

# RENOVAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS NA SUCESSÃO DE GERAÇÕES EM EMPRESAS FAMILIARES: A VISÃO DE SUCEDIDOS E SUCESSORES

André Magno Klein  
Leticia Molinari Domene  
Lucas Gonçalves de Oliveira  
Lucas Mourão Glerean  
Adilson Caldeira

## RESUMO

Encontram-se na literatura estudos que buscam compreender como ocorre o processo sucessório em empresas familiares, que abordam, dentre outras questões, os principais conflitos entre as gerações envolvidas. Um dos fatores presentes em tais conflitos é a diferença encontrada entre as formas de ver e pensar o negócio, influenciando aspectos estabelecidos no modelo de negócio adotado como, por exemplo, a proposta de valor e os canais de relacionamento com clientes. Tal condição provocou o interesse em realizar o presente estudo, com o objetivo de conhecer a visão de sucedidos e sucessores na gestão de empresas familiares sobre potenciais contribuições decorrentes da adaptação do modelo de negócios em um processo sucessório. Como procedimento metodológico, realizou-se uma pesquisa qualitativa com propósito exploratório, cuja coleta de dados se deu mediante a realização de entrevistas semiestruturadas com empresários de pequenos negócios familiares que serão ou foram sucedidos e seus respectivos sucessores. Por meio de análise de conteúdo das respostas obtidas, identificaram-se como relevantes quatro categorias. A primeira se refere à possibilidade e expectativa de mudanças no modelo de negócio em decorrência da possível renovação no processo de gestão com a consumação da sucessão. A segunda revela aspectos relativos a efeitos de conflitos entre gerações e sua influência no processo sucessório. A terceira aborda problemas enfrentados na transição de gerações, e a quarta remete à forma pela qual se comportam as empresas familiares.

**Palavras-chaves:** Processo Sucessório. Empresas Familiares. Modelo de Negócio.

## 1 INTRODUÇÃO

Ações empreendedoras proporcionam a criação de novos negócios, comumente inspirados na identificação de oportunidades de introdução de produtos ou serviços inovadores, de atendimento diferenciado a demandas já existentes, ou de investir em um nicho de mercado ainda pouco explorado. Ainda que constituídos com estruturas extremamente simples e enxutas, compostas de pouquíssimas pessoas, à medida que os negócios se desenvolvem, passam a requerer a contratação de profissionais para suprir a mão-de-obra necessária a sustentar as operações e gerenciá-las, promovendo a geração e a criação de novas oportunidades de empregos para outras pessoas (BASCO et al., 2019). Gonçalves (2000) destaca a importância de tal dinâmica para o desenvolvimento econômico e social de uma nação.

Muitas pequenas empresas surgidas por esse mecanismo são familiares, sendo administradas por seus fundadores e membros de suas respectivas famílias, comumente centralizadores das decisões sobre os rumos a seguir nos negócios (CASTELLS, 1999).

Conduzidos pela satisfação de ver o comando da empresa mantido em mãos de seus familiares, é comum observar processos movidos pelos empreendedores para preparar sucessores que deem continuidade à obra que criaram. Igualmente comum é que a escolha do sucessor seja previamente idealizada pelo sucedido. Ainda que essa escolha provavelmente leve em consideração o compartilhamento de valores e ideais entre sucessor e sucedido, a própria diferença de gerações tende a influenciar o modo pelo qual o negócio é visto por um e pelo outro (DOU et al., 2020).

Estudos sobre diferenças conceituais e comportamentais entre as gerações identificadas como *baby-boomer*, X, Y e Z indicam a influência das condições típicas do ambiente em que se formam ao longo das fases de suas vidas no modo pelo qual enxergam oportunidades e lidam com os recursos para as aproveitarem. Assim sendo, a concepção que o futuro sucedido tem do negócio pode ser diferente da de seu eventual sucessor, formado em uma geração mais recente. Mesmo assim, a expectativa é de que o negócio prossiga no rumo em que se encontra no momento dos preparativos para a sucessão. É de se esperar, portanto, que o sucedido pretenda transferir o comando ao sucedido na condição de que este perenize o estilo de gestão em prática (MALAFAIA, 2011).

Surge, então, o questionamento sobre se as mudanças no ambiente e na ótica das novas gerações poderiam contribuir para a aceleração do desenvolvimento dos negócios mediante ajustes em determinados elementos do modelo de negócios, de modo a promover renovação em sua concepção, o que conduziu à decisão de promover um estudo pautado pelo problema de pesquisa assim enunciado: Qual a visão de sucedidos e sucessores sobre as potenciais contribuições ao desenvolvimento de uma empresa familiar proporcionadas pela renovação do modelo de negócios durante o processo sucessório?

O objetivo geral é conhecer a visão de sucedidos e sucessores na gestão de empresas familiares sobre potenciais contribuições decorrentes da adaptação do modelo de negócios em um processo sucessório. Para o alcance do objetivo geral, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos: a) Entender e esclarecer como o processo sucessório em empresas ocorre, tendo como seu enfoque o caso de micro e pequenas empresas; b) identificar as características dos modelos de negócios adotados pelas empresas familiares pesquisadas; c) conhecer as características típicas das gerações sucedidas e sucessoras, possíveis conflitos e alinhar interesses entre elas; d) analisar as potenciais renovações de negócios decorrentes de suas diferentes características pelas gerações sucessoras.

Inicialmente, recorreu-se a pesquisa bibliográfica para a construção do modelo conceitual adotado para o estudo, conforme se apresenta na próxima seção. Na sequência, descrevem-se os procedimentos metodológicos adotados para a pesquisa de campo, a análise e interpretação dos resultados e as principais evidências que a pesquisa revelou.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

A quantidade expressiva de pequenas empresas e, em especial as tipicamente familiares tem provocado o surgimento de abordagens, na literatura, sobre questões relativas à gestão e ao processo sucessório nesse tipo de organização (PAYNE, 2020; KUBÍČEK; MACHEK, 2020; KUSHINS; BEHOUNEK, 2020; HOLT et al., 2018). Short et al. (2016) observam a diversidade de temas e enfoques teóricos encontrados nesses estudos, além de questões relativas à governança, é comum encontrar-se referências à sucessão, relação entre as interações em família e na empresa, cultura, desempenho, estratégia e empreendedorismo (DOU et al., 2020;

JAMES et al., 2020; GAGNÉ et al., 2019; LITZ; PEARSON; LITCHFIELD, 2012; BORGES; LIMA, 2012).

Encontram-se, em comum, discussões estabelecidas à luz de um quadro teórico-conceitual em que se delineiam características típicas encontradas nas empresas familiares e em seu comportamento organizacional, que se procura sintetizar neste tópico. Nele se apresentam visões teóricas e aplicadas encontradas em fontes bibliográficas compostas por abordagens teóricas e práticas, encontradas em livros, artigos acadêmicos, bases de dados e pesquisas previamente elaboradas sobre o universo das pequenas empresas familiares no Brasil. As informações encontradas são descritas a seguir.

## **2.1 Empresas familiares e sua gestão**

Considera-se empresa familiar como um negócio que é de propriedade e controlado por pessoas de uma ou mais famílias e que costumam empregar outras pessoas da família no negócio (SEBRAE, 2019). De acordo com Ricca (2007), uma empresa familiar se identifica como tal por ser administrada por uma ou mais famílias, podendo ser pais, irmãos, sobrinhos e agregados, que nela trabalham e participam de sua administração.

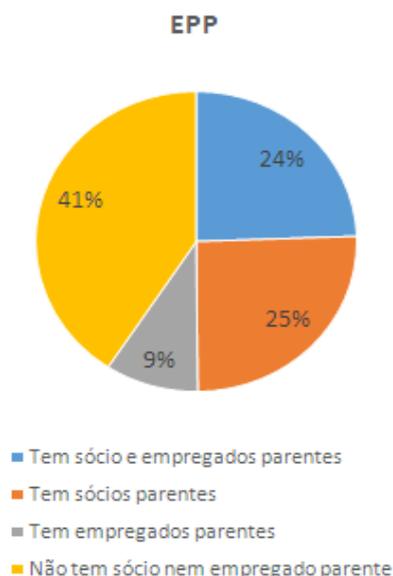
Gonçalves (2000) afirma que a caracterização de empresas familiares envolve três principais fatores: a propriedade da empresa é de uma família que detém totalmente ou da maioria das ações ou cotas; a responsabilidade de familiares no processo de gestão, sendo sua função definir os objetivos, diretrizes e políticas organizacionais, e um ou mais membros familiares em cargos executivos mais altos. Ainda que a gestão da empresa seja feita por uma pessoa de fora da família, ela não deixará de se enquadrar como um negócio familiar se tiver figuras familiares entre os diretores ou acionistas (SEBRAE, 2019).

A partir da década de 1950 no Brasil, observou-se a presença de empresas familiares em todos os segmentos da economia, desde atividades agrícolas até sistemas financeiros, indústrias e meios de comunicação. Esse foi o marco a partir do qual começou um grande projeto de desenvolvimento e modernização nacional, em que empresas com esse perfil passaram a ocupar mercados cada vez mais abrangentes (GONÇALVES, 2000).

Um estudo realizado pelo SEBRAE (2017) sobre o cenário das empresas familiares nos negócios formais no Brasil, demonstra que 52% das empresas de pequeno porte (EPP) brasileiras são familiares, sendo que 59% possuem sócios ou empregados parentes. No âmbito industrial, 39% das empresas são familiares enquanto no comércio varejista, a participação é apenas de 35%, conforme ilustra a Figura 1.

De acordo com dados do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES (2019), empresas de grande porte são aquelas que possuem uma renda anual igual ou superior a R\$ 300 milhões. Para o SEBRAE (2018), uma microempresa fatura anualmente até R\$ 360 mil, enquanto a de pequeno porte tem faturamento entre R\$ 360 mil e R\$ 4,8 milhões.

Além do faturamento, o SEBRAE (2019) adota a classificação pelo número de funcionários. No setor industrial, uma microempresa tem até 19 empregados; a pequena, 20 a 99 empregados; a média, de 100 a 499 empregados e a grande, mais de 500 empregados. Já em comércio e serviços, a classificação considera microempresa a que possui até 9 empregados; pequena, 10 a 49 empregados; média, 50 a 99 empregados e grande, mais de 100 empregados.

**Figura 1 – EPP familiares**

**Fonte:** SEBRAE (2017)

Quanto a tendências de crescimento, o SEBRAE (2018), estima que de 662,3 mil em 2009, o número de pequenas empresas deve chegar a 1,38 milhão, em 2022. O ritmo de crescimento é ainda mais expressivo em se tratando de microempresas com um salto de 2,65 milhões em 2009 para 4,14 milhões em 2017 e estimativa de atingir 4,66 milhões em 2022, crescimento de 75,5% em 23 anos, o que representa a taxa média anual de 2,47% (SEBRAE, 2018, p. 08).

### *2.1.1 A dinâmica de gestão em pequenas empresas familiares*

De acordo com Castells (1999, p. 169), a empresa familiar, também citada como patriarcal, “caracteriza-se pela autoridade, imposta institucionalmente, do homem sobre mulher e filhos no âmbito familiar”. O autor afirma que esse sistema é embasado na perpetuação histórica e cultural, orientando os relacionamentos interpessoais que extrapolam os limites familiares. Oliveira (2012) destaca que é muito comum os membros de uma empresa familiar pertencerem a uma mesma família, com laços afetivos que extrapolam o relacionamento meramente profissional dentro da organização. E como o fundador é naturalmente o dono, é a ele que consequentemente cabe e está centralizado o poder da tomada de decisão.

A qualidade do relacionamento interpessoal é indicada por Bernhoeft (2003, p.6) como um dos principais desafios enfrentados na gestão de empresas familiares, pois, uma vez que “tem membros da família no comando, ocorrem conflitos entre eles, e isso atrapalha o andamento da empresa nos negócios nos quais atua, com isso a empresa tem o risco de fracassar como uma consequência de relações pessoais que ocorrem internamente”. Diferentes necessidades pessoais dos sócios, disputas por poder, egos, necessidades de status, opiniões conflitantes, sobre a relação capital trabalho, falta de visão unificada sobre produtos, mercados, investimentos, diferentes valores morais e éticos e principalmente falta de critérios claros e agregados nos quadros executivos da empresa, são os conflitos muito comuns nas empresas com gestão familiar. Quando predomina, em uma empresa familiar, caráter informal, confuso e incompleto, adotando como valor básico a confiança pessoal em detrimento da competência, com presença de nepotismo e improvisação, bem como a falta de planejamento, cria-se uma imagem de incompetência de gestão. Esta avaliação levou a um certo atraso nos estudos e na compreensão da organização das empresas familiares (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 1998).

Peçanha (2015, p.129) sustenta que a profissionalização da gestão familiar “pode ser entendida como um processo de evolução em direção a um processo mais formalizado, podendo ser traduzida em termos do desenvolvimento da estrutura organizacional”.

Nos empreendimentos familiares bem-sucedidos existe no fundador uma necessidade de revisar atitudes e procedimentos, com disposição para mudança cultural, aquisição de novos valores, e adição de competência externa (SILVA; SILVA, 2015). Elementos como a profissionalização de gestão, a flexibilidade para mudanças e o desenvolvimento de competências encontram estudos específicos na literatura que aborda a questão da sucessão na gestão de empresas desse tipo. Esse é o foco do tópico a seguir.

### *2.1.2 Processo sucessório na gestão de empresas familiares*

Como fenômeno comumente observado em empresas familiares de praticamente todas as regiões do planeta, avolumam-se estudos atinentes ao processo sucessório em estudos recentes (RICHARDS et al., 2019; GAGNÉ et al., 2019; BASCO; CALABRÒ; CAMPOPIANO, 2019; CISNEROS et al., 2018; DASPIT et al., 2016; BIZRI, 2016; BLUMENTRITT, 2016; CARR et al., 2016; PARKER, 2016; JASKIEWICZ; COMBS; RAU, 2015).

Em geral, a sucessão é vista como um processo no qual o herdeiro é escolhido com antecedência e preparado para tal cargo. A sucessão no Brasil, geralmente, não tem toda essa urgência uma vez que o administrador brasileiro desenvolve posturas de espontaneidade, improviso e impulso, no momento de escolher seu sucessor. No contexto familiar, segundo Lodi (1987) a sucessão de uma empresa começa muitos anos antes do patriarca falecer ou optar por deixar a empresa ao filho. Os valores e desejos são passados para a criança normalmente na infância, possibilitando que o sucessor já desenvolva valores e habilidades importantes e necessárias para o negócio até a fase adulta, optando por estudos que tenham relação com o empreendimento. Na visão de Lima e Nassif (2015), a sucessão abrange o processo de transferência de poder e capital entre membros de futuras gerações, que irão assumir os cargos administrativos, visando a continuidade do legado e a sobrevivência da empresa. Esta sobrevivência dependerá de como o processo sucessório será realizado, a garantia de profissionalização de quadros e gerenciamento dos conflitos entre membros familiares.

Freitas e Freeza (2005) afirmam que para que uma empresa possa ser classificada como familiar, ela deve ter membros da família presentes na sua administração e na ocupação de cargos, todos os valores do fundador da empresa devem estar inseridos e refletidos nela, e no que se refere a sucessão deve ser considerado que o possível herdeiro seja alguém da família.

Ainda de acordo com Freitas e Frezza (2005), uma das principais preocupações para uma empresa familiar quanto a sua sobrevivência, é quando o poder é passado pelo dono ao seu sucessor. Ocorre conflitos internos dentro de empresas familiares por parte dos membros no que se refere a escolha do sucessor.

Ricca (2007) cita que é preciso para a formação de um sucessor, começando pelo berço, seguido pela formação universitária e esta deve ser acompanhada pelo ganho de experiência através de trabalho fora da empresa da família. O possível sucessor deve estar adaptado com o negócio ao qual irá comandar no futuro, começando “de baixo” para ir subindo de posição hierárquica aos poucos.

Estol e Ferreira (2006) afirmam que a família tem muita influência no controle da empresa, e isso reflete em dificuldades na hora de escolher um sucessor, que normalmente é um membro

da família. Por isso, muitas vezes se tem dificuldades no processo de sucessão em empresas familiares.

A grande participação da família na direção e gerenciamento das empresas familiares costuma desencadear conflitos relacionados às dificuldades de se separarem as relações familiares das decisões profissionais. Ainda conforme Estol e Ferreira (2006) o processo de escolha de um sucessor tem como reflexo uma nova liderança que muitas vezes apresentam crenças e valores diferentes daquele que ainda está no controle da empresa, isso resulta na mudança na forma de conduzir a empresa, na estrutura organizacional e na cultura da empresa.

Estol e Ferreira (2006) assim como Freitas e Frezza (2005) sustentam que há conflitos e dificuldades quanto ao que se refere a escolha de um sucessor dentro de empresas familiares, além disso Estol e Ferreira explicam também que com a entrada do sucessor, os valores da empresa também muda, pois um novo líder pode pensar, ter concepções e ideais diferentes daquele que ocupava o cargo anteriormente. E Ricca (2007) complementa citando o que é necessário para formar um herdeiro competente e capacitado desde o seu nascimento até o decorrer de sua carreira profissional.

Floriani e Rodrigues (2000) consideram que quatro componentes influenciam o processo sucessório nas empresas familiares, conforme apresentado no Quadro 1.

**Quadro 1** – Componentes do processo sucessório

<b>Família</b>	<b>Empresa</b>	<b>Empresa Familiar</b>	<b>Plano Sucessório</b>
• Unidade social;	• Unidade Econômica;	• Representativa de grande parcela da economia mundial;	• Envolve: a família, a propriedade e a administração;
• Valores passados de geração para geração;	• Produtora de Riquezas; • Suporte Comunitário;	• Responsável pela manutenção e estabilidade de grande parte do mercado econômico e de igual parcela da sociedade.	• Possibilita a perpetuação da organização, quando bem elaborado e bem sucedido.
• Histórico familiar;	• Fonte de emprego e renda.		
• Berço do fundador e seus herdeiros e sucessores.			

**Fonte:** Floriani e Rodrigues (2000)

É comum observar dois diferentes modos de sucessão na gestão de empresas familiares: familiar (por herdeiros naturais) ou profissional (a administração passa a ser exercida por profissionais contratados). Há quem entenda que “a sucessão familiar provoca problemas e que a sucessão profissional proporciona resultados.” (CALEGARI, 2016, p. 12). Santos (2016) entende que existem vantagens e desvantagens em ambos os tipos de sucessão. As vantagens da sucessão familiar seriam o processo de decisão ágil e flexível, o negócio ficaria na família, os resultados seriam melhores devido interesse societário e o processo de sucessão mais extenso e intenso devido espírito de família.

Por outro lado, seriam as desvantagens: embaraço na demissão/afastamento do sucedido, disputa de poder e dificuldade de separar negócio/família. As vantagens da sucessão profissional são elencadas a seguir: profissionais com perfil mais adequado, processo sucessório mais rápido e novo estilo de administração. Como desvantagens: com um novo estilo o negócio arrisca

perder sua essência e pode haver fácil desistência do novo executivo, haja vista ele não tem uma ligação afetiva com o negócio (SANTOS, 2016).

O processo sucessório pode se tornar moroso por dificuldade que o próprio sucedido tem em se afastar do cargo devido a vários motivos: falta de opção sobre o que fazer quando se afastar do cargo; choque de gerações; oposição ou resistência dos velhos da casa; divergências familiares; temor de o sucedido perder tudo e ficar pobre; preferências muito fortes do sucedido no círculo familiar; o sucedido considerar-se imortal; desinteresse dos sucessores pelo tipo de negócio e; crises familiares.

### *2.1.3 Características típicas de gerações e suas influências na gestão*

Para Forquim (2003), o termo geração é aceito histórica e sociologicamente como sendo um grupo de pessoas que nasceram em uma determinada faixa de tempo, tendo em comum experiência histórica idêntica e proximidade cultural. Sendo assim, o termo não significa apenas um grupo de pessoas que nasceram em determinada época e que tem a mesma idade, e sim pessoas que viveram e foram moldadas por certos eventos, que tiveram uma influência educativa, política ou cultural igual. Deste modo, a base que essas pessoas criam para si mesmas, se torna parecida, e assim podendo ser chamada de “sentimento de geração” ou “consciência de geração”.

Oliveira (2009) explica que uma geração não é definida pela data de nascimento, e sim por um conjunto composto pelo cultural, social e educacional. E embora sejam classificadas em várias as gerações, é impreciso impor suas características.

São quatro as gerações que podem estar convivendo atualmente no ambiente de trabalho, que são os “Baby Boomers”, X, Y e Z. E como proceder diante esta situação? Segundo Lafuente (2009), a melhor forma é de lidar “a cada um, o que lhe cabe” e que cada geração pensa e age de modos diferentes em relação ao trabalho e distintos sistemas de valores.

A geração dos “Baby Boomers” nasceu entre a década de 40 a 60, mais precisamente, entre os anos de 1946 a 1964. Estes indivíduos mantiveram contato com o debate a respeito do desenvolvimento dos direitos civis e dos horrores da Guerra do Vietnã. Por sua vez, no Brasil, viveram o golpe militar e os pensamentos hippies, porém estiveram presentes também durante o processo de recuperação social através da estabilização das famílias e conseqüentemente aumento dos níveis de natalidade (SANTOS, 2011).

Voltado para os aspectos econômicos, os Boomers presenciaram a reconstrução das nações prejudicadas pela Segunda Guerra Mundial, o que exigiu muito esforço dos governantes e de toda a população. Este conflito exigiu que os países investissem em infraestrutura, a fim de viabilizar seu crescimento, fazendo com que a guerra alcançasse proporção cada vez maior. Dessa maneira, esta geração cresceu em meio a constantes conflitos que prejudicaram intensamente a população.

Santos (2011, p. 47) ainda revela que “os jovens Boomers opuseram-se ao governo militar, chegando a realizar ações de guerrilha, assaltos e sequestros, com intuito de reestabelecer a democracia no país. Muitos destes jovens morreram nos conflitos ou foram presos e mortos pela polícia”. Estas conseqüências foram fortes influências no desenvolvimento de suas identidades e personalidade, permitindo com que os mesmos valorizassem cada dia de dedicação ao trabalho.

Do ponto de vista organizacional, a mudança na conscientização dos trabalhadores aumentou significativamente a competitividade no mercado, exigindo com que as organizações ofereçam aos seus consumidores produtos e serviços melhores, proveniente da contratação de profissionais cada vez mais comprometidos (SANT'ANNA; MORAES, 1998).

Os Baby Boomers são caracterizados pelo consumismo e ambição:

Os valores dominantes nessa geração são sucesso, realização, ambição, rejeição ao autoritarismo e lealdade à carreira. Nota-se que há uma grande oposição entre os Veteranos e os Baby Boomers: em contraposição à lealdade à organização e ao respeito ao autoritarismo dos primeiros, os Baby Boomers valorizam a própria carreira e repudiam o autoritarismo (MALAFAIA, 2011, p. 04).

Dentre os principais aspectos culturais capazes de uni-los, a televisão é a que mais se destaca, pois através da mesma, os cidadãos desta geração puderam acompanhar os marcos históricos e compreender os movimentos culturais. Atualmente, muitos desta geração vivenciam o período da aposentadoria, sendo que outros optam por continuar a trabalhar.

A geração X são filhos da geração Baby Boomers. Esses indivíduos nasceram na década de 60 até a década de 80, sendo os primeiros cidadãos a obterem duas rendas familiares. No entanto, os pais desta geração costumavam se ausentar constantemente do ambiente familiar para se dedicar ao trabalho. Em relação ao seu crescimento, Mattos et al (2011) afirmam que viveram em um ambiente desfavorável, já que a década de 60 ficou marcada pelo militarismo e pelos fatos históricos que promoviam a pressão social em alguns grupos da sociedade, prejudicando o desenvolvimento profissional de muitos cidadãos.

No âmbito empresarial, as organizações passaram a substituir seus métodos tradicionais comportamentais de administração por métodos estratégicos que visavam uma gestão mais eficaz e voltada para o mercado. Segundo Fisher (2002), com esta geração as empresas começaram a descobrir que a mera motivação dos funcionários através de benefícios financeiros não era suficiente para garantir a satisfação dos mesmos no ambiente de trabalho, exigindo que as empresas desenvolvessem ações a fim de manterem mais flexíveis ao ambiente interno e externo, sendo possível acompanhar as mudanças do mercado.

A partir da década de 80 até metade da década de 90, é denominada de geração Y, nascida em uma época com economia mais estável. De acordo com Santos (2011) esta geração quando não se sentem satisfeitos com seu emprego, não ligam em romper com a lealdade empresarial e buscar outro ambiente de trabalho que supere suas expectativas. Assim, o autor afirma que dentre as principais características desta geração estão: egoístas e falta de comprometimento; demonstram mais propensos a abandonarem o emprego visando maiores salários, benefícios e qualidade de vida do que seus pais, a geração X; se demonstram comprometidos no ambiente de trabalho quando a empresa mantém valores e princípios semelhantes aos seus; gostam de enfrentar desafios e buscar melhores resultados; possuem caráter questionador; aceitam bem a diversidade; aceitam a tecnologia e fazem uso dela; se comunicam abertamente; valorizam o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Com o advento da internet e o surgimento das redes sociais houve a necessidade dos indivíduos em lidar com fenômenos simultâneos, principalmente a geração Z que são os nascidos na segunda metade da década de 1990. De acordo com Sperb (2010, p. 1), “mantendo algumas características dos jovens da Y, a Z aparece cada vez mais preocupada com a sustentabilidade e disposta a não pagar por produtos e serviços que podem ser encontrados gratuitamente na

internet”. Faber (2011, p. 7) firma que, para a geração Z, “a coesão entre as peças não é dada por elementos textuais, mas pela curiosidade individual, pelo interesse específico de cada pessoa”.

A geração Z, enfim, é influenciada pelo uso de tecnologia. Sempre viveram em um mundo no qual a informação está disponível na *web* em canais altamente interativos.

Faber (2011, p. 7) ainda relata que “sua maneira de pensar foi influenciada, desde o berço, pelo mundo complexo e veloz que a tecnologia criou, e seu conceito de mundo é desapegado das fronteiras geográficas. Eles já atingiram a idade de tomar decisões de consumo”.

Enfim, atualmente, no ambiente de trabalho, a questão de relacionamento entre gerações está muito presente e requer atenção às características típicas que se encontram nos indivíduos conforme sua idade. Compreender o potencial e as visões de mundo características de cada uma dessas gerações constitui um meio para que elas possam coexistir em harmonia dentro e fora das empresas, nas relações entre gestores, funcionários, clientes, fornecedores e demais *stakeholders*, de modo a criar valor para todas essas categorias de públicos (CERETTA et al, 2016). Como instrumento que define as estratégias para a criação de valor, o “modelo de negócio” é descrito e analisado no próximo tópico.

## **2.2 Modelos de negócios e mudança organizacional**

Considera-se “modelo de negócio” a forma adotada para que uma empresa crie, entregue e capture valor. Ele é elaborado a fim de apresentar o que é o seu produto ou serviço, como ele se encaixa no mercado, qual o público-alvo e quais as fontes de lucro (SEBRAE, 2019).

Essa também é a ótica de Osterwalder e Pigneur (2011, p. 14), que considera que “um Modelo de Negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização”.

Analisando os conceitos e definições que se encontra na literatura para “modelo de negócio”, Ceretta et al (2016) entendem que os mais adequados são os que o consideram como a maneira pela qual se agrega valor ao cliente e os respectivos reflexos na lucratividade do negócio. Um modelo de negócio representa um sistema de atividades que se relaciona com os objetivos organizacionais, possibilitando a aprendizagem, gerando lucros e aumentando a rentabilidade. O processo de gerar inovação tecnológica possui múltiplas facetas devido a integração das funções da empresa e dos atores externos.

Em suma, o modelo de negócios é utilizado para estabelecer qual é o produto ou serviço oferecido ao mercado, o valor que ele levará, o público-alvo e os custos e lucros. É elaborado preliminarmente ou durante a criação de um negócio e com o tempo pode ser alterado, se necessário, quando se identificam novas oportunidades ou como um instrumento que auxilia na criação de novas estratégias que podem levar a mudanças organizacionais.

A mudança organizacional se encontra associada a inúmeros fatores voltados para o ambiente interno e externo da empresa, impactando notoriamente na estabilidade das organizações. Em decorrência, é necessário que as mesmas acompanhem o avanço e as inovações crescentes na atual era da informação. Esse é um cuidado fundamental para o alcance de um posicionamento estratégico que forneça um diferencial para se alcançar vantagem competitiva (PINTO; SOUZA, 2009).

A mudança fortalece a multidisciplinaridade do conhecimento do ser humano, sendo possível integrar todos os elementos que fazem parte de sua rotina e conseqüentemente da vida humana.

Para tanto, Sales (2009) sugere que a mudança deve ser considerada como um impulso humano, permitindo que o homem possa enfrentar novas situações e adquirir novos comportamentos:

Assim a nova visão sobre as mudanças deve valorizar a multidisciplinaridade do conhecimento do homem. A integração entre as variáveis que circundam o administrar dentre elas as mudanças como fenômeno passível de condução. A condição de estar na procedência humana, torna suas causas e efeitos frutos da ação humana e seu domínio está tanto na vida social como na natureza. A mudança deve ser encarada como um impulso humano de romper com a estabilidade e obter novos cenários, trazendo com isso, novos comportamentos, novas estratégias e novas estruturas (SALES, 2009, p. 23).

Na visão de Oliveira (2009) o processo estruturado para a mudança planejada da estrutura e do comportamento organizacional é permeado pelo alto nível de eficiência e eficácia do processo empresarial. Quando voltado para o ambiente organizacional, a mudança possui a mesma finalidade e as empresas precisam valer seus objetivos organizacionais, conduzindo suas metas e estratégias para a interação dos ambientes internos e externos, assegurando que as transformações sejam sempre para o bem da empresa.

Os desafios do mundo globalizado são mais complexos que os da Revolução Industrial. A velocidade das mudanças exige das organizações resposta e adaptação imediata, pois, se não se moldarem aos novos paradigmas, correm o risco de não sobreviver ao ambiente de negócios. A globalização permitiu a ampliação do mercado em nível internacional, tornando as relações comerciais mais conturbadas, devido às exigências de padrões de qualidade cada vez maiores dos clientes. Dessa forma, as empresas buscaram formas de obter vantagem competitiva sobre seus concorrentes (SOUZA, 2009).

A globalização tem exigido das empresas uma grande capacidade de adaptação a mudanças. Com a evolução das relações de consumo, o mercado mundial gerou um ambiente cada vez mais competitivo, sendo que a aproximação e fidelização de clientes estão diretamente ligadas à necessidade de melhorar a qualidade dos produtos e serviços. As abordagens em inovação nos modelos de negócio têm sido citadas nos estudos, uma vez que há a necessidade das organizações em potencializar sua competitividade (TRIERVEILER et al, 2015). O fenômeno da inovação se encontra repleto de variadas concepções e classificações que possuem posicionamentos lineares ou sistêmicos, constituídos de modelos que valorizam tanto as fontes internas como as externas de conhecimento (MELÉNDEZ et al, 2015).

Chesbrough (2012) afirma que a inovação é um requisito fundamental para os avanços e o desenvolvimento não apenas de novos produtos, mas também de novos processos que precisam acompanhar as necessidades do mercado, mediante o modelo de negócios adotado. Nesse sentido, Sako (2012) enumera aspectos que relacionam modelo de negócio e inovação:

[...] 1) as novas tecnologias criam oportunidades para novos modelos de negócios; 2) os modelos de negócio adequados são necessários para traduzir o sucesso tecnológico em sucesso comercial; e 3) os próprios modelos de negócios estão sujeitos à inovação envolvendo descontínuas mudanças (SAKO, 2012, p. 24).

Um modelo de negócio informal, confuso e incompleto, adotando como valor básico a confiança pessoal em detrimento da competência, praticando o nepotismo e a improvisação, falta de planejamento, caracteriza uma situação que não favorece a eficácia organizacional. Um caminho para que o sucessor assuma o comando da empresa em condições favoráveis à sua sobrevivência, crescimento e continuidade é a compreensão e o registro formal do modelo de negócio. Seu envolvimento com os objetivos estabelecidos tende a ser ainda maior se esse modelo apresentar convergência com suas expectativas e responsabilidades futuras. Com isso, afirma-

se que o processo sucessório evidencia questões sobre a tradição e a mudança organizacional, exigindo que ambas permaneçam em sintonia, minimizando conflitos que possam prejudicar a gestão da empresa (STUANI et al, 2016).

O planejamento estruturado e formal da sucessão da propriedade é um meio para que os jovens desde cedo compreendam a complexidade de suas atividades e responsabilidades perante a continuação do negócio da família, evitando que futuramente surjam conflitos que impeçam ou dificultem a transferência de poder. A visão do patriarca não é necessariamente idêntica à do herdeiro. É comum que o primeiro esteja seguro de sua experiência no caminho para alcançar o sucesso profissional e resista a ideias de pessoas mais novas, diferentes das que, para o fundador, sempre deram certo. Quanto maior é a imposição de formas de atuar pelo sucedido ao sucessor, mais difícil se torna a realização da sucessão familiar (MORAES FILHO, 2009).

### 2.3 Renovação do modelo de negócio e mudança organizacional no processo sucessório

Segundo Freitas e Frezza (2005) as mudanças organizacionais no processo sucessório devem levar em consideração que a cultura e o propósito da empresa familiar precisam estar vinculados a profissionalização e dos aspectos técnicos que envolvem o modelo de negócio e gestão organizacional adotada. Com isso, torna-se necessário controlar a produtividade e eficiência organizacional a partir de processos que proporcionam a melhoria contínua da eficiência e rentabilidade do negócio. Assim, um bom planejamento da sucessão permite que o modelo de negócio seja praticado e tornam os colaboradores menos resistentes frente às mudanças organizacionais:

Essa decisão deve levar em consideração o desejo de continuidade do negócio. Assim, o comando não mais será confiado a um herdeiro pelo grau de parentesco, mas sim pela competência e identificação com o ramo do negócio. O fato de ser parente não credencia ninguém a exercer a sucessão (FREITAS; FREZZA, 2005, p. 37).

Lima e Nassif (2015) descrevem que superar os desafios do processo de sucessão exige o cumprimento de alguns critérios que facilitarão a inserção e engajamento do sucessor na empresa. É indispensável que seja realizado o planejamento e controle das ações da sucessão, mantendo em pauta o relacionamento interpessoal dos envolvidos no âmbito familiar e profissional, possibilitando o desenvolvimento de habilidades, conhecimentos dos processos operacionais e melhoria da predisposição do sucessor para a gestão empresarial. Neste contexto, os autores apresentam algumas variáveis que são capazes de impactar o processo sucessório apresentados no Quadro 2.

**Quadro 2** – Variáveis do processo sucessório

Elementos	Variáveis
Sucedido	Sexo/ Idade; Formação; Qualidade do relacionamento com sucessor; Perfil empreendedor.
Sucessor	Habilidades gerenciais; Experiência; Interesses; Motivos da adesão à empresa; Perfil comportamental.
Contexto familiar	Apoio recebido; Relacionamento com irmãos, primos, tios etc.; Partilha de informação; Resolução de conflitos.
Processo de sucessão	Primeiros passos; Escolha do sucessor; Visão compartilhada do futuro; Programas de treinamento; Transferência de capital.

**Fonte:** Lima e Nassif (2015)

Floriani e Rodrigues (2000) afirmam que a falta de planejamento sucessório é capaz de prejudicar a rentabilidade da empresa, podendo acarretar até mesmo sua falência. Os autores explicam que processos que envolvem familiares que estão dispostos a assumirem os cargos

administrativos e são detentores do conhecimento de toda a gestão, sendo preparados antecipadamente, apresentam melhores resultados do que aqueles que meramente herdaram os cargos por disposição legal.

Tillmann e Grzybovski (2005) enfatizam que é fundamental que os gestores e herdeiros mantenham habilidades para analisar, planejar, treinar e liderar todos os envolvidos na administração familiar, assegurando a continuidade da empresa. O sucedido espera que seu sucessor mantenha o potencial para avaliar o mercado, além de habilidades pautadas na liderança de modo consciente para estabelecer prioridades para os interesses do negócio à frente de seus objetivos pessoais.

Com base nas referências citadas, entende-se que o modelo de negócio adotado pelo novo sucessor mediante a mudança organizacional, relaciona-se diretamente com o tipo de liderança que se pretende assumir. Assim, “a transferência de liderança e poder é um momento delicado e de grande complexidade nas sucessões, tanto para aquele que transfere como para aquele que recebe o bastão” (MALTZ, 2010, p. 08). Como sucessor, o membro da família deverá adotar os fundamentos de liderança para assegurar que a empresa permaneça rentável e lucrativa, e alcance todos os objetivos organizacionais definidos durante o processo de mudança.

Segundo Lima e Nassif (2015), o preparo do sucessor se encontra voltado para a continuidade da empresa na próxima geração, sendo necessário o cumprimento de algumas etapas que se inicia com a identificação do sucedido, e posteriormente, passa pela sua inclusão da cúpula organizacional, planejamento estratégico da empresa a longo prazo, mudanças na cultura organizacional e observação de seus impactos em nível empresarial e familiar.

Para os autores Weidlich e Mendel (2012), resiliência é conceituada como o potencial do líder em enfrentar e superar desafios, situações adversas e obstáculos que possam surgir no ambiente organizacional em qualquer tipo de atividade, assegurando a adoção de uma postura estratégica eficaz para a redução dos riscos para a empresa. Barbosa (2006) afirma que a Resiliência engloba uma série de elementos biológicos, psíquicos e sociais que podem proporcionar ao líder os potenciais necessários para lidar com as adversidades que envolvem o ambiente organizacional. Também relata que esses recursos exercem a comunicação disseminando valores, princípios e crenças que podem ser utilizados para o fortalecimento das relações entre os líderes e seus subordinados.

Especificamente, no caso das empresas familiares, Resende et al (2015, p. 11) relatam que:

[...] em relação aos estilos de liderança são mais frequentes as lideranças baseadas na afetividade e na racionalidade. Sobre as lideranças afetivas, infere que as mesmas estão atreladas a questões relacionadas à lealdade e à dedicação, ao passo que as racionais estão ligadas à adaptação estratégica frente aos paradigmas impostos pela nova ordem mundial.

Os autores descrevem ainda que os líderes familiares possuem características mais afetivas do que racionais, se preocupando não apenas com a prosperidade do negócio, mas também com a dedicação à família e continuação dos valores de seu fundador. Isto demonstra o apego ao passado. Neste sentido, Tillmann e Grzybovski (2005) relatam que as estratégias de sucessão eficientes ampliam as oportunidades de negócios sem a perda da liderança por parte dos herdeiros, fortalecendo e desenvolvendo habilidades e potenciais responsáveis pela alavancagem da atuação da empresa no mercado, assumindo o modelo de negócios desejado.

[...] a sucessão não envolve apenas a transição da liderança, mas também mudanças de estratégias, de estrutura e de cultura dentro da organização. Talvez a grande contribuição das famílias empresárias à empresa familiar seja a estabilidade e a continuidade da família. As decisões dos proprietários precisam estar orientadas para os anos vindouros (como a empresa vai crescer?) e para a sobrevivência da próxima geração de dirigentes membros da família (TILLMANN; GRZYBOVSKI, 2005, p. 58).

Além da disposição para realizar inúmeras tarefas e atividades ao mesmo tempo, os sucessores devem estar preparados para a liderança, conquistando a confiança de sua equipe, envolvendo-a na busca de novas estratégias que possam proporcionar à organização conceitos de mercado mais eficazes. Desse modo, “a liderança nas empresas assume papel extremamente importante, pois cabe ao líder transmitir os princípios e valores que nortearão a equipe e seu desempenho, visando ao posicionamento da organização no mercado” (SANTIAGO, 2007, p. 20).

Maximiano (1995, p. 347), sugere que “uma vez que o desempenho depende da motivação, a compreensão dos mecanismos da motivação para o trabalho é de extrema importância no estudo da administração das organizações”.

Para Mastre e Britto (2015), a motivação, união e compromisso dos colaboradores contribui com a construção de vínculos significativos que beneficiam o desempenho no trabalho. As pequenas empresas familiares dependem significativamente do engajamento dos colaboradores no alcance dos objetivos organizacionais e integração contínua de todos os departamentos. Esse é um desafio enfrentado no processo sucessório, cabendo aos líderes atuais promover o engajamento coletivo e comportamentos que proporcionem respeito aos valores já perpetuados e tornando os herdeiros mais conscientes e responsáveis de suas funções.

Mizumoto (2012) enfatiza que os antecessores, normalmente, não dialogam com os sucessores, protelando a conversa e atrasando o processo sucessório, que abrange desde a decisão do chefe deixar o cargo para seu escolhido até este último estar preparado para assumir suas responsabilidades e assegurar que o empreendimento apresente a rentabilidade desejada, com competências que atendem às necessidades do modelo de negócio adotado.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Em alinhamento ao objetivo proposto para o estudo, optou-se pela realização de pesquisa de caráter qualitativo com propósito exploratório. Conforme afirma Moresi (2003), o método qualitativo considera que existe uma relação entre o mundo real e o sujeito, ou seja, uma ligação entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não há como ser representado através de números. O entendimento dos fenômenos e a atribuição de significados são algo básico na realização de pesquisa qualitativa. A pesquisa qualitativa não requisita o uso de recursos estatísticos. O ambiente natural é onde se capta os dados para a pesquisa e o pesquisador no caso é o instrumento-chave. Os pesquisadores têm tendência de fazer análise dos dados coletados de forma indutiva. O processo e seu significado são os focos mais importantes de abordagem.

Para a coleta de dados realizaram-se entrevistas semiestruturadas com gestores que serão ou foram sucedidos e seus sucessores de micro e pequenas empresas familiares, foram entrevistados seis sucedidos e cinco sucessores.

As questões do roteiro de entrevista foram elaboradas com base nos objetivos do estudo e nas referências consideradas. Elas resultam do procedimento em que se construiu uma matriz de amarração, em que se relacionam os objetivos específicos do estudo às ideias e dados encontrados na revisão da literatura.

As entrevistas com sucedidos e sucessores foram realizadas em sete diferentes empresas, dos ramos de comércio alimentício, indústria de cartonagem, educação, construção civil e serviços. Optou-se por preservar a identidade dos participantes e das empresas, de modo que os autores de afirmações extraídas das entrevistas para ilustrar a análise dos dados são citados como E1 (entrevistado nº 1), E2 (entrevistado nº2), e assim por diante. O Quadro 3 relaciona os entrevistados, sua condição no processo sucessório e os ramos de atuação das empresas.

As entrevistas foram realizadas no ambiente de trabalho dos participantes, gravadas e transcritas na íntegra. As transcrições constituíram o registro de dados, que a seguir foram submetidos à análise de conteúdo, segundo técnica proposta por Bardin (2006).

**Quadro 3** – Participantes da pesquisa

Entrevistados		Ramo da empresa
Identificação	Condição	
E1	Sucedido	Comércio alimentício
E2	Sucessor	
E3	Sucedido	Indústria de cartonagem
E4	Sucessor	
E5	Sucedido	Educação
E6	Sucessor	
E7	Sucedido	Construção civil
E8	Sucessor	
E9	Sucedido	Construção civil
E10	Sucessor	Serviços
E11	Sucedido	Serviços

**Fonte:** Elaborado pelos autores

A partir de análise preliminar do material obtido, selecionaram-se unidades de registro, compostas por palavras, frases ou parágrafos que apresentaram conexões com os objetivos da pesquisa. Comparando registros pelo conteúdo semântico, efetuou-se uma pré-categorização, pelo agrupamento de temas correlatos e, a seguir, agruparam-se os registros em Unidades de Significado para, posteriormente, aglutiná-las em Categorias finais de análise. Como instrumento para a interpretação do conteúdo, a categorização possibilita que as ideias sejam organizadas com base nos objetivos do estudo (BARDIN, 2006). O Quadro 4 apresenta as Unidades de Significado e as Categorias resultantes que deram suporte à organização dos dados para a análise.

**Quadro 4** – Categorias de análise

<b>Categorias</b>	<b>Unidades de Significado</b>
C1: modelo de negócio	US1: modelo de negócio atual
	US2: modelo de negócio pretendido
	US3: inovação no modelo de negócio
C2: conflitos entre gerações	US4: diferença nas formas de pensar
	US5: impasses pela diferença entre gerações
C3: problemas enfrentados no processo sucessório	US6: problemas observados pelo sucedido
	US7: soluções propostas ou utilizadas
	US8: problemas observados pelos sucessores
	US9: soluções propostas ou utilizadas pelos sucessores
C4: desafios de gestão nas empresas familiares	US10: características comuns
	US11: condições de trabalho
	US12: principais desafios enfrentados no processo decisório

**Fonte:** Elaborado pelos autores

No próximo tópico apresenta-se a interpretação dos dados obtidos, de modo a alinhá-los aos objetivos do estudo e às ideias encontradas na revisão da literatura.

#### **4 APRESENTAÇÃO, INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Neste tópico apresentam-se os resultados obtidos nas entrevistas, confrontando-os com a literatura consultada e estabelecendo conexões com vistas à consecução dos objetivos da pesquisa. A análise foi organizada com base nas quatro categorias descritas no Quadro 4. Abordam-se, inicialmente as questões relativas à concepção dos entrevistados sobre “modelo de negócios”. A seguir, discutem-se os “conflitos entre gerações”, os “problemas encontrados no processo sucessório” e, finalizando, os “desafios de gestão nas empresas familiares”.

##### **4.1 Modelo de negócio**

De um modo geral, os entrevistados reconhecem a importância de um modelo de negócio bem estruturado e bem executado para o bom funcionamento da empresa. Como visto na revisão da literatura, o SEBRAE (2019) define “modelo de negócio” como a forma pela qual uma empresa cria, entrega e captura valor. Ele é elaborado para apresentar qual é o produto ou serviço da empresa, como ele se encaixa no mercado, qual o público-alvo e quais as fontes de lucro. Os entrevistados declaram que suas empresas possuem modelos de negócios bem definidos:

A empresa está bem-sucedida, com uma boa carteira de venda sem nenhum tipo de risco financeiro e agora estamos com um consultor para continuar fazendo tudo dar certo e aprimorando ainda mais nossos processos. (E1)

Antes de montar a minha empresa, trabalhei durante 21 anos no mercado, pude ter uma ampla visão do necessário para que desse certo, sem correr muitos riscos. Adquirindo todo conhecimento para estruturar e capacitar a todos seus funcionários para melhor execução de suas atividades. (E3)

Sim, pois 90% de todo modelo são produtos personalizados para nossos clientes, temos as máquinas e mão de obra necessárias para atendê-los. Utilizamos o B2B como foco principal, atendemos também ao B2C, porém em proporção bem menor. (E4)

Sim. Representamos hoje as duas maiores marcas de linha branca do Brasil. A Bras-temp e a Consul. Seguimos um modelo de negócio e temos a liberdade de trabalharmos e criarmos a execução. (E10)

Sim. Possui processos e objetivos desenhados e definidos, equipe enxuta, não tem passivos contraídos, saúde financeira, baixa rotatividade de pessoas, reconhecida no setor e líder do segmento na cidade onde atua. (E11)

Conforme entendem SEBRAE (2019) e Osterwalder e Pigneur (2011), o modelo de negócios é elaborado primordialmente e com o tempo é alterado se necessário. Segundo os entrevistados, a ocorrência da alteração do modelo de negócio para um modelo de negócio pretendido, para adentrar novos nichos, ser competitiva e expandir.

Meu modelo pode ser melhorado aperfeiçoando funcionários mais antigos para o uso das tecnologias que forem chegando. (E3)

[...] a gente quer fazer um processo mais inovador, a gente não quer mais aula que é um professor numa sala [...] (E6)

[...] mudança de objetivo porque o mercado tem uma dinâmica, as vezes a concorrência te leva a algumas coisas que você não quer fazer, então as vezes você tem que mudar seu foco mesmo que ele esteja junto, hoje foco mais na logística por causa de concorrência inadequada que você não quer concorrer com ele no mercado, então você busca um novo nicho de mercado pra não competir de forma que não é ideal. (E9)

[...]Vários modelos de gestão, formatos de contratação, desenho de processos internos e externos vem sendo aplicados sempre na busca constante de ter o melhor modelo estruturado. [...]Temos foco sempre no nosso principal, cliente, e através das necessidades dele e também visão futura no mercado de serviços, traçamos nossos objetivos e desenhamos nossos processos. (E10)

As entrevistas mostram também que os gestores têm preocupação com a inovação. Como a tecnologia muda rapidamente, é necessário que as empresas acompanhem o avanço e as inovações crescentes na atual era da informação. Esse é um cuidado fundamental para o alcance de um posicionamento estratégico que forneça um diferencial para se alcançar vantagem competitiva (PINTO; SOUZA, 2009).

Vai vir com inovação e com mais gás para continuar tocando a empresa e para expandi-la, [...] e ela por estar entrando agora vai vir com mais novidades, como já vem trazendo um pouco. (E1)

Criar um modelo de compra just-in-time com nossos parceiros principais, diminuindo alguns custos existentes hoje e a ampliação do nosso canal de comunicação e vendas com nossos clientes. (E2)

Ele pode ser melhorado com melhores sistemas de TI, ligando vendas com a produção e estoque, otimizando a produção e consequentemente os resultados. (E4)

Novos negócios, troca de sistema com melhor gestão e visibilidade. Evolução de alguns setores trazendo novas ferramentas, abertura de novas frentes comerciais, produtos e parcerias [...] (E11)

A globalização tem exigido das empresas uma grande capacidade de adaptação a mudanças. Com a evolução das relações de consumo, o mercado mundial gerou um ambiente cada vez mais competitivo, onde a aproximação e fidelização de clientes estão diretamente ligadas à necessidade de melhorar a qualidade dos produtos e serviços. As abordagens em inovação nos modelos de negócio têm sido citadas nos estudos, uma vez que há a necessidade das organizações em potencializar sua competitividade (TRIERVEILER, 2015).

#### **4.2 Conflitos entre gerações**

Forquim (2003) afirma que cada geração tem sua própria vivência de acordo com a época em que nasceram e tiveram influência de certos eventos que vivenciaram e influência educativa, política e educacional. Por sua vez, Lafuente (2009) alega que cada geração tem sua classificação e modos de pensar e agir diferentes. São quatro as gerações que podem estar convivendo atualmente no ambiente de trabalho, que são os “Baby Boomers”, X, Y e Z. Pode-se observar

a seguir afirmações de sucedidos e sucessores, sobre diferenças ou similaridades no modo de agir e pensar das gerações que ambos fazem parte.

Não muito igual, mas quando quer, o modo de agir e da personalidade forte para tomar as melhores decisões são bem parecidos com os meus. (E1)

É a lei natural da vida. O sucessor virá com as características e aspectos da sua personalidade que o levará a agir de acordo. Levará em consideração seu conhecimento adquirido através dos seus estudos, irá considerar estratégias que levarão a sua empresa se adequar as exigências da economia e do mercado. Visando seu crescimento e terá sensibilidade para avaliar as mudanças necessárias. (E3)

Meu pai, por exemplo, a gente trabalha no financeiro direto com meu pai, o jeito de ele trabalhar e o meu jeito as vezes de organizacional, agora mexe com planilha que a gente está acostumado, ele está, mas não tanto, ele está na era do papel, isso é uma coisa que eu percebo as vezes, ele tem 68 anos. (E6)

A nossa cabeça não acompanha as inovações e nem tem vontade mais de acompanhar, a verdade é essa, a gente meio que fica meio que numa zona de conforto que deixa de se arriscar, então quando ele vem com uma inovação, sei que é pro lado bom porque ele está com a cabeça mais aberta, ele tá mais atualizado. (E7)

As gerações pensam diferente, natural [...] (E11)

### 4.3 Problemas enfrentados no processo sucessório

Na visão de Lima e Nassif (2015), a sucessão abrange o processo de transferência de poder e capital entre membros de futuras gerações, que irão assumir os cargos administrativos, visando a continuidade do legado e a sobrevivência da empresa. Esta sobrevivência dependerá de como o processo sucessório será realizado, a garantia de profissionalização de quadros e gerenciamento dos conflitos entre membros familiares.

De acordo com Freitas e Frezza (2005), uma das principais preocupações para uma empresa familiar quanto a sua sobrevivência, é quando o poder é passado pelo dono ao seu sucessor. Ocorrem conflitos internos dentro de empresas familiares por parte dos membros no que se refere a escolha do sucessor. Algumas falas dos entrevistados ilustram essa complexidade:

Ela ainda precisa ter mais dedicação à empresa, ainda se preocupa às vezes mais com outras coisas. (E1)

Inicialmente o atual gestor não concordava com as mudanças que estavam sendo implantadas. Acreditava que era algo corriqueiro que cursos disponíveis no mercado implantavam na cabeça das pessoas. Com o passar do tempo os resultados mostraram evolução e a aceitação também ocorreu de forma natural. (E10)

### 4.4 Desafios de gestão nas empresas familiares

Oliveira (2012) ressalta que em empresas familiares, seus membros por serem uma família possuem laços afetivos um com o outro.

Família você tem mais abertura pra se perguntar, se fosse uma equipe: patrão, coordenação, seria outro, porque se essa pessoa de cá não está aceitando, mas ela está trabalhando, então não vê uma visão do que uma família vê, eu acho assim, a gente é mais regrado que as perguntas, enfático, financeiro, como é que vai ser, quantas horas, quantos mais empregados vai ter, entendeu? Eu acho que se fosse uma equipe que não fosse família, não seria a mesma transição que foi feita. (E5)

As entrevistas revelaram a condição familiar das empresas, uma vez que suas características se alinham à descrição do SEBRAE (2019), segundo a qual uma empresa familiar é de propriedade de uma família, e costuma empregar pessoas da família.

Porque foi criado de maneira familiar, como falei, tá minha irmã e meu pai juntos desde o início, então a gente não tem a visão de vender ou transferir o colégio pra outra pessoa. (E6)

[...]acho que é uma empresa extremamente familiar, então ela precisa estar na mão, até pelo tipo de estrutura de negócio que foram feitos, patrimonial, então é uma coisa muito pessoal, tudo bem você pode transformar ela num fundo de investimento ali na frente. (E9)

Com o propósito de observar a relação entre família e trabalho, foi questionado aos entrevistados se a relação familiar e profissional é bem definida e separada ou se é misturada. Além disso, verificou-se se levam trabalho para casa ou problemas pessoais para dentro da empresa, foram observadas as seguintes afirmações:

Às vezes sim, as vezes até pior, você percebe não é porque é pai que vai facilitar, você às vezes percebe que tem esses conflitos tanto as vezes dentro da empresa, tanto as vezes dentro de casa. Você percebe que esse tipo de trabalho quanto mais você conseguir separar, melhor é (E6)

Aqui eu o trato como se fosse um funcionário e lá eu trato como filho (E7)

[...]a vida passa a ser uma única coisa, uma forma de conseguir administrar isso é dividir bem as responsabilidades de cada um e estes ter a responsabilidade de entregar os resultados. Assim o respeito, e o não julgamento acontece de forma mais saudável (E10)

é algo que tanto as vezes muito afeto familiar você trazer pra dentro da empresa, não tratar como um funcionário, uma parte da empresa e sim como um neto, um filho, também prejudica. (E9)

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo central deste estudo, de conhecer a visão de sucedidos e sucessores na gestão de empresas familiares sobre potenciais contribuições decorrentes da adaptação do modelo de negócios em um processo sucessório, adotou o pressuposto básico de que este processo envolve inúmeros desafios a serem superados, a fim de possibilitar que todas as necessidades da empresa sejam atendidas e anseios do sucessor não prejudiquem o desempenho e a sobrevivência da empresa familiar.

A revisão da literatura possibilitou o resgate de conceitos e fenômenos observados sobre o tema em foco, propiciando o embasamento para que se pudesse efetuar uma pesquisa de campo com abordagem qualitativa e propósito exploratório, cuja coleta de dados se deu mediante entrevistas empresários gestores que serão sucedidos e seus sucessores, em sete empresas atuantes em diferentes segmentos.

Ao analisar os aspectos que envolvem as mudanças no modelo de negócio, através das entrevistas realizadas com os gestores verificou-se que as empresas apresentam um modelo de negócios bem estruturados, fruto das experiências de seus gestores que já trabalhavam na área atuante, mantendo especialmente uma carteira de clientes selecionadas e produtos personalizados. Identificou-se ainda que embora uma empresa mantenha uma equipe enxuta, ela detém de boa saúde financeira e baixa rotatividade de funcionários, contribuindo para o seu desempenho no mercado. Todos os gestores reconheceram que apesar de apresentarem desempenho e atuação satisfatória, podem buscar melhorias e aperfeiçoamento do modelo adotado, a fim de atender as exigências do mercado frente às constantes mudanças. A inovação e uso de sistemas de TI se tornam elementos bastante valorizados pelos gestores, propiciando o avanço,

especialmente para melhorar o canal de comunicação e vendas com os clientes, assim como o de produção e estoque.

Com relação aos principais conflitos entre gerações nas empresas familiares estudadas os mais destacados envolveram: o modo de agir e personalidade dos gestores; as diferenças que compõem o modo de trabalho e a dificuldade em acompanhar as inovações pelos profissionais com mais idade e desatualizados. Ao analisar os problemas enfrentados no processo sucessório, houve semelhança com os dados encontrados na literatura. Comprovou-se que os gestores enfrentam um processo complicado, sendo que o maior desafio é possibilitar o entendimento do sucedido sobre a necessidade de mudanças para que a empresa continue a crescer e evoluir. Considerando as relações familiares no ambiente organizacional, constatou-se maior liberdade de questionamento entre os membros, permitindo discussões mais informais entre os colaboradores o que pode melhorar o processo sucessório, fazendo com que o mesmo seja efetivado naturalmente e possa beneficiar financeiramente as gerações futuras. Por outro lado, quando questionados sobre a possibilidade de levar trabalho para casa ou problemas pessoais para o ambiente profissional, os entrevistados afirmaram que isso ocorre as vezes e se torna um desafio para não perder o foco nas questões organizacionais.

Embora a pesquisa tenha alcançado os objetivos propostos e tenha sido possível abordar sobre as principais problemáticas que envolvem o processo sucessório em empresas familiares, reconhece-se que todo estudo apresente limitações que necessitam ser complementadas com informações atualizadas, especialmente para compor o arsenal da literatura científica. Neste contexto, sugere o desenvolvimento de novos estudos, visando a atualização constante da temática escolhida, ampliando o conhecimento e contribuindo com o aperfeiçoamento dos conteúdos que constituem as bases científicas desta área de pesquisa.

## REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Ed. 70, 2006.
- BASCO, R.; CALABRÒ, A.; CAMPOPIANO, G. Transgenerational entrepreneurship around the world: implications for family business research and practice. **Journal of Family Business Strategy**, v. 10, n. 4, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.03.004>>. Acesso em: 1 fev 2021.
- BERNHOEFT, R.; GALLO, M. **Governança na empresa familiar: Gestão, Poder e Sucesso**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus Ltda, 2003. 6 p.
- BIZRI, R. Succession in the family business: Drivers and pathways. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 22, n. 1, p. 133-154, 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/IJEER-01-2015-0020>>. Acesso em: 1 fev 2021.
- BLUMENTRITT, T. P. Bringing successors into the fold: The impact of founders' actions on successors. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 40, n. 6, p. 1261-1267, 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1111/etap.12245>>. Acesso em 3 fev 2021:
- BORGES, A. F.; LIMA, J. B. O processo de construção da sucessão empreendedora em empresas familiares: Um estudo multicaso. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 17, n. 1, p. 131-154, 2012. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.14211/regepe.v1i1.17>>. Acesso em: 1 fev 2021.

- CALEGARI, J. A. **Empresa familiar e sucessão: O significado da sucessão para empresa familiar**. 2016. 30f. Monografia (Especialização em Psicologia – Ênfase em Psicologia Organizacional) - Instituto de Psicologia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/147091/000998207.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 09 de mai. 2019
- CARR, J. C.; CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H.; STEIER, L. P. Family firm challenges in intergenerational wealth transfer. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 40, n. 6, p. 1197-1208, 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1111/etap.12240>>. Acesso em 3 fev 2021.
- CASTELLS, M. **O poder da identidade**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CERETTA, G. F; REIS, D. R; ROCHA, A. C. **Inovação e modelos de negócio: um estudo bibliométrico da produção científica na base Web of Science (2016)** Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/2016nahead/0104-530X-gp-0104-530X1461-14.pdf>> Acesso em: 10 de mai. 2019
- CHESBROUGH, H. **Inovação aberta: como criar e lucrar com a tecnologia**. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- CISNEROS, L.; IBANESCU, M.; KEEN, C.; LOBATO-CALLEROS, O.; NIEBLAZATARAIN, J. Bibliometric study of family business succession between 1939 and 2017: Mapping and analyzing authors' networks. **Scientometrics**, v. 1, n. 117, p. 919-951, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1007/s11192-018-2889-1>>. Acesso em: 2 fev 2021.
- DASPIT, J. J.; HOLT, D. T.; CHRISMAN, J. J.; LONG, R. G. Examining family firm succession from a social exchange perspective: A multiphase, multistakeholder view. **Family Business Review**, v. 29, n. 1, p. 44-64. 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/0894486515599688>>. Acesso em: 5 fev 2021.
- DOU, J.; SU, E.; SHENGXIAO, L.; HOLT, D. T. (2020). Transgenerational entrepreneurship in entrepreneurial families: What is explicitly learned and what is successfully transferred? **Entrepreneurship and Regional Development**, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/08985626.2020.1727090>>. Acesso em: 3 fev 2021.
- ESTOL, K. M. F; FERREIRA, M. C. O Processo Sucessório e a Cultura Organizacional em uma Empresa Familiar Brasileira. **RAC**, v. 10, n. 4, p. 93-110, Out./Dez. 2006.
- FABER, J. **A Geração Z e a evolução das revistas científicas** (2011) Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/dpjo/v16n4/a01v16n4.pdf>> Acesso em: 09 de mai. 2019
- FLORIANI, O. P.; RODRIGUES, L. C. **Sucessão empresarial: processo sucessório em empresas familiares**. ANAIS DO I EGEPE, p. 299-312, out. 2000.
- FORQUIM, J. C. **Relações entre gerações e processos educativos: transmissões e transformações**. Congresso Internacional CO- Educação de gerações, São Paulo, Sesc, 2003.
- FREITAS, E. C; FREZZA, C. M. M. Gestão e Sucessão em Empresa Familiar. **Gestão e Desenvolvimento**, v. 2, n. 1, p. 31-43, 2005.
- GAGNÉ, M.; MARWICK, C.; PONTET, S. B.; WROSCH, C. Family business succession: What's motivation got to do with it? **Family Business Review**, v. 32 n. 1, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/0894486519894759>>. Acesso em 31 jan 2021.

- GONÇALVES, J. S. As empresas familiares no Brasil. **RAE Light**, v. 7, n. 1, p. 7-12, Jan./Mar. 2000.
- GRZYBOVSKI, D; TEDESCO, J. C. Empresa familiar x competitividade: tendências e racionalidades em conflito. **Teor. Evid. Econ.**, Passo Fundo, v. 6, n. 11, p. 37-68, nov. 1998.
- HOLT, D.T.; PEARSON, A. W.; PAYNE, G. T.; SHARMA, P. Family business research as a boundary-spanning platform. **Family Business Review**, v. 31 n. 1, p. 14-31, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/0894486518758712>>. Acesso em 26 jan 2021
- JAMES, A.; HADJIELIAS, E.; GUERRERO, M.; CRUZ, A. D.; & BASCO, R. Entrepreneurial families in business across generations, contexts, and cultures. **Journal of Family Business Management**, v. 33 n. 1, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/JFBM-01-2020-0003>>. Acesso em 26 jan 2021.
- JASKIEWICZ, P.; COMBS, J. G.; & RAU, S. B. Entrepreneurial legacy: Toward a theory of how some family firms nurture transgenerational entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, v. 30, n. 1, p. 29-49, 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.07.001>>. Acesso em 31 jan 2021.
- KUBÍČEK, A.; MACHEK, O. Intrafamily conflicts in Family businesses: a systematic review of the literature and agenda for future research. **Family Business Review**, v. 33, n. 2, p. 194-227, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/0894486519899573>>. Acesso em 2 fev 2021.
- KUSHINS, E. R.; BEHOUNEK, E. Using sociological theory to problematize family business research. **Journal of Family Business Strategy**, v. 11, n. 1, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100337>>. Acesso em 5 fev 2021.
- LAFUENTE, F. Dossiê: choque de gerações. **HSM Management**, v. 74, p. 70-75, 2009.
- LIMA, L. G.; NASSIF, V. M. J. **Sucessão empresarial: o caso de uma empresa familiar na terceira geração (2015)** Disponível em: <<https://singep.org.br/4singep/resultado/128.pdf>> Acesso em: 09 de mai. 2019
- LITZ, R. A.; PEARSON, A. W.; LITCHFIELD, S. Charting the future of family business research: Perspectives from the field. **Family Business Review**, v. 25, n. 1, p. 16-32, 2012. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/0894486511418489>>. Acesso em 26 jan 2021.
- LODI, J. B. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.
- MALAFAIA, G. S. **Gestão estratégica de pessoas em ambientes multigeracionais**. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 12 e 13 de agosto de 2011. Disponível em: <[http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg7/anais/T11\\_0452\\_2151.pdf](http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg7/anais/T11_0452_2151.pdf)> Acesso em: 09 de mai. 2019
- MASTRE, T. C. M; BRITTO, L. C. Liderança e motivação em empresa familiar de pequeno porte. **Revista Eletrônica Thesis**, a. XII, n. 24, p. 1-17, 2º sem., 2015. Disponível em: <[http://www.cantareira.br/thesis2/ed\\_24/materia1.pdf](http://www.cantareira.br/thesis2/ed_24/materia1.pdf)> Acesso em: 09 de mai. 2019
- MATTOS, C. A. et al. **Os desafios na transição da geração x para a y na empresa Dori LTDA**. Universitari@ - Revista Científica do Unisalesiano – Lins – SP, ano 2, n.4, jul/dez de 2011. Disponível em: <<http://www.salesianolins.br/universitaria/artigos/no4/artigo17.pdf>> Acesso em: 09 de mai. 2019

MELÉNDEZ, A. P; SOTO, J. D; MORENO, A. G. Pesquisa empírica sobre Inovação na Empresa Familiar: revisão de literatura e proposta de estrutura integrativa. **R. bras. Gest. Neg.**, São Paulo, v. 17, n. 56, p. 1064-1089, abr./jun. 2015.

MIZUMOTO, F. Sucessão e gestão familiar. **Revista Atualidades**, Panambi, v. 4 n. 105, p. 06-07, Jul. 2012. Disponível em <<http://www.cotripal.com.br/revista/52/ano-ix-n-105-julho-de-2012>>. Acesso em: 09 de mai. 2019

MORAES FILHO, A. C. T. de. **Gestão e sucessão de empresas familiares**: uma revisão de literatura. 2009. 145f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/4225/Ant%C3%B4nio%20Carlos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 09 de mai. 2019

MORESI, E. et al. Metodologia da pesquisa. **Brasília: Universidade Católica de Brasília**, v. 108, p. 24, 2003.

OLIVEIRA, L. G. M.; DA SILVA, G. A. V. Sucessão em uma empresa familiar: valores, racionalidades e dilemas. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 11, n. 2, 2012.

OLIVEIRA, D. P. R. **Organização, sistemas e métodos**: uma abordagem gerencial. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, W. M; VIEIRA FILHO, J. E. R. **Sucessão nas fazendas familiares**: problemas e desafios. 2385 Texto para discussão, Brasília, abril de 2018. Disponível em: <[http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8358/1/td\\_2385.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8358/1/td_2385.pdf)> Acesso em: 09 de mai. 2019

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. BUSINESS MODEL GENERATION. [S.I.]: Enactus Brasil (2017) Disponível em: <[brazil.enactusglobal.org/wp-content/uploads/sites/2/2017/01/Business-Model-Generation.pdf](http://brazil.enactusglobal.org/wp-content/uploads/sites/2/2017/01/Business-Model-Generation.pdf)> Acesso em: 28 abr. 2019

PARKER, S. C. Family firms and the “willing successor” problem. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 40, n. 6, p. 1241-1259, 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1111/etap.12242>>. Acesso em: 1 fev 2021.

PAYNE, G. T. Family Business Review in 2020: Focus on the family. **Family Business Review**, v. 33, n. 1, p. 6-9, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/0894486520904460>>. Acesso em 31 jan 2021.

PINTO, M. C. S; SOUZA, C. L. C. Mudança organizacional em uma empresa familiar brasileira. **RAP**, v. 43, n. 3, p. 609-634, Mai/Jun. 2009.

RESENDE, W. V. de A; FONSECA, L. S; REIS, R. M. M; SOUZA, K. M. B. **Liderança em empresas familiares**: teoria e prática (2015) Disponível em: <[http://www.inovarse.org/sites/default/files/T\\_15\\_372.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_372.pdf)> Acesso em: 28 abri. 2019

RICCA, D. **Sucessão na empresa familiar**: Conflitos e Solução. São Paulo: CLA, 2007.

RICHARDS, M.; KAMMERLANDER, N.; ZELLWEGER, T. (2019). Listening to the heart or the head? Exploring the “willingness versus ability” succession dilemma. **Family Business Review**, v. 32, n. 4, p. 330-353, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/0894486519833511>>. Acesso em 26 jan 2021.

SAKO, M. Technology strategy and management: business models for strategy and innovation. **Comunicações da ACM**, v. 55, n. 7, p. 22-24, 2012.

SALES, J. M. **Gestão da mudança organizacional**: a mudança organizacional na força de trabalho do Ministério da Saúde (2009) Disponível em:

<[http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/monografia\\_-\\_gestao\\_e\\_planejamento\\_de\\_mudancas\\_organizacionais\\_no\\_ministerio\\_da\\_saude.pdf](http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/monografia_-_gestao_e_planejamento_de_mudancas_organizacionais_no_ministerio_da_saude.pdf)> Acesso em: 10 de mai. 2019

SANT'ANNA, A. de S; MORAES, L. F. R. de. **O movimento da Qualidade de Vida no Trabalho**: um estudo de suas origens, evolução e avanços no Brasil. Universidade Federal de Minas Gerais. Texto. 013. Belo Horizonte. Novembro de 1998.

SANTIAGO, F. Z. **Liderança – características e habilidades**: um estudo em organizações prestadoras de serviços e consultoria em seguros no estado de minas gerais (2007) Disponível em: <[http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/flavio\\_zola\\_santiago\\_zelia.pdf](http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/flavio_zola_santiago_zelia.pdf)> Acesso em: 09 de mai. 2019

SANTOS, A. L. de. **A geração y nas organizações complexas**: um estudo exploratório sobre a gestão dos jovens nas empresas. 2011. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-30032012-153841/pt-br.php>> Acesso em: 09 de mai. 2019

SANTOS, M. A. A. **A complexidade do processo de sucessão em empresas familiares**: um estudo de caso da Libel Linhares Distribuidora de Bebidas em Rosário. Dissertação, Fundação Getúlio Vargas. 2016. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/7737/MARCOS%20AURELIO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 28 abri. 2019

SEBRAE. **Estudo do Sebrae revela que 52% das micro e pequenas empresas do Brasil são familiares** (2017) Disponível em: <<http://www.pi.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/PI/estudo-do-sebrae-revela-que-52-das-micro-e-pequenas-empresas-do-brasil-sao-familiares,53648bd548d1d510VgnVCM1000004c00210aRCRD#prettyPhoto>> Acesso em: 09 de mai. 2019

SEBRAE. **Startup**: o que é e como fazer um modelo de negócios (2009) Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/startup-entenda-o-que-e-modelo-de-negocios,5b3bb2a178c83410VgnVCM1000003b74010aRCRD>> Acesso em: 28 abri. 2019

SEBRAE. **Negócios familiares: entenda como eles funcionam**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/portalsebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negocios-familiares,48e89e665b182410vgnvcm100000b272010arcrd>>. Acesso em: 07 mai. 2019.

SEBRAE. **Como resolver conflitos em empresas familiares**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/portalsebrae/artigos/como-resolver-conflitos-em-empresas-familiares,48e7b08847c9a510vgnvcm1000004c00210arcrd>>. Acesso em: 17 jun. 2020.

SHORT, J. C.; SHARMA, P.; LUMPKIN, G. T.; PEARSON, A. W. Oh, the places we'll go! Reviewing past, present, and future possibilities in family business research. **Family Business Review**, v. 29, n. 1, p. 11-16, 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/0894486515622294>>. Acesso em 31 jan 2021.

SILVA, A. M; SILVA, J. C. S. Aprendizagem e formação de sucessores na empresa familiar: um estudo de caso da Loja Menezes. **RAD**, v. 17, n.1, p.118-145, Jan/Fev/Mar/Abr. 2015.

SOUZA, J. M. de. **Economia brasileira**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

SPERB, D. Q. **Geração Z**: quem são os consumidores do futuro? (2010) Disponível em: <<http://dqsperb.files.wordpress.com/2010/09/geracao-z1.pdf>> Acesso em: 02 de mai. 2019

STUANI, C; NECKEL, A; FICAGNA, A. V. O. **Jovens herdeiros**: uma análise da sucessão familiar em pequenas propriedades rurais de Nova Araçá (2016) Disponível em: <<https://www.egepe.org.br/2016/artigos-egepe/335.pdf>> Acesso em: 28 abri. 2019

TILLMANN, C; GRZYBOVSKI, D. Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família empresária. **O&S**, v. 12, n.32, p. 45-61, Janeiro/Março, 2005.

TRIERVEILER, H. J; SELL, D; PACHECO, R. C. S. A importância do conhecimento organizacional para o processo de inovação no modelo de negócio. **Navus**, v. 5, n. 1, p. 113-126, jan./mar. 2015.

WEIDLICH, F; MENDEL, N. **Resiliência na liderança média de uma siderúrgica multinacional brasileira** (2012) Disponível em: <[http://www.sobrare.com.br/sobrare/Uploads/20120212\\_artigo\\_final\\_-\\_felipe\\_weidlich.pdf](http://www.sobrare.com.br/sobrare/Uploads/20120212_artigo_final_-_felipe_weidlich.pdf)> Acesso em: 28 abri. 2019.