

FACULDADE NOVOS HORIZONTES
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO

**PROCESSO SUCESSÓRIO EMPREENDEDOR EM EMPRESAS
FAMILIARES: um estudo multicaso**

Maria José de Sousa Romero

Belo Horizonte
2011

Maria José de Sousa Romero

**PROCESSO SUCESSÓRIO EMPREENDEDOR EM EMPRESAS
FAMILIARES: um estudo multicaso**

Dissertação de mestrado apresentada
Programa de Mestrado Acadêmico em
Administração da Faculdade Novos
Horizontes, como requisito parcial pra
obtenção do título de Mestre em
Administração.

Orientador Prof. Dr. Juvêncio Braga de Lima

Linha de pesquisa: Tecnologia de Gestão e
Competitividade

Área de concentração: Organização e
Estratégia

Belo Horizonte

2011



Faculdade Novos Horizontes
Mestrado Acadêmico em Administração

**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO
DA FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **MARIA JOSÉ DE SOUZA ROMERO**

Matrícula: 770315

LINHA DE PESQUISA: Tecnologia de Gestão e Competitividade

ORIENTADOR(A): Prof. Dr. Juvêncio Braga de Lima

TÍTULO: **PROCESSO SUCESSÓRIO EMPREENDEDOR EM EMPRESAS FAMILIARES:
um estudo multicaso.**

DATA: 13/10/2011

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Juvêncio Braga de Lima
ORIENTADOR
Faculdade Novos Horizontes

Profª Drª Aleixina Maria Lopes Andalécio
Faculdade Novos Horizontes

Profª Drª Vera Lúcia Cançado Lima
Faculdades Pedro Leopoldo

DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão da dissertação de mestrado, área de concentração "Organização e Estratégia", de autoria de Maria José de Sousa Romero, sob a orientação do Professor Doutor Juvêncio Braga de Lima, apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, intitulada: PROCESSO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS FAMILIARES – Um estudo de multicaso", contendo 100 páginas.

Dados da revisão:

- Correção gramatical
- Adequação do vocabulário
- Inteligibilidade do texto

Início: 22.9.2011 / Término: 26.9.2011

Belo Horizonte, 26 de setembro de 2011.


Afonso Celso Gomes
Revisor

Registro LP9602853/DEMEC/MG
Universidade Federal de Minas Gerais

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me concedido a graça de concluir mais esta etapa em minha vida.

Ao meu Orientador, Professor Dr. Juvêncio Braga de Lima, por sua dedicação ao me direcionar para a realização deste trabalho.

A todos os professores da Faculdade Novos Horizontes, por me ajudaram nesta caminhada e pelos ensinamentos compartilhados.

Ao Professor Dr. Flávio Antônio dos Santos, diretor geral do CEFET-MG, e ao Prof. Dr. Márcio Basílio da Silva, Diretor de Planejamento e Gestão pelo apoio na capacitação dos servidores da Instituição.

Aos meus amigos e familiares que, de alguma forma, contribuíram para construção deste trabalho, em especial aos meus filhos, Juliana e Luís Henrique, e a meu marido, Leônidas Lúcio.

Aos meus colegas do mestrado, em especial àqueles que estiveram comigo nos trabalhos escolares: Aloísio, Maria Cristina, Maria das Dores, Nélio e Sérgio.

Ao Tomaz Antônio Chaves (meu chefe), pela compreensão e apoio, tão valiosos para mim nesta reta final do trabalho.

Aos amigos e colegas do CEFET-MG que, de alguma maneira, me prestigiaram e colaboraram para a realização deste trabalho, em especial a Amanda, Magda, Maria Cristina, Neide, Renato e Thaís.

Afinal, ter problemas não é tão desesperador assim. Desesperador é não ter coragem de lutar contra eles. Homens fortes, homens criadores que realizam grandes obras, acham que os problemas são para a vida, como o exercício é para os músculos. É preciso desenvolver a resistência necessária e uma vida construtiva e feliz. É preciso agradecer a Deus hoje, pelos problemas que se consegue vencer com a coragem e a determinação. (Autor desconhecido)

RESUMO

O modelo Borges e Lima (2009) consiste em demonstrar que uma sucessão gerencial pode se tornar uma sucessão empreendedora, em que os elementos da sucessão aceitabilidade, legitimidade, credibilidade e liderança interagem com o intraempreendedorismo e suas ações empreendedoras inovação, criação de valor, crescimento e competitividade, fazendo surgir uma nova gestão familiar empreendedora. Nas pesquisas realizadas nas três empresas familiares de pequeno porte da região metropolitana de Belo Horizonte, Minas Gerais, ocorreu essa sucessão empreendedora. Para atender aos propósitos da pesquisa, o objetivo geral consistiu em apreender o desenvolvimento do processo sucessório, identificando aspectos das transformações organizacionais. Os objetivos específicos foram: descrever a história das empresas; caracterizar os diferentes tipos de inserção de membros da família nas empresas; e caracterizar as diferentes fases da vida das empresas, a partir das mudanças organizacionais, no intuito de responder ao problema de pesquisa: Como as transformações organizacionais se relacionam ao processo sucessório em empresas familiares? O meio de investigação utilizado neste estudo foi o multicaso, com abordagem qualitativa, de caráter descritivo. A unidade de análise consistiu em três empresas familiares. Como sujeito de pesquisa definiram-se, os fundadores, filhos e possíveis sucessores. A técnica de coleta de dados apoiou-se em entrevistas, a partir de um roteiro semiestruturado, com uso de gravador, as quais foram transcritas. A análise baseou-se na técnica de análise de conteúdo, em que se evidenciou como resultado da pesquisa o aspecto da construção da sucessão gerencial, em consonância com as ações do intraempreendedorismo. Demonstrou-se que ocorreu o fenômeno da sucessão empreendedora, com base nas as categorias descritas no modelo Borges e Lima (2009).

Palavras-chave: Processo de sucessório. Sucessão empreendedora. Sucessão gerencial. Elementos da sucessão.

ABSTRACT

The model Borges and Lima (2009) consists in demonstrate that a management succession can become an enterprising succession, which the elements of succession (acceptability, legitimacy, credibility and leadership) interact with the intrapreneurship and the entrepreneurial actions (innovation, value creation, growth and competitiveness), giving rise to a new familiar entrepreneurial management. On researches made in three small familiar business in metropolitan region of Belo Horizonte city, Minas Gerais state, the entrepreneurial succession occurred. To attend the purposes of the research, the main goal consisted on learn the development of the enterprising succession, identifying aspects of the organizational transformation. The specific points were: describe the story of the business; and mark different insertion types of family members in the business; and mark the different life phases of the business, from the organizational changes, in order to answer the research problem: How the organizational changes relates to the succession process in a family businesses? The investigation resource used in this study was the multi-case, with qualitative approach, and a descriptive character. The analyses unity were three familiar business. As research subject were determined the founders, sons and possible successors. The data collection technic used were interviews, based on a semi-structured script, with a tape recorder, which ones were transcribed. The analyses were based on the technic of content analysis that showed as research result the aspect of a enterprising succession construction, in line with the actions of intrapreneurship. It was demonstrated the phenomenon of entrepreneurial succession, based on the categories described in the model Borges and Lima (2009).

Key words: Succession process. Entrepreneurial succession. Management succession. Elements of succession.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Processo de sucessão empreendedora em empresas familiares	34
Quadro 1 – Alguns tipos de mudanças organizacionais.....	27
Quadro 2 – Elemento da construção da sucessão empreendedora.....	33
Quadro 3 – Elementos da construção da sucessão	60
Quadro 4 – Elemento do intraempreendedorismo.....	63

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Problema de pesquisa.....	14
1.2 Objetivos	14
1.2.1 Objetivo geral	14
1.2.2 Objetivos específicos.....	15
1.3 Justificativa.....	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 História da família.....	18
2.2 Empresa familiar: conceitos e características	21
2.3 Transformação organizacional e mudanças organizacionais.....	24
2.4 Empreendedorismo familiar e o processo de sucessão	28
2.4.1 Empreendedorismo em empresas familiares	28
2.4.2 Sucessão empreendedora	30
3. METODOLOGIA	36
3.1 Tipo de pesquisa quanto à abordagem	36
3.2 Unidade de análise e sujeito da pesquisa	37
3.3 Técnica de coleta de dados.....	39
3.4 Técnica de análise dos dados	40
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	41
4.1 O caso da empresa A.....	41
4.1.1 História da empresa	41
4.1.2 Elementos da sucessão	43
4.1.3 Elementos do intraempreendedorismo.....	45
4.2 O caso da empresa B.....	47
4.2.1 História da empresa	47
4.2.2 Elementos da sucessão	48
4.2.3 Elementos do intraempreendedorismo.....	51
4.3 O caso da empresa C	54
4.3.1 História da empresa	54
4.3.2 Elementos da sucessão	56
4.3.3 Elementos do intraempreendedorismo.....	57

5. ELEMENTOS DA SUCESSÃO EMPREENDEDORA DAS EMPRESAS ESTUDADAS	60
5.1 Aspectos da sucessão nos casos estudados	60
5.2 Aspectos do intraempreendedorismo nos casos estudados	63
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	67
REFERÊNCIAS.....	69
APENDICE.....	77

1 INTRODUÇÃO

Empresas familiares constituem um tipo específico de empresa em que a família assume funções organizacionais em diversos setores e há interação entre seus membros. Esse envolvimento, muitas vezes, é compreendido como um aspecto determinante na cultura peculiar deste tipo de organização, que a distingue de uma organização não familiar.

Muitas dessas empresas surgem da vontade ou do desejo de pessoas empreendedoras, imbuídas de estímulos de investimentos para dar início ao próprio negócio. A empresa familiar compõe uma parte importante no cenário econômico e social. Tal estudo remete à importância e à representatividade que essas empresas vêm adquirindo nos níveis nacional e mundial. Isso vem despertando o interesse no âmbito acadêmico de vários estudiosos, como Minadeo; Melo; Ribeiro (2009), que apontam quatro tipos de estágio e empresas familiares: a) jovem família empresária: identifica a fase inicial e a de definição dos papéis e dos elementos familiares envolvidos; b) entrada de novas gerações na empresa; c) trabalho conjunto das famílias, procurando administrar suas relações; e d) passagem do bastão, que trata da sucessão gerencial.

Pela importância social e econômica deste tipo de empresa em diversos países, como o Brasil, este estudo tem sido associado à prática de consultoria, que, gradativamente, vem ampliando seu volume de estudo, com base na análise científica de problemas a ela vinculados (DAVEL e COLBARI, 2000).

Verifica-se hoje a presença de um número significativo de empresas de pequeno porte no ambiente empresarial brasileiro, caracterizadas por uma estrutura administrativa sob o controle de uma família. Vidigal (1996) descreve que todas as empresas surgiram no seio familiar, com exceção daquelas criadas pelo governo.

Mediante os vários percalços que ocorrem na gestão de uma empresa com fortes traços da cultura familiar, que se disseminam amplamente no o ambiente de seus negócios, Kurcesk; Nascimento; Gallon (2009) ressaltam que os obstáculos da

sucessão de seu comando devem ser superados por profissional capacitado, com vistas a assegurar a continuidade do empreendimento após a troca do comando.

O processo sucessório, objeto de estudo de vários pesquisadores, em decorrência das dificuldades existentes das empresas familiares, passou a concentrar-se no ciclo de vida e no processo de profissionalização. Isso ocorre em análise paralela aos elementos relacionados à cultura organizacional familiar e aos valores e símbolos existentes no universo familiar.

De modo geral pode-se considerar que as empresas familiares já correspondem por mais de 80% da quantidade das empresas privadas o Brasil. Mais de 60% da receita e empregam 60% dos empregados, quando se considera o total das empresas privadas e das multinacionais (OLIVEIRA, 2006), excluídas as empresas estatais (já privatizadas) e as multinacionais, as quais se encontram na segunda geração de dirigentes (LEONE, 2005).

Borges e Lima (2009) explicam que este tipo de empresa tem sido objeto de interesse crescente e de estudo em diversos momentos, principalmente no que diz respeito ao processo sucessório. Este é um momento significativo na vida da empresa familiar, por caracterizar o início de uma nova geração e, assim, por propiciar melhorias ou o fracasso do projeto instituído pelo fundador. Por este motivo, a sucessão tem sido um dos temas mais pesquisados no campo de estudo sobre a empresa familiar, apresentando-se como um desafio a ser vencido no momento de sua realização Simões (2006).

Para realizar esta pesquisa, foram analisadas três empresas familiares da região metropolitana da cidade de Belo Horizonte, estado de Minas Gerais, com foco no processo sucessório, procurando-se captar as relações entre aspectos do processo sucessório e o intraempreendedorismo. Do ponto de vista teórico, busca-se aplicar o modelo de sucessão empreendedora de Borges e Lima (2009).

1.1 Problema de pesquisa

O processo sucessório de uma empresa familiar é um tema que vem merecendo a atenção de muitos pesquisadores e de pessoas ligadas à área da Administração. Nas grandes organizações, observa-se a preocupação com a mudança gerencial, passando a ocorrer ações de planejamento, como preparação e estruturação de novos gestores. De outro lado, nas empresas familiares de pequeno porte nem sempre tal preparação acontece, implicando a ocorrência de muitos problemas para os negócios.

Em decorrência de tal cenário, este trabalho pretende responder ao seguinte problema de pesquisa:

Como as transformações organizacionais se relacionam ao processo sucessório em empresas familiares?

1.2 Objetivo

Com a intenção de atender aos propósitos da pesquisa, foram formulados os seguintes objetivos:

1.2.1 Objetivo geral

Desenvolver uma pesquisa em três empresas familiares localizadas na região metropolitana de Belo Horizonte, procurando apreender o desenvolvimento do processo de sucessão e identificar aspectos das transformações organizacionais verificadas ao longo de sua história.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Verificar a história das empresas;
- b) Caracterizar os diferentes tipos de inserção de membros da família nas empresas;
- c) Caracterizar as diferentes fases da vida das empresas, a partir das mudanças organizacionais.

1.3 Justificativa

A empresa familiar é uma das formas mais antigas de negócio existentes ao longo da evolução da humanidade (PAPA, 2007). Constitui um tipo específico de empresa em que o controle organizacional é assumido por membro de uma ou mais famílias. Seu estudo é relevante no âmbito acadêmico, pois, segundo Oro; Beuren e Hein (2009), é um tema que vem despertando grande interesse de estudo, por representar um tipo de constituição importante no cenário mundial. Este assunto nas últimas décadas despertou interesse na comunidade acadêmica, devido ao grande volume das pesquisas sobre negócios familiares.

Para Altaf e Troccoli (2009), apesar de a maior parte do estudo focalizar o processo de gestão em empresas multinacionais e estatais, a empresa familiar vem ocupando um espaço significativo em economias industriais e emergentes. No cenário econômico, a importância desses estudos, segundo Oliveira (2006), é que estas empresas correspondem a mais de 80% das empresas privadas no Brasil, mais de 60% da receita e empregam 60% dos empregados, quando se considera o total das empresas privadas e das multinacionais. No cenário social, Tiergarten; Alves (2008) explanam que as pesquisas sobre empresas familiares apresentam um volume tão grande que não deixa dúvidas quanto a sua predominância e importância para a economia e para a sociedade em geral.

O *Dossiê Retrato de Família* (2003) aponta que os negócios familiares compreendem 80% do mundo empresarial e que suas operações representam metade do Produto Interno Bruto (PIB) mundial. Para Costa Luz (2003), segundo o Instituto de Desenvolvimento Administrativo (IMD), 95% das companhias da Itália são familiares; em Portugal, 70%; na Inglaterra, 75%; na Espanha, 80%; na Suíça, 80%-95%; e na Suécia, 90%.

Para Lethbridge (2005), das 500 empresas americanas 35% são familiares e responsáveis por 62% das ofertas de empregos, além de responderem por 64% do PIB, movimentando dois terços da força de trabalho. Na Alemanha, as pequenas e as médias empresas apresentam 100% de controle familiar (REVISTA FORTUNE, 1998).

No Brasil, desde 1997, segundo Trevisan, 90% dos grupos privados são administrados por membros da família. O autor aponta algumas: Votorantin, Camargo Correa e Gerdau. Porém, em complemento das 264 empresas listadas em “Melhores e Maiores”, 142 são familiares (REVISTA EXAME, 2004, p. 142).

Nacionalmente, as empresas familiares despontam como importantes instituições. Explicam Estol e Ferreira (2006, p. 94): “Constituem uma parcela significativa dos grandes grupos empresariais brasileiro, o que lhes garante um lugar de destaque e torna relevante a realização de estudo que procurem aprofundar o conhecimento de sua dinâmica”.

Pode-se afirmar que as empresas familiares sempre ocuparam lugar de destaque no que diz respeito aos negócios. Porém, somente nas últimas décadas este assunto despertou interesse na comunidade acadêmica. Devido ao grande volume das pesquisas sobre negócios familiares, vem sendo valorizada sua importância para a economia. Conforme Grzybovski e Tedesco (1998), empresas controladas e administradas por membros da família são responsáveis por mais da metade dos empregos. Declaram os autores que o país gera de metade a dois terços do PIB. Nesta análise, a empresa familiar revela sua relevância e importância para os processos econômico e social, em relação também a outros países.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, apresentam-se os conceitos de famílias e sua evolução ao longo do tempo e a importância das empresas criadas no seio destas famílias, gerando um mundo empresarial de grande destaque nos cenários econômico e social.

2.1 História da Família

Segundo Samara (1983), nas últimas décadas historiadores têm se voltado para um estudo sistêmico da família, preocupação esta que é justificada pela relevância do tema tanto no presente quanto no passado, considerando que a família é uma instituição social de cuja contribuição depende outras instituições. Conforme explicam Bernhoeft e Gallo (2003), a família é uma instituição que possui uma dinâmica própria, em que pai, mãe, filhos, genros, noras e netos são partes integrantes.

A existência da família é explicada pela história da humanidade, em que se descreve existência de povos e culturas, desde o tempo mais remoto até os dias atuais, sobre os quais são vistas diversas concepções acerca do significado social e dos laços estabelecidos entre os indivíduos de uma sociedade (PRADO, 1985).

De acordo com Prado (1985), o termo *família* origina-se do latim *famulus*, que significa "conjunto de servos e dependentes de um chefe ou senhor". Mas entre os chamados "dependentes" incluem-se esposa e filhos. As famílias greco-romanas compunham-se de patriarca e seus fâmulos: esposa, filhos, servos livres e escravos.

Ainda como aponta Prado (1985), o interesse do estudo sobre a família tem crescido em todos os setores do conhecimento. Os economistas se preocupam com o consumo doméstico, os etnólogos descrevem a estrutura de parentesco, os juristas analisam as leis relativas à família à luz de uma nova realidade social, os sociólogos pesquisam seu funcionamento contemporâneo, os psicólogos focalizam a relação interfamiliares, os demográficos interpretam o crescimento ou queda de natalidade e

os antropólogos se preocupam com os sistemas familiares em diversas culturas, e assim por diante.

Segundo Carvalho e Barroca (1988), a organização da família se dá com base em uma família legal, isto é, por meio do casamento entre um homem e uma mulher, constituindo uma família conjugal. Após o nascimento dos filhos, surge a família nuclear. Os papéis são distribuídos. O pai é o cabeça da família, ou seja, é o patriarca. É dele que devem partir as importantes decisões e o rumo a que aquela família se destina. Dessa maneira, é o responsável pela educação dos filhos, detendo direitos legais sobre sua família. A mulher, em grande parte das famílias brasileiras, tem uma posição econômica inferior e deve obediência ao marido com base em uma série de leis e normas (CARVALHO; BARROCA, 1988).

Nesta esfera de análise, a família brasileira é o resultado da transplantação e adaptação da família portuguesa, que, de acordo com Samara (1983), tem sido objeto de reflexão, apesar do importante papel que vem desempenhado desde o início do período colonial. O modelo estrutural de familiar patriarcal serviu de base para estruturar e caracterizar a família brasileira. Apesar de a família patriarcal brasileira ter sofrido ao longo do tempo algumas transformações, o mito da mulher submissa e do marido dominador ainda persiste nos traços culturais do país.

Com a evolução da tecnologia, também surgem novos conceitos dentro dos lares, advindos dos bens de consumo, como televisão e demais meios de comunicação. Com isso, o poder arbitrário dos mais velhos e das instituições que eles dirigiam (clube social, a igreja etc.) está sendo substituído por um sistema de relacionamento aberto, interpessoal, que vem acabando com a barreira da cor e a da submissão da mulher.

[...] conseguimos ver brancos casados com negras, e vice-versa. Há mulheres ricas casadas com homens pobres. Há homens de origem humildes, que subiram as camadas mais altas, pelo seu trabalho e sentido de organização, casados com mulheres que nasceram e viveram sempre em berços de ouro (CARVALHO; BARROCA, 1988, p. 62).

Além de se casarem e de formarem famílias nucleares, deixando de ser aquela família de princípios rígidos, conhecida como “família tradicional”, os jovens casais

fazem hoje a opção de gerarem poucos filhos e desejam educá-los com muita atenção às suas individualidades. "A criança que antes era uma voz apagada nos relacionamentos, hoje é entendida, ouvida e faz parte como voz e não com resultado, da constituição familiar" (CARVALHO; BARROCA, 1988 p. 62).

Pode-se verificar certa isenção quanto à obrigação de permanência em uma vida conjugal, pois o dispositivo do divórcio está cada vez menos burocrático, permitindo desfazer a constituição do casamento nos parâmetros legais e auferindo ainda aos pares desfeitos a oportunidade a outra congregação matrimonial. Segundo Carvalho e Barroca (1988), com o decorrer do tempo as famílias sofreram diversas modificações, baseadas nas mudanças que ocorreram nas estruturas sociais, mostrando, ora a predominância do poder feminino (família matriarcal), ora o poder masculino (família patriarcal).

Para Grzyboviski e Tedesco (1998), o conceito de família tem sido revisto, para incluir as alterações ocorridas no modo de vida. Hoje, a família está passando por difícil demarcação conceitual. Fala-se num padrão chamado "nuclear", ao mesmo tempo em que este vem se desfazendo, surgindo novos formatos, mais heterogêneos, plurais e flexíveis. Isto é, não há mais um modelo familiar dominante.

Grzyboviski e Tedesco (1998) explicam que a modernização da família está relacionada ao processo de industrialização, que fez a mulher sair do mundo privado, fator que transformou os papéis instrumentais de gênero para a modernização da sociedade, havendo com isso uma redefinição das organizações técnicas, econômicas e políticas, trazendo consequências no seio da instituição familiar.

Em outra análise, como visto em Engels (1964), a família nuclear é tida como o tipo de família que constituiu as empresas modernas de origem e gestão familiar. Devido ao estreito vínculo entre eles, é a mais crítica quanto ao aspecto sucessório, uma vez que traz obstáculos à participação de outros membros (agregado) quando da distribuição dos cargos na empresa familiar na luta pelo poder e pela participação igualitária.

2.2 Empresa familiar: conceitos e características

Empresas familiares são organizações formadas por dois tipos de sistemas distintos: família e gestão. Possui assim normas próprias, o que inclui regras de admissão, estrutura e valores. No intuito de entender melhor sobre este tipo de organização, apresentam-se a seguir seus conceitos e características.

As empresas familiares possuem as mesmas características de outras empresas, uma vez que significam um empreendimento econômico. Porém, apresentam alguns traços específicos: são de propriedade de uma ou mais famílias e, com isso, o poder de gestão do negócio é administrado por membros da família (GONÇALVES, 2000); e formam uma parcela muito grande da estrutura empresarial. De acordo com Carrão (2005), podem ter grande longevidade. Para Lansberg et al. (1996), aproximadamente 70% das empresas do mundo pertencem a famílias.

Lodi (1993) e Donnelley (1976) enfatizam que a presença da segunda geração é importante para o nascimento de uma empresa familiar. Lodi (1992, 1993) entende que, para ser uma empresa familiar, deve possuir valores institucionais que se identificam com o sobrenome da família ou com a figura do fundador e que a sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário. Para Leone (2005), esta definição consiste na ideia de propriedade, que é o que permite a uma família decidir sobre os negócios. Bartolli Neto (2001) sustenta que a empresa familiar é controlada parcialmente ou totalmente pelos membros de uma família. Para Moreira Júnior (1999), é uma organização cuja gestão administrativa e propriedades são controladas, na maior parte, por um ou mais famílias.

O conceito de empresa familiar, para Leone (1991, p. 245), é mais amplo. Ele não considera importante a presença da segunda geração, mas enfatiza que a empresa deve iniciar-se por um membro da família e ter a participação de membros da família na propriedade ou direção. Além disso, comunga com o pensamento de Lodi (1993) sobre a identificação de valores institucionais com sobrenome ou com a figura do fundador. Com este mesmo raciocínio, Longenecker (1997) afirma que a empresa

familiar está implicitamente associada à propriedade e ao envolvimento de dois ou mais membros da família no funcionamento da empresa.

Ainda sobre a caracterização de uma empresa familiar, Bornoldt (2005) enfatiza que esta se refere a uma organização que forma vínculos entre seus participantes, os quais vão além do interesse societário e do econômico, uma vez que uma ou mais famílias se organizam e assumem o controle da organização, tomando de forma conjunta e ou isolada as decisões de sua gestão. O autor ainda considera que uma empresa é familiar quando um ou mais dos fundamentos podem ser identificados numa organização ou grupo de empresa.

O controle acionário pertence a uma família e ou seus herdeiros; os laços familiares determinam a sucessão no poder; os parentes se encontram em posição estratégicas, como na diretoria ou no conselho de administração; as crenças e os valores da organização se identificam com os da família; os atos dos membros da família repercutem na empresa, não importando se nela atuam; ausência de liberdade total ou parcial de vender suas participações quotas acumuladas ou herdadas na empresa (BORNOLDT, 2005, p. 10).

De acordo com Leone (2005), é internacionalmente aceito que o conceito de empresa familiar congrega três grandes vertentes: o nível da propriedade, que é o controle da empresa, o qual se encontra nas mãos de uma família, que detém o controle do capital e o controle da família; o nível da gestão, que significa que os lugares mais altos da empresa são ocupados pelas famílias sendo o gerenciamento influenciado pela família; e o nível da sucessão, quando a segunda geração assume os lugares que ficaram vagos pelos parentes, e assim sucessivamente.

Sobre o desempenho da empresa familiar, Lodi (1998) aponta que o resultado de empresas com uma gestão familiar quase sempre não é positivo. Porém, observando-se a realidade prática de atuação, o que se vê é um contingente de empresas familiares bem sucedidas. No entanto, ainda de acordo com Lodi (1998), para que isso aconteça é necessário conhecer e analisar os problemas dessa relação, criando, assim, as afinidades entre a gestão de uma família e a empresa.

Um dado importante acerca da empresa familiar se revela a partir da definição da contribuição de cada um na organização para obter sucesso nos negócios e definir

quem fará parte da diretoria. Ricca (1998) considera que uma empresa é familiar quando seu controle está com uma família há pelo menos duas gerações e quando o seu desenvolvimento teve em seus idealizadores os grandes responsáveis por seu surgimento e crescimento.

Ricca (1998) afirma que nas empresas familiares a aprovação ou desaprovação de algumas atitudes ou procedimentos passam por alguns fatores subjetivos, sendo, dessa maneira, provenientes das pessoas que controlam administração, e que a estabilidade é a harmonia do entendimento familiar e administrativo. Assim, o equilíbrio dos interesses individuais e os da empresa são alcançados quando se leva em conta a identidade de interesses de longo prazo.

Para Martins; Menezes; Bernhoeft. (1999), empresa familiar é aquela em que um ou mais membros da família exerce um expressivo controle administrativo por obter uma considerável parcela da propriedade do capital. Lodi (1993) e Donnelley (1976) enfatizam que o nascimento da empresa familiar surge na segunda geração de dirigentes. Isso porque o fundador abre caminhos para eles ou, em segundo lugar, os futuros sucessores devem criar uma ideologia que justifique sua ascensão ao poder. Lodi (1998) acrescenta que a empresa familiar deve estar interligada ao herdeiro com um nome da família ou com a figura do fundador, isso porque na geração do fundador a empresa tem uma identidade pessoal, e não necessariamente aspecto familiar.

Bernhoeft (1989) ensina que empresa familiar é aquela cuja origem e história estão vinculadas a uma família ou que mantém membros da família na administração dos negócios. Para o autor, o aspecto familiar está mais relacionado ao estilo como a empresa é administrada do que ao fato de o capital pertencer a uma ou mais famílias. Ainda de acordo com Bernhoeft (1989), uma companhia é familiar por se identificar com uma família por pelo menos duas gerações e desde que esta ligação resulte numa influência da política geral da empresa sobre os interesses e objetivos da família.

2.3 Transformação organizacional e mudanças organizacionais

De acordo com Senge (1990), a definição das mudanças ocorridas em uma organização não apresenta consenso no estudo organizacional. Entretanto, pela diversidade de conceitos, o tema divaga em diversos polos do âmbito organizacional. Nesse ponto, o entendimento é no sentido de que as mudanças são oriundas de uma série de componentes e de que as mudanças não restringem apenas ao contexto organizacional.

Mota (2004) defende que a mudança é tida como a obtenção de novos compromissos ou é fruto de novos sistemas, de valores ou crenças, podendo também ser vista como obrigação necessária gerada ao ambiente de uma organização. Mas o tema mudanças, para Pettigrew, Woodman e Cameron (2001), trata-se de recursos que se empregam nas organizações para suprir as necessidades ou dificuldades no dia a dia da organização. Também defendem a ideia de que mudança pode ser vista como consequência das inovações tecnológicas e da globalização, vistas de forma veloz e capaz de causar transformações intensas.

Sob esta égide, Fischer (2001, p. 2) ensina: “Esta discrepância entre velocidade das mudanças do ambiente do setor e a velocidade das mudanças do ambiente interno da organização impõe a assustadora tarefa da mudança organizacional”. Segundo Soto (2002, p. 248), “a mudança é um caminho eterno, imutável, sem retorno possível e somente aqueles que aprendem a preveni-la, a provocá-la ou a aproveitá-la poderão ser seus aliados para viver de forma criativa”.

Para Motta (2004), a atração pelo novo é uma das características do mundo contemporâneo, a qual faz surgir mudanças com mais intensidade. A conquista da tecnologia e os meios de comunicação despertam o desejo do conhecimento e a possibilidade de melhoria da qualidade de vida, que torna acessíveis as expectativas de inovar.

Essas inovações e as transformações sociais dominam a sociedade contemporânea e mudam significativamente a produção e a vida das pessoas (MOTTA, 2004), isso porque promovem a melhoria nos produtos e serviços e aumentam a eficiência empresarial, acarretando investimento na produção tecnológica e novas formas de gestão e trazendo esperanças e sonho de vidas mais saudáveis e divertidas. Para o autor, essas transformações determinaram a produção automatizada, robotizada e informatizada e fazem com que a produtividade não dependa mais dos trabalhadores, com redução drástica de postos de trabalho.

Ainda, como discorre Motta (2004), inovar é tornar-se novo, de forma a explicitar que a tecnologia, habilidade ou prática organizacional ficaram obsoletas. Já transformar é criar novo modelo de organização e produção; é compreender as mudanças para o êxito organizacional; e, ainda como exposto, é transformar e, também, suspeitar do comum e do óbvio: ser original e não copiar.

De outro lado, Robbins (2005) enfatiza fatores provenientes da resistência quer, seja por aspectos positivos ou negativos. O lado positivo remete à estabilidade e à previsibilidade alcançadas pela organização, ao passo que qualquer mudança passa por um processo crítico de análise antes da efetiva ação. Já o lado negativo impacta de forma morosa o processo de transformação da empresa, o que a partir de ideias, muitas vezes, inequívocas, dificulta a adaptação dos membros, cerceando o progresso da mudança organizacional (ROBBINS, 2005, p. 425).

Quanto ao aspecto ambíguo das mudanças organizacionais, Bispo (2006) retrata que, de forma geral, o ambiente interno é inundado por contradições que geram oposições ideológicas e questões subjetivas, como expectativas e fatores emocionais, fazendo com que o clima organizacional exerça influência direta e indireta no comportamento da empresa.

As mudanças no ambiente de trabalho e a revolução tecnológica informacional que vem ocorrendo nos últimos anos revelam a grande preocupação que envolve este tema, compreendendo discussões acerca de conceito de modelo de organização, bem como estudos acadêmicos sobre este fenômeno. Comparando estudos mais

antigos e os mais recentes, é vista como novidade a velocidade com que as modificações de ambientes vêm impondo às organizações bruscas alterações tecnológicas. Silva (1999) enfatiza “que se vive uma mudança de época, e não uma época de mudanças”.

As discussões sobre as mudanças organizacionais trazem significativa delimitações de conceitos. Lima e Bressan (2003), em uma revisão literária, apresentam uma série de conceitos relativos a mudanças na visão de diversos autores. Dentre eles, salienta-se o de Porras e Robertson (1992), segundo o qual as mudanças podem ser planejadas ou não. Ressaltam que mudanças planejadas resultam em intervenções gerenciais, com o objetivo de melhorar o desempenho organizacional e o individual.

Mudança organizacional, para Bruno-Faria (2000), trata-se de alterações que ocorrem nas organizações, planejadas ou não, que decorrem de fatores internos ou externos que impactam os resultados ou as relações pessoais e o trabalho. Na visão de Wood Jr (2000), as transformações são de natureza estrutural, estratégica, cultura, tecnológica e humana, entre outras, e são capazes de impactar partes ou o conjunto da organização.

Lima e Bressan (2003, p. 12) conceituam transformação organizacional como

[...] mudança organizacional é aquela alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais – pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura ou nas relações entre organização e seu ambiente que possam ter consequências relevantes de natureza positiva ou negativa, para eficiência, eficácia e ou sustentabilidade organizacional.

Muitos desses conceitos encontram-se em desenvolvimento, pois a literatura sobre este tema é vasta e é tratada como campo emergente na vida organizacional. Com isso, estas mudanças apresentam diferentes focos de abordagem, e surgem classificações que mostram que as mudanças podem ser gerenciadas. Decorre daí a necessidade de mostrar a importância de identificar os diferentes tipos de mudanças que permitem aos gerentes aumentar sua intervenção e agir de acordo com a situação que estiver enfrentando.

Quadro 1 - Alguns tipos de mudanças organizacionais

Autores	Tipos da mudança	
Silva (1999)	Incremental/Organizacional Aumento da eficiência e do uso dos recursos, mudança na arquitetura da empresa.	Transformacional/Institucional Questionamento e mudança da missão, natureza e objetivo da organização.
Weick & Quinn (1999)	Contínua Mudança constante, cumulativa e evolutiva. Podem ser pequenos avanços que ocorrem quotidianamente em toda a organização, cujo acúmulo pode propiciar uma mudança significativa na organização.	Episódica É uma mudança infreqüente, descontínua e intencional, que ocorre durante períodos de divergência, quando as empresas saem de sua condição de equilíbrio.
Robbins (1999)	1ª Ordem Mudança linear e contínua. Não implica mudanças fundamentais nas pressuposições dos funcionários sobre o ambiente e sobre aspectos que podem causar melhorias na empresa.	2ª Ordem Mudança multidimensional, multinível, descontínua e radical, que envolve re-enquadramento de pressupostos sobre a empresa e o ambiente em que ela se insere.
Nadler, Shaw, Walton e Cols (1995)	Incremental/Contínua Continuação do padrão existente, podem ter dimensões diferentes, mas não são realizadas dentro do contexto atual da empresa	Descontínua Mudança do padrão existente, que ocorre em períodos de desequilíbrio e envolve uma ou várias reestruturações de características da empresa
Porras & Robertson (1992)	1ª Ordem É uma mudança linear e contínua, que envolve alterações nas características dos sistemas sem causar quebras em aspectos chave para a organização	2ª Ordem É uma mudança multidimensional, multinível, radical e descontínua que envolve quebra de paradigmas organizacionais

Fonte: BRESSAN (2003, p. 4)

Independente do conceito e ou da abordagem a que a mudança organizacional esteja inserida, torna-se relevante em específico para os sucessores, seja por meio de preparação acadêmica, acompanhamento prático e ou o devido acompanhamento profissional por consultoria específica, de modo que sua gestão possa vir a acrescentar algo em meio a todo um ambiente mutável carregado de desafios para as empresas do futuro (BRESSAN, 2003).

2.4 Empreendedorismo familiar e o processo de sucessão

O estudo do empreendedorismo das empresas familiares, independentemente do seu porte, possui relevância no meio acadêmico, a partir de sua importância para os cenários econômico e social. Por isso será mais explicitado a seguir.

2.4.1 Empreendedorismo em empresas familiares

Este é um tema que foi percebido pelos economistas, mas não atuou como um modelo de desenvolvimento econômico, construído com base em funções matemática e abordagens quantitativas. Porém, é complexo explicar o comportamento dos empreendedores. Dolabela (1991) considera os sistemas de valores como elemento essencial ao desenvolvimento econômico, no qual o empreendedor é a peça chave.

Conforme Dornelas (2001), o termo *empreendedorismo* é de origem francesa, derivado da palavra *entrepreneur*, e significa “aquele que assume riscos e que está começando algo novo”. Para Cunha (1997), o empreendedor é visto como um dos principais motores da sociedade, por ser dinâmico e usar de sua perspicácia para gerar riqueza e bem-estar. É considerado como fonte de gerar novos trabalhos sem entrar no cenário do mundo econômico. O empreendedor, na visão Drucker (1991), é uma pessoa alerta e de mente criativa, capaz de dominar a esfera humana em prol de sua evolução pessoal e profissional.

Estudos experimentais produzidos por Hoeltgebaum (2005) descrevem que o indivíduo empreendedor é como uma estrutura motivacional, tendo a necessidade de buscar objetivos, o que envolve desafios com a preocupação de fazê-lo bem e melhor. Para Silva (1991), o empreendedor sente a necessidade de estar sempre realizando, que está em constante aperfeiçoamento de seu desempenho, além de gostar de lidar com problemas que significam desafios a sua própria capacidade.

Um aspecto comum que envolve a família de empreendedores refere-se à carreira dos filhos, sobre a qual exerce uma tendência natural de influir para que sigam a carreira do pai. Segundo Grzyboviscki (2002), geralmente, o empreendedor prepara o seu sucessor, mas deixa nele traços de sua imagem e semelhança, por socializá-lo em seu mundo. Com isso, há o entendimento de que a noção de empreendedorismo envolve um agente que conjuga a realidade econômica e a social. Na maioria dos casos, estes indivíduos são considerados empreendedores, uma vez que agentes sociais também constituem famílias, nas diferentes fases empresariais.

Na visão de Lima (2008), o aspecto empreendedor associado ao processo de sucessão de empresa familiar aponta, de forma sintética, para a existência de uma dinâmica própria deste tipo de empresa. Trata-se de uma visão gerencial, podendo-se afirmar que a construção do processo empreendedor desenvolve um conjunto de ações não direcionadas exclusivamente ao sucesso dos negócios, as quais se configuram como ações empreendedoras.

Com base no enfoque comportamental, que aponta nas características individuais, as pré-condições para estabelecer um comportamento empreendedor, esta vertente, segundo o autor, deixa a entender que o empreendedorismo envolve um agente capaz de intervir na realidade social. Com isso, segundo Paiva Junior (2004), o empreendedor é visto como um indivíduo criativo, hábil e capaz de atingir objetivo dos negócios e de detectar neles novas oportunidades de negócios, por ser perseverante e por usar de sua persistência na busca de sua autorrealização e reconhecimento social (PAIVA Jr., 2004).

Na perspectiva de Rodrigues; Craide;Tude (2007), o empreendedor é considerado como possuidor de características empreendedoras e sua habilidade de criar empresa é vista como fenômeno do empreendedorismo, resultante da relação entre o empreendedor e a organização criada por ele.

Paiva Jr. (2004) aponta a necessidade de analisar este fenômeno em diversos níveis, não apenas enquanto fenômeno, mas também enquanto sujeito, que a organização por ele impulsionada deve estar inserida a partir de uma ação

empreendedora já ocorrida. Oliveira; Filion; Chirita (2008) percebem que essa ação empreendedora encontra-se ligada à atuação de um indivíduo, agindo de forma empreendedora, seja em um novo negócio, seja em outros já existentes. Isso caracteriza a presença inovadora, a criação de valor para a organização alvo desta ação.

A partir da ação empreendedora são originadas as mudanças organizacionais, refletidas pela adoção de estratégias que permitem a obtenção de sucesso, podendo envolver, segundo Bressan (2003): investimento e preocupação com o aumento da qualidade, diminuição de custos, aumento da inovação e da competitividade e assimilação gerencial mais rápida, possibilitando, assim, uma real competitividade.

Em suma, essas mudanças podem ser vistas de várias formas. Dentre elas, a contínua, que representa mudanças cumulativas e evolutivas, com pequenos avanços quotidianamente em toda organização que (devido ao acúmulo, pode propiciar mudanças significativas); e a incremental/contínua, que é a continuidade do padrão existente, podendo, em última análise, ter dimensões diferentes. Ambas são realizadas no contexto atual da empresa. Todavia, é prudente e profissional apreender as especificidades de um processo de mudança sobre as empresas familiares, especialmente aquelas que envolvem o processo sucessório e seu ponto mais alto pela passagem do bastão para o sucessor.

2.4.2 Sucessão empreendedora

As mudanças organizacionais podem estar associadas às transformações no processo de gestão, Assim, é necessário identificar na empresa familiar como esse processo de mudança se verifica ao longo de sua história. Cabe, dessa maneira, buscar entender os elementos envolvidos no fenômeno da sucessão empreendedora. A sucessão empreendedora seria um fenômeno que resultaria da interação de diferentes aspectos que convergem para a construção da sucessão em empresas familiares associados àqueles próprios da manifestação do empreendedorismo.

Alguns teóricos têm-se preocupado em estabelecer uma definição mais completa, que contribua para o entendimento do processo sucessório empreendedor. Nesse sentido, Borges e Lima (2009) fazem referência à empresa familiar como aquela que tem ligação com a família há pelo menos duas gerações. Donnelley (1964) já havia apontado essa questão a partir da análise do problema da sucessão como elemento fundamental para a definição de empresa familiar. Ele ressaltou a necessidade da permanência da família por duas gerações para que seja considerada como tal.

Outros autores destacam a importância da sucessão no ciclo de vida das empresas familiares, na medida em que esta contribui para a própria sobrevivência delas, podendo impulsionar seu crescimento pela introdução de novas práticas de gestão e de direcionamento estratégicos (TILLMANN; GRZYBOVSKI, 2005).

É necessária, também, uma intervenção capaz de impedir a falência da organização causada pelos conflitos entre a família e a empresa, Grzybovski; Hoffmann; muhl (2008), explicam que na maioria dos casos estes conflitos estão relacionados à forma como se desenvolve o processo sucessório, comprometendo a continuidade da empresa familiar. Ainda com base nesses estudos, no entender dos autores, a transmissão gerencial traz a possibilidade de identificar uma perspectiva continuada de transferência nestas empresas para futuras gerações.

De acordo com Borges; Lima; Tavares (2008), a interação entre predecessores e sucessores assume um caráter essencial neste processo em termos tanto de condições conjuntas de negócios quanto de novos direcionamentos que a geração sucessora estabelece. Neste caso, a aceitabilidade, a credibilidade e a legitimidade se associam em uma dinâmica capaz de convergir para a aquisição da liderança dos sucessores, podendo esta liderança constituir um elemento capaz de contribuir para a continuidade da organização, além de fornecer condições de práticas inovadoras, o que permitirá a renovação das empresas familiares (LIMA; BORGES; CARVALHO, 2007).

O intraempreendedorismo pode ser compreendido a partir da noção da ação empreendedora, por permitir separar o foco da imagem do empreendedor e transformar recursos em atividades produtivas criadoras de inovações. Segundo

Lima (2008), obtém-se sucesso no campo empresarial quando o indivíduo age de forma inovadora. Assim, ele se observa na prática de sucessão de empresas familiares.

Nas empresas familiares em que o sucessor se envolve em ações empreendedoras estas passam a ser denominadas “empresas empreendedoras”, que, segundo Lima; Andrade; Grzybovski (2005), determinam ou evidenciam processos e práticas em que a sucessão se dá entre membros da empresa que sustentam características empreendedoras, além de configurar uma relação entre o processo sucessório e o processo empreendedor. Isso ocorre nas empresas familiares, de modo que passam a evidenciar em sua concepção e rotina toda a fundamentação de empresas empreendedoras.

Lima; Andrade; Grzybovski (2005), consideram a relação entre os elementos da natureza de empresas familiares empreendedora, juntamente com os processos que são desenvolvidos ao longo de seu ciclo de vida. Portanto, esses enfoques vêm contribuir para melhor apreender o fenômeno do empreendedorismo em empresas familiares.

A partir do modelo de Borges e Lima (2009), visualiza-se uma multiplicidade de situações que se associam ao processo de sucessão gerencial e ao fenômeno do intraempreendedorismo. De fato, essa visão do processo valoriza-se, na medida em que é construída pelos próprios agentes envolvidos. Assim, a partir da interação entre predecessores e sucessores, cria-se uma visão de administração empresarial apoiada na perspectiva não só de continuidade, como também de renovação da empresa. Este modelo será testado nesta pesquisa, procurando novas perspectivas sobre o futuro da empresa com os seguintes elementos: aceitabilidade, legitimidade, credibilidade, inovação, criação de valores, competitividade e crescimento no campo do intraempreendedorismo. A reunião desses elementos em situações vivenciadas por uma dada empresa caracterizaria o fenômeno da sucessão empreendedora, conforme aspectos conceituais expostos no Quadro 2.

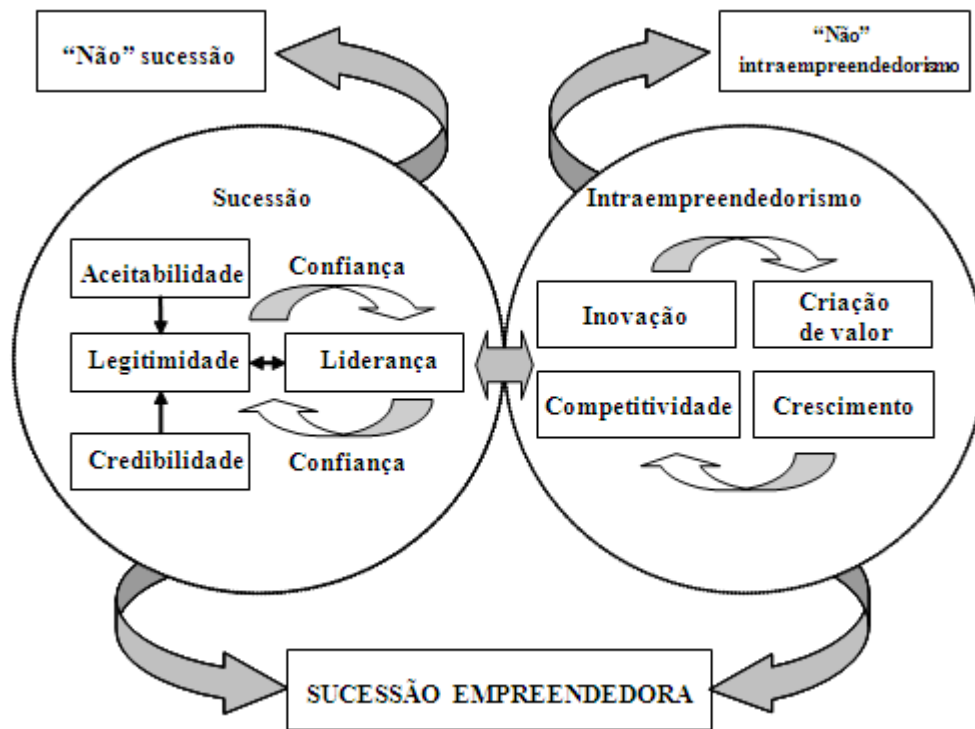
ELEMENTOS	SUCESSÃO
Aceitabilidade	Envolve as experiências do sucessor no âmbito de sua família, sobretudo durante a infância, sua instrução e formação, bem como experiências adquiridas durante o período de atuação na empresa ao lado do fundador, levando o sucessor a compartilhar da cultura e do ambiente da empresa familiar (BAYAD; BARBOT, 2002)
Credibilidade	Envolve a delegação de responsabilidade para os sucessores e o reconhecimento das competências (técnicas ou relacionais) dos sucessores, 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 (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 E BARBOT, 2002)
ELEMENTOS	INTRAEMPREENDEDORISMO
Inovação	O ato de construir uma nova idéia, produto, serviço, mercado, tecnologia ou produto organizacional, em uma organização nova ou já estabelecida (GARTNER; 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 para o 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 <i>et al.</i> , 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 <i>et al.</i> , 2008)

Quadro 2 - Elemento da construção da sucessão empreendedora

Fonte: Borges e Lima, 2009, p. 34

Na Figura 1, é visualizada a ocorrência do fluxo dos elementos apontados no QUADRO 2.

Figura 1 - processo de sucessão empreendedora em empresas familiares



Fonte: Borges e Lima (2009, p. 109)

O processo de sucessão empreendedora em empresa familiar caracteriza-se como um processo dinâmico, que pode ser visto de forma articulada. Essa interpretação apresenta duas visões que sustentam sobre óticas diferenciadas: uma enfoca o processo sucessório em empresa familiar; e a outra, o fenômeno do empreendedorismo e seus desdobramentos.

Segundo Borges e Lima (2009), todo esse processo é construído mediante a interação entre predecessores e sucessores, mais ainda em uma empresa familiar que abrange um conjunto de elementos interligados a sucessão e ao intraempreendedorismo.

O dinamismo exposto na Figura 1 mostra que o modelo de Borges (2009) apresenta-se como um recorte conceitual, em que se privilegiam aspectos da sucessão e do empreendedorismo de empresas familiares. Trata-se de um modelo compreensivo, que permite avaliar e comparar realidades empíricas, como fez o autor ao aplicá-lo

para a apreensão da sucessão em três empresas familiares. Este modelo reúne e integra elementos subjetivos e objetivos de realidades desse tipo de empresa, interligando-os para a compreensão do fenômeno da sucessão empreendedora.

3 METODOLOGIA

3.1 Tipos de pesquisa quanto à abordagem

Para realizar esta pesquisa, optou-se pela abordagem qualitativa, que, segundo Alves-Mazzotti e Gewandensnadjer (2004), exige rigor por parte do pesquisador em conduzir o que pretende investigar. O pesquisador é o principal instrumento de investigação e tem o ambiente natural como fonte de dados. Na visão de Ludke e André (1986, p. 11), “o ambiente é natural como sua fonte direta de dados, e o pesquisador como seu principal instrumento”.

Segundo Godoy (1995), o pesquisador qualitativo procura compreender os fenômenos que estão sendo estudados, porém não parte de hipóteses *a priori*. Preocupa-se com o processo, e não com os resultados do produto, uma vez que seu interesse é identificar a percepção do sujeito quanto aos fenômenos investigados. É o principal instrumento na coleta de dados, valorizando o contato direto e prolongado com o ambiente e situação estudada.

Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa descritiva, que, de acordo com Gil (1991 p. 42), “tem por objetivo primordial a descrição de determinada população ou fenômeno [...] e sua característica mais significativa está na utilização de técnicas padronizada de coleta de dados.”

Quando o estudo é de caráter descritivo e o que se busca é o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade e que uma análise qualitativa seja a mais indicada. (GODOY, 1995 p. 63)

Define Trivinos, (1987, p. 110): “O estudo descritivo pretende descrever com ‘exatidão’ os fatos e fenômenos de determinada realidade” e exige do investigador, para que haja certo grau de validade científica, que a pesquisa tenha uma “precisa delimitação de técnicas, métodos, modelos e teorias que orientarão a coleta e interpretação dos dados.

Quanto ao meio de investigação, trata-se de um estudo de caso, a ser realizado em três empresas do ramo comercial, sendo uma administradora de imóveis, outra de festa (buffet) e a última de embalagens, todas situadas na região metropolitana de Belo Horizonte, Minas Gerais.

O estudo de caso, como método, é assim definido por Yin (2001, p. 32):

Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

O estudo de caso, ainda segundo Yin (2001), é uma das muitas formas de fazer pesquisa em Ciências Sociais. Representa estratégias profundas quando há questões do tipo *como* e *por que* certos fenômenos ocorrem e quando o pesquisador tem pouco controle sobre o evento ou foco. É uma investigação empírica, de métodos abrangentes, apoiada na lógica do planejamento e na análise e coleta de dados. O estudo pode ter um único caso ou múltiplos casos e ter uma abordagem tanto qualitativa quanto quantitativa da pesquisa de campo.

3.2 Unidade de análise e sujeito de pesquisa

A unidade de análise escolhida para realizar esta pesquisa foram três empresas localizadas na região metropolitana de Belo Horizonte, cujas principais atividades estão ligadas ao comércio. Os sujeitos de pesquisa escolhidos foram os fundadores, filhos e possíveis sucessores dessas empresas.

Para a caracterização dos respondentes desta pesquisa, conforme já apontado no tópico metodológico, obedecem-se à seguinte ordem para a apresentação dos relatos de cada respondente: empresas A, B e C, e respondente A1..., B1... e C1..., como se segue:

Empresa A

A1 → A esposa do fundador, com 54 anos de idade, ex-administradora da empresa, com escolaridade da 5ª série do 1º grau concluído, vinda do interior do Estado de Minas Gerais.

A2 → Filho do casal fundador, com 26 anos de idade, com a 5ª série do 1º grau concluída, nascido na região metropolitana da cidade de Belo Horizonte e atual administrador, com mais de dez anos de trabalho na empresa.

A3 → Filho do casal fundador, com 30 anos de idade, e escolaridade de 2º grau concluído, também nascido na mesma cidade do entrevistado desta empresa, atual gerente comercial cerca de dois anos na função dentro da empresa objeto de análise deste estudo.

Empresa B

B1 → Sócio-fundador, atual diretor-presidente da empresa, com 82 anos de idade, viúvo, com curso primário concluído, técnico em transações imobiliárias, e natural do interior do estado de Minas Gerais.

B2 → Filho do sócio-fundador, com 55 anos de idade, casado, com curso superior completo em Matemática e Engenharia, e pós-graduação, natural de Belo Horizonte, com tempo superior a 30 anos na empresa, atual sócio e diretor das áreas financeira e de construção.

B3 → Filha do sócio fundador, com 50 anos de idade, atual diretora do departamento de Cobranças, com tempo superior a 18 anos na empresa, com 3º grau completo nos cursos de Administração e Matemática.

B4 → Filha do sócio fundador, com 46 anos de idade, casada, com 3º grau completo, tempo superior a 20 anos na empresa, entrou na empresa como telefonista e hoje atua como gerente do departamento de Aluguel.

B5 → Filha do sócio fundador, com 51 anos de idade, com formação superior em Letras e Comunicação Social, tempo de trabalho na empresa superior a 10 anos trabalhando como gerente de vendas.

Empresa C

C1 → Fundadora da empresa, com 53 anos de idade, casada, com 2º grau completo, natural do interior do estado de Minas Gerais.

C2 → Filha da fundadora da empresa, com 32 anos de idade, com curso superior em Turismo concluído, natural da mesma cidade de C1.

3.3 Técnica de coleta de dados

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, realizadas com os dirigentes das empresas e os candidatos à sucessão. Para assegurar a fidedignidade das respostas, conforme descrito por Vergara (2006, p. 58), “antes de cada entrevista ser iniciada, será explicado ao entrevistado o objetivo e a relevância da pesquisa, a importância de sua colaboração”. Foi utilizado o gravador, para melhor análise da fala dos respondentes em momento posterior à entrevista.

Será dada atenção ao discurso dos entrevistados, bem como sobre sua expressão corporal, gestos tonalidade de voz e ênfase em determinadas palavras ou expressões. [...] os entrevistados serão encorajados a entrar em detalhes, a exprimir sentimentos e crenças, a relatar características pessoais e experiências passadas. (VERGARA, 2006, p. 58).

As respostas dos participantes foram reapresentadas, para averiguar o entendimento correto de cada pergunta pelos respondentes, demonstrando assim, maior rigor ao método.

3.4 Técnica de análise dos dados

Em razão do grande volume de informações comumente obtido em pesquisas qualitativas, os dados coletados por meio das falas dos respondentes foram tratados com técnica de análise não estatística. Assim, foram organizados por meio de códigos para empresas e para cada sujeito, por exemplo: A B e C para as empresas e os entrevistados A1;... B1...; C1... relacionando com as empresas.

Para a análise dos dados obtidos na entrevista, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, que, segundo Franco (2008), tem por objetivo promover a busca do sentido ou dos sentidos de um texto. Após a transcrição das entrevistas, com base nas categorias teóricas do modelo de Borges; Lima (2009) foi feita a pré-análise, com a organização das ideias iniciais, agrupando-se as passagens do texto, com base na categorização, para o tratamento dos resultados. Por último, procederam-se à inferência e à interpretação, na perspectiva de Goulart (2005).

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste tópico, serão analisadas as empresas, contemplando sua história, desde a constituição, os elementos da sucessão, as transformações e as mudanças organizacionais ocorridas até o presente momento, com vistas a descrever o processo sucessório gerencial e os elementos do fenômeno do intraempreendedorismo, com base no modelo de Borges 2009.

4.1 O caso da Empresa A

4.1.1. História da empresa

A história da empresa do setor comércio de embalagens em geral, balas, doces, chocolates e artigos para festas teve início com seu fundador, procedente do interior do estado de Minas Gerais. Após trabalhar como metalúrgico e motorista de caminhão, resolveu montar uma “merceariuzinha”, mas não deu certo. Voltando a ser empregado, foi batedor de escolta de motorista. Novamente, decidiu abrir outro comércio, desta vez no ramo de embalagens em geral, balas, doces, chocolates e artigos para festas, atendendo o comércio atacadista e varejista.

Inicialmente, alugou uma loja que obteve um resultado além das expectativas. Por falta de espaço, houve a necessidade de alugar outro imóvel, para comportar seu estoque, devido o grande movimento obtido. Porém, resolveu vender esta loja e montou outra, em novo endereço, atendendo somente material para pronta entrega, e não obteve sucesso. Em abril de 1994, alugou outro ponto comercial, dando início a esta loja de embalagens em geral, balas, doces, chocolate e artigos para festas, onde está situado até os dias de hoje, atendendo ao comércio atacadista e varejista.

Sua esposa, também procedente interior de Minas Gerais, sempre atuou nesta loja ao lado do marido, ajudando na organização, no atendimento ao balcão, na reposição de mercadorias e controlando estoque. Com a experiência adquirida, passou a gerenciar e controlar a organização, juntamente com o marido.

Porém, por estar envolvido com a política, retirou-se para candidatar-se a um cargo e resolveu deixar a loja, dando início, assim, à primeira sucessão. Sua esposa assumiu toda a direção da loja. Os filhos ainda eram pequenos, mas já ajudavam em pequenos serviços. Com o passar do tempo, ela, percebendo a responsabilidade e o compromisso dos filhos, e devido à necessidade de estar sempre viajando para fazer compras de material, procurando por novidades, por atuar em um ramo que atende festas de época, deixava um dos filhos como responsável pela loja em sua ausência. Mais tarde, resolveu fazer a sucessão da loja para este filho, para que pudesse ter mais tranquilidade para viajar, mas continuou atuando, na loja, ajudando na organização, mas como gerente.

4.1.2 Elementos da sucessão

Nesta empresa, a entrada dos filhos ocorreu naturalmente. Este fato é comum a muitas empresas familiares, com os pais introduzindo filhos em atividades empresariais, de modo tanto intencional quanto não intencional.

O processo de entrada dos filhos nas empresas ocorreu após o marido ter passado o comando para a esposa. Ela aceitou que eles partilhassem a gestão. Isso passou a fazer parte do cotidiano, com a empresária acompanhando a desenvoltura deles na empresa. Posteriormente, ocorreu a transferência de comando para os filhos, a partir do reconhecimento de sua responsabilidade e compromisso, suficientes para assumirem a direção. Portanto, a escolha do sucessor deu-se de maneira natural, passando o comando da empresa para o filho que apresentou maior habilidade para gerir o negócio familiar.

O sucessor, no entanto, estava preparado para assumir o cargo, pela própria rotina observada há mais tempo na empresa. Sua nomeação se deu de maneira precisa e transparente, o que justificou o acerto de sua escolha, referendado pelos demais membros. A aceitação da escolha do sucessor pelos demais candidatos aconteceu de forma bastante pacífica e, até mesmo, para a conveniência deles, pelo reconhecimento de sua capacidade, responsabilidade, habilidade e liderança para assumir o comando da empresa.

Verifica-se que a aceitabilidade ocorreu por parte de todos os membros da família, como se vê nos relatos sobre a entrada dos filhos na loja.

Eles entraram ajudando, tomando conhecimento, se ambientando, adquirindo experiência dentro da loja. (A1)

Quando entrei na loja, atendia no balcão, ajudava no que fosse preciso, pois estava adquirindo experiência. (A2)

Fui adquirindo experiência e fazia de tudo dentro da loja (A3)

A credibilidade decorreu do reconhecimento da competência adquirida pelo eleito ao longo do tempo. Está associada ao desempenho do sucessor na organização, que realiza todas as atividades de gerenciamento.

Bom demais, muito responsável. Acho que está em boas mãos. (A1)

Sem problemas. Conheciam minha capacidade e conhecimento da loja. (A2)

Hoje faço todas as atividades. Gerenciamento, vendendo, controle de estoque. Faz um pouquinho de tudo. (A3)

A legitimidade se deu quando o sucessor assumiu posição de poder na empresa, confiou em si mesmo e teve a confiança dos demais membros envolvidos nas atividades gerenciais. Nesse caso, também associou ao crescimento profissional do sucessor na empresa, como se constata nos relatos:

Resolvi fazer a sucessão para um de meus filhos. Ele mostrou responsabilidade, mais autonomia na loja (A1)

Acredito que foi o meu desempenho na loja, a experiência que adquiri ao longo do tempo que trabalho na loja. Ela deve ter visto em mim confiança, credibilidade para me dar tanta responsabilidade. (A2)

A liderança constituiu devido à autonomia concedida pelo gestor ao filho devido à participação gradativa deste nas atividades gerenciais da organização. Esta liderança adquirida foi algo considerado natural, pois o atual líder, sucessor, já atuava na empresa com a devida postura, diante de todo o aprendizado que já havia adquirido:

Assumi o que ele já fazia no dia a dia. No meu ver, a única coisa de diferente é que ele passou a ser o meu sucessor. (A1)

Foi um aprendizado geral. Faço de tudo na loja de atender clientes a gerenciar a loja. (A2)

[...] ao longo do tempo, fui adquirindo experiência, fui desempenhado nas atividades, fui capacitando, com o decorrer do tempo. Ficava responsável pela loja na ausência da minha mãe, como gerente comercial. E nos dias atuais sou o sucessor de minha mãe. (A2)

4.1.3 Elementos do Intraempreendedorismo

A cada nova gestão, uma empresa passa a ter as características de seu novo gestor. Tudo começa a funcionar sob o olhar do novo líder. Transformações foram feitas com base no conhecimento adquirido ao longo da trajetória do predecessor na empresa, traduzidas em ações que podem ser associadas ao empreendedorismo, o que permitiu a continuidade da empresa familiar. Assim, a inovação com base na liderança assumida pelo sucessor no intuito de dar prosseguimento à organização ocorreu com a apresentação de projetos, na intenção de melhorar o que já estava pronto e de criar produtos ou serviços. Assim é que se percebem os elementos do intraempreendedorismo nessas ações: inovação, criação de valor, crescimento e competitividade.

Na empresa estudada, pôde-se perceber que o maior problema para o crescimento foi a falta de espaço, que impedia seu crescimento. O que pôde ser mudado, ocorreu apenas na exposição dos produtos, colocando aqueles mais procurados na frente, bem à vista dos clientes, . Desse modo, pôde-se atendê-los em sua procura por novos produtos, qualidade nas mercadorias, bons preços e bom atendimento.

De acordo com os respondentes, a inovação é inerente às atividades da empresa, por se tratar de vendas de produtos de época. Assim, torna-se constante a renovação de produtos de acordo com a necessidade do cliente. Trata-se, pois, de um dos requisitos do tipo de mercado a constante variação dos produtos comercializados, bem como sua disposição na loja bem à vista. Conforme relato.

O ramo que trabalhamos, difere de um comércio em geral, nossos produtos são de época, então nossos produtos estão sempre variando atendendo as necessidades do comércio (A2)

Apresentou modificação na loja, na exposição dos produtos, colocando mais amostra aquelas mercadorias de épocas (A1)

O segundo elemento do intraempreendedorismo nas empresas familiares refere-se à criação de valor. Representa as transformações que os gerentes se propuseram a fazer no sentido de criar, de crescer e de adquirir mais lucros, para proporcionar o crescimento da empresa. Para isso procuraram que procurou ouvir as necessidades

dos clientes, oferecendo bom preço e produtos de qualidade, e melhorar o atendimento . Este relato aponta as alterações feitas por eles na empresa

Começou a ouvir os clientes, aceitando opiniões de um novo produto. (A1)

[...] adquirindo produtos que os clientes procuram e que não temos [...]
Bom, acho que no atendimento aos clientes despontamos. (A2)

O elemento crescimento está associação à inovação e à criação de valor, cujos resultados obtidos levaram a empresa a se expandir e a se renovar. Torna-se claro que os entrevistados reconhecem a possibilidade de crescimento da empresa na fase em que se encontra. Aspectos como mudança de local e aquisição de sede própria, venda de mercadorias a preços acessíveis e reconhecimento de certo equilíbrio financeiro são evidências de que o crescimento da empresa seria realizado.

Eu penso em por uma filial. Vão ver. Se algum dia achar um bom ponto, está nos planos da gente porque aqui não tem como crescer mais e, outra, aqui é aluguel. Vai que um dia o dono pede, eu tenho que mudar. (A1)

O crescimento da loja está acontecendo devido ao melhor preço nas mercadorias, produtos de qualidade e bom atendimento aos clientes. (A2)

De certa forma, sim. Mas hoje a loja mantém um equilíbrio razoável. (A3)

...Procuro atendê-los o melhor possível. Com isto aumentou bastante nossos clientes. (A2)

A competitividade consiste na associação dos elementos renovação, criação de valores e crescimento, os quais atuam na transformação organizacional, com o objetivo de dar continuidade à empresa. Trata-se de atribuir valor aos novos produtos que vieram para ajudar o desempenho da empresa no mercado como resultado destas ações empreendedoras. Assim, quando abordados acerca da competitividade, os entrevistados, em geral, concebem que a empresa é bastante competitiva em função da variedade de produtos, qualidade e bom preço e bom atendimento aos clientes.

[...] pela variedade de produtos que temos. Hoje, possuímos mais de três mil itens. (A1)

Acredito que é o bom preço, [...] produtos de qualidade [...] bom atendimento ao cliente (A2)

4.2. O caso da empresa B

4.2.1. História da empresa

Esta empresa atua no mercado imobiliário da região metropolitana de Belo Horizonte/MG há mais de 50 anos, trabalhando com compra, venda, administração, construção e incorporação de imóveis. Sua história teve início com a vinda de seu fundador do interior de Minas Gerais para a Capital, onde trabalhava na lavoura de café, milho e feijão desde os 9 anos idade. Começou como servente de pedreiro, posteriormente entrou para classe de hotelaria e foi garçom por 16 anos, atuou também como balconista e chegou a ser presidente do Sindicato dos Hoteleiros e Similares de Belo Horizonte. Paralelamente à profissão de garçom, era corretor de imóveis e arrematador de leilão. Passando a residir em uma das cidades da região metropolitana de Belo Horizonte, começou a montar estabelecimentos comerciais, Iniciou com o armazém, sendo este o segundo armazém do bairro naquela época. Simultaneamente, começou a vender terrenos no bairro. Nessa época, abriu sua primeira padaria. Diante da necessidade de prestar serviços em um bairro que crescia desordenadamente, foi abrindo novos negócios: bar, sinuca, engarrafamento de bebidas, fábrica de pré-moldados e escolinha infantil, entre outros, até chegar ao ponto de dedicar-se mais à venda de imóveis, que era o seu forte.

Em 1956, atuando de forma informal, abriu o primeiro escritório para administrar seus próprios imóveis, além de receber as prestações das casas populares, em uma pequena sala da sua propriedade em que morava. A expansão da demanda levou-o a alugar uma casa para ser a sede de sua empresa. Apesar de ser corretor, não tinha experiência suficiente no ramo de imóveis, mas foi se adaptando. Convidou seu irmão, que era advogado, e um de seus filhos para serem sócios da empresa que começava a surgir: atividade de compra venda e administração. Em seguida, outro filho, que era seu sócio na fábrica de pré-moldados, entrou também de sócio nesta organização, dando início à construção e incorporação de imóveis.

Com mais de cinquenta anos de mercado, porém constituída em 1971, devido à necessidade de ampliar e formalizar o negócio, a empresa construiu na década de 1980 sua sede, onde permanece até os dias atuais, ocupando lugar de destaque em

seu nicho de mercado. Segundo o entrevistado, sua empresa e suas atividades são marcadas por valores que “giram em torno da família e seus princípios”, acreditando no trabalho baseado na ética, no respeito ao próximo, na honra e na honestidade, e sempre em busca da harmonia. Seu sonho é ser sempre otimista 24 horas por dia, acreditar que vai ser melhor o dia de amanhã e que a empresa pode ajudar as pessoas a realizarem o sonho da casa própria.

A empresa ainda é caracterizada pelos sócios integrantes da mesma família. O irmão do fundador é responsável pela área jurídica. O filho é diretor-geral da área de Vendas, com vasta experiência no setor imobiliário. Há outro filho, engenheiro, que é responsável pelos empreendimentos na área de Construção Civil.

Prezando pela tradição, mas primando pela inovação e pelo constante aperfeiçoamento, a empresa, de acordo com os dados coletados em seu sítio na web, acredita no potencial de seus colaboradores, e por isso investe em curso de capacitação e aprimoramento, visando a um melhor atendimento ao cliente. Também, possui infraestrutura moderna e gestão imobiliária informatizada, com software específico para as áreas Financeira, Vendas e Aluguel, e atendimento personalizado.

4.2.2 Elementos da sucessão

Como em toda empresa familiar, é desejo dos pais que os filhos venham a trabalhar na organização, para que um dia possam dar prosseguimento ao empreendimento por ele criado.

Nesta empresa, o fundador possuía um pequeno escritório, onde administrava seus próprios imóveis. Sentindo a necessidade de expandi-lo, devido ao grande movimento, convidou seus dois filhos e um irmão para serem seus sócios, um atuando na área administrativa e outro na corretagem, junto com o pai (fundador) e seu irmão, que é advogado e atua na área jurídica da empresa.

A trajetória profissional e as experiências iniciais fizeram com que os filhos se dispusessem a compreender o mecanismo da organização. Por isso, passaram por diversas áreas, assumindo as responsabilidades que lhes foram dadas pelo sócio-fundador, por ter reconhecido neles compromisso, capacidade e habilidade de lidar com a empresa.

O processo sucessório faz surgir novas lideranças, que podem acarretar mudanças na conduta dos negócios e na estrutura da empresa. Além disso, é de fundamental importância para a continuidade ter um nome de família. Na empresa em questão, a sucessão vem se desenvolvendo desde a entrada dos filhos. Nota-se o compartilhamento das decisões por meio do diálogo entre o fundador e os demais membros com relação às rotinas e às tomadas de decisões, o que caracteriza uma relação de comprometimento, que vem permitindo ao fundador, por meio de ações descentralizadas, tomar decisões com indício de um planejamento sucessório.

De acordo com o crescimento profissional dos filhos e devido à interação entre fundador e os membros desta organização, percebe-se que a sucessão está sendo construída gradativamente. O desempenho profissional verificado nas atividades da organização vem demonstrando a existência dos elementos da sucessão construídos ao longo da trajetória profissional.

A aceitabilidade foi construída com a entrada dos filhos, tanto os filhos sócios quanto as filhas, que, como funcionários, passaram por diversos setores, tomando conhecimentos da empresa e adquirindo experiências, conforme relatos.

[...] Trabalhar um pouco aqui, para irem treinando, para, se Deus quiser, depois elas vão assumindo a empresa... (B1)

[...] os outros filhos trabalham na parte de administração e como funcionárias na área de administração (B1)

Na época, eu tinha 17 anos e comecei a atender telefone. (B5)

Meus filhos entraram na empresa como meus sócios e minhas filhas na condição de funcionárias. Foram trabalhando em diversos setores para ter conhecimento da empresa e, assim, adquirir experiência". (B1)

Comecei em 1980 como telefonistas. Depois passei para arquivista. Fui recepcionista. Trabalhei no caixa da empresa. E hoje sou gerente do Departamento de Aluguéis. (B4)

Neste último momento que eu estou aqui, já fazem coisa de uns dez anos seguidos, direto. Então eu mexo com essa parte de vendas, gerência, na área de administração. (B3)

As exposições dos relatos demonstram que a credibilidade adquirida pelos profissionais é marcada pela rotina de atuação desempenhada na empresa. Verifica-se que existe reciprocidade, a partir da formação dos candidatos à sucessão, identificando-se concepção entre os membros quanto ao crédito atribuído ao trabalho executado, que envolve o reconhecimento das responsabilidades e a valorização das competências:

Felizmente, todos eles são responsáveis, cada um na sua missão. (B1)

[...] eles acreditam na empresa. A empresa é uma empresa sólida, porque essa credibilidade vem de papai (fundador). (B3)

Hoje me dedico completamente à empresa. Preocupo com os problemas e tento fazer o melhor para a empresa. (B4)

[...] são responsáveis por locação de imóveis, [...] ela é gerente de corretagem, ela que trabalha junto às corretoras, que também têm total autonomia para responder dentro do seu setor, por haver confiança e acreditar na competência de cada uma. (B1)

Outro aspecto significativo da transmissão gerencial é a legitimidade, caracterizada pelo desempenho exercido nas atividades da empresa, dada a valorização da competência. Os predecessores têm alcançado posição de poder por confiarem em si mesmos e por merecerem confiança dos demais membros da empresa. Isso pode ser depreendido dos relatos a seguir expostos:

[...] quando eu entrei, eu entrei como sócio, mas eu cuidava da parte de administração. Aí, posteriormente, passei para a parte financeira. E depois, quando eu conclui o curso de Engenharia, aí assumi a parte de Diretoria Técnica (B2).

[...] hoje conheço todos os processos da empresa. Conheço todos os clientes e praticamente sei o nome de todos. E sei que sou peça fundamental aqui dentro da empresa. (B4)

[...] confiam no nosso desempenho, os sócios, funcionários e filhos. Também, existe uma boa relação de confiança. (B3)

A liderança está representada pela autonomia concedida pelo fundador diante do seu reconhecimento quanto à responsabilidade e à competência dos filhos, os quais assumiram, gradativamente, atividades gerenciais:

Eles têm tanta autonomia. Eu estou treinando eles para serem meu sucessor. Eu tô mandando eles assumirem para eu sumir. (B1)

São responsáveis por locação de imóveis [...] ela é gerente de corretagem, ela que trabalha junto às corretoras, que também tem total autonomia para responder dentro do seu setor, por haver confiança e acreditar na competência de cada uma. (B1)

[...] eu vi competência neles, responsabilidade, e eles têm condições, hoje, de resolver os problemas tão bem quanto eu, ou até melhor. Eu dou inteira autonomia para eles, (B1)

[...] hoje, todo processo da empresa passa por minhas mãos. Com certeza, já fiz muitas alterações que contribuíram para melhoria dos serviços. (B2)

Cada um tem autonomia dentro da sua participação. Ele meu pai como sócio majoritário, nos delega essa autonomia. (B2)

4.2.3. Elementos do Intraempreendedorismo

As mudanças apresentadas com base no conhecimento e nas experiências vividas ao longo da trajetória na organização vêm contribuindo para o crescimento organizacional, cujas ações podem ser consideradas empreendedoras, pois têm o objetivo de melhorar o prosseguimento das atividades internas desta organização, determinando os critérios de qualidade, de maneira a definir melhor as rotinas operacionais, que até então aconteciam de forma bastante informal.

As modificações a serem implementadas determinam alguns padrões a serem seguidos, o que possibilita a maior profissionalização dos processos existente nesta organização, que visa ao melhor desempenho das atividades na criação de produtos e serviços, no sentido de inovar e de criar valor, para o crescimento organizacional, de modo a tornar-se mais competitivo.

As ações empreendedoras visam dar continuidade às empresas familiares e às inovações apresentadas pelos predecessores no sentido de renovação, envolvendo a criação de produtos e serviços, com o objetivo de melhorar o atendimento da organização. No caso desta empresa, há diversos projetos a serem implantados,

como: certificação ISO 9000, projeto de expansão mediante a abertura de filiais e projeto de incentivo aos funcionários, incluindo a participação em cursos.

Precisamos fazer o ISO 9000 [...] nós temos a organização a nosso modo por enquanto, mas deixa alguma coisa. (B1)

[...] melhorar o marketing da empresa [...] inclusive a gente está partindo para buscar uma certificação para nos ajudar a divulgar mais a empresa (B5)

Implantar melhorias na administração de pessoal, com programas de incentivo à reestruturação da empresa. Agente está sempre tentando melhorar o atendimento. (B3)

[...] abrir as filiais, com algum irmão gerenciando, para que ele, futuramente, até mesmo pela questão da sucessão, questão da divisão patrimonial. (B2)

A criação de valor nada mais é que a valorização ocorrida em prol da inovação, que faz crescer a organização, gerando lucros e verificando-se que os gestores promoveram a certificação da empresa com determinado controle de qualidade. Isso implicaria a necessidade de aprimorar as técnicas de gestão da empresa e também a qualificação perene da mão de obra, assegurando a permanência da empresa no mercado. Assim, considera-se a valorização do quadro de funcionários, com a implantação de cursos, bem como a reestruturação no setor de atendimento, além de admitir a criação de valor à questão do projeto da abertura da primeira filial da empresa.

[...] estamos tentando agora a certificação. Nós estamos fazendo curso para isso, pra gente qualificar a empresa. (B3)

Meu trabalho atualmente é no intuito de organizar melhor. Acho que a busca pela certificação vai nos ajudar muito, tanto na parte de vendas como todos os outros setores que vão ser beneficiados. (B5)

O crescimento decorrente da associação da inovação e da criação de valor proporciona resultados, como a expansão da empresa, o que vem ocorrendo desde seus primórdios. Outro relato mostra melhoria da infraestrutura e da abertura de novas unidades. Constata-se a associação do crescimento da empresa com a melhoria de processos. E isso é também associado às decisões sobre o próprio nível de crescimento organizacional, aspecto crucial para a expansão dos negócios a partir da abertura de filiais:

O crescimento é constante, porque quando nós começamos começamos com os meus imóveis, em uma pequena sala. Depois, nós fomos abrindo um leque, e cada vez mais chegando novos cliente, e a gente foi ampliando. E necessitou de mais espaço, onde alugamos uma sala maior. Mais tarde, compramos um terreno e construímos um prédio de três andares. E chegamos onde chegamos, graças a Deus, com grandes clientes, (B1)

[...], nós já fizemos vários projetos. Na verdade, por exemplo, vou te falar do mais recente que é a abertura de uma filial, a gente está tentando abrir. (B3)

[...], inclusive, a gente está partindo para buscar uma certificação para nos ajudar nesse sentido também de divulgar mais a empresa, de melhorar o marketing da empresa, para se organizar melhor. (B5)

[...] estar mais organizado, para poder concretizar isso aí também, requer mais trabalho, mais know-how. Somente abrir só pra falar que tem uma filial não justifica. A gente quer realmente. O ideal é que cada um de nós, filhos, sócios, que a gente tenha o seu local, a sua imobiliária. (B2)

[...] Nossa ideia para o futuro é cada um ter, em vários bairros da cidade, uma filial, que aí a gente vai estar atingindo a cidade como um todo e cada um participando mais, expandindo a empresa e, ao mesmo tempo, individualmente. (B2).

A competitividade resulta da inovação da criação de valor e do crescimento. É o que se tentou melhorar na empresa, relacionado ao aumento da competitividade, e isso é feito em consonância com a gestão interna, em que, a partir de uma melhor definição de rotinas de procedimentos e, também, organizacional, a empresa em questão apresentará maior vantagem competitiva. Há, também, um diferencial de competitividade a que a empresa está atrelada – no caso, a solidez da empresa. Diante de situação típica do setor imobiliário, com alterações sazonais no volume de negócios, a empresa levou vantagem, dada a aplicação de recursos próprios do patrimônio para enfrentar momentos de turbulência de mercado:

Acredito que hoje ela está mais tranquila, organizada, e o serviço flui mais facilmente [...] vejo que ocupamos um espaço importante no mercado. Somos referência, (B2)

[...] Sei que precisamos melhorar principalmente na parte da informática, atualizar mais, evoluir mesmo. O mercado hoje está muito competitivo, e surgiram muitas outras imobiliárias. (B2)

4.3 O caso da empresa C

4.3.1. A história da empresa

A empresa é um buffet existente há quase 20 anos. É concebida pela direção como uma organização que preza pela qualidade de atendimento ao cliente, com base nos serviços prestados e, especialmente, primando pela qualidade dos produtos. Sua história teve início quando sua fundadora se casou, e logo vieram os filhos. Foi preciso deixar de lecionar, pois o salário não comportava o pagamento de uma empregada e uma babá. Era professora da 4ª série do ensino fundamental, antigo ginásial. Parou de trabalhar para cuidar dos filhos. Porém, nas horas vagas era consultora da Natura e da Socila, produtos de beleza. Nos finais de semana, fazia maquiagem em noivas, “para ter meu dinheirinho”, pois não tinha condições de trabalhar com três filhos pequenos.

Um dia, o clube da cidade em que morava resolveu terceirizar os serviços de bar. Então, ela resolveu aceitar o desafio, devido à experiência que já tinha, porque sua mãe sempre trabalhou com comércio (restaurante), e à possibilidade de realizar seu sonho de ter seu próprio negócio. Viu aí a oportunidade também de “deixar alguma coisa para os filhos no futuro”, pois na época era muito difícil conseguir emprego.

Ao registrar esse barzinho, pensou em unir o útil ao agradável: registrou também o Buffet, pois podia oferecer serviços aos clientes do clube, como almoço de negócio, pequenas festas de aniversário e casamentos, já que, muitas vezes, lhe era permitido usar o salão de festas do clube. Com o passar do tempo, este clube fechou. Como a cidade em que morava era pequena, não havia muitas festas a promover. Resolveu, então, transferir-se para Belo Horizonte. A convite de uma amiga, gerenciou por cinco anos uma casa de festa para crianças. Juntamente com esta gerência, deu continuidade ao Buffet.

Como estava ficando muito difícil e cansativo dar prosseguimento aos dois comércios, resolveu dedicar somente ao Buffet. Na época, o marido a ajudava com o investimento da montagem do Buffet, além de trabalhar nele também nos fins de semana em que havia festas.

Quando os meninos estavam na faixa de 15 ou 16 anos, começaram a ajudar. Ainda menores, ficavam na cozinha, lavando copos, fazendo e fritando salgados. Assim, foram aprendendo a trabalhar, começando de baixo. Como estudavam, não podiam dedicar o tempo todo. As meninas fizeram faculdade. Uma fez turismo e a outra, teatro e cinema. Deram prosseguimento às carreiras que escolheram. O menino, como não quis fazer curso superior, dedicou-se mais ao Buffet. Além de garçom, ajudava na montagem e desmontagem do material, que tinha de levar e buscar, pois ainda não havia salão de festa próprio, tendo de terceirizar.

Quando o marido se aposentou, voltou para o interior. A fundadora do Buffet ficou sozinha no Buffet. Então, resolveu convidar suas filhas a dar continuidade ao Buffet. Caso contrário, teria de fechá-lo e voltar para o interior para ficar com o marido. As meninas resolveram dedicar-se ao Buffet, juntamente com o irmão. Assim, a fundadora decidiu ficar mais um tempo com eles, para ensinar-lhes o serviço.

O resultado tem sido excelente, uma vez que os filhos resolveram investir em cursos, inovando os produtos e utilizando-se de criatividade e habilidades. Assumiram definitivamente o Buffet. Atualmente, uma das filhas foi cuidar de sua carreira e o filho também investiu em outra atividade. Não se desligaram da empresa, continuando como sócios, porém puseram pessoas para substituí-los. O filho colocou em seu lugar sua noiva, que já trabalhava na administração do Buffet. A filha, que atuava na cozinha, delegou esta responsabilidade a sua prima, que é nutricionista, uma das exigências para se ter um Buffet.

O destaque da empresa, na atualidade, em seu nicho de mercado se deve, principalmente, à dedicação e ao profissionalismo, em especial pela qualidade dos salgados, doces e pratos servidos, desde o mais simples até o mais requintado, como é informado em texto exposto no sítio da empresa na Web.

Com espaço próprio e adequada infraestrutura para a recepção de eventos, a empresa também realiza festas em outros locais, como casas residenciais, sítios, empresas, clubes, salões de festas e feiras. Enfim, em todos os eventos em que os serviços do Buffet sejam necessários.

4.3.2 Elementos da sucessão

A entrada dos filhos nesta empresa sempre foi estimulada pela mãe (fundadora) desde que eram menores de idade e faziam pequenos serviços, para que na maioria tivessem conhecimento suficiente para executar as tarefas da empresa como forma inicial de ajuda e de alavancagem dos negócios, até assumirem a gerência do empreendimento do familiar.

De acordo com a fundadora, o planejamento da sucessão significa a participação de todos. A trajetória dos filhos no âmbito organizacional, em sua visão, significou compromissos e a vontade de se inserirem na proposta de seu desenvolvimento. Então passaram por diversas atividades, passando a assumir postos de trabalho com que mais se identificaram, de forma a demonstrar responsabilidade e habilidades nas atividades diárias, com a finalidade de um dia tornarem-se líderes desta organização.

Neste caso foram apresentados relatos que apontam os elementos da construção da sucessão. São evidências do compromisso dos sucessores com a referida empresa, obtendo, assim, o respaldo da fundadora para com eles criassem afinidade nos envolvimento, na intenção de garantir a continuidade dos negócios.

A aceitabilidade foi constatada por parte da fundadora, com a introdução gradativa dos filhos na empresa, reconhecendo neles o crescimento profissional.

Olha, quando eu comecei o Buffet, eles ainda eram novos, mas já começaram a me ajudar. (C1)

[...] depois que eles fizeram 18 anos, eles começaram a me ajudar nas festas. Mesmo assim, não tinha como ficar o dia a dia todo trabalhando, porque eles estudavam. (C1)

[...] eles faziam de tudo [...]. Trabalhava de garçom, de copeiro, as meninas trabalhavam de copeira, ajudavam a fazer salgados, ia para cozinha fritar, lavava copo. Eles começaram lá debaixo mesmo, o tempo todo ralando e foram aprendendo a trabalhar e como trabalhar. Então, eles sabem desde como lavar um copo até como realmente administrar a empresa. (C1)

Devido aos ensinamentos da fundadora (mãe), a experiência adquirida foi de grande importância, conferindo compromisso e responsabilidade aos filhos e, assim, o

reconhecimento da competência valorizada pela fundadora, traduzida em credibilidade:

O Buffet continuou por isso, porque eles sabem fazer... (C1)

[...] estão se saindo bem. Eu fiquei com eles. Eles vieram pra cá. Todos vieram pra cá para trabalhar. Eu fiquei mais um ano junto com eles para ajudar, para mostrar todos os detalhes do Buffet, antes de passar. Realmente, para eles, para ver se, realmente, ia dar certo, se eles iam conseguir continuar a empresa, se eles não iam ter problemas. (C1)

O sentimento de legitimidade foi demonstrado quando eles assumiram uma posição de poder em decorrência do reconhecimento de suas habilidades e do compromisso com a empresa, além da confiança que tinham em si mesmos e dos demais membros envolvidos nesta organização:

Hoje, eles estão sentados atrás da mesa no escritório, mas já tiveram na cozinha, nos bastidores... (C1)

Eu fiquei na área administrativa, minha irmã no atendimento aos clientes, meu irmão ficou com a parte mais pesada, fazer compras, entregar algum material, serviço de banco. (C2)

A liderança foi observada em função de suas experiências, o que serviu para atribuir aos filhos autonomia devido à atribuição de responsabilidades, compromisso e conhecimento das atividades adquiridas ao longo do tempo, no intuito de dar continuidade à empresa familiar:

Cada um tem autonomia para fazer as atividades dentro de sua área [...] enfim todos têm sua atribuição e tudo dá certo quando todos cumprem com seu papel. (C2)

[...] Estão se saindo bem [...] fiquei com eles mais um ano para ajudar, mostrar todos os detalhes do Buffet. (C1)

4.3.3 Elementos do Intraempreendedorismo

O desenvolvimento está associado a ações empreendedora vinculadas à expansão dos negócios. Isso permitiu aos novos líderes obterem aumentos gradativos do volume de festas promovidas, após a reestruturação e profissionalização da empresa, apresentando modificações no processo de trabalho, para garantir sua permanência em um mercado altamente competitivo.

Foi necessário implementar algumas mudanças, trazendo a inovação, com vistas a envolver novas rotinas: divulgação da empresa, em rádio, televisão; inserção do envio de orçamento pela Internet; renovação do cardápio, com novos tipos de salgados e doces; melhoria de qualidade em geral; investimentos em melhoria na decoração, com a terceirização dessa vertente do serviço; e criação do salão de festa, trazendo um excelente resultado para o Buffet:

A gente começou divulgando bastante. Site hoje em dia, é o que mais dá retorno, [...] então a gente começou a anunciar, mas a gente vai aprendendo, o que dá mais retorno é internet. (C2)

Hoje é muito grande o retorno, agora o melhor retorno que tem é a própria festa. São os clientes que vão à festa, gostam e precisam fazer um evento e voltam aqui. (C2)

A gente fez uma estatística, a maioria dos orçamentos é pela internet, mas a maioria dos fechamentos de contrato é indicação, [...] todo contrato que a gente fecha a gente pergunta como que a pessoa chegou ali. Ou ela veio em alguma festa, ou ela é parente que indicou, ou é amigo, ou já fez festa com a gente e está repetindo a maioria é assim, pessoas já vieram aqui, é o tal do boca a boca (C2)

[...] Antes era mais básico o que a gente oferecia. Hoje a gente oferece muito mais coisas em termos de salgados. A gente vive fazendo cursos, [...] inovando misturas acompanha as tendências do mercado (C2)

Quando a gente fala de inovação é porque também atende o que a pessoa quer. Só se for uma coisa muito fora da realidade. O que tiver ao nosso alcance a gente corre atrás pro cliente. (C2)

Depois que a gente teve o espaço físico, salão de festas, aí mudou totalmente. O volume de festas começou a aumentar gradativamente (C1)

O segundo elemento, “criação de valor”, advém dos resultados da inovação que agregaram valor aos produtos, no intuito de agradar mais a clientela, visando melhorar a posição em face dos concorrentes, seja pela estética, seja pela qualidade de produtos, com fundamento na criatividade, sempre primando pela qualidade:

Depois que a gente teve o espaço físico, aí mudou totalmente. O volume de festa começou a aumentar. (C2)

Era muito amador. A gente começou a profissionalizar a coisa... (C2)

Antes era muito bom, e a qualidade sempre foi a mesma [...] trabalhando com os melhores produtos, mistura de sabores e cores florear mais para agradar, para conquistar, surpreender o cliente. (C1)

A gente não pega mais de quatro festas ao dia, porque perde a qualidade. Temos conseguido fazer quatro festas, muito boas sem perder a qualidade. (C2)

As ações implementadas na empresa geraram seu crescimento, devido ao reconhecimento das ações inovadoras, que contribuíram para a valorização das mudanças ocorridas e mostraram os resultados destas ações. Isso se reflete, essencialmente, no número de festas realizadas por dia e mês, conforme relatos, em que, ao contrário do início da empresa, não existe ociosidade, chegando ao ponto de limitar o número de contratos para a realização simultânea de festas. O fundamento é procurar garantir a qualidade de atendimento:

No início, era bem pouco o volume de eventos. Devia ser 1 ou 2 por mês [...] festas para 100 ou 200 pessoas no máximo. (C1)

Quando inaugurou o salão, a gente devia ter em média 1 ou 2 festas por mês. Hoje, raramente tem um sábado vazio. (C2)

[...] A gente cresceu bastante. De 1 ou 2 festas a gente faz de 6 a 8 festas no salão, fora as festas fora do salão em média uns 12 eventos por mês e antes era 2 a 3 festas ao mês. (C1)

A associação das ações empreendedoras *inovação, criação de valor e crescimento* levou a empresa a aumentar sua competitividade. Maior inserção no mercado neste setor resulta do conjunto de aspectos importantes, como atualização constante, seja por meio da participação de responsáveis ou de funcionários em cursos, e acompanhamento de tendências do mercado. A diversidade de produtos e a criatividade são fatores essenciais para a devida diferenciação da empresa em relação aos concorrentes:

A gente começou divulgando bastante em site. Hoje em dia, é o que mais dá retorno. Agora, o melhor retorno que tem é a própria festa, são os clientes que vão na festa, gostam e precisam fazer um evento e voltam a nos procurar. (E2)

[...] Se a gente não impressionar o cliente, não mostrar algo a mais pro cliente, ele não acha nem um pouco interessantes fechar com a gente. (E2)

A criatividade tem que realçar porque senão as pessoas falam. "O que tem a mais aqui" aqui. (E2)

5 OS ELEMENTOS DA SUCESSÃO EMPREENDEDORA NAS EMPRESAS ESTUDADAS

O conjunto de casos estudados permitiu a observação de diferentes aspectos relativos à sucessão e ao empreendedorismo. Isso foi feito sob a ótica do modelo de Borges e Lima (2009). Nesta pesquisa, pode-se afirmar que o modelo permite interpretar a problemática do inter-relacionamento entre aspectos significativos do fenômeno da sucessão empreendedora em empresas familiares. A análise das evidências empíricas deste estudo multicaso revela a integração entre esses aspectos: a vertente da sucessão, com sua carga simbólica, e a vertente do empreendedorismo, com seus fatos econômicos. Filhos, sucessores de empresas familiares, interagiram com seus pais fundadores ou predecessores na construção real ou potencial de forças para dinamização dessas empresas. Assim, eles se inseriram em ações empreendedoras.

5.1 Aspectos da sucessão nos casos estudados

O Quadro 3 apresenta uma síntese das evidências sobre os diferentes elementos da sucessão, conforme Borges e Lima (2009).

Quadro 3 – Elementos da sucessão

Elementos	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Aceitabilidade	<p>Fazia de tudo, ajudava no balcão, repunha mercadoria, (A1)</p> <p>Eles entraram ajudando, tomando conhecimento, se ambientando, adquirindo experiência dentro da loja, (A1)</p> <p>Fui adquirindo experiência e fazia de tudo dentro da loja (A3)</p> <p>Quando entrei na loja, atendia no balcão, ajudava no que fosse preciso, pois estava adquirindo experiência. (A2)</p> <p>Houve aceitação de comum acordo dos outros irmãos, uma vez que todos conheciam meu desempenho e responsabilidade. (A1)</p>	<p>[...] trabalhar um pouco aqui, para elas irem treinando, para se Deus quiser, depois elas vão assumindo a empresa, para gente dar continuidade. (B1)</p> <p>Comecei em 1980. como telefonista, depois passei para arquivista, fui recepcionista, trabalhei no caixa da empresa, e hoje sou gerente do Departamento de Aluguéis. (B4)</p> <p>Ao longo do tempo fui adquirindo experiência, e hoje conheço todos os processos da empresa. (B4)</p>	<p>[...] quando eu comecei o Buffet, eles ainda eram novos, mais já começaram a me ajudar. (C1)</p> <p>[...] eles começaram a trabalhar mesmo depois que fizeram 18 anos eles começaram a me ajudar. (C1)</p> <p>Eles faziam de tudo [...] começaram lá debaixo mesmo, o tempo todo ralando e foram aprendendo a trabalhar e como trabalhar. (C1)</p> <p>Eu percebi que minha mãe estava precisando muito da gente [...] eu vim pra cá para investir na empresa. (C2)</p>
Credibilidade	<p>Bom demais, muito responsável. Acho que está em boas mãos (A1)</p> <p>Hoje, faço todas as atividades, gerenciamento, vendendo, controle de estoque. Faço um pouquinho de tudo (A3)</p> <p>Sem problema conheciam minha capacidade e conhecimento da loja. (A2)</p>	<p>Felizmente, todos eles são responsáveis, cada um na sua missão (B1)</p> <p>Eu vi competência neles, responsabilidades e eles têm condições, hoje, de resolver os problemas tão bem quanto eu (B1)</p> <p>Eles acreditam na empresa. A empresa é uma empresa sólida, exatamente porque essa credibilidade, ela vem de papai (B3)</p>	<p>Hoje, eles estão sentados atrás da mesa, no escritório, mas eles já estiveram na cozinha, nos bastidores. (C1)</p> <p>O Buffet continuou por isso, porque eles sabem fazer. Quando eu passei para eles, eles não tiveram dificuldades nenhuma. (C1)</p>

Legitimidade	<p>Resolvi fazer a sucessão para um de meus filhos. Ele mostrou responsabilidade, mais autonomia na loja. (A1)</p> <p>Ficava responsável na loja na ausência de minha mãe [...] e nos dias atuais sou o sucessor de minha mãe. (A2)</p> <p>...O meu desempenho na loja, a experiência que adquiri ao longo do tempo na loja. (A2)</p> <p>Ela deve ter visto em mim confiança e credibilidade para me dar tanta responsabilidade (A2)</p>	<p>Eu comecei com a parte de administração, financeira e depois, paralelamente fui migrando para a parte de construção. Eu hoje, eu gerencio essa parte financeira. (B2)</p> <p>[...] hoje conheço todos os processos da empresa, conheço todos os clientes e praticamente sei o nome de todos, e sei que sou peça fundamental aqui dentro da empresa. (B4)</p> <p>[...] confiam no nosso desempenho, [...] funcionários e filhos, também existe uma boa relação de confiança papai é centralizador (B3)</p>	<p>Hoje, eles estão sentados atrás da mesa no escritório, mas eles já estiveram nos bastidores, todos três. Eu preparei eles para saberem como funciona a coisa realmente. (C1).</p> <p>Eu fiquei na área administrativa, minha irmã no atendimento aos clientes, meu irmão ficou com o serviço mais pesado, fazer compras, entregar materiais, serviço de banco etc.(C2)</p>
Liderança	<p>Quando assumi a loja, os meninos eram pequenos. Então, assumi todos os compromissos e atividades da loja, comprar, vender... (A1)</p> <p>Hoje, faço um pouquinho de tudo, mas minha função é de gerente comercial (A3)</p> <p>Foi um aprendizado geral, faço de tudo na loja de atender clientes a gerenciar a loja. (A2)</p>	<p>Eles têm tanta autonomia que eu estou treinando eles para eles serem meus sucessores. (B1)</p> <p>Cada um tem autonomia dentro da sua participação e, meu pai, como sócio majoritário, nos delega essa autonomia. (B2)</p> <p>Gerenciando o setor de vendas, trabalho diretamente com os corretores, vendas e marketing, também acumulando essa função de gerente de marketing. (B5)</p>	<p>Hoje, eles estão sentados atrás da mesa, no escritório, mas eles já estiveram na cozinha, nos bastidores. (C1)</p> <p>Estão se saindo bem, [...] fiquei com eles mais 1 ano para ajudar, mostrar todos os detalhes do bufet...(C1)</p> <p>Cada um tem autonomia para fazer as atividades dentro de sua área... (C2)</p>

Fonte - Dados da pesquisa.

A aceitabilidade foi sendo estabelecida à medida que os filhos foram tendo conhecimento do funcionamento da organização. Incentivados pelo fundador, passaram por diversos setores, o que permitiu maior envolvimento com as atividades diárias, como também possibilitou que eles adquirissem experiência ao longo da permanência na empresa. O que se verifica, conforme o Quadro 3, é que nos casos estudados houve no primeiro momento a entrada dos filhos na empresa, geralmente, estimulados pelo fundador. À proporção que foram adquirindo habilidades, o elemento aceitabilidade foi se consolidando.

A credibilidade se concretizou quando da delegação de responsabilidade ao sucessor, em função do reconhecimento de suas habilidades adquiridas ao longo da trajetória na organização, em decorrência dos conhecimentos obtidos com as

atividades exercidas, o que contribuiu para o aperfeiçoamento do desempenho dos sucessores envolvidos no processo estudado.

A legitimidade, posição de poder, ocorreu a partir do momento em que houve confiança entre fundador e sucessor. Percebe-se nas empresas entrevistadas uma confiança mútua não somente do fundador para com os filhos, mas também entre os sucessores (empresa A e C) e predecessores (empresa B) em relação aos outros membros da família e com os funcionários. Essa confiança foi sendo construída em meio ao exercício das atividades no desempenho das atribuições gerenciais.

A liderança nas empresas estudadas foi configurada com base na autonomia adquirida no decorrer do tempo. Essa autonomia foi sedimentada principalmente em virtude das estratégias adotadas pelos sucessores (empresa A e C) e predecessores (empresa B). Em função de suas habilidades e da maturidade profissional advinda do conhecimento da organização, os fundadores perceberam a capacidade dos filhos para garantir a continuidade da empresa familiar.

5.2 Aspectos do intraempreendedorismo nos casos estudados

No Quadro 4, apresentam-se as sínteses das evidências sobre as ações empreendedoras apresentadas nos casos estudados, com base em Borges e Lima (2009).

Quadro 4 - Elemento do Intraempreendedorismo

ELEMENTOS	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3
Inovação	<p>Apresentou modificações na loja na exposição dos produtos, colocando mais amostra aquelas mercadorias de épocas,(A1)</p> <p>Expondo melhor as mercadorias, oferecendo melhor preço, adquirindo produtos que os clientes procuram e que não temos,bom atendimento aos clientes (A2)</p>	<p>A ideia é de começar a abrir as filiais com algum irmão gerenciando... (B2)</p> <p>Tentei, por exemplo, implantar um programa de gestão para melhorar a situação das recepcionistas dando curso para elas, a questão de uniformes e um programa de incentivo (B3)</p> <p>Nós estamos tentando agora a certificação, nós estamos fazendo curso para isso pra gente qualificar a empresa (B3)</p> <p>Já fizemos vários projetos. Na verdade, por exemplo, vou te falar do mais recente que é a abertura de uma filial. (B3)</p> <p>Agente mudou o sistema do aluguel garantido damos garantia relativa advogado para acompanhar o processo... (B1)</p>	<p>Antes, não tinha o salão de festas [...] agora ficou mais fácil ainda porque a gente tem um espaço para oferecer pro cliente (C2)</p> <p>A gente começou a batalhar investir pesado em publicidade, a reformular as coisas todas (C2)</p> <p>Era muito amador pra te falar a verdade, então a gente começou a profissionalizar a coisa(C2)</p> <p>...Hoje não, a gente já oferece muito mais coisas em termos de salgados, a gente vive fazendo cursos, [...] inovando, mistura uma coisa, mistura [...] acompanha as tendências de mercado [...] hoje inova muito mais em formato, em mistura de sabores, em cores, floreia mais pra agradar, pra conquistar a pessoa, pra surpreender o cliente(C2)</p> <p>Quando fala de inovação é porque também atende o que a pessoa quer...(C2)</p> <p>Quando cheguei aqui, teve que colocar tanta coisa no lugar, era muito amador, o serviço, agora, é totalmente profissional.(C2)</p>
Criação de valor	<p>Começou a ouvir os clientes aceitando opiniões de um novo produto, procurando atendê-los o melhor possível, e com isto aumentou bastante nossos clientes (A1)</p> <p>Oferecendo melhor preço, adquirindo produtos que os clientes procuram e que não temos... [A1]</p>	<p>...Organizar melhor isso aí [...] eu acho que a busca pela certificação vai nos ajudar muito, tanto na parte de vendas como todos os outros setores que vão ser, também, beneficiados (B5)</p> <p>[...] Já tentamos em relação a administração de pessoal um programa de incentivo e reestruturação da empresa sempre tentando melhorar o atendimento (B3)</p>	<p>Depois que a gente teve espaço físico, aí mudou totalmente, o volume de festas começou a aumentar</p> <p>A gente bola, cria as coisas, cria umas peças de decoração, a gente pesquisa, acompanhando as tendências, a criatividade tem que realçar, antes era muito bom e qualidade sempre foi a mesma. (C2)</p> <p>No início era o boca a boca [...] hoje a gente tem mais propaganda, internet, televisão, revistas,mas o maior retorno é a festa em si (C1)</p>

Crescimento	<p>A loja foi crescendo tanto que por falta de espaço houve a necessidade de alugar outro imóvel (A1)</p> <p>Eu penso em por uma filial, vão ver, se algum dia achar um bom ponto, esta nos planos da gente por que aqui não tem como crescer mais (A1)</p> <p>O motivo principal foi melhor preço nas mercadorias, produtos de qualidade, e bom atendimento aos clientes. (A2)</p>	<p>O crescimento é constante [...] quando nós começamos, começamos com os meus imóveis em uma pequena sala depois nós fomos abrindo um leque e cada vez mais chegando novos clientes e a gente foi ampliando, e necessitou de mais espaço onde alugamos uma sala maior (B1)</p> <p>O crescimento, apesar dessas dificuldades da empresa familiar, ele vem ao longo do tempo, poderia ser melhor, talvez se tivesse algumas ações, onde você estivesse mais voltado para questão da razão e não do coração, (B2)</p>	<p>Cresceu bastante, igual eu falei, ontem eu fazia menos festas, uma quantidade menor, (C1)</p> <p>Aumentou bastante a demanda de festas, aumentou bastante, cresceu muito mais depois que eu passei pra eles, porque também eles são mais dinâmicos, eu já sou mais velhas, eles são mais jovens, tem mais vontade, tem mais garra, são mais dinâmicos (C1)</p> <p>Depois que eu passei pra eles, dividiu as tarefas, aí fica mais fácil a ser trabalhado com mais pessoas ajudando, a empresa cresceu, tanto em número de pessoas como em volume de festas, foi bem melhor ter passado pra eles, cresceu muito mais. (C1)</p> <p>Hoje, por exemplo, a gente cresceu bastante, de uma festa ou duas por final de semana, a gente pode considerar, a gente faz umas 6 ou 8, no salão e mais as festas fora do salão que deve dar uma média no mês de uns 12 eventos e antes era 2, 3 festas no mês (C2)</p>
Competitividade	<p>Eu acredito que o atendimento, o produto de qualidade, e o bom preço,]] Procuramos ter todos os produtos da época, adquirir produtos que os clientes procuram e que não temos (A1)</p> <p>O ramo que trabalhamos, difere de um comércio em geral, nosso produto é de épocas, então nossos produtos estão sempre variando atendendo as necessidades do comércio. (A2)</p>	<p>Hoje, somos a imobiliária mais antiga do bairro e mesmo com as deficiências que nós sabemos que tem, é a melhor, (B1)</p> <p>Você tem que procurar ser distinguido naquilo que você se propõe a fazer, que é justamente o caso da gente, a gente mesmo sabendo que nós temos falhas, nós somos o melhor daqui, então é bem bom. (B1)</p>	<p>A gente começou divulgando bastante em site, hoje em dia, é o que mais dá retorno, internet, agora o melhor retorno que tem é a própria festa, são os clientes que vão na festa, gostam e precisam fazer um evento e voltam a nos procurar. (C2)</p> <p>...Se a gente não impressionar o cliente, não mostrar algo a mais pro cliente, ele não acha nem um pouco interessantes fechar com a gente, (C2)</p> <p>A criatividade tem que realçar porque senão as pessoas falam "o que tem a mais aqui" aqui (C2)</p>

Fonte - Dados da pesquisa.

Os elementos do modelo selecionados para qualificar as ações empreendedoras de sucessores foram verificados nos casos estudados. Eles constituem um todo, um conjunto, revelando um dinamismo das empresas e envolvendo a participação dos sucessores. Esse dinamismo, real ou potencial, revela o fenômeno do intraempreendedorismo nestas organizações.

A inovação surgiu quando da liderança assumida pelos sucessores, que, no intuito de aprenderem o funcionamento da organização, renovaram o que já existia, criaram

produtos e serviços, que vieram substituir os existentes, e, até mesmo, criaram atividades na empresa, almejando melhorar as condições de trabalho e o atendimento das organizações estudadas.

A criação de valor, segundo elemento do intraempreendedorismo, reflete o dinamismo da inserção das empresas no setor de negócios em que se inserem. Está associada às transformações ocorridas com a participação de sucessores que venham a contribuir no sentido de crescer e de gerar maior lucro nos empreendimentos familiares.

As três empresas estudadas apresentaram crescimento no volume de negócios, refletindo processos de inovação e de criação de valor. Nos casos das empresas A e C isso foi mais claramente identificado, representando, de modo mais enfático, um avanço em relação à situação anterior ao ingresso dos sucessores. No caso da empresa B, o crescimento foi contínuo, dada à sua condição de líder do mercado, associada à antiguidade no nicho de negócios em que se insere.

O aumento da competitividade ficou claro, sendo associado à inovação e à criação de valor nas empresas estudadas. Todas as empresas tiveram crescimento, e isso reflete a manutenção ou o aumento de competitividade.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho, procurou-se apreender o processo de construção da sucessão empreendedora em empresas familiares, envolvendo elementos presentes no campo da sucessão gerencial, interagindo com as ações do empreendedorismo. O objetivo geral foi alcançado.

Os objetivos específicos foram os seguintes: Analisar a trajetória histórica das empresas; Caracterizar os diferentes tipos de inserção de membros da família na empresa; e caracterizar as diferentes fases da vida das empresas, verificando as mudanças organizacionais.

Do ponto de vista teórico, neste trabalho, foi feita a aplicação do modelo de análise de empresas familiares proposto por Borges e Lima (2009), compreendendo a reunião de elementos sobre a sucessão em empresas familiares e o intraempreendedorismo, para descrever o fenômeno da sucessão empreendedora. Assim, o estudo de campo em três empresas familiares procurou reunir informações e evidências empíricas para verificar se as condições de interação entre os aspectos da sucessão e do intraempreendedorismo levaram a fazer afirmações sobre a manifestação da sucessão empreendedora ao longo de suas trajetórias.

A fundamentação metodológica foi por meio do estudo multicaso, com abordagem qualitativa. Foram realizadas entrevistas com os fundadores e sucessores/predecessores, a partir de um roteiro semiestruturado, as quais foram gravadas e transcritas. Sua análise baseou na técnica de análise de conteúdo.

O estudo foi realizado em três empresas familiares situadas na região metropolitana de Belo Horizonte/MG. O primeiro caso foi uma empresa familiar com 17 anos de atuação no comércio atacadista e varejista, gerenciada por um dos filhos sucessor, em conjunto com a mãe e outro filho. O segundo caso foi uma empresa familiar com mais de 50 anos de atuação no setor imobiliário, gerenciada por quatro sócios, sendo um irmão, dois filhos e o sócio fundador, que ainda atua como presidente desta organização familiar, além de três filhas funcionárias. O terceiro caso, um

Buffet, também empresa familiar com 19 anos atuando no ramo de elaboração de eventos e festas em geral, atualmente sendo conduzida por uma das filhas, devido ao afastamento dos outros irmãos, por não se identificarem com a organização, colocando em substituição pessoas ligadas as áreas de Administração e Nutrição.

A análise dos dados evidenciou aspectos da sucessão gerencial em consonância com as categorias descritas no modelo de Borges e Lima (2009). Aceitabilidade, credibilidade, legitimidade e liderança são categorias que configuram um processo de sucessão gerencial nestas empresas, apreendidas pela manifestação real ou potencial desta sucessão.

A partir do processo de construção da liderança de sucessores nas três empresas estudadas, constatou-se a presença de ações empreendedoras na direção das práticas gerenciais que apontam para os elementos *inovação* e *criação de valor*, podendo ser associados ao crescimento, o qual também foi associado à maior potencial competitivo. São vertentes do que pode ser atribuídos ao intrapreendedorismo.

A partir de tais constatações, pode-se dizer que as empresas estudadas apresentaram elementos da construção da sucessão gerencial em relação às ações do intraempreendedoras podendo-se afirmar que nestas empresas ocorreu o fenômeno da sucessão empreendedora conforme o modelo de Borges e Lima (2009). Verifica-se, assim, o potencial deste modelo compreensivo sobre a problemática da sucessão em empresas familiares.

REFERÊNCIAS

ADACHI, P. P. Família S.A.: gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006. Aberto Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Prod. [online].2006, vol.16 n.2pp 258-273. ISSN 0103-6513. Disponível em [HTTP://www.scielo.br/pdf/v16n2/06.pdf](http://www.scielo.br/pdf/v16n2/06.pdf) Acesso em dezembro 2010

ALBUQUERQUE, Jader Moreira de. **O direito Sucessório e as inovações introduzidas pelo NCC. Gazeta Mercantil**

ALTAF, Joyce Gonçalves; TROCCOLI, Irene Raguene: A importância da gestão profissional em uma empresa familiar. Revista Economia e Gestão v.10, n.23, Maio/Agosto 2009. Disponível em <[HTTP://periodicos.pucminas.br/index.php/economiae gestao/article/view/1495/1702](http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiae gestao/article/view/1495/1702)>. Acesso em 21 jan. 2011

ALVES-MAZZOTTI, A. J. & GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

BERNHOEFT, R. Uma questão de família. Revista Ser Humano são Paulo, [s.n], abr.1996

BERNHOEFT, R: **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo, Nobel, 1989.

BERNHOEFT, R; GALLO, M. Governança na empresa familiar. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira: Um novomodelo de pesquisa de clima organizacional. Prod [online]. 2006 vol 16 n2 pp.258-273. ISSN 0103-6513. Disponível em<[HTTP: WWW.scielo.br/pdf/prod/v16n2-06.pdf](http://WWW.scielo.br/pdf/prod/v16n2-06.pdf)> acesso em julho2010

BORGES, A. F.; LIMA, J. B. de; TAVARES, T. S. **Rede de Empresas Familiares e Capital Familiar**. In: EGEPE, 8, 2008, São Paulo. Anais... São Paulo, 2008.

BORGES, A. F.; LIMA, J. B.. O Processo de Construção da Sucessão Empreendedora em Empresas Familiares: um estudo multicaso. In: **II Colóqui 3E2P - Empreendedorismo e estratégia de empresas de pequeno porte**, 2009, Curitiba.

Anais do II Colóquio 3E2P. Curitiba: Pontifícia Universidade Católica do Paraná, 2009. p. 01-15.

BORNHOLDT, W. Governança na empresa familiar: implementação e prática. Porto Alegre :Bookman, 2005.

BORTOLI NETO, A. & MOREIRA Jr, A. L. Dificuldades para a realização da sucessão: um estudo em empresas familiares de pequeno porte. Caderno de pesquisas em administração, v. 8, n. 4, São Paulo, outubro/dezembro, 2001. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v08n4art1.pdf>>. Acesso em: 26 out. 2010.

BRESSAN, Cyndia Laura. **Mudança organizacional**: uma visão gerencial. Disponível em: <www.fae.edu>. Acesso em: 20 jul. 2010

BRUNO-FARIA, M.F. F (2000. Análise da relação entre os conceitos de criatividade, inovação e mudança organizacional.Mimeo.

CAPELÃO, L. G. F.; MELO, M. C. O. L. Relações de Poder no Processo de Sucessão em Empresa Familiar: o caso das Indústrias Filizola S.A. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001, Campinas. **Anais Eletrônicos...** Campinas: ANPAD, 2001. CD-ROM.

CASTRO, Luiz Carlos; MORAIS Maristela; CRUBELLATE, João Marcelo. Atitudes e comportamentos da cúpula e os processos de profissionalização, formalização estrutural e sucessão em empresas familiares: um estudo exploratório. In: ENCONTRO ANPAD, 25 2001, Campinas, São Paulo. ANAIS

CARRÃO, Ana Maria Romano. Empreendedor e empresário. **Jornal de Piracicaba**, 14 abr de 2005a, p. A3.

CARVALHO, André, BARROCA, Aberto. Família. Belo Horizonte: Lê, 1 ed. (Coleção pergunta ao José) 1988.u ANDRÉ

CHURCHILL, N.; HATTEN, K. Non-market-based transfers of wealth and power: a research framework for family businesses. **American Journal of Small Business**, [s.l.], fall, 1987.

COSTA, Armando Dalla; LUZ, Adão Eleutério da. Sucessão e Sucesso nas empresas familiares: O caso do Grupo Pão de Açúcar. Disponível em <http://www.abphe.org.br/congresso2003/textos/abphe_2003_30pdf>. Acesso em 21 jan.2011.

CUNHA, C.C. de A. **Iniciando seu próprio negócio. Florianópolis: IEA, 1997**

DAVEL, Eduardo; COLBARI, Antônia. **Organizações familiares**: por uma Introdução a sua Tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade. v. 7, n.18, 2000.

DIAS, T. M. C. **Baiana de Acarajé**: uma empresa familiar de sucesso. 1997. 165 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, Salvador

DONATTI, Livia. A empresa familiar em um âmbito global. Caderno de Pesquisa Caderno de pesquisas em administração São Paulo 1999

DOLABELA, F.C. O segredo de Luísa: uma ideia, uma paixão e um plano de negócios. 1991.

DONELLEY, R. G. The family business. **Harvard Business Review**, [s.l.], v. 42, n. 4, p. 94-105, jul.-ago. 1964

DONELLEY, R. G A empresa familiar, biblioteca harcard de Administração de Empresas São Paulo: Abril-Tec 1976

DORNELAS, José Carlos A. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios Rio de Janeiro: Campus, 2001

DRUCKER, Peter. Fator Humano e Desempenho. São Paulo: Pioneira1991

EHLERS, M.G. **Empresa familiar**: refletindo sobre a sucessão. Disponível em [HTTP://www.geyehlers.com.br/empresafamiliar.htm](http://www.geyehlers.com.br/empresafamiliar.htm) Acesso em 15 dez 2010

ENGELS, Friedrich. **A origem da família, da propriedade privada e do Estado** – (Trabalho relacionado com as investigações de L. H. Morgan). Com base na 4a. edição, 1884. Rio de Janeiro: Editorial Vitória, 1964.

ESTOL, Kátia Maria Felipe; FERREIRA, Maria Cristina. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro: ANPAD, v. 10, n. 4, p. 93-110,

out./dez. 2006. Disponível em < <http://www.scielo.br/pdf/rac/v10n4/a05v10n4.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2011.

FISCHER, Augusto. **Mudança organizacional na universidade**: o caso da UNOESC- campus de videira- SC 159f. Dissertação (Pós Graduação em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2001.

FLORIANI, Oldoni Pedro; RODRIGUES, Leonel Cezar. Sucessão Empresarial: **Processo Sucessório em Empresas Familiares**. Anais do IGEPE, p. 299-312, out./2000.

FLORIANI, O P Empresa familiar ou... inferno familiar?. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2007.

FRANCO, M.L.P.B. Análise de Conteúdo. Brasília – DF Liber livro, 2008.

GAJ, Luís. **Tornando a administração estratégica possível**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

GERSICK, K. E. et al. De geração para geração, ciclos de vida das empresas familiares. São Paulo: Negócio, 1997

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. SP: Atlas, 1991

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

GONÇALVES, S. C. **Patrimônio, família e empresa**: um estudo de caso sobre a transformação da economia empresarial. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

Grzybovski, D., & Tedesco, J. (1998). Empresa Familiar X Competitividade: tendências e racionalidades em conflito. **Revista Teoria e Evidência Econômica**, 6 (11), pp. 37-68.

GRZYBOVSKI, D. **O administrador na empresa familiar**: uma abordagem comportamental. Passo Fundo: UPF, 2002.

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.

HOELTGEBAUM, M. **As características comportamentais dos empreendedores**. Blumenau: FURB: Núcleo de Empreendedorismo, Inovação e Competitividade (NEIC), 2005. 49p.

KINGEL, Luiz. Entendendo a sucessão. In: **Patrimônio e Sucessão: como garantir os herdeiros e os negócios**. Antônio Carlos Cortese et al. (Organização de Luiz Kingel). São Paulo: Maltese, 1993.

KURCESK, Flávia Karoline: NASCIMENTO, do Cristiano d; GALLON, Alessandra Vasconcelos. **O profissional contador em meio ao processo de sucessão de seucesão** na gestão de pequena empresa familiar: Estudo de caso Anais Simpo i2009 Disponível
Disponível <www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2009/artigos/E2009_T00198_PCN96021
em 20 de jul 2010

LANSBERG, E. M.; GERSICK, K. E.; DAVIS, J.A.; HAMPTON, M. M. **Geration to generation: life cycles of family business**. Nova York: prentice hall, 1996.
LEA, J.W Keeping in the family – successful succession of the family busines. New York:

LEONE, N. M. G. A sucessão não é tabu para os dirigentes da P.M.E. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 15, 1991, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, v. 7, p. 243-257, 1991.

LEONE, N. A sucessão em PME comercial na região de João Pessoa. Revista de Administração. São Paulo, v. 27, n. 3, p. 84-91, jul./set.1992.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. A empresa Familiar Brasileira e a Opinião de seus Dirigentes sobre o Processo Sucessório. In: **XIII Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica**, fev. 2003, Lugo – Portugal. Disponível em: <http://www.ti.usc.es/lugo-xiihispano-lusas/04_programa.htm>. Acesso em: 26 out. 2010.

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

LETHBRIDGE, T. A TAM voa alto sem Rolim. **Portal Exame**, 29 jul. 2005. Disponível em: <<http://www.exame.com.br>>. Acesso em: 6 out. 2010.

LIMA, Juvêncio Braga de; ANDRADE, Daniela Meireles; GRZYBOVSKI, Denize In: SOUZA, Eda Castro Lucas de; GUIMARÃ, Tomás de Aquino: **Empreendedorismo além do plano de negócio** 2005 Editora ATLAS São Paulo 2005.

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)

LIMA, J.B. Ações Empreendedoras e Práticas de Pesquisa em Empreendedorismo. In: COLÓQUIO SOBRE EMPREENDEDORISMO E ESTRATÉGIA DE EMPRESAS DE PEQUENO PORTE, 1.,208. **Curitiba Anais** Curitiba: PUV-PR 2008

LODI, J.B. A empresa familiar. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

LODI, João Bosco. A empresa familiar. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

LONGENEKER, J et al. Administração de pequenas empresas. São Paulo: Makron, 1997.

LÜDKE, Menga e ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas.** São Paulo: EPU, 1986.

MARTINS, Ives Gandra da Silva (coord.); MENEZES, Paulo Lucena de (coord.); BERNHOEFT, Renato (coord.). **Empresas Familiares Brasileiras: perfil e perspectivas.** São Paulo: Negócio, 1999.

MINADEO, Roberto; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes; RIBEIRO, Cara Márcia. TAM e Azaléia: processos de transição em empresas familiares. **Revista Economia & Gestão**, Belo Horizonte, V. 9, N. 20, maio/ago. 2009. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/727/860>. Acesso em: 20 jul. 2010.

MOREIRA JÚNIOR, Armando Lourenzo. **Programas de Profissionalização e Sucessão: um estudo em empresas familiares de pequeno porte de São Paulo.** São Paulo: USP, 1999. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 1999.

MOTA, Paulo Roberto. **Transformação Organizacional** 5ª reimpressão. Rio de Janeiro Qualitymark, 2004

NADLER, D.A.; SHAAW, R.B.; WALTON, A.E. e cols. 1995. *DiscontinuousChange: leading organizational transformation* (pp.3-44) San Francisco: *The Jossey-Bass Management series.*

OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa Familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Djalma. **A empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 2006.

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.

ORO Leda Margarete; BEUREN, Ilse Maria; HEIN Nelson:Artigo Análise da eficiência de empresas familiares brasileiras, Revista ERA-eletronica, v.8, n.2 art.11, jul/dez.2009 disponível em <[HTTP://www.scielo.br/scielo.php?pid=s1676-56482009000200006&script=sci_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=s1676-56482009000200006&script=sci_arttext)>. acesso em 21 jan.2011.

PÁDUA, Antônio Domingos. **Empresa Familiar**. Porto Alegre: Sebrae, 1988

PAIVA, Jr., F.G. de O empreendedorismo na ação de empreender: uma análise sob enfoque da fenomenologia sociológica de Alfred Schultz. Tese de Doutorado em Administração, Centro de Pós Graduação e Pesquisa em Administração. Universidade Federal e Minas Gerais. UFMG, Belo Horizonte, 2004

PAPA, Adriana Cássia, O papel do fundador na cultura de uma empresa familiar: Belo Horizonte, FNH 2007 (dissertação mestrado)

PETTIGREW, Andrew; WOODMAN, Richard W. e CFAMERON, Kim S. Studying organizational change and development: Challenges for future research. Academy of Management journal, vol. 44, n. 04 2001 p.697-713

PORRAS, J. I.; ROBERTSON, (1992). Organizational development: theory, practice, and research. In: Dunnette, M. D.; Hough, L. M. (Orgs.). **Handbook of Industrial and organizational Psychology**(p.719-822), Consulting Psychologists Press: Palo Alto, Califórnia, 2003.

PRADO, Danda. **O que é família**. São Paulo: Brasiliens, 1 ed. (Coleção primeiros passos) 1985

RETRATO DE FAMÍLIA. HSM MANAAGEMENT, São Paulo, n.41 pág.84-95, Nov/dez.2003.

REVISTA 1998 In: HSM Management, Revista n.41 ano 7 v.6 nov/dez/2003.

RICCA, Domingos. **De empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: Ed. CL-A Cultural, 1998.

ROBBINS, S.P 1999 **Mudança Organizacional e Administração do Estresse. Comportamento Organizacional** Rio de Janeiro: LTC.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11 ed, São Paulo: Pearson Prentice Hall.2005

RODRIGUES, G. K. M.; CRAIDE, A.; TUDE, J. M. **Interculturalidade**: a chegada da Calçados Azaléia na Bahia e o encontro de duas culturas distintas. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS- GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007. Rio de Janeiro: **Anais Eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. CD-ROM.

SAMARA, Eni de Mesquita. **A família brasileira**. São Paulo: Brasiliense, 1 ed. (tudo é história) 1983

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: Arte, teoria e prática de aprendizagem. São Paulo: Best Seller,1990

SILVA, Z. G. da. **O perfil psicológico do empreendedor**. Belo Horizonte: Manual do modelo CEFGTZ/LUSO CONSULT/CENTRO CAPE, 1991

SILVA, J. de S. (1999). El Cambio de Época, el Modo Emergente de Producción de Conocimiento y los Papeles Cambiantes de la Investigación y Extensión en la Academia del Siglo XXI. Trabalho enviado para a "I Conferencia Interamericana de Educación Agrícola Superior y Rural", organizada pelo Instituto Interamericano de Cooperación organizada por el Instituto Interamericano de Cooperación para a Agricultura (IICA). Panamá, Novembro/1999

SIMÕES, Juliano Redondo. **Um estudo sobre o processo de sucessão uma empresa familiar de pequeno porte**. (trabalho de conclusão de curso).

Piracicaba:Unimep,2006

Disponível em WWW.unimep.br/phpg/mostraacademica/anais/4mostra/.../461.pdf-similar Acesso em 20 jul 2010

SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional**: o impacto das emoções. São Paulo Thomson 2002

TIERGARTEN, M.; ALVES, C.A. As Capabilities Dinâmicas na manutenção dos recursos das empresas familiares: Um estudo de caso de pequenas empresas brasileiras. In ENEOS, 5; 2008. Belo Horizonte. **Anais...** Porto Alegre: ANPAD, 2008

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.

FLORIANI, Oldoni Pedro; RODRIGUES, Leonel Cezar. Sucessão Empresarial: **Processo Sucessório em Empresas Familiares**. Anais do IGEPE, p. 299-312, out./2000.

Triviños, Augusto N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**: 1. Ed. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração** 7 ed. São Paulo: Atlas 2006

VIDIGAL, A. C. **Viva a empresa familiar!** Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

WEICK. K.E.; QUINN. R.E 1999 *Organizational Change and Fevelopment*. **Annual Review of Psychology**, n.50, p. 361-386

WOOD. JR., T (Coord.) 2000 **Mudança Organizacional**. São Paulo. São Paulo Atlas. Robert K.

YIN, Robert K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. (2 ed.) Porto Alegre: Boockman 2001

APENDICE

Roteiro de Entrevista

Nome

-Idade -Sexo - Estado civil

-Formação escolar

-Tempo na instituição -Trajetória profissional

-Cargo que ocupa -Cargo que ocupou anteriormente -Na mesma
Instituição?

-Grau de parentesco com o fundador.

Roteiro para o fundador

-Fale um pouco de você

-De onde veio? -O que fazia?

-Conte a história da empresa

-Quando e porque decidiu abrir esta empresa?

-Porque esta atividade comercial?

-Quando os filhos entraram na empresa? -A convite do senhor (a) ou vontade própria?

-Como vê o desempenho deles na atividades da empresa?

-já aprovou algum projeto de mudanças apresentado por eles?

Roteiro para os filhos

-Na sua visão fale sobre a origem da empresa

-Quando ingressou na empresa? -O que fazia quando entrou e qual sua trajetória na empresa?

-Fale de suas experiências em relação à empresa

-O que faz atualmente na empresa? -Qual o seu cargo?

-Já exerceu algum cargo de poder na empresa? - Qual?

-Qual a dificuldade encontrada nesta função?

-O que fez par vencer essas dificuldades?

-Já apresentou algum projeto de melhoria das atividades na área que atua ou atuou?

-Faz uma comparação do desempenho da empresa de quando entrou com os dias atuais, o que mudou?

-Percebeu mudanças na empresa?

-Qual foi sua contribuição para essa mudança?