimentos a pacientes. Esse conjunto de fatores, por sua vez, contribuiu para a estruturação das atividades comerciais da empresa familiar.

Nesse período de estruturação da empresa, configura-se o primeiro processo de sucessão gerencial vivenciado pela organização familiar. Esse processo é caracterizado por um movimento gradativo de entrada dos potenciais sucessores na organização, fortemente incentivado pelo fundador. De modo

geral, os filhos entraram ainda adolescentes, conciliando os estudos com a atuação na empresa, e começaram trabalhando em atividades operacionais. Assim, os sucessores puderam aprender sobre o funcionamento da empresa, adquirindo competências para, posteriormente, atuarem em atividades mais essenciais. Após a fundação, a filha mais velha do fundador começou a trabalhar com o pai, auxiliando-o em atividades operacionais (1965). Posteriormente, o fundador, por motivo de doença, afastou-se da farmácia por um período de seis meses, o que ocasionou a entrada de outro filho para substituí-lo no processo de condução das atividades da organização (1969).

Com o passar dos anos, também ocorreu a entrada de outros seis filhos do fundador na empresa familiar. No entanto, durante a década de 1980, alguns desses sucessores decidiram deixar a empresa familiar: dois filhos decidiram sair da organização para se graduar em Farmácia (1983); a filha mais velha, que trabalhava com o pai desde a fundação, casou-se e se retirou da empresa (1988); outra filha decidiu sair da organização e mudou-se para os Estados Unidos (1988). Dessa forma, apenas quatro sucessores permaneceram trabalhando junto com o fundador na empresa familiar.

Após a entrada do segundo sucessor, que entrou para a organização para substituir o pai durante o período de seu afastamento, teve início uma fase de forte crescimento da empresa familiar. Durante esse período, foram empreendidas diversas mudanças: construção de loja própria, ampliando o espaço físico disponível e a participação no mercado local (1980); abertura de filial em uma cidade vizinha (1981); transferência dessa filial para a cidade da matriz (1984); abertura de filial no centro da cidade (1984); abertura de filial em outro bairro da cidade (1986) e abertura de filial para atendimento 24 horas (1987).

No período entre 1990 e 1992, a organização enfrentou fortes dificuldades financeiras e um período significativo de retração das atividades,

inclusive com o fechamento de três filiais e a perda de patrimônio da família empresária. Ao mesmo tempo, a relação entre os sucessores começou a se deteriorar, contribuindo para a geração de um forte conflito. Neste momento, ocorreu a exclusão de um dos sucessores, ao mesmo tempo em que o segundo sucessor optou por se afastar da administração da matriz e atuar na filial restante. Houve, assim, uma divisão patrimonial, envolvendo as unidades da empresa: de um lado, dois sucessores e o fundador ficaram responsáveis pela administração da matriz; de outro, o segundo sucessor ficou responsável pela condução dos negócios da filial localizada no centro da cidade. A partir de então, esses grupos passaram a seguir trajetórias distintas. Contudo, mesmo com a divisão de propriedade, as duas empresas permaneceram unidas sob uma mesma denominação, já tradicional na cidade.

O grupo familiar responsável pela matriz não obteve grandes evoluções no período compreendido entre 1992 e a atualidade. Após o período de crise, o fundador e os outros dois sucessores efetuaram melhorias na matriz da empresa, adaptando-a ao sistema de drugstore, padrão emergente em cidades de maior porte na época. Posteriormente, esses sucessores abriram uma filial, que ficou sob a responsabilidade de um dos sucessores e de sua esposa. Desse modo, os sucessores são hoje responsáveis pela condução de duas unidades empresariais, não havendo perspectivas maiores de crescimento.

Por outro lado, o grupo familiar composto pelo segundo sucessor e sua esposa vivenciou uma evolução mais significativa. Após o período de crise, esse sucessor começou a executar ações visando à retomada do crescimento da empresa. Esse período foi caracterizado pela abertura de nove filiais (1992, 1994, 1997, 1998, 1999, 2000, 2004, 2005 e 2006), o que fez com que o grupo passasse a controlar 10 farmácias na atualidade. Esse movimento de abertura de filiais levou o grupo a assumir a liderança do setor farmacêutico na cidade.

Adicionalmente, a trajetória desse grupo é caracterizada pelo início do segundo processo de sucessão gerencial vivenciado pela empresa familiar, incentivado pelo agora predecessor. Em um primeiro momento, os filhos do casal predecessor começaram a atuar em atividades operacionais, aprendendo o funcionamento do setor e da empresa como um todo. O filho mais velho começou a trabalhar na empresa desde cedo (1991) e, no ano de 1994, passou a assumir funções gerenciais em uma das filiais. O filho do meio optou por graduar-se em Medicina e não trabalha na organização. O filho mais novo, após graduar-se em Administração, começou a atuar na empresa em funções gerenciais (2005). Atualmente, os membros desse grupo familiar – predecessores e sucessores – atuam de forma conjunta na condução dos negócios.

Outro fato importante a ser destacado no decorrer da trajetória histórica da empresa familiar consiste na morte do fundador, ocorrida no ano de 2006. Esse acontecimento acabou por influenciar ambos os grupos familiares, dado o reconhecimento e a importância que o fundador possuía junto ao mercado e a sociedade local.

5.2.2 Elementos do processo de sucessão gerencial

A empresa familiar do setor farmacêutico foi fundada no ano de 1965, a partir de um desejo do fundador de ter seu próprio negócio:

Meu pai trabalhava na antiga farmácia [...]. Ele era funcionário da farmácia e o nosso bairro era um bairro que tava crescendo, era um bairro novo, um bairro bom, um bairro que tava crescendo. Então, os amigos do papai, que já eram farmacêuticos, foram aconselhando o meu pai a abrir uma farmácia. Aí, em 1965, ele começou com uma farmácia pequenininha e colocou a minha irmã lá embaixo, em uma portinha que tinha lá um Biotônico Fontoura, aquela coisinha antiga de farmácia, aqueles remédios mais tradicionais mesmo. Como o papai era muito querido na

cidade, sempre foi, a clientela foi fácil de formar. Aí continuou ali, aquele período todo, a gente trabalhava muito, porque tudo era conseguido com muito sacrifício (Predecessor, E1).

O fundador decidiu por criar seu próprio negócio aproveitando as experiências adquiridas durante o período de sua atuação em uma farmácia local. Em um primeiro momento, o fundador “começou com uma farmácia pequenininha”, em que os produtos comercializados eram, principalmente, “remédios mais tradicionais”, ou seja, aqueles medicamentos mais comuns na época. Imediatamente após a inauguração da farmácia, ocorreu a entrada da filha mais velha, auxiliando o pai em atividades operacionais. Posteriormente, com o afastamento do fundador por motivo de doença, ocorreu a entrada do segundo filho mais velho, para substituí-lo no gerenciamento da organização. Esses fatos permitem a configuração do início do primeiro processo de sucessão gerencial vivenciado pela empresa familiar:

Depois que ele abriu a farmácia, ele ficou ali trabalhando direto, sem descansar, de 8 da manhã às 11 horas da noite. Às vezes, levantava de madrugada para atender o pessoal que ia na casa dele, doente. Até que, depois de uns 4 anos, ele esgotou [...] Não teve mais condição de continuar trabalhando. E aí, ele foi obrigado a entregar a farmácia pra nós. A minha irmã já trabalhava com ele, ajudava no balcão, vendia, limpava a farmácia. Mas, ele precisava de alguém pra substituir ele e, aí, eu peguei a parte administrativa (Predecessor, E1).

Há o início de um processo de sucessão gerencial, configurado por meio da entrada dos sucessores na empresa familiar: de um lado, a filha mais velha entra para a organização para auxiliar o fundador em atividades operacionais; de outro, o segundo sucessor entra para a empresa já assumindo funções gerenciais. A partir disso, o segundo sucessor, que é aquele que mais adere ao projeto do

fundador, começou a construir sua aceitabilidade e sua credibilidade na empresa familiar:

[...] nós começamos a entrar e logo começamos a trabalhar junto com meu pai. No começo, ele foi ensinando e a gente aprendendo aquele serviço, fazer um atendimento, vender um remédio, aprendendo aquelas coisas que faziam parte do dia-a-dia da farmácia mesmo. Depois, a gente foi pegando experiência com ele, eu fui aprendendo a administrar a farmácia e ele foi delegando as coisas pra gente. Meu pai foi dando um pouco de autonomia pra gente e, com isso, começamos a desenvolver a empresa. (Predecessor, E1).

O sucessor, a partir de sua atuação na empresa familiar, foi “aprendendo aquele serviço”, foi “aprendendo aquelas coisas que faziam parte do dia-a-dia da farmácia”. Isso revela a construção da aceitabilidade do sucessor, na medida em que o mesmo começa a aprender sobre o funcionamento das atividades e a partilhar da cultura e do ambiente da organização familiar. De outro lado, nota-se também que o fundador foi “delegando” funções gerenciais para o sucessor, a partir do momento em que o mesmo foi “pegando experiência”, foi “aprendendo a administrar a farmácia”. Isso revela a construção da credibilidade, na medida em que o fundador passou a reconhecer as competências e habilidades do sucessor para a condução das atividades gerenciais da empresa familiar.

Ao mesmo tempo, ao permitir que o sucessor pudesse “desenvolver a empresa”, o fundador demonstrava confiança em sua atuação e possibilitava, assim, a construção da legitimidade. Com isso, o sucessor passou a assumir uma posição de dirigente da organização e a ter autonomia para atuar na empresa familiar:

Meu pai tinha uma visão, assim, muito de farmácia, de atendimento, uma coisa mais restrita. Já eu tenho uma visão muito mais comercial das coisas. Então, no momento em que ele foi me dando autonomia, eu fui ficando cada vez mais responsável por administrar a farmácia e, aí, houve

uma modificação muito grande na empresa. Nós trabalhávamos em um cômodo, que era um cômodo pequeno. Aí eu comprei a loja da esquina, ampliei, fiz o prédio, aí fui crescendo, aí eu comecei partindo pra outras lojas (Predecessor, E1).

A partir da aquisição de autonomia, o sucessor passou a construir a sua própria liderança na empresa familiar. Essa liderança, por sua vez, se manifestou a partir do momento em que o sucessor começou a “ficar cada vez mais responsável por administrar a farmácia”. Em outros termos, por meio da autonomia e de sua atuação conjunta com o fundador na condução dos negócios, o sucessor passou a assumir uma postura estratégica. Ao mesmo tempo, por meio dessa postura do sucessor, a empresa passou a vivenciar um período de expansão das atividades, envolvendo a ampliação de unidades, a criação e a abertura de filiais, dentre outros. Essas ações do sucessor, por sua vez, permitem que a empresa familiar tenha continuidade ao longo do tempo, garantindo, assim, o legado da geração predecessora.

Com o passar dos anos, teve início o segundo processo de sucessão gerencial vivenciado pela empresa familiar, a partir da entrada dos filhos do predecessor na organização:

Eu comecei a trabalhar há 17 anos atrás. Eu entrei moleque, fazendo o que esses meninos fazem aí hoje. Eu entrei abrindo caixa, guardando remédio. Quando eu tinha 18 anos, eu tava indo pro quartel e meu pai abriu a [filial]. Eu queria servir o quartel na época e ele me falou: ‘a chave da farmácia tá aqui. Ou o quartel ou a farmácia’. Aí eu fui pra farmácia. Eu fiquei, foi minha primeira experiência administrando a farmácia. Fiz uma rolaiada danada, quase quebrei a farmácia. Mas, eu acho que meu pai fez isso de propósito. Na hora que não dava mais, ele e minha mãe pegou as coisas e me mostrou: ‘tem que ser assim, tem que ser assado’. Aí eu fui aprendendo por experiência mesmo, com o convívio com meu pai e com a minha mãe (Sucessor 1, E3).

Eu já trabalhava antes, já ajudava assim um pouco, mas era como um funcionário mesmo, fazia de tudo. Acabou que, com 17 anos, eu fiz um vestibular em Belo Horizonte e passei, fiz pra Administração e passei. E, quando eu passei, nisso aí meu pai falou pra eu fazer. Não fui nada obrigado, mas pelo meio que você vive acaba influenciando. [...] Aí, depois eu cheguei aqui, já pra ajudar o meu pai e trazer pra farmácia o que eu aprendi na faculdade (Sucessor 2, E4).

Da mesma forma como na transição da primeira para a segunda geração, a entrada dos sucessores se deu de forma gradativa e com o incentivo do predecessor. Houve um início em atividades operacionais: de um lado, o filho mais velho começou “abrindo caixa, guardando remédio”; de outro, o filho mais novo “era como um funcionário mesmo, fazia de tudo”. Isso permitiu que os sucessores comessem a adquirir experiências, a aprender o funcionamento da empresa e a compartilhar da cultura e do ambiente da organização familiar, construindo sua aceitabilidade. Ao mesmo tempo, na medida em que os sucessores foram “aprendendo por experiência”, foram acumulando conhecimentos para “trazer pra farmácia”, eles passaram a ter suas competências reconhecidas e a assumir funções gerenciais na empresa, construindo sua credibilidade. A partir desse momento, os sucessores passaram a estabelecer as bases para a construção de sua legitimidade:

[...] aí eu fui aprendendo por experiência mesmo, com o convívio com meu pai e com a minha mãe. E aí eu fui pegando o jeito e eu fui pegando cada vez mais serviço. Hoje, a gente tem uma atuação boa, a gente ajuda a dirigir a empresa e já responde por quase tudo. Pra você ter uma ideia, hoje, meu pai viaja, minha mãe viaja, tudo fica na minha mão, na mão do meu irmão. [...] [O relacionamento] entre eu, meu pai, minha mãe e meu irmão é muito tranquilo. Um ouve o outro, troca ideia e tudo mais (Sucessor 1, E3).

A legitimidade manifesta-se por meio das relações de confiança existente entre os membros da segunda e da terceira geração da família empresária. Na

medida em que os sucessores foram “pegando o jeito”, ou seja, aprendendo e adquirindo experiências, eles passaram a “ajudar a dirigir a empresa” e a “responder por quase tudo”. A partir disso, há um relacionamento “muito tranquilo” entre os membros da família empresária, em que “um ouve o outro, troca ideia e tudo mais”. Desse modo, verifica-se a existência de uma relação de confiança entre predecessores e sucessores, permitindo que eles se legitimassem e atuassem de forma conjunta no gerenciamento da empresa familiar. Nesse processo de construção da legitimidade, os sucessores passaram a assumir uma posição de poder, com certa autonomia para conduzir as atividades da organização. Isso, por sua vez, contribuiu para que os sucessores pudessem construir sua própria liderança na empresa familiar:

É, isso veio com o tempo. Hoje, os meninos ajudam muito a gente. Eles têm a função deles, têm uma certa autonomia e ajudam a tocar as farmácias. O [filho mais velho] aprendeu tudo o que sabe com o pai, então, ele é muito parecido com ele, e ele tem firmeza, ele já abriu farmácia, cuida sozinho de duas filiais... Já o [filho mais novo] estudou, fez Administração, então, ele, assim, aprendeu na faculdade como que as coisas devem ser. E eles tão aí, trabalhando com a gente, e eu acho que eles tão mais que preparados pra cuidar da farmácia e pra trabalhar pra que ela tenha sucesso (Predecessora, E2).

Há, de fato, a construção da liderança dos sucessores, que se manifesta na medida em que os sucessores adquirem “uma certa autonomia e ajudam a tocar as farmácias”. Em outros termos, na medida em que os sucessores assumem funções gerenciais e ficam responsáveis pela condução das atividades, eles aprendem o funcionamento da empresa sob uma perspectiva estratégica. A partir disso, os sucessores passam a estar “preparados pra cuidar da farmácia e pra trabalhar pra que ela tenha sucesso”. Isso permite dizer que existe uma expectativa de que os sucessores possam dar continuidade ao projeto da empresa familiar, garantindo assim o legado das gerações predecessoras.

Não obstante, é possível observar a existência de um elemento que influencia diretamente todo o processo de sucessão gerencial e a trajetória passada e futura da empresa familiar como um todo:

A família é uma coisa que não caminha junto. Um quer de um jeito, o outro quer de outro, aí já vêm os filhos que vão crescendo e vai tendo umas divergências entre os irmãos. [...] Começou a dar umas divergências porque a gente sobressaia, a gente começou a construir e tudo, e começou a haver várias divergências entre os irmãos, porque a gente conseguia fazer as coisas e eles não conseguiam [...]. E, com isso, foi começando dar aquelas divergências e eu mesmo sugeri pro [predecessor]: 'eu acho que você tem que sair daqui, porque não 'tá dando certo'. Foi o [fundador] que começou, mas quem construiu tudo foi o [predecessor] e eu acompanhei ele em cada passo, de tudo da construção. [...] Então, o [predecessor] passou toda a sua parte na [matriz] para os irmãos, sem ficar com nada [...] e aí a gente ficou só com a farmácia do centro. Aquele foi um momento muito difícil pra farmácia, porque a briga deles obrigou a gente a fechar algumas lojas e, assim, quase fez que a gente fechasse as portas, porque o dinheiro sumiu (Predecessora, E2).

Há, no âmbito organizacional, a configuração de um conflito familiar. Esse conflito, gerado a partir das “divergências entre os irmãos”, levou a empresa a passar por um período de fortes dificuldades financeiras e de retração das atividades, o que ocasionou a divisão da organização em dois grupos empresariais. E isso influenciou no processo de sucessão gerencial e na continuidade da empresa familiar, na medida em que os grupos separados percorreram trajetórias distintas:

[...] depois de 92, [a empresa] já prosperou. De 92 para cá eu comprei esse prédio todo aqui, [...] ampliei, comprei um monte de coisas. Mas o problema te ensina muita coisa. Hoje, a gente num da moleza mais não (Predecessor, E1).

Eu acho que foi muito boa a separação [dos grupos]. O vínculo de família não foi desfeito, mas, no momento e no

futuro, foi favorável a gente ter ficado desligado porque, quando ele trabalhava, era visto como se estivesse tirando, tendo coisas a mais que os irmãos. Acho que foi favorável, tanto no momento que ocorreu como agora, porque, no futuro, vai tendo os filhos. Apesar de existir um vínculo, é aquele negócio... eles ficaram naquilo ali, com a matriz mesmo e não saíram daquilo ali (Predecessora, E2).

Mesmo após ter vivenciado um forte período de crise, o grupo liderado pelo predecessor retomou a trajetória de crescimento, com a abertura de filiais e a ampliação dos negócios e do patrimônio da família. Por outro lado, o grupo liderado pelos irmãos do predecessor ficou “naquilo ali, com a matriz mesmo e não saiu daquilo ali”. Em outros termos, esse grupo não passou por evoluções significativas, não tendo expectativas de crescimento após a separação. Com isso, esse grupo permanece estagnado, fato que influencia negativamente suas perspectivas de continuidade futura.

Por fim, verifica-se que a empresa familiar do setor farmacêutico passou por dois processos sucessórios, envolvendo três gerações da família empresária. Nesses processos, os membros das duas gerações sucessoras começaram trabalhando em atividades operacionais, o que os levou a aprender o funcionamento da empresa e do setor de atividade e a compartilhar a cultura e o ambiente organizacional (aceitabilidade). Ao mesmo tempo, os sucessores acumularam experiências, desenvolveram habilidades e competências que os ajudaram a atuar em funções mais essenciais dentro da organização (credibilidade), adquirindo a confiança dos predecessores (legitimidade). A partir disso, os sucessores passaram a ter autonomia para atuar dentro da organização e passaram a aprender o funcionamento da empresa dentro de uma perspectiva estratégica, criando meios para garantir o legado das gerações predecessoras (liderança), configurando, assim, processos de sucessão gerencial.

5.2.3 Elementos do fenômeno do intraempreendedorismo

Na medida em que os sucessores – tanto representantes da segunda como da terceira geração – efetivaram sua posição de liderança, eles passaram a empreender ações que contribuíram para a renovação da organização e para a continuidade da empresa familiar ao longo do tempo. Essas ações dos sucessores, por sua vez, podem ser reinterpretadas como ações intraempreendedoras:

Quando o [predecessor] entrou, houve uma revolução total na empresa. Inclusive, no princípio, com o pai dele, teve algumas divergências porque, logo que ele entrou, ele comprou o primeiro computador e tem uma dificuldade da pessoa mais antiga ter essa aceitação. Mas, o [predecessor] foi revolucionando tudo, desde a informática... mudanças em todos os aspectos, na forma de fazer as coisas, mudou a mentalidade da farmácia (Predecessora, E2).

Depois que eu cheguei, eu acho que mudou muita coisa, mudou muito. A farmácia deu uma reviravolta na maneira de agir, completamente. Quando eu comecei, meu pai já tinha ajeitado muita coisa, mas era muito amador ainda. Então, eu procurei mudar a forma como a empresa era gerenciada, implantei alguns sistemas pra... facilitar mesmo o trabalho, os controles, a forma como a gente trabalhava o RH, funcionário, horário... Eu acho que já evoluiu muito, mas tem muito que evoluir ainda (Sucessor 2, E4).

No decorrer do processo de sucessão gerencial, os sucessores começam a construir ações que podem ser associadas a elementos do fenômeno do empreendedorismo. De um lado, verificou-se que o predecessor foi “revolucionando tudo”, ou seja, efetuou mudanças importantes na “na informática [...] na forma de fazer as coisas”, modificando a “mentalidade da farmácia”. De outro lado, a entrada dos sucessores permitiu que houvesse uma “reviravolta na maneira de agir”, implantando sistemas de gestão que foram mudando “a forma como a empresa era gerenciada”. Essas ações se traduzem

em termos de ações inovadoras, na medida em que se encontram associadas à agregação de novas práticas, voltadas, sobretudo, para a melhoria dos processos gerenciais e da gestão interna da organização.

Ao mesmo tempo, verificou-se a abertura de filiais da empresa familiar. A criação desses novos negócios, por sua vez, envolveu a participação dos diferentes membros das gerações sucessoras, sendo fortemente influenciada pela ação desses indivíduos:

[...] houve uma modificação muito grande na empresa. Nós trabalhávamos em um cômodo, que era um cômodo pequeno. Aí eu comprei a loja da esquina, ampliei, fiz o prédio, aí fui crescendo. Aí eu comecei partindo pra outras lojas. [...] Também, depois que [os filhos] vieram pra cá, eles me ajudaram a abrir essas lojas mais recentes (Predecessor, E1).

A ação conjunta dos membros da família empresária permitiu com que houvesse uma “modificação muito grande na empresa”. Assim, na medida em que o predecessor abriu filiais e que os sucessores participaram e “ajudam a abrir as lojas mais recentes”, observa-se a configuração de outra perspectiva de ação intraempreendedora, que pode ser reinterpretada como criação de valor.

A inovação e a criação de valor, em conjunto, contribuem para a expansão das atividades, para o crescimento e para a competitividade da empresa familiar:

Aí nós começamos a entrar e começamos a desenvolver a empresa [...] com um objetivo de crescimento, objetivo que faltava no meu pai. Então, eu pude desenvolver a empresa, abri lojas e, mesmo depois da separação, a gente continuou trabalhando forte e crescendo a [empresa] cada vez mais. Eu percebo que foi esse nosso trabalho, a nossa determinação, que fez a gente chegar onde a gente chegou. [...] Hoje, eu posso te dizer que a [empresa] ‘tá na liderança do mercado, não abriu espaço pra concorrência (Predecessor, E1).

Observa-se um reconhecimento de que as ações dos membros da família empresária contribuíram para o crescimento da organização familiar, na medida em que o predecessor pode “desenvolver a empresa, abrir lojas”, levando a organização a “crescer cada vez mais” e a “chegar onde chegou”. Ao mesmo tempo, a partir desse crescimento, a empresa pode alcançar a “liderança do mercado, não abrindo espaço pra concorrência”. Em outros termos, pode-se afirmar que as ações do predecessor e dos sucessores contribuíram para a construção da competitividade da empresa familiar.

Contudo, no decorrer desse processo, observou-se uma variação que influenciou todas as ações individuais observadas no âmbito da empresa familiar:

Ocorreu uma sucessão, do pai pros filhos. Mas, o papai continuou na administração. Ele ficou ali, a gente respeitava todo o período que ele era vivo, né? Tudo que ele falava ainda era acatado, não podia fugir muito da regra não. A gente tinha que fazer as coisas escondido; quando ele soubesse, já ‘tava feito. Mas, a maioria das vezes ele não deixava fazer não. Muita coisa a gente fazia escondido. Aí ele brigava, mas já ‘tava feito, ele deixava isso pra lá. Mas, muitas vezes, ele dava o contra, depois ele via que tava certo. Só dava o contra para poder manter mesmo a tradição dele de chefe (Predecessor, E1).

Tem muita coisa para mudar ainda, mas tem que ir devagar, não é fácil. Eu tenho autonomia pra fazer algumas coisas, mas algumas coisas eu tenho eu passar pelo meu pai. Tem coisas que envolve uma mudança inteira da empresa, então, eu não posso passar por cima. Já foi feita muita mudança, mas falta muita coisa pra fazer, porque tem coisa que ele não aceita (Sucessor 2, E4).

Verifica-se, assim, a presença de um elemento que limita a ação intraempreendedora dos sucessores: de um lado, o predecessor “tinha que fazer as coisas escondido”, pois o fundador, muitas vezes, “dava o contra”, ou seja, não aceitava as mudanças empreendidas pelo filho; de outro lado, o sucessor

reconhece que “tem muita coisa pra mudar ainda” e que “tem autonomia”, mas, ainda assim, “algumas coisas tem que passar pelo pai”, pois, “ele não aceita”. Desse modo, a geração predecessora, muitas vezes, restringe e limita as ações inovadoras empreendidas pela geração sucessora, o que revela a existência de uma resistência à mudança, vinculada à manutenção da “tradição”, muitas vezes, imposta pelas antigas gerações.

Entretanto, mesmo com a limitação estabelecida pela resistência à mudança, os membros da família empresária construíram ações inovadoras, criaram valor, conduziram a empresa ao crescimento e à competitividade. Isso é revelado pelo próprio predecessor, quando avalia que o “pai dava o contra, depois ele via que tava certo”, possibilitando assim a realização de mudanças. Esses elementos, quando analisados de forma integrada, revelam uma perspectiva de manifestação do fenômeno do intraempreendedorismo, na medida em que as ações dos predecessores e sucessores contribuem para a renovação e para a continuidade da empresa familiar. Associada a essa perspectiva de intraempreendedorismo, surgem elementos que podem ser atribuídos à configuração de um componente familiar e intergeracional:

[...] eu acho que vale a pena [ter os filhos na empresa] porque tem um seguimento. [...] A continuidade do que [o fundador] fez, do que o [predecessor] ‘tá fazendo. Se [os filhos] dão seguimento [...] vai ser uma continuidade. Enquanto existir um vai ser uma continuidade. Tem que ter um cabeça. Uma pessoa que segura a empresa é o [predecessor]; os laços familiares seguram ele pra dar continuidade ao negócio do pai, e assim espero que seja com os [sucessores] (Predecessora, E2).

Há uma expectativa de que os sucessores deem “seguimento” ao projeto da família empresária, garantindo, assim, “a continuidade do que [o fundador] fez, do que o [predecessor] “tá fazendo”. Em outros termos, há uma expectativa de manutenção do legado das gerações predecessoras e de continuidade da

empresa familiar para as gerações futuras da família empresária, permitindo a manifestação de um forte componente familiar e intergeracional, que pode ser traduzido e reinterpretado, abstraindo para a configuração de uma família empreendedora.

Sendo assim, é possível observar a construção de ações que podem ser reinterpretadas sob o prisma do empreendedorismo. De um lado, os sucessores empregaram esforços para revolucionar o modo de pensar da empresa familiar, envolvendo desde a informatização da empresa até a implantação de sistemas internos de gestão (inovação). De outro lado, houve um forte processo de abertura de filiais, com a criação de um total de nove unidades da empresa familiar em sua cidade de atuação (criação de valor). A inovação e a criação de valor, quando analisadas de forma conjunta, constituem ações que contribuíram para a expansão da empresa familiar (crescimento), levando-a a assumir a liderança do mercado local (competitividade). Contudo, foi verificada a presença de uma resistência à mudança, vinculada, sobretudo, à manutenção de tradições da família empresária. Entretanto, mesmo com essa resistência à mudança, os membros das gerações sucessoras construíram ações inovadoras, criaram valor, conduziram a empresa ao crescimento e à competitividade, o que permitiu revelar a manifestação do fenômeno do intraempreendedorismo.

5.3 A empresa familiar do setor de materiais de construção

5.3.1 Trajetória histórica da empresa familiar

A trajetória histórica da empresa familiar do setor de materiais de construção teve início com o advento de sua fundação, no ano de 1928. O fundador, um marceneiro de descendência italiana, decidiu montar seu próprio negócio, abrindo uma pequena fábrica de móveis. Posteriormente, na década de 1940, a empresa entrou no ramo de materiais de construção, por meio da comercialização de materiais pesados.

No ano de 1950, uma das filhas do fundador casou-se com um engenheiro agrônomo que trabalhava em um órgão público estadual. Logo após o casamento, o fundador convidou o genro para trabalhar na organização. Desse modo, teve início o primeiro processo de sucessão gerencial vivenciado pela empresa familiar. Esse período de atuação conjunta entre fundador e sucessor foi marcado pela expansão das atividades, levando a empresa familiar a entrar definitivamente no ramo de materiais de construção.

Em 1960, a partir do crescimento verificado nos últimos anos, o fundador optou por efetuar um desmembramento das atividades que até então dividiam o mesmo espaço: a unidade de materiais de construção ficou sob a responsabilidade do sucessor e a fábrica de móveis continuou sob a administração do fundador. A partir desse momento, a unidade de materiais de construção começou a se consolidar cada vez mais como uma das maiores de seu mercado local de atuação.

Nesse período, teve início o segundo processo de sucessão gerencial vivenciado pela empresa familiar. Primeiramente, no ano de 1970, uma das filhas do predecessor começou a trabalhar na organização, ajudando-o em atividades operacionais. Posteriormente, devido ao seu casamento, ela se desligou da organização. Em seguida, no ano de 1974, o predecessor convidou um de seus genros, casado com outra filha, para ajudá-lo no desenvolvimento das atividades gerenciais e na condução dos negócios.

Outro aspecto que merece destaque, nesse período, consiste na morte do fundador, ocorrida no ano de 1973, o que provocou o fechamento da fábrica de móveis. Assim, houve a manutenção da unidade de materiais de construção, controlada pelo predecessor e seu sucessor.

Esse novo período de atuação conjunta veio a se encerrar no ano de 1990, com o falecimento do predecessor. Com a morte do pai, a filha que se desligou anteriormente resolveu voltar para a organização, agora assumindo

funções gerenciais no setor financeiro. A partir desse momento, a organização passou a ser controlada pela filha do predecessor e seu cunhado, responsáveis conjuntamente pela condução dos negócios. A atuação desses dois predecessores permitiu que a empresa vivenciasse um novo período de crescimento, entre os anos de 1994 e 1999, caracterizado, sobretudo, pela expansão das atividades no mercado local.

No ano de 2003, teve início o terceiro processo de sucessão gerencial vivenciado pela empresa familiar: primeiramente, ocorreu a entrada do filho do predecessor (2003); depois, a entrada da filha da predecessora (2004), após graduar-se em Administração. De modo geral, a entrada dos sucessores se deu de forma gradativa, iniciando em atividades operacionais e aprendendo o funcionamento da empresa e do setor ao longo do tempo, passando, posteriormente, a atuar em funções gerenciais e a assumir maiores responsabilidades na organização.

Com a entrada da nova geração sucessora, verificou-se novamente a configuração de um período de forte crescimento, o qual se estende até os dias atuais. Esse período é caracterizado pela expansão das atividades, a ampliação das instalações da empresa e pela agregação de novas práticas de gestão, tais como a implantação do sistema de autosserviço para o atendimento aos clientes e de sistemas para controle gerencial e financeiro, e a criação de uma rede de negócios entre empresas do setor de materiais de construção.

Atualmente, a gestão da empresa é feita de modo compartilhado entre os membros da terceira e da quarta geração da família empresária, sendo predecessores e sucessores corresponsáveis pela condução dos negócios e pela gestão da organização. As ações conjuntas desses indivíduos contribuíram para que a empresa alcançasse a liderança do mercado local, em seu setor de atuação.

5.3.2 Elementos do processo de sucessão gerencial

A criação da empresa familiar do setor de materiais de construção se deu em função do desejo do fundador de ter seu próprio negócio:

A história da empresa, a meu ver, é a seguinte: é uma empresa familiar, que começou como uma fábrica de móveis, que foi o início de tudo. Fabricava mesa, guardarroupa, todos os tipos de móveis, vendia madeira também [...]. Depois de um tempo, ele foi desenvolvendo dentro do próprio comércio de móveis e de madeira e aí ele foi introduzindo o material de construção, vendendo cimento, areia, prego, esses materiais mais básicos. [...] Quando foi em 1960, aí que foi desmembrada a parte de material de construção da parte de móveis. [...] A parte de móveis veio a fechar logo depois da morte do [fundador]. Mas, o material de construção foi só crescendo, crescendo e virou isso que 'tá hoje (Predecessor, E1).

Inicialmente, foi aberta uma pequena fábrica de móveis, na qual se “fabricava mesa, guardarroupa, todos os tipos de móveis”. Em seguida, teve início a comercialização de materiais de construção, “vendendo cimento, areia, prego, esses materiais mais básicos”. Depois disso, com o desmembramento das atividades e a morte do fundador, ocorreu o fechamento da fábrica de móveis, com a manutenção da unidade de materiais de construção.

Paralelamente a esse período inicial, observa-se a configuração do primeiro processo de sucessão gerencial:

[...] Depois de um tempo, meu avô chamou o meu pai pra assumir a loja. E começou aí. Meu pai que começou a pegar pesado com material de construção. Assim, foi um trabalho muito árduo. Meu pai era uma pessoa muito cativante, muito popular, comunicativo... E aí ele conseguiu montar tudo isso, sabe? Aqui tinha, na época, tinha uma empresa que já era tradicional e eles, meu avô e meu pai, com o passar dos anos, eles conseguiram ter a loja maior... ter, como se diz, o melhor, pelo menos o maior. E por aí foi... (Predecessora, E3).

O primeiro processo de sucessão gerencial teve início a partir do incentivo do fundador para que o genro começasse a atuar na organização. Depois disso, com a ação conjunta desses dois dirigentes, a empresa começou a expandir suas atividades, consolidando a unidade de materiais de construção como uma das principais empresas do setor em seu mercado de atuação.

Posteriormente, no ano de 1970, teve início o segundo processo de sucessão gerencial, envolvendo a segunda e a terceira geração da família empresária. De modo geral, observou-se um incentivo, por parte do agora predecessor, para que os sucessores assumissem funções na organização: de um lado, a então sucessora começou a trabalhar na empresa ainda jovem, ajudando o pai em atividades operacionais; de outro, o então sucessor entrou para a organização auxiliando o sogro em funções administrativas. Com isso, é possível verificar a presença de elementos que permitiram a construção da aceitabilidade e da credibilidade dos sucessores na empresa familiar:

[...] Eu casei em 1974, casei em fevereiro de 74. Quando foi em maio de 74, mesmo o meu sogro me convidou. Ele tava precisando de alguém pra ajudar na parte administrativa e aí eu aceitei o convite. Eu entrei ajudando ele a tocar a empresa, mas eu num sabia nada de material de construção. Fui pegando o jeito com ele, aprendendo como as coisas funcionavam e logo comecei a ganhar autonomia e a ajudar ele a administrar a loja... (Predecessor, E1).

Eu, antes, trabalhei aqui junto com o meu pai, na época que eu era solteira ainda. Meu pai me chamou aqui e eu comecei a trabalhar. Isso foi em 1970 e eu fiquei até 74. Só que, naquela época, era outra empresa, outra realidade. Na época, eu fazia só um servicinho, era assim quase que uma empregada só. Eu num atuava em nada, só trabalhava com pagamentos e recebimentos. Mas, com isso eu aprendi muita coisa, eu conheci a realidade da empresa, vi que o material de construção é um trem muito diferente de tudo o que eu imaginava, então, eu já adquiri um certo conhecimento. Mas, depois eu casei, morei um ano em São Paulo, 15 anos em Belo Horizonte. Aí, com a falta do meu pai, eu voltei, pra assumir a empresa mesmo... (Predecessora, E2).

De um lado, houve a construção da aceitabilidade: os sucessores tiveram a oportunidade de conhecer a “realidade da empresa”, compartilhando de sua cultura e de seu ambiente, além de aprender “como as coisas funcionavam”, compreendendo o funcionamento da empresa e de seu setor de atuação. De outro lado, houve a construção da credibilidade: os sucessores foram “adquirindo um certo conhecimento”, acumulando experiências e habilidades que contribuíram para que os mesmos passassem a “pegar o jeito” e a “ganhar autonomia”, tendo, assim, suas competências reconhecidas para “administrar a loja”.

A partir do aprendizado, da acumulação de competências e da aquisição de autonomia, o predecessor permitiu que seus sucessores o ajudassem na condução dos negócios:

[...] logo comecei a ganhar autonomia e a ajudar ele a administrar a loja. Eu, particularmente, admirava muito o meu sogro. Ele era uma pessoa sensacional, um cara que não tinha estudo nenhum, mas que sabia muito do negócio e criou muito desse monstro que é a [empresa] hoje. E, assim, com ele eu tive um relacionamento muito bom, aprendi muita coisa mesmo. E ele logo foi percebendo que eu tinha jeito pra coisa e foi confiando em mim, me passando cada vez mais funções pra eu fazer... (Predecessor, E1).

[...] eu casei, morei um ano em São Paulo, 15 anos em Belo Horizonte. Aí, com a falta do meu pai, eu voltei, pra assumir a empresa mesmo. E eu fui muito bem recebida aqui. Logo de cara eu já fui tendo a confiança do pessoal e do meu cunhado, então, eu acho que isso é muito importante... (Predecessora, E2).

É evidente o fato de que a construção da aceitabilidade e da credibilidade contribuiu para a construção da legitimidade. De um lado, a então sucessora, ao retornar para a organização devido à morte do pai, teve a possibilidade de aproveitar suas experiências passadas e de assumir funções gerenciais na

organização, com o respaldo e a “confiança dos funcionários e do cunhado”. De outro lado, na medida em que reconheceu que o então sucessor “tinha jeito pra coisa”, ou seja, possuía habilidades e competências para conduzir as atividades, o predecessor passou a delegar “cada vez mais funções”, demonstrando confiança na atuação do genro. Assim, a partir da confiança e da delegação gradativa de responsabilidades, os sucessores começaram a assumir uma posição de poder, se legitimando na empresa familiar e permitindo, posteriormente, a construção da liderança:

[...] Então, com isso, eu fui assumindo responsabilidades na empresa e ajudando o meu sogro. Virei um dirigente mesmo, tendo autonomia pra fazer as coisas e, com isso, ser responsável também por crescer a empresa e, assim, pela sobrevivência da [empresa] mesmo (Predecessor, E1).

Com a falta do meu pai, eu entrei. Isso foi em 90, início de 91 e hoje nós estamos quase em 2009. Então, eu voltei pra isso e fiquei até hoje aí. Eu entrei porque eu achava que isso aqui era um patrimônio assim, sem limite. Eu achava que não podia perder, 50, 60 anos de trabalho não pode perder. Mas, precisa de ter muita determinação pra você continuar coisas de gerações assim. Tem que ter muita vontade e muita necessidade (Predecessora, E2).

Verifica-se o processo de construção da liderança, caracterizada pela perspectiva da autonomia e da perspectiva de continuidade da empresa familiar. De um lado, o sucessor passou a “ganhar autonomia” e a “assumir responsabilidades na empresa”. De outro lado, a partir da aquisição de autonomia, nota-se que o sucessor passou a ser responsável por “crescer a empresa” e pela “sobrevivência da empresa”, enquanto a sucessora visualizava a necessidade de “continuar coisas de gerações”. Assim, os sucessores assumiram uma postura estratégica na condução dos negócios, além de se tornarem responsáveis pela continuidade futura da empresa familiar e pela manutenção do legado das antigas gerações da família empresária.

Posteriormente, teve início o terceiro processo de sucessão gerencial vivenciado pela empresa familiar do setor de materiais de construção:

Bom, quando eu tava com uns 14, 16 anos, eu ajudava um pouco o meu pai aqui na [empresa], no tempo livre da escola. Eu ficava no balcão que tinha aqui, ajudava em coisa básica mesmo. Daí eu fui pra escola agrotécnica, me formei técnico agrícola, queria mexer com café. Mas, como o café ‘tá muito difícil, eu acabei decidindo trabalhar com meu pai, que até já tinha me chamado várias vezes pra trabalhar com ele. [...] Pra mim foi muito fácil aprender o serviço porque eu já conhecia a empresa, já conhecia quase todo mundo... Assim, tinha ideia do que eu ia encontrar aqui. E aí fui trabalhando e meu pai me ensinando, passando as experiências dele pra mim e logo ele viu que dava pra deixar algumas coisas na minha mão. E aí eu já fui pegando essa parte de compras, que sou responsável hoje (Sucessor, E4).

Olha, minha entrada aqui foi o seguinte. Eu morava em Belo Horizonte, estudava lá. Aí eu resolvi fazer Administração, mas não tinha nada a ver com a empresa não, eu queria mesmo era trabalhar com comércio exterior. Quando eu formei, eu fui pros Estados Unidos, morei lá 1 ano, trabalhei e depois voltei pra casa da minha mãe. Quando eu voltei, eu tinha planos de ir pra Europa, ver se ficava por lá mesmo. Mas aí minha mãe me chamou pra trabalhar com ela e coincidiu que eu acabei casando naquele ano também. Aí eu comecei a trabalhar na [empresa], tentando me encaixar em alguma coisa que eu fosse útil. Aí eu girei a empresa toda, trabalhei com quase tudo que você imaginar [...] e fui vendo a complexidade que era essa empresa. Com o tempo, eu acabei vendo que a grande deficiência nossa tava nos controles, tava na administração geral em si e foi aonde eu comecei a trabalhar pra valer. E isso foi bom porque eu me senti útil, tava fazendo algo que não tinha e o meu tio e a minha mãe começaram a ver a importância disso pra empresa (Sucessora, E5).

O terceiro processo de sucessão gerencial teve início a partir da entrada gradual dos membros da quarta geração na empresa familiar, incentivada pelos predecessores. Por um lado, tem-se a construção da aceitabilidade, na medida em que os sucessores tiveram a oportunidade de “conhecer a empresa” e

“conhecer quase todo mundo”, de “girar a empresa toda” e “trabalhar com quase tudo”. Assim, os sucessores puderam visualizar a “complexidade que era a empresa”, compreendendo seu funcionamento e compartilhando de sua cultura e de seu ambiente. Por outro lado, tem-se a construção da credibilidade, a partir do momento em que os predecessores “começaram a ver a importância” do trabalho dos filhos e a “deixar algumas coisas” sob a responsabilidade dos mesmos. Isso reflete um reconhecimento das competências e experiências adquiridas pelos sucessores, que começam a intervir na condução das atividades da empresa familiar, construindo sua legitimidade:

[os sucessores] já estão entrando nos trilhos, como a gente usa dizer. A gente vai dando autonomia pra eles, vai dando responsabilidade e eles correspondem bem, o que traz pra gente, assim, uma confiança muito boa. E eles vão pegando cada vez mais experiência, que eu acho que isso aí é muito importante. Hoje, se você parar pra pensar, a presença [dos sucessores] é importantíssima porque dá tranquilidade pra gente. Por exemplo, na nossa ausência, você vê que você tem uma retaguarda. Quando você sai, tem um deles, você fica muito mais tranquilo (Predecessor, E1).

A legitimidade está marcada pela presença de uma relação de “confiança muito boa” existente entre predecessores e sucessores, gerada a partir do momento em que os filhos “correspondem bem” às expectativas neles depositadas. Na medida em que os predecessores vão “dando autonomia” e vão “dando responsabilidades” para os filhos, eles começam a “pegar mais experiências” e a assumir uma posição de poder dentro da organização, construindo sua própria liderança na empresa familiar:

Eu acho que eles vão pegar o bonde. Eu acho que isso aqui é uma história de sucesso e eles vão dar seguimento pra esse sucesso. Tem que dar. E eles têm demonstrado isso, sabe? Assim, com o tempo, a gente foi dando autonomia pra eles trabalhar e, hoje, cada um já é responsável por uma..., vamos dizer assim, por um setor da empresa. A minha filha,

por exemplo, é responsável pelos balanços, os relatórios, os demonstrativos que são feitos sempre da nossa situação [...]. Ela é mais ligada ao financeiro aqui comigo, mas fazendo uma coisa diferente, mais pra contabilidade mesmo, pro controle. Já o meu sobrinho, ele seria da parte comercial. Ele, hoje, que é responsável pelas compras, de todo tipo de material. Então, basicamente, a gente percebe que eles podem dar seguimento a essa história de sucesso... (Predecessora, E3).

A liderança se manifesta a partir do momento em que os sucessores começam a adquirir “autonomia pra trabalhar” e passam a ser “cada um responsável por um setor da empresa”. Assim, na medida em que os sucessores adquiriram autonomia e se tornaram responsáveis pela condução das atividades, eles passaram a aprender sobre o funcionamento da empresa sob uma perspectiva estratégica. A partir dessa postura estratégica, eles passaram a ser os responsáveis por “dar seguimento a essa história de sucesso”, revelando a expectativa de dar continuidade à empresa e garantir o legado das diferentes gerações predecessoras da família empresária.

Cabe ressaltar que o processo de sucessão gerencial na empresa familiar do setor de materiais de construção não apresenta elementos que possam ser associados à manifestação de um conflito familiar. Há, sim, uma relação de confiança entre os membros das diferentes gerações, a qual permite que a família empresária atue conjuntamente na condução dos negócios. Isso, de certo modo, abre espaço para a possibilidade de continuidade futura da empresa familiar, fundamentada principalmente no aspecto familiar e intergeracional.

Portanto, a empresa familiar do setor de materiais de construção passou por três processos de sucessão gerencial, envolvendo quatro gerações da família empresária. Ao analisar os dois últimos processos de sucessão gerencial, constata-se que os sucessores começaram a trabalhar em diferentes funções, o que permitiu que eles aprendessem o funcionamento da organização e partilhassem de sua cultura (aceitabilidade), além de acumular experiências e de

desenvolver competências. Essas competências foram posteriormente reconhecidas pelos predecessores (credibilidade), que passaram a delegar funções e responsabilidades, demonstrando confiança na atuação dos sucessores (legitimidade). A partir de então, os sucessores passaram a ter autonomia, a qual permitiu que eles próprios buscassem a continuidade da empresa familiar e a manutenção do legado das antigas gerações (liderança), concretizando, assim, os diferentes processos de sucessão gerencial.

5.3.3 Elementos do fenômeno do intraempreendedorismo

Na medida em que os sucessores – tanto da terceira como da quarta geração da família empresária – construíram sua liderança na empresa familiar, eles passaram a efetuar ações que se associam ao fenômeno do intraempreendedorismo:

Olha, quando eu entrei, houve uma mudança assim significativa que, aí, eu quis colocar muita coisa nova. A gente tinha aqui um esquema de conta corrente daqueles bem arcaicos, com aqueles arquivos enormes, aquelas fichas, aquelas coisas. Já tinha um computador, mas era só pra nota fiscal e controle de estoque. Então, eu falei que isso aí tava errado, que a gente tinha que dar um jeito, porque 90% das nossas vendas ‘tavam tudo em atraso e, se a gente não desse um jeito nisso, a gente não ia ter como continuar, ia acabar quebrando. [...] Então, eu modernizei isso daí, eu criei um sistema pra controlar esse financeiro. Na época, eu tive muita sorte porque uma irmã minha tinha recém-mudado pra cá, ela é analista de sistemas, então, ela fez esse sistema financeiro pra gente. Eu mostrei pra ela como que tinha que ser... a parte de pagamentos, a parte de recebimentos, e ela fez. Então, foi isso que ajudou a salvar tudo, sabe? E a modernizar também (Predecessora, E2).

Assim, eu tinha uma preocupação muito grande naquela época, que eu achava que era uma falha nossa muito grande mesmo. O meu sogro sempre foi muito competente, ele sempre teve muita visão, mas a gente precisava mudar um pouco a mentalidade da loja, principalmente se você olhar,

assim..., o tipo de produto que a gente trabalhava. Antigamente, era, vamos dizer assim, era só coisa básica mesmo. A gente vendia só o bruto do material. Se você precisasse de algo mais elaborado, você tinha que buscar fora da loja. Então, eu fui, aos poucos, ampliando a linha de produtos da loja. Primeiro, foram as tintas, que eu coloquei aqui. Depois foi todo o material de acabamento, umas linhas pra atender poder aquisitivo maior também. Então, assim, hoje você faz... tudo o que você precisar de material você acha aqui, tudo de primeira. Você pode fazer uma casa todinha sem comprar nada fora. Tudo você acha aqui (Predecessor, E1).

Verifica-se a manifestação de um conjunto de ações inovadoras empreendidas pelos membros da terceira geração da família empresária. De um lado, com a entrada da predecessora, “houve uma mudança significativa” na empresa, sobretudo a partir da criação de um “sistema pra controlar o financeiro”, o que permitiu “salvar tudo [...] e modernizar também” os processos gerenciais do setor financeiro. De outro lado, a entrada do predecessor possibilitou “mudar um pouco a mentalidade” da empresa, na medida em que o dirigente foi “ampliando a linha de produtos da loja” para atender às necessidades dos clientes.

Também é possível constatar a existência de um conjunto de ações intraempreendedoras dos membros da quarta geração da família empresária, associadas à busca de inovações em processos gerenciais:

Por exemplo, o [sucessor], foi quem deu a ideia de fazer essa reforma, pra ampliar a loja. Hoje, o comércio, de um modo geral, está passando por uma transformação na maneira de trabalhar, modernizando tudo. Então, o meu filho sugeriu da gente fazer uma loja diferente. Ele viaja muito, visita essas lojas grandes de São Paulo, Belo Horizonte, e foi pegando como que a gente podia mudar essa estrutura de balcão que a gente tinha, que era um inferno! Então, ele sugeriu e implantou aqui, no ramo de material de construção, o autosserviço. E, em termos de

região, é uma das primeiras lojas que ‘tá implantando isso daí... (Predecessor, E1).

A minha filha trouxe um controle muito maior pras coisas aqui dentro, um acompanhamento muito maior. Ela introduziu os controles gerenciais nossos, introduziu os balanços, os demonstrativos, pra gente saber o quanto ‘tá tendo de lucro, pra gente controlar mais e ter uma ideia de como vão indo as coisas. Ela ajuda muito nessa parte. [...] Então, com isso, houve uma mudança muito boa nesse sentido. Porque a gente não tinha esses números na frente, em cima da mesa, pra você analisar e hoje tem isso aí. Foi muito benéfico. Hoje, isso aí tudo é muito importante, pra te nortear, assim, na administração, pra você ver o que você ‘tá fazendo de bom e de ruim, porque ninguém tem bola de cristal para fazer só o certo... (Predecessora, E3).

Os sucessores construíram ações inovadoras durante sua atuação na empresa familiar: de um lado, o sucessor buscou ampliar as instalações da empresa e modificar o sistema de atendimento aos clientes, sugerindo “fazer uma loja diferente”, na qual a “estrutura de balcão” fosse abandonada e substituída pelo sistema de “autosserviço”; de outro lado, a sucessora foi responsável por implantar um sistema de controle gerencial e contábil, introduzindo “balanços, demonstrativos, pra [...] controlar mais e ter uma ideia de como vão indo as coisas”, contribuindo para visualizar “o que ‘tá fazendo de bom e de ruim” no processo de gestão da organização. Assim, as ações empreendidas pelos sucessores foram ações inovadoras, em um sentido mais amplo, na medida em que permitiram melhorias em processos internos e no gerenciamento da empresa familiar.

Também se verifica a manifestação de uma ação de criação de valor, caracterizada a partir da concepção de uma rede de negócios entre empresas do setor de materiais de construção:

O principal agora é essa rede, que até surgiu de uma sugestão do meu filho. Ela está, assim, numa fase... está no meio do caminho, dependendo ainda de muita dedicação da

gente. [...] Então, nós já estamos, aí, com 19 empresas formando uma associação e a gente na liderança desse processo todo. No momento, a gente ‘tá com uma central de compras, mas nós não estamos pensando somente em compra, porque não adianta nada você comprar bem se não vender bem. [...] Eu penso que ela tem que ser uma coisa mais ampla, pra gente conhecer as experiências dos outros, buscar treinamentos, consultorias, melhorias internas, e é isso que a gente ‘tá buscando. [...] Então, isso tudo é pensando num crescimento, na sobrevivência e no crescimento da nossa empresa, e das outras empresas também, que é o mínimo... É o que a gente ‘tá fazendo de momento e você vê, hoje, os grandes grupos se unindo. Então, se os pequenos não se unirem, a tendência é sair do mercado (Predecessor, E1).

Esse processo de criação de uma rede de negócios, por sua vez, “surgiu de uma sugestão” do sucessor. A partir disso, constata-se um esforço conjunto dos membros da família empresária visando à consolidação da rede, transformando-a em uma “uma coisa mais ampla, pra gente conhecer as experiências dos outros, buscar treinamentos, consultorias, melhorias internas”, o que contribuiria para a “sobrevivência e o crescimento” da empresa familiar estudada.

Outro aspecto a ser destacado é o fato de que, a partir da construção de ações como a inovação e a criação de valor, abre-se espaço para o crescimento e para a competitividade da empresa familiar:

A evolução foi assim bem grande [...]. Essa evolução foi em função do investimento, das mudanças e melhorias que nós fizemos. Além disso tudo, tem o aquecimento do mercado de material de construção, que ‘tá muito forte no país, nesses últimos anos. Mas, eu vejo que o crescimento também ‘tá muito ligado a parte da gestão. Então, nessa parte de gestão, que no caso sou eu, minha cunhada, meu filho e a sobrinha, a gente ‘tá sempre buscando melhorias, acompanhando o que há de novo no mercado, fazendo melhorias na área comercial, na área financeira. A gente ‘tá sempre tentando melhorar e fazer uma coisa moderna. E, com isso, a gente tem sobressaído, não só aqui na cidade,

mas na região. A venda nossa, hoje, ela é regional, ela não é só aqui dentro da cidade. Então [...], se estamos conseguindo atingir um mercado regional, é porque tem um diferencial, em função da qualidade. Porque não é só de produto... aí entra produto, entra serviço, entra uma série de questões. Então, tudo isso aí te ajuda e te dá credibilidade. E eu acho que, agora que nós estamos numa fase muito boa, de uns anos pra cá, que o comércio foi incrementado, e que a gente dominou a concorrência, chegamos num domínio regional mesmo do mercado de material de construção (Predecessor, E1).

Num primeiro momento, constatou-se uma “evolução bem grande” da organização nos anos recentes, gerada, principalmente, a partir do “investimento, das mudanças e melhorias” efetuadas pelos diferentes membros da família empresária. Com isso, a empresa tem se “sobressaído”, na medida em que está “sempre tentando melhorar e fazer uma coisa moderna”, “dominando a concorrência” e alcançando um “domínio regional do mercado de material de construção”. Houve, portanto, a configuração de um período de crescimento da organização. A partir desse crescimento, a empresa começou a conquistar a liderança do mercado, tanto em termos locais quanto regionais, contribuindo, assim, para a sua competitividade.

Não obstante, foi possível identificar uma variação que exerce forte influência sobre o processo intraempreendedor verificado no âmbito da empresa familiar do setor de materiais de construção:

[os sucessores] modernizaram a empresa. Quando é bem conduzido, isso dá resultado. Mas, assim, os jovens não têm medo de nada. E querem fazer coisas que a gente tem hora que breca. Teve uma reunião que nós fizemos com eles, há um tempo atrás, que eles vieram com uma proposta enorme, de quanto que ficava pra abrir uma filial em [outra cidade]. Aí eu pensei: ‘gente, numa época que tava mais difícil, que tava custoso de dar conta, de achar gente pra trabalhar que tenha qualificação, nós ainda vamos abrir uma filial, alguém vai ter que morar lá ou, então, enfrentar essa estrada perigosa, sair pra voltar todo dia’... Então, assim, a gente

não vai conseguir, em qualquer lugar que você for montar, um padrão de loja maior, que é o que a gente tem aqui hoje. Se fosse os jovens, só os jovens aqui, eu acho que eles tinham tentado. Poderiam ter até sucesso. Mas, num caso desses, nem eu nem o meu cunhado num aprovou. Mas, isso não quer dizer que futuramente não tenha. Eu num tenho essa pretensão, por enquanto, mas acho que isso aí é algo que cabe a eles decidir no futuro, depois que assumirem o nosso lugar. É algo que tem que deixar pros filhos, pros mais novos decidir no futuro... (Predecessora, E2).

De fato, a predecessora reconhece o potencial que a atuação dos sucessores representa para a organização, ao apontar que eles “modernizaram a empresa” e que essa atuação “dá resultado”. Contudo, algumas ações inovadoras e de criação de valor foram desconsideradas e colocadas em segundo plano. Isso se torna claro ao analisar o fato de que os sucessores elaboraram uma proposta para a abertura de filial da empresa familiar, que foi prontamente rejeitada pelos predecessores. Em outros termos, a geração predecessora restringiu e limitou a ação intraempreendedora de criação de valor, o que, por sua vez, revela a presença de uma resistência dos predecessores a mudanças de maior impacto, como as que seriam proporcionadas com a abertura de uma filial.

Entretanto, mesmo com a resistência à mudança, a predecessora deixa em aberto uma possibilidade futura de abertura de novas unidades da empresa familiar. Ao apontar que “isso aí [abertura de filial] é algo que cabe [aos filhos] decidir no futuro”, a predecessora abre caminho para que os sucessores dêem seguimento a esse processo de construção de ações inovadoras e de criação de valor, estabelecendo as bases para o crescimento e para a competitividade da organização. E esses elementos não estão dissociados de aspectos que podem ser vinculados à presença de um componente familiar e intergeracional:

Eu acho que o futuro, o nosso e o deles mesmo, está traçado e é, assim, um futuro de sucesso. A gente vai vendo os dois, o perfil dos dois, e um muito bom nessa parte

administrativa, e o outro mais na parte comercial. Então, o que precisa numa empresa pra se ter sucesso é isso aí. Cada um em cada setor da empresa, que está tirando proveito do seu ponto forte. Então, a gente percebe que eles podem dar continuidade pra esse desafio, pra essa história de sucesso, pra essa tradição que vem do bisavô, do avô, dos pais [predecessores] e que ‘tá aí pra eles [sucessores] também (Predecessora, E3).

Existe uma expectativa de que os sucessores possam “dar continuidade pra esse desafio”, ou seja, dar continuidade futura à empresa familiar e ao projeto da família empresária. Ao recuperar tanto elementos passados – “história de sucesso” – como elementos futuros – “futuro de sucesso” –, a predecessora remete à presença de um forte componente familiar e intergeracional, que pode, por sua vez, ser traduzido em termos da configuração de uma família empreendedora, vinculada a uma “tradição que vem do bisavô, do avô, dos pais [predecessores] e que ‘tá aí pra eles [sucessores] também”.

Portanto, evidencia-se o surgimento de elementos que se associam ao fenômeno do empreendedorismo no decorrer do processo sucessório da empresa familiar do setor de materiais de construção. A partir da liderança dos sucessores, eles passaram a empreender ações visando agregar novos elementos à gestão da organização, envolvendo aspectos como a implantação de sistemas para controle gerencial, contábil e financeiro; a implantação de sistema de autosserviço para atendimento aos clientes e a ampliação e a diferenciação da linha de produtos (inovação), bem como a ampliação das instalações da empresa e a criação recente de uma rede de negócios entre empresas do setor de materiais de construção (criação de valor). Tanto a inovação quanto a criação de valor contribuíram para o crescimento da empresa, verificado de forma mais intensa a partir da interação existente entre a terceira e a quarta geração da família empresária (crescimento). A partir desse crescimento, a empresa passou a conquistar a liderança do mercado em seu setor de atividade, tanto em termos

locais quanto regionais (competitividade). Não obstante, também foi identificada uma resistência à mudança, vinculada à perspectiva de abertura de novas unidades. Contudo, mesmo com essa resistência, nota-se que existe a expectativa de que os sucessores deem seguimento ao projeto da família empresária, construindo ações que contribuam para a continuidade futura da organização.

6 A (RE)CONSTRUÇÃO DO PROCESSO DE SUCESSÃO EMPREENDEDORA EM EMPRESAS FAMILIARES

Nesta seção, são identificados os elementos dinâmicos presentes na construção de processos de sucessão empreendedora em empresas familiares. Nesse sentido, são caracterizadas perspectivas envolvendo aspectos associados ao processo de sucessão gerencial e à manifestação de elementos vinculados ao fenômeno do intraempreendedorismo.

De um lado, tem-se a vertente dos processos de sucessão gerencial. Como visto anteriormente, a sucessão é caracterizada como um processo contínuo e dinâmico de transferência de empresas familiares para futuras gerações, fundamentada, sobretudo, na perspectiva da interação entre predecessores e sucessores. Os sucessores são influenciados por um contexto no qual a intenção de participar da empresa, o envolvimento inicial, a existência de experiências externas, a seleção, a formação educacional, o treinamento, a socialização, a qualidade das relações com diferentes *stakeholders* envolvidos, bem como a capacidade de dar continuidade à empresa familiar desempenham importante papel no decorrer desse processo. Assim, verifica-se um movimento de redefinição das responsabilidades e funções exercidas por predecessores e seus sucessores.

A aceitabilidade é construída a partir do envolvimento dos sucessores com a empresa familiar, geralmente incentivado por fundadores e/ou predecessores. Esse envolvimento dos sucessores no âmbito da organização é caracterizado pela interação com os pais e outros familiares, funcionários e clientes. Assim, os sucessores passam a vivenciar um período de socialização, no qual atuam em diferentes áreas da empresa, desempenhando atividades operacionais, realizando tarefas do cotidiano e aprendendo a trabalhar. Em outros termos, os sucessores passam a ter a oportunidade de aprender sobre o funcionamento da organização e a conhecer suas particularidades, seus pontos

fortes e pontos fracos, suas estruturas e processos, bem como os relacionamentos entre os diferentes agentes ali inseridos. Nesse sentido, os sucessores partilham da cultura e do ambiente da empresa familiar.

A credibilidade surge na medida em que os sucessores começam a aprender com as experiências vivenciadas no âmbito da organização, a adquirir conhecimentos acerca das atividades que desempenham. Esse conjunto de práticas contribui para o desenvolvimento de habilidades e competências. Essas competências, uma vez adquiridas pelos sucessores, passam a ser reconhecidas pelos próprios predecessores, que começam a permitir que os sucessores acumulem funções e responsabilidades maiores dentro da empresa familiar.

A legitimidade é construída a partir das relações de confiança existentes entre fundadores e/ou predecessores e seus respectivos sucessores. Essa confiança é caracterizada por uma relação de respeito mútuo entre os diferentes membros da família empresária, que compartilham ideias e se ajudam no processo de condução das atividades. Na medida em que existe um reconhecimento de suas competências, e na medida em que eles aprendem o funcionamento da empresa, os sucessores passam a assumir maiores responsabilidades e a atuar em atividades mais essenciais da organização. Com isso, os sucessores alcançam uma posição de poder, na qual começam a se tornar responsáveis, juntamente com os predecessores, pela condução efetiva dos negócios da empresa familiar.

A construção da liderança dos sucessores na empresa familiar envolve a perspectiva da autonomia. Com o tempo, os sucessores vão adquirindo autonomia para atuar de forma mais independente na condução dos negócios da empresa familiar, acumulando responsabilidades e maturidade profissional, e se adaptando a funções mais estratégicas. Em outros termos, eles passam a aprender sobre o funcionamento da empresa dentro de uma perspectiva estratégica, sobretudo quando se consideram elementos associados à

(re)definição de objetivos organizacionais, à avaliação da situação da empresa e ao estabelecimento de novas direções futuras. A construção da liderança também é marcada pela expectativa de que os sucessores tenham capacidade para dar continuidade à empresa, garantindo a manutenção do legado familiar e do projeto instituído pelas gerações predecessoras da família empresária.

A natureza do processo de sucessão em empresas familiares envolve perspectivas de resultados distintos. Dependendo do encaminhamento desse processo e da qualidade das relações e das interações entre indivíduos (predecessores e sucessores), família e empresa familiar, há a possibilidade de que a sucessão não se concretize. Essa “não sucessão” pode ocorrer como consequência do surgimento de conflitos, gerados, principalmente, a partir de desentendimentos e divergências de interesses entre os membros da família empresária. Essas divergências influenciam de forma negativa a qualidade das relações familiares e de forma significativa a organização, levando-a a enfrentar dificuldades gerenciais, períodos de retração das atividades e de dificuldades financeiras. Assim, a forma e a intensidade como esse conflito se revela podem impactar negativamente a empresa familiar e a família empresária, influenciando o processo de definição de objetivos e estratégias, as atividades gerenciais e operacionais internas, bem como a (in)efetividade do processo de sucessão como um todo.

Não obstante, o bom encaminhamento dos elementos presentes na noção de transmissão gerencial, a qualidade da interação entre predecessores e sucessores e a relação de confiança por eles construída contribuem para a efetividade do processo de sucessão gerencial. A partir do momento em que os sucessores constroem uma posição de liderança na empresa familiar, há o desencadeamento de uma série de ações voltadas para a melhoria da organização, sobretudo envolvendo a inserção de novas atividades e processos organizacionais. Esse conjunto de ações, por sua vez, revela a manifestação do

fenômeno do intraempreendedorismo no decorrer de processos sucessórios em empresas familiares.

De um lado, há o início de um processo de construção de ações inovadoras. Tais inovações se manifestam no âmbito interno da empresa familiar, na medida em que os sucessores procuram empreender ações visando revolucionar a empresa e estabelecer novos objetivos e direcionamentos para a organização. Assim, os sucessores buscam agregar novos elementos à gestão da empresa familiar, associados com a criação, a inserção e a adoção de novas atividades e novas práticas organizacionais, voltadas, sobretudo, para o incremento de processos de gestão internos e para a busca de reorientações estratégicas. Desse modo, há o surgimento de um processo de mudanças, as quais estão associadas a inovações em um sentido mais amplo, buscando melhorar continuamente os processos gerenciais da organização familiar.

De outro lado, há também a construção de ações de criação de valor. Com efeito, além de efetuar mudanças ao nível organizacional, os sucessores estabelecem mudanças por meio da criação de novos negócios, ou seja, pela abertura de novas unidades da empresa familiar. A criação de valor é construída a partir da interação com a geração predecessora e com a participação e a contribuição dos sucessores nesse processo de concepção. Como resultado, a criação de valor pode permitir uma ampliação da área geográfica de atuação e da capacidade de atendimento a novos mercados e setores, contribuindo para a expansão das atividades e dos negócios da empresa familiar.

As ações de inovação e de criação de valor, quando trabalhadas de forma conjunta pelos sucessores no âmbito da organização, se confundem e se traduzem em uma perspectiva mais ampla. Na medida em que os sucessores contribuem com mudanças importantes para a empresa, ela começa a se modernizar, passando a ocupar cada vez mais espaço em seus mercados de atuação. Nesse sentido, os aspectos vinculados à inovação e à criação de valor,

bem como ao aproveitamento dos resultados de tais ações, contribuem para o crescimento da empresa familiar.

Ao mesmo tempo, a partir desse crescimento, configuram-se elementos que contribuem para a construção da competitividade. Isso pode ser verificado na medida em que o crescimento permite à organização alcançar a liderança do mercado, não abrindo espaço para a concorrência. Essa liderança, por sua vez, passa a ser conquistada a partir do momento em que há uma preocupação com meios para melhorar o posicionamento da empresa familiar no mercado e com a construção de ações que possibilitem o alcance de diferenciais e vantagens competitivas que possam ser sustentáveis ao longo do tempo.

Entretanto, o fenômeno do intraempreendedorismo também pode assumir perspectivas distintas no decorrer de processos de sucessão, variando de acordo com a capacidade e a liberdade para que os sucessores atuem de forma intraempreendedora. Com efeito, pode haver a manifestação de resistências à mudança imprimida pelos sucessores no decorrer de processos de sucessão gerencial. A partir do momento em que os sucessores assumem uma posição de liderança, eles passam a empreender ações de inovação e de criação de valor, conduzindo a empresa familiar ao crescimento e ao alcance de sua competitividade. Eles podem, entretanto, sofrer resistências às suas ações e intervenções, pois os predecessores, muitas vezes, podem se posicionar de forma contrária à efetivação de mudanças, impedindo o desenvolvimento de novas atividades, de novos processos organizacionais e de criação de novas unidades da empresa familiar. Em outros termos, a ação empreendedora dos sucessores pode ser restringida pelos membros das gerações predecessoras, inibindo perspectivas atuais e futuras de expansão dos negócios e revelando a possibilidade de “não intraempreendedorismo”.

Associados ao processo sucessório podem ocorrer conflitos familiares e de resistências à mudança, revelando possíveis discontinuidades de processos de

sucessão gerencial e de manifestação do fenômeno do intraempreendedorismo, podendo influenciar a forma como é conduzido o processo de sucessão empreendedora. Ou seja, ao gerar conflitos e divergências entre os membros familiares, e ao limitar a ação empreendedora dos sucessores, a família empresária acaba por impedir a construção de um processo de sucessão empreendedora, inviabilizando, no limite, as perspectivas de renovação e continuidade futura da empresa familiar.

Entretanto, a presença de elementos como o conflito e a resistência à mudança nem sempre impede a configuração de um processo de sucessão empreendedora. Com efeito, apesar de ter de se reportar à avaliação dos predecessores, os sucessores empreendem mudanças organizacionais, pois há um reconhecimento de que essas mudanças contribuem para a melhoria de aspectos inerentes à condução da empresa familiar. Assim, é o modo como esses conflitos e resistências são trabalhados e equacionados que determina a qualidade dos resultados obtidos com o processo sucessório. A partir do momento em que os diferentes membros de uma família empresária, sobretudo os sucessores, empreendem ações inovadoras, criam valor, contribuem para o crescimento e para competitividade da organização, eles passam a reunir as condições necessárias para permitir a construção efetiva de um processo de sucessão empreendedora.

Desse modo, constata-se a manifestação de um conjunto de evidências diferenciadas e que não foram devidamente previstas pelo quadro teórico construído. A partir de tais evidências, tornam-se claras a possibilidade e a necessidade de reformulação do diagrama inicialmente proposto, incluindo e valorizando esses novos elementos que foram identificados por meio da análise dos casos.

O diagrama a seguir reflete a construção desse processo de sucessão empreendedora, a partir da interação entre a vertente da sucessão gerencial

(aceitabilidade, credibilidade, legitimidade e liderança) e a vertente do fenômeno do intraempreendedorismo (inovação, criação de valor, crescimento e competitividade). Dois caminhos alternativos são evidenciados, os quais traduzem as particularidades dessa relação dinâmica entre sucessão e intraempreendedorismo. Por um lado, são incluídas duas possibilidades de descontinuidade, a “não sucessão” e o “não intraempreendedorismo”, as quais constituem fatores restritivos e limitadores para a efetividade e a consolidação de um processo de sucessão empreendedora. Por outro lado, a configuração efetiva de processos de sucessão gerencial, associada com a manifestação de elementos associados ao fenômeno do intraempreendedorismo, viabiliza essa construção.

A partir dos elementos presentes no diagrama construído, é possível observar uma multiplicidade de eventos, situações e perspectivas que emergem e que se associam à natureza do processo de sucessão gerencial e do fenômeno do intraempreendedorismo. Com efeito, a noção de sucessão empreendedora passa a ser valorizada com essa construção, pois são os próprios agentes envolvidos que constroem a realidade identificada no decorrer do processo sucessório empreendedor. Trata-se, nessa perspectiva, de um processo socialmente construído a partir da interação entre predecessores e sucessores, no qual se verifica a manifestação de ações intraempreendedoras de sucessores e que, quando feito de forma bem realizada, pode contribuir significativamente para a renovação e para a continuidade futura da empresa familiar (Figura 4).

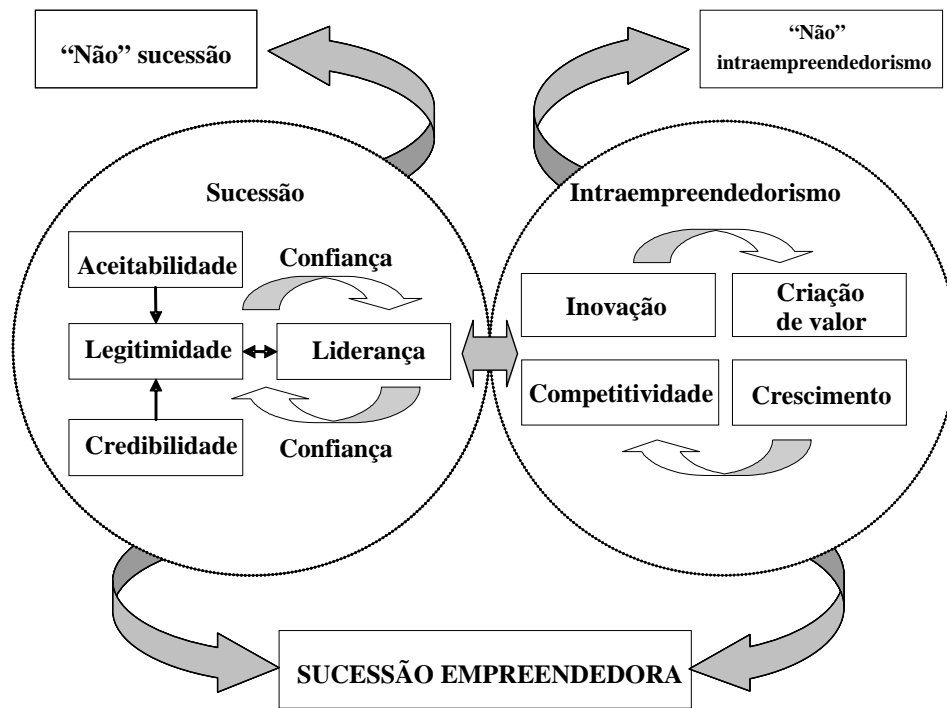


FIGURA 4 Processo de sucessão empreendedora em empresas familiares

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho, buscou-se elaborar uma vertente diferenciada para a apreensão do processo de sucessão em empresas familiares, a partir de uma construção teórica envolvendo os campos de estudos sobre empresas familiares e sobre empreendedorismo. Ao visualizar o processo de sucessão sob a ótica do empreendedorismo, abriu-se espaço para a consideração de elementos que nem sempre foram investigados com a devida atenção, mas que estão presentes no âmbito das empresas familiares.

Assim, a presente pesquisa foi realizada com o objetivo de estudar a construção e a evolução do processo de sucessão em empresas familiares. Especificamente, procurou-se apreender (1) os elementos da trajetória histórica das empresas familiares estudadas, (2) a trajetória de seus processos de sucessão e (3) os elementos vinculados à manifestação do fenômeno do empreendedorismo no decorrer desses processos sucessórios.

Para que fosse possível compreender a problemática da sucessão, sob a ótica do empreendedorismo, reuniu-se um conjunto de elementos para estudar o processo de sucessão empreendedora em empresas familiares, construído a partir de elementos associados à problemática do processo de sucessão gerencial e à manifestação do fenômeno do empreendedorismo.

O trabalho se fundamentou, metodologicamente, na perspectiva qualitativa de pesquisa, adotando como estratégia o estudo multicaso. Foram realizadas entrevistas em profundidade com fundadores e/ou predecessores e seus respectivos sucessores, orientadas a partir de um roteiro semiestruturado. Essas entrevistas foram gravadas e transcritas, de modo que pudessem ser analisadas com base na técnica de análise de conteúdo. Adicionalmente, as análises foram norteadas a partir das proposições teóricas expostas na noção de sucessão empreendedora proposta.

Foram estudadas três empresas familiares, situadas em diferentes cidades do Estado de Minas Gerais. O primeiro caso foi o de uma empresa familiar com 31 anos de atuação no setor joalheiro, controlada atualmente pelo fundador e duas filhas sucessoras. O segundo caso estudado foi o de uma empresa familiar com 43 anos de atuação no setor farmacêutico, gerenciada por membros da segunda e da terceira geração da família empresária. O terceiro caso foi o de uma empresa familiar com 80 anos de atuação no ramo de materiais de construção, conduzida de forma conjunta por membros da terceira e da quarta geração da família empresária.

Foi possível identificar, a partir da análise dos casos, a configuração de processos de sucessão gerencial. No decorrer desses processos, houve a construção da aceitabilidade e da credibilidade dos sucessores, elementos que permitiram com que eles se legitimassem dentro da organização. Com essa legitimidade, os sucessores passaram a adquirir autonomia de atuação e a estabelecer os meios para a construção de sua própria liderança na empresa familiar, refletida na postura estratégica assumida por esses sucessores e pela capacidade para a manutenção do legado e a continuidade do projeto instituído pelas gerações predecessoras da família empresária.

Também foi possível constatar a configuração de elementos que puderam ser associados à manifestação do fenômeno do empreendedorismo. A partir da construção de sua liderança, os sucessores estabeleceram ações voltadas para a agregação de novas atividades à condução dos negócios da empresa familiar. Dentre tais atividades, destacaram-se a inserção de novas práticas e processos organizacionais e a abertura de novas filiais, constituindo, assim, um conjunto de ações de inovação, de criação de valor, de crescimento e de competitividade. Em outros termos, houve a configuração de elementos associados ao empreendedorismo, os quais possibilitaram uma renovação da empresa familiar em termos estratégicos.

A reunião desses elementos, associados ao processo de sucessão gerencial e ao fenômeno do intraempreendedorismo, permitiu a caracterização de um processo de sucessão empreendedora nas empresas familiares estudadas. Não obstante, surgiram, a partir dos casos, novos elementos que podem ser associados à construção desse processo de sucessão empreendedora. Tais elementos, associados à possibilidade de descontinuidade da sucessão (conflito) e à descontinuidade do intraempreendedorismo (resistência à mudança), levaram à necessidade de reformulação e de reconstrução do diagrama de análise. A reunião e o equacionamento de tais elementos contribuíram, de forma efetiva, para a constatação desse movimento de construção do processo de sucessão empreendedora nas empresas familiares estudadas.

A partir das categorias identificadas ao longo do estudo, foram reunidos elementos que permitem compreender a construção de processos de sucessão empreendedora em empresas familiares. Tais processos, por sua vez, estão fundamentados na perspectiva da ação intraempreendedora de sucessores, ações essas que influenciam a sucessão como um todo na medida em que contribuem para a renovação e para a continuidade futura da empresa familiar. Assim, essa noção de sucessão empreendedora passa a assumir um caráter de “construção social da sucessão”, voltado para a perspectiva dos agentes que são responsáveis pela construção desse processo.

Desse modo, os elementos apresentados no modelo proposto constituem categorias que permitem a identificação e a verificação de processos de sucessão gerencial em empresas familiares, do fenômeno do intraempreendedorismo e da manifestação da ação intraempreendedora de sucessores. Essas categorias podem estar presentes na análise, indicando sua potencialidade de efeitos sobre a continuidade e a renovação de empresas familiares no decorrer e após a construção de processos de sucessão empreendedora.

Torna-se relevante, ainda, ressaltar o potencial analítico que a noção de sucessão empreendedora passa a assumir, tanto em termos teóricos como em termos analíticos. A elaboração do diagrama foi resultado de um processo de construção teórica, mas que também envolveu um processo de reflexão e posterior reformulação, a partir de evidências obtidas junto aos casos estudados. Assim, de forma consistente com a perspectiva teórico-metodológica, o quadro teórico assumiu um caráter de provisoriedade para com a sucessão, convergindo para a evidência desse processo enquanto construção da sucessão empreendedora.

Ao possibilitar a verificação do processo de sucessão empreendedora, abre-se espaço para a ampliação do horizonte de pesquisas sobre a problemática da sucessão em empresas familiares. Nesse sentido, torna-se necessário valorizar o potencial do modelo proposto e aprofundar a análise de seus elementos, bem como aprofundar a análise da interação entre o campo de estudos sobre empresas familiares e empreendedorismo. O objetivo disso seria o de contribuir para o crescimento e o desenvolvimento teórico do campo de estudos sobre empresas familiares, permitindo o estabelecimento de novas direções de pesquisa e de novas alternativas para a compreensão dos diferentes aspectos associados à natureza específica dos processos de sucessão em empresas familiares.

A consideração e a reflexão sobre estes e outros marcos do campo podem contribuir para o desenvolvimento, a evolução e a consolidação do campo, na medida em que podem possibilitar o desenvolvimento de pesquisas com desejáveis níveis de profundidade e densidade, de rigor e amplitude, bem como permitir o desenvolvimento de conceitos e teorias específicas, contribuindo para a construção de um *corpus* de conhecimentos voltado para a compreensão da natureza específica das empresas familiares.

Tendo em vista estes aspectos, cabe apontar algumas limitações deste estudo. A principal limitação refere-se ao tratamento da esfera familiar aqui

realizado. Apesar de estar presente nas análises, permear os relacionamentos entre predecessores e sucessores, e influenciar a evolução das empresas estudadas, a esfera familiar não foi estudada em profundidade, dado o foco organizacional escolhido. Sugere-se, pois, que estudos futuros envolvendo a relação entre os campos de empreendedorismo e empresas familiares explorem devidamente a esfera familiar, valorizando a noção de famílias empreendedoras.

Ao mesmo tempo, sugere-se a aplicação do diagrama proposto em outras organizações familiares, tanto a partir de pesquisas qualitativas como a partir de pesquisas quantitativas ou multimétodo, além de considerar a possibilidade de estruturação de estudos longitudinais. A consideração destes e de outros aspectos contribuiria no sentido de permitir comparações entre diferentes casos, e de possibilitar a obtenção de maior amplitude e densidade de análise, bem como a geração de reflexões críticas acerca do quadro teórico elaborado.

Outra limitação refere-se ao número de entrevistas realizadas. Como exposto na metodologia, foram efetuadas entrevistas com predecessores e sucessores das empresas familiares estudadas. Entretanto, estudos futuros deveriam considerar a necessidade de realização de entrevistas com outros atores organizacionais e *stakeholders*, tais como funcionários, membros da família que não atuam na empresa, clientes, fornecedores, dentre outros.

Por fim, também é possível identificar algumas implicações práticas desta pesquisa. De modo geral, a pesquisa e o quadro teórico desenvolvido neste trabalho pode contribuir para a geração de reflexões acerca de eventos que ocorrem no âmbito de empresas familiares. Isso seria possível a partir da geração de alternativas para a apreensão e compreensão de processos sucessórios, estimulando o crescimento e sobrevivência dessas organizações a partir da valorização do fenômeno da ação empreendedora e do intraempreendedorismo, revelando problemáticas específicas para a gestão dessas organizações.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDRADE, D. M.; GRZYBOVSKI, D. Aplicabilidade do modelos dos três círculos nas empresas familiares brasileiras: um estudo de caso. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004. CD-ROM.
- ANDRADE, D. M.; GRZYBOVSKI, D.; LIMA, J. B. Aplicabilidade do “modelo dos três círculos” em empresas familiares brasileiras: um estudo de caso. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 11, n. 5, p. 1-25, set./out. 2005.
- ANTONCIC, B.; HISRICH, R. Clarifying the intrapreneurship concept. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, Bingley, v. 10, n. 1, p. 7-24, Feb. 2003.
- BARACH, J. A.; GANTISKY, J.; CARSON, J. A.; DOOCHIN, B. A. Entry of the next generation: strategic challenge for family business. **Journal of Small Business Management**, Oxford, v. 26, n. 2, p. 49-56, Apr. 1988.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004. 223 p.
- BAYAD, M.; BARBOT, M. C. Proposition d’un modèle de succession dans les PME familiales: étude de cas exploratoire de relation père-fille. In: CONGRÈS INTERNATIONAL FRANCOPHONE EN ENTREPRENEURIAT ET PME, AIREPME, 6., 2002, Montréal. **Anais...** Montreal: AIREPME, 2002. CD-ROM.
- BERGER, P.L.; LUCKMANN, T. **A Construção Social da Realidade**: tratado da sociologia do conhecimento. 25ed. Petrópolis: Vozes, 2005. 274p.
- BERTUCCI, J. L. O.; PIMENTEL, T. D.; CAMPOS, E. A. S. Governança em empresas familiares: um estudo sobre o desenvolvimento não harmônico do eixo propriedade-empresa-família. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. CD-ROM.
- BIRD, B.; WELSCH, H.; ASTRACHAN, J. H.; PISTRUI, D. Family business research: the evolution of an academic field. **Family Business Review**, Boston, v. 15, n. 4, p. 337-350, Dec. 2002.

BOAVA, D. L. T.; MACEDO, F. M. F. Estudo sobre a essência do empreendedorismo. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006. CD-ROM.

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

BRETON-MILLER, I. L. E.; MILLER, D.; STEIER, L. P. Toward an integrative model of effective fob succession. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, Boca Raton, v. 28, n. 4, p. 305-328, Dec. 2004.

BROCKHAUS, R. Entrepreneurship and family business research: comparisons, critique, and lessons. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, Boca Raton, v. 19, n. 1, p. 25-38, Jan. 1994.

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

BUENO, J. C. C.; FERNÁNDEZ, C. D.; SÁNCHEZ, A. V. **Gestão da empresa familiar**: conceitos, casos e soluções. São Paulo: Thomson Learning, 2007. 270 p.

CADIEUX, L. Succession in small and medium-sized family businesses: toward a typology of predecessor roles during and after instatement of the successor. **Family Business Review**, Boston, v. 20, n. 2, p. 95-109, June 2007.

CARRIER, C. Intrapreneurship in small business: an exploratory study. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, Boca Raton, v. 21, n. 1, p. 5-20, Jan. 1996.

CARRIERI, A.P.; SARAIVA, L.A.S.; PIMENTEL, T.D. A institucionalização da feira hippie de Belo Horizonte. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v.15, n.44, p.63-79, jan-mar 2008.

CASILLAS, J.; ACEDO, F. Evolution of the intellectual structure of family business literature: a bibliometric study of *FBR*. **Family Business Review**, Boston, v. 20, n. 2, p. 141-162, June 2007.

CASTRO, C. L. de C.; BORGES, A. F.; BRITO, M. J. Família e relações de parentesco: inserção de uma abordagem antropológica para compreensão da dinâmica das organizações familiares. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 5., 2008, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 2008. CD-ROM.

CHAMPAGNE, D.; CARRIER, C. Les études sur l'intrapreneuriat: objets d'intérêt et voies de recherche. In: CONGRÈS INTERNATIONAL FRANCOPHONE EN ENTREPRENEURIAT ET PME, 7., 2004, Montpellier. **Anais...** Montpellier: AIREPME, 2004. CD-ROM.

CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H.; SHARMA, P. Important attributes of successors in family businesses: an exploratory study. **Family Business Review**, Boston, v. 11, n. 1, p. 19-34, Mar. 1998.

CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H.; STEIER, L. P. Sources and consequences of distinctive familiness: an introduction. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, Boca Raton, v. 29, n. 3, p. 237-247, May 2005.

CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J.; SHARMA, P. Defining the family business by behavior. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, Boca Raton, v. 23, n. 4, p. 19-39, Dec. 1999.

CORNELIUS, B.; LANDSTRÖM, H.; PERSSON, O. entrepreneurial studies: the dynamic research front of a developing social science. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, Boca Raton, v. 30, n. 3, p. 375-398, May 2006.

CRAMER, L. **Representações sociais sobre a ação empreendedora**. 2002. 81 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, Lavras.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007. 248 p.

CRESWELL, J. W.; CLARK, V. L. P. **Designing and conducting mixed methods research**. Thousand Oaks: Sage, 2007. 296 p.

DAVEL, E. Em busca do organizacionalmente distintivo no familiar. In: CARRIERI, A. P.; SARAIVA, L. A. S.; GRZYBOVSKI, D. (Org.). **Organizações familiares: um mosaico brasileiro**. Passo Fundo: Universidade de Passo Fundo, 2008. p. 417-424.

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

DAVEL, E.; COLBARI, A. Organizações familiares: desafios, provocações e contribuições para a pesquisa organizacional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. CD-ROM.

DAVEL, E.; SOUZA-SILVA, J. C. de; FISCHER, T. Desenvolvimento tridimensional das organizações familiares: avanços e desafios teóricos a partir de um estudo de caso. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 7, n. 18, p. 99-116, maio/ago. 2000.

DAVIDSSON, P.; WIKLUND, J. Levels of analysis in entrepreneurship research: current research practice and suggestions for the future. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, Boca Raton, v. 25, n. 4, p. 81-99, Dec. 2001.

DAVIS, S. M. Entrepreneurial succession. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 13, n. 3, p. 402-416, Dec. 1968.

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

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócio. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 293 p.

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

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

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

DYER JUNIOR, W. G.; SÁNCHEZ, M. Current state of family business theory and practice as reflected in *Family Business Review* 1988–1997. **Family Business Review**, Boston, v. 11, n. 4, p. 287-295, Dec. 1998.

FILION, L. J. From entrepreneurship to entreprenology. In: USASBE ANNUAL NATIONAL CONFERENCE OF ENTREPRENEURSHIP, 1., 1997, San Francisco. **Anais...** San Francisco: USASBE, 1997. CD-ROM.

FLETCHER, D. Interpreneurship: organizational (re)emergence and entrepreneurial development in a second generation family firm. **International Journal of Entrepreneurship Behaviour and Research**, Bingley, v. 10, n. 1/2, p. 34-38, Jan./Apr. 2004.

GALLO, M. A. **Empresa familiar**: textos y casos. Barcelona: Praxis, 1995. 254 p.

GARCIA, U. L.; GIMENEZ, F. A. P.; TOLEDO, A. Ações e comportamento intra-empresários: uma escala de mensuração. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 5., 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: EGEPE, 2008. CD-ROM.

GARTNER, W. B. What are we talking about when we talk about entrepreneurship? **Journal of Business Venturing**, Saint Louis, v. 5, n. 1, p. 15-28, Jan./Feb. 1990.

GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. **De geração para geração**: ciclo de vida da empresa familiar. São Paulo: Negócio, 1997. 308 p.

GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. da (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 89-112.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. de. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. da (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 303-323.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. da (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 89-112.

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

GRZESZCZESZYN, G.; MACHADO, H. V. Empreendedorismo e empresas familiares: reflexões sobre a pesquisa. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 9., 2006, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2006. CD-ROM.

GRZYBOVSKI, D. **Plataforma de conhecimentos e aprendizagem transgeracional em empresas familiares**. 2007. 383 p. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, Lavras.

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

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

GRZYBOVSKI, D.; OLIVEIRA, A. B. de. Modelos de análise do processo de crescimento e desenvolvimento de empresas familiares. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 4., 2006, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: ANPAD, 2006. CD-ROM.

GRZYBOVSKI, D.; SARAIVA, L. A.; CARRIERI, A. P. Organizações familiares brasileiras: um mosaico de muitos tons. In: CARRIERI, A. P.; SARAIVA, L. A.; GRZYBOVSKI, D. (Org.). **Organizações familiares**: um mosaico brasileiro. Passo Fundo: Universidade de Passo Fundo, 2008. p. 417-424.

GUDMUNDSON, D.; HARTMAN, E. A.; TOWER, C. B. Strategic orientation: differences between family and nonfamily firms. **Family Business Review**, Boston, v. 12, n. 1, p. 27-39, Mar. 1999.

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

HECK, R. K. Z.; DANES, S. M.; FITZGERALD, M. A.; HAYNES, G. W.; JASPER, C. R.; SCHRANK, H. L.; STAFFORD, K.; WINTER, M. The family's dynamic role within family business entrepreneurship. In: POUTZIOURIS, P. Z.; SMYRNIOS, K. X.; KLEIN, S. B. (Org.). **Handbook of research on family business**. Cheltenham: E.Elgar, 2006. p. 80-105.

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

HECK, R. K. Z.; MISHRA, C. S. Family entrepreneurship. **Journal of Small Business Management**, Oxford, v. 46, n. 3, p. 313-316, July 2008.

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

HOY, F.; VERSER, T. G. Emerging business, emerging field: entrepreneurship and the family firm. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, Boca Raton, v. 19, n. 1, p. 9-23, Jan. 1994.

IBRAHIM, A. B.; SOUFANI, K.; POUTZIOURIS, P.; LAM, J. Qualities of an effective successor: the role of education and training. **Education & Training**, Bingley, v. 46, n. 8/9, p. 474-491, Nov./Dec. 2004.

JOHNSON, R. B.; ONWUEGBUZIE, A. T. Mixed methods research: a research paradigm whose time has come. **Educational Researcher**, Washington, DC, v. 33, n. 7, p. 14-26, Oct. 2004.

KELLERMANNNS, F. W.; EDDLESTON, K. A.; BARNETT, T.; PEARSON, A. An exploratory study of family member characteristics and involvement: effects on entrepreneurial behavior in the family firm. **Family Business Review**, Boston, v. 21, n. 1, p. 1-14, Mar. 2008.

KELLERMANNNS, F. W.; EDDLESTON, K. A. Corporate entrepreneurship in family firms: a family perspective. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, Boca Raton, v. 30, n. 6, p. 809-830, Nov. 2006.

LAMBRECHT, J. Multigenerational transition in family businesses: a new explanatory model. **Family Business Review**, Boston, v. 18, n. 4, p. 267-282, Dec. 2005.

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

LEONE, N. M. de C. P. G.; LEONE, R. J. G. Empresa familiar: identificação das repercussões econômicas, tecnológicas e organizacionais por meio da trajetória dos sucessores. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 37-58, jan./abr. 2006.

LIMA, J. B. Pesquisa qualitativa e qualidade na produção científica em administração de empresas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. CD-ROM.

LIMA, J. B.; ANDRADE, D. M.; GRZYBOVSKI, D. Práticas de sucessão em empresas familiares empreendedoras. In: SOUZA, E. C. L.; SOUZA, T. A. G. **Empreendedorismo: além do plano de negócios**. São Paulo: Atlas, 2005. p. 138-161.

LIMA, J. B.; BORGES, A. F.; CARVALHO, F. A. P. Construção do processo de sucessão em empresas familiares: transmissão gerencial e patrimonial. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. CD-ROM.

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

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

LODI, J. B. **A empresa familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998. 171 p.

MACEDO, F. M. F.; BOAVA, D. L. T. Dimensões epistemológicas da pesquisa em empreendedorismo. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. CD-ROM.

MACEDO, F. M. F.; ICHIKAWA, E. Y.; BOAVA, D. L. T. O esquema típico-ideal na pesquisa em empreendedorismo. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 5., 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: EGEPE, 2008. CD-ROM.

MAES, J. **The search for corporate entrepreneurship**: a clarification of the concept and its measures. Leuven: Steunpunt, 2003. 41 p.

MAGALHÃES NETO, A. B.; FREITAS, A. A. F. de. As organizações familiares e os processos de profissionalização, sucessão e administração de conflitos: uma análise baseada no conceito de ciclo de vida. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. CD-ROM.

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

MATTOS, P. L. C. L. de. Análise de entrevistas não estruturadas: da formalização à pragmática da linguagem. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. da (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 347-373.

MELLO, C. M. de; NEVES, H. L.; BRUNEAU, J.; MATTIELLO, K. Do que estamos falando quando falamos sobre empreendedorismo no Brasil? In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 5., 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: EGEPE, 2008. CD-ROM.

MELO, M. C. O. L.; OLIVEIRA, M. C. S. M.; PAIVA, K. C. M. Produção científica brasileira sobre empresa familiar: um metaestudo de artigos publicados em anais de eventos da ANPAD no período de 1997-2007. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 9, n. 6, p. 148-173, out./dez. 2008.

MUSSI, F. B.; TEIXEIRA, R. M.; MASSUKADO, M. S. A empresa familiar e a sucessão na interpretação do herdeiro. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 5., 2008, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 2008. CD-ROM.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 284 p.

OLIVEIRA, J. B.; FILION, L. J.; CHIRITA, M. G. Estudo das linhas sobre os intraempreendedores e organização empreendedora: exame da documentação de 1996 a 2006. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 5., 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: EGEPE, 2008. CD-ROM.

PAIVA JUNIOR, F. G. de. **O empreendedorismo na ação de empreender**: uma análise sob o enfoque da fenomenologia sociológica de Alfred Schütz. 2004. 382 p. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

PAIVA JUNIOR, F. G. de; CORDEIRO, A. T. Empreendedorismo e o espírito empreendedor: uma análise da evolução dos estudos na produção acadêmica brasileira. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. CD-ROM.

PINHO, F. F. de; BERGAMASCHI, L. S.; MELO, J. de S. C. Relações de gênero: uma categoria introduzida ao modelo tridimensional de desenvolvimento de empresa familiar. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006. CD-ROM.

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

RODRIGUES, M. C. O fenômeno do empreendedorismo e as teorias organizacionais: identificando a interseção teórica dos domínios. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. CD-ROM.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 312 p.

ROGOFF, E. G.; HECK, R. K. Z. Evolving research in entrepreneurship and family business: recognizing family as the oxygen that feeds the fire of entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, Saint Louis, v. 18, n. 5, p. 559-566, Sept. 2003.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 25, n. 1, p. 217-226, Jan. 2000.

SHARMA, P. An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future. In: POUTZIOURIS, P. Z.; SMYRNIOS, K. X.; KLEIN, S. B. (Org.). **Handbook of research on family business**. Cheltenham: E.Elgar, 2006. p. 25-55.

SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J. Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, Boca Raton, v. 23, n. 3, p. 11-27, Aug. 1999.

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

SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H. Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. **Journal of Business Venturing**, Saint Louis, v. 18, n. 5, p. 667-687, Sept. 2003.

SHARMA, P.; IRVING, P. G. Four bases of family successor commitment: antecedents and consequences. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, Boca Raton, v. 29, n. 1, p. 13-33, Jan. 2005.

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

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

SOUZA, E. L. C.; SOUZA, C. C. L. Atitude empreendedora: um estudo em organizações brasileiras. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006. CD-ROM.

SOUZA-SILVA, J. C. de; FISCHER, T.; DAVEL, E. Organizações familiares e tipologias de análise: o caso da organização Odebrecht. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. CD-ROM.

STAFFORD, K.; DUNCAN, K. A.; DANE, S.; WINTER, M. A research model of sustainable family businesses. **Family Business Review**, Boston, v. 12, n. 3, p. 197-208, Sept. 1999.

STAKE, R. E. Case study. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Org.). **Handbook of qualitative research**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2000. p. 236-247.

STAVROU, E. T. Succession in family businesses: exploring the effects of demographic factors on offspring intentions to join and take over the business. **Journal of Small Business Management**, Oxford, v. 37, n. 3, p. 43-61, July 1999.

TAVARES, T. M. Inovação organizacional: identificando e desenvolvendo o empreendedorismo corporativo. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 5., 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: EGEPE, 2008. CD-ROM.

TAVARES, T. S.; LIMA, J. B. Empreendedorismo, empreendedores e ação empreendedora. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA SOBRE ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004. CD-ROM.

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

VENTER, E.; BOSHOFF, C.; MAAS, G. The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses. **Family Business Review**, Boston, v. 18, n. 4, p. 283-303, Dec. 2005.

VIDIGAL, A. C. A Sobrevivência da empresa familiar no Brasil. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 66-71, abr./jun. 2000.

WINTER, M.; FITZGERALD, M. A.; HECK, R. K. Z.; HAYNES, G. W.; DANES, S. M. Revisiting the study of family businesses: methodological challenges, dilemmas, and alternative approaches. **Family Business Review**, Boston, v. 11, n. 3, p. 239-252, Sept. 1998.

WOODFIELD, P. **Intergenerational entrepreneurship in family business**. Auckland: University of Auckland, 2007. Disponível em: <<https://intelligence.eu.com/bin/pdfabstract?dir=agse2008&ref=47>>. Acesso em: 27 mar. 2008.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.

ZAHRA, S. A.; SHARMA, P. Family business research: a strategic reflection. **Family Business Review**, Boston, v. 17, n. 4, p. 331-346, Dec. 2004.

ZHAO, F. Exploring the synergy between entrepreneurship and innovation. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, Bingley, v. 11, n. 1, p. 25-41, Jan. 2005.