

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGA)
MESTRADO PROFISSIONAL

**PROCESSO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS FAMILIARES: UMA ANÁLISE A
PARTIR DOS ATRIBUTOS PESSOAIS E FAMILIARES**

DJEIMI ANGELA LEONHARDT NESKE

CASCADEL

2018

Djeimi Angela Leonhardt Neske

**PROCESSO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS FAMILIARES: UMA ANÁLISE A
PARTIR DOS ATRIBUTOS PESSOAIS E FAMILIARES
SUCCESSORY PROCESS IN FAMILY BUSINESS: AN ANALYSIS FROM
PERSONAL AND FAMILY ATTRIBUTES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) – Mestrado Profissional: da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

Orientador: Professor Doutor Ivano Ribeiro

CASCADEL

2018

Ficha de identificação da obra elaborada através do Formulário de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da Unioeste.

Neske, Djeimi Angela Leonhardt
PROCESSO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS FAMILIARES: : UMA
ANÁLISE A PARTIR DOS ATRIBUTOS PESSOAIS E FAMILIARES /
Djeimi Angela Leonhardt Neske; orientador(a), Ivano
Ribeiro, 2018.
71 f.

Dissertação (mestrado profissional), Universidade
Estadual do Oeste do Paraná, Campus de Cascavel, Centro de
Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em
Administração, 2018.

1. Estratégia e Competitividade. 2. Tomada de decisão
estratégica. 3. Planejamento do processo sucessório. 4.
Relacionamento familiar. I. Ribeiro, Ivano. II. Título.



unioeste

Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Campus de Cascavel CNPJ 78680337/0002-65
Rua Universitária, 2069 - Jardim Universitário - Cx. P. 000711 - CEP 85819-110
Fone:(45) 3220-3000 - Fax:(45) 3324-4566 - Cascavel - Paraná



DJEIMI ANGELA LEONHARDT NESKE

Processo sucessório em empresas familiares: uma análise a partir dos atributos pessoais e familiares

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração em cumprimento parcial aos requisitos para obtenção do título de Mestra em Administração, área de concentração Competitividade e Sustentabilidade, linha de pesquisa Estratégia e Competitividade, APROVADO(A) pela seguinte banca examinadora:



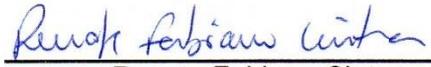
Orientador(a) - Ivano Ribeiro

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)



Claudio Antonio Rojo

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)



Renato Fabiano Cintra

Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD)

Cascavel, 14 de dezembro de 2018

*Aos meus filhos Dérik e Brenda,
ao meu esposo Odair,
aos meus pais Nilton e Dorli
e também à minha irmã Carina
por todo apoio, paciência e incentivo.
Amo vocês!*

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelo dom da vida e por me manter com saúde física, mental e emocional para que assim pudesse concluir mais essa etapa em minha vida, por suprir todas as necessidades e dar forças para seguir.

À Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Unioeste, pela oportunidade de realização do mestrado e deste trabalho.

Ao Programa de Pós-Graduação em Administração, seu corpo docente e colaboradores, pelo ensinamento e apoio.

Em especial, ao meu orientador, professor Dr. Ivano Ribeiro, pela orientação e disponibilidade constante, pessoa por qual tenho grande admiração e com quem aprendi muito além de conceitos teóricos.

Ao meu esposo, filhos e demais familiares e amigos por todo apoio recebido.

Aos colegas do PPGA, pelas experiências, angústias e aprendizados compartilhados, em especial à Elisiane Salzer, que foi uma grande amiga e parceira.

Aos gestores familiares que se propuseram a responder à pesquisa e contribuir com a sua realização, assim como aos presidentes e supervisores das Redes que apoiaram e auxiliaram na sua divulgação.

Por fim, agradeço a todos que, direta ou indiretamente, colaboraram para a concretização desta dissertação.

*“Mas, sejam fortes e não desanimem,
pois o trabalho de vocês será recompensado”
(2 Crônicas 15:7)*

RESUMO

O presente estudo abordou a tomada de decisão acerca do planejamento do processo sucessório em empresas familiares. Para tal, teve como objetivo analisar as influências dos atributos pessoais e familiares sobre o nível de treinamento e planejamento para o processo sucessório em empresas familiares. A amostra da pesquisa consiste em empresas familiares associadas a redes de lojas de móveis e de materiais de construção. A literatura forneceu suporte para elaboração das dez hipóteses de pesquisa, sendo o método quantitativo o adotado para o estudo. Para coleta de dados foram utilizados instrumentos já validados e que permitiram a mensuração dos constructos investigados. As análises foram realizadas por meio da Modelagem de Equações Estruturais, com estimação pelo método dos “Mínimos Quadrados Parciais”, utilizando o software *SmartPLS®* 3.0. Os resultados contribuem com a melhor compreensão dos fenômenos que impactam nas decisões ligadas com a sucessão em empresas familiares. Em termos empíricos, o estudo fornece algumas propostas que podem orientar estas organizações na melhoria do processo sucessório.

Palavras-chave: Estratégia. Tomada de decisão estratégica. Planejamento do processo sucessório. Relacionamento familiar. Gestor familiar.

ABSTRACT

The present study dealt with the decision making about the planning of the succession process. The purpose of this study was to analyze the influence of personal and family attributes on the level of training and planning for the succession process in family companies. The survey sample consists of family businesses associated with furniture store and construction materials networks. The literature provided support for the development of the ten research hypotheses, and the quantitative method was adopted for the study. For data collection, instruments that had already been validated and that allowed the measurement of the investigated constructs were used. The analyzes were performed using Structural Equation Models (SEM), using the "Partial Least Square (PLS-PM)" method using the software SmartPLS® 3.0. The results contribute to a better understanding of the phenomena that impact the decisions related to succession in family businesses. In empirical terms, the study provides some proposals that can guide these organizations in improving the succession process.

Keywords: Strategy. Strategic decision making. Planning the succession process. Family relationship. Family manager.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Matriz de amarração da pesquisa.	21
Figura 2. Atributos sucessores.	25
Figura 3. Modelo proposto.	35
Figura 4. Modelo de mensuração. Análise dos caminhos	43
Figura 5. Modelo estrutural.	45

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Validade Convergente.	43
Tabela 2. Validade Discriminante.	44
Tabela 3. Tamanho do Efeito (f^2) dos construtos e Relevância Preditiva (Q^2)	46
Tabela 4. Teste de Hipóteses	47

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.1.1	Questão de Pesquisa	18
1.2	OBJETIVOS	18
1.2.1	Geral	18
1.2.2	Específicos.....	18
1.3	JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DA PRODUÇÃO TÉCNICA	18
1.4	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	20
2	REFERÊNCIAS TEÓRICAS E PRÁTICAS.....	22
2.1	CARACTERÍSTICAS PESSOAIS	23
2.1.1	Atributos do gestor atual.....	23
2.1.2	Atributos do potencial sucessor	24
2.2	COESÃO FAMILIAR.....	26
2.3	RELACIONAMENTOS FAMILIARES.....	28
2.3.1	Relacionamento do gestor atual com o sucessor	28
2.4	ADAPTABILIDADE	29
2.5	COMPROMISSO	30
2.6	PLANEJAMENTO E TREINAMENTO PARA A SUCESSÃO	32
3	MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA DA PRODUÇÃO TÉCNICA.....	35
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	35
3.2	DEFINIÇÃO DA AMOSTRA DO ESTUDO.....	36
3.3	PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS.....	37
3.3.1	Dados bibliográficos.....	37
3.3.2	Dados empíricos	38

3.4	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS	40
4	RESULTADOS PESQUISA	42
5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	48
5.1	LIMITAÇÕES DOS MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	51
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	52
	REFERÊNCIAS.....	54
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA APLICADO	69

1 INTRODUÇÃO

Empresas familiares são capazes de assegurar um crescimento sustentável e integrado, uma vez que desempenham um papel vital para o desenvolvimento das economias nacionais em todo o mundo (Astrachan & Shanker, 2003; De Massis, Chua, & Chrisman, 2008; Leiß & Zehrer, 2018; Oliveira et al., 2014; Papa & Luz, 2008; dos Santos, Schutz, Sehnem, & Casagrande, 2017; Wood, 1964). Isto ocorre devido a suas respostas a crises e reformas do mercado interno ou forças exógenas, como globalização e investimentos estrangeiros (Wood, 1964). Estas empresas podem - com mais facilidade e voluntariamente - adotar os ajustes necessários em resposta às mudanças, acelerando o desenvolvimento institucional e da sociedade em determinado contexto (De Massis et al., 2008; Papa & Luz, 2008; dos Santos et al., 2017; Soleimanof, Rutherford, & Webb, 2018).

Ademais, empresas familiares podem apresentar diversos comportamentos e resultados (Chrisman & Patel, 2012; De Massis, Kotlar, Frattini, Chrisman, & Nordqvist, 2016; Kotlar, Fang, De Massis, & Frattini, 2014). Em determinadas circunstâncias, podem ser mais inovadoras do que empresas não familiares (De Massis, Di Minin, & Frattini, 2015; Patel & Chrisman, 2014). Porém, devido a suas fortes ligações com o passado, podem ser conservadoras e, por consequência, menos inovadoras que empresas tradicionais (Gómez-Mejía, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson, & Moyano-Fuentes, 2007). Assim, pode haver empecilhos para a modernização se houver excesso de preservação de algumas práticas estabelecidas (König, Kammerlander, & Enders, 2013).

As empresas familiares precisam ser capazes de reinterpretar a tradição, possibilitando aliar o conhecimento passado e adaptá-lo com as condições de mercado (De Massis, Sieger, Chua, & Vismara, 2016). O trabalho em equipe, entre os familiares, é essencial para o crescimento da empresa, a coalizão e a cooperação é o elo que mantém as pessoas juntas e gera a vantagem competitiva (Pereira, Vieira, Garcia, & Roscoe, 2013). O papel vital para a sobrevivência das empresas consiste na forma em que as empresas familiares lidam com a mudança (Birley, 1986; Bracci & Vagnoni, 2011; Brockhaus, 2004; Cabrera-Suárez, Saá-Pérez, & García-Almeida, 2001; Daspit, Holt, Chrisman, & Long, 2016; Durst & Wilhelm, 2012; Harveston, Davis, & Lyden, 1997; Leiß & Zehrer, 2018; Murray, 2003).

A transformação mais delicada que ocorre em uma empresa familiar é a sucessão, visto que é repleta de desafios que contemplam duas esferas, negócios e família (De Massis et al., 2008; Roth, Tissot, & Gonçalves, 2017; Von Schlippe & Frank, 2013). Há um alto número de empresas que sucumbem neste período, especialmente por falta de um planejamento adequado

(Bortoli Neto & Moreira Jr., 2001). Ainda assim, muitas vezes a complexa dinâmica da sucessão é negligenciada (Leiß & Zehrer, 2018), e até mesmo o planejamento estratégico pode ser ausente (Handler, 1994; Dos Santos et al., 2017; Zata Poutziouris, Steier, & Smyrniotis, 2004).

Estudos apontam que o fundador pode resistir ao planejamento do processo sucessório por se deparar com o enfrentamento da morte e de muitas mudanças (Brockhaus, 2004; De Massis et al., 2008; Handler, 1989, 1994; Sharma, Chrisman, Pablo, & Chua, 2001). Opta-se então, por adiar o planejamento da sucessão (Michael-Tsabari & Weiss, 2015). Destaca-se que uma sucessão repentina, ocorrida por doença grave ou falecimento, implica em um nível alto de incerteza e ansiedade, podendo ocasionar conflitos dentro da organização. Porém, quando bem gerenciada e articulada, promove o compartilhamento de valores afetivos e minimizando os conflitos (Harvey & Evans, 1995). Ademais, nesses casos, a mudança repentina causa impacto decisivo nos relacionamentos e por consequência no equilíbrio de poder (Großmann & Von Schlippe, 2015).

Na medida em que a sucessão gerencial é planejada, as relações familiares desempenham um importante papel (Davis & Stern, 1980; Lansberg, 1988; Ward, 1987). O impacto de tais relações no “planejamento sucessório, assim como no treinamento do sucessor, pode ser mediado por duas variáveis: comprometimento da família com o negócio e a qualidade do relacionamento entre o proprietário-gerente e o sucessor” (Lansberg & Astrachan, 1994, p. 42). A relação entre tais variáveis pode ser decisiva nas organizações familiares (Ward, 1987), sendo a coesão e adaptabilidade familiar o que propicia um relacionamento forte e de alta qualidade (Lansberg & Astrachan, 1994).

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Estudos anteriores a este apontam resultados positivos do planejamento do processo sucessório (Cheng, Ho, & Au, 2014; Cisneros, Chirita, & Deschamps, 2014; Hamilton, 2011; Hoffman, Hoelscher, & Sorenson, 2006; Lansberg, 1988; Morris, Williams, Allen, & Avila, 1997; Sharma, Sieger, Nason, Gonzalez, & Ramachandran, 2014). Deste modo, a sucessão tem sido um dos temas centrais nas investigações desenvolvidas em empresas familiares (Astrachan, 2010; Borges, Lescura, & Oliveira, 2010; Cisneros et al., 2014; Collins & O’Regan, 2010; Grzybovski, 2007; Le Breton-Miller, Miller, & Steier, 2004; Pramodita Sharma, Chrisman, & Gersick, 2012). Contudo, parte considerável dos estudos de sucessão se pautam

em empresas familiares de grande porte, sendo pouco explorado a temática com pequenas e médias empresas - PME's (Costa, Nunes, Grzybovski, Guimarães, & Assis, 2015).

Definições bem abrangentes são encontradas sobre o termo “planejamento sucessório” em empresas familiares, sendo considerado um processo em que novos membros são treinados e a organização programada para assumir a nova gestão (Abdullah, 2011; Gumbo, 2012; Mutunga & Gachunga, 2013). Neste processo, importantes elementos envolvidos, e com poder de influenciar no planejamento da sucessão devem ser considerados (Abdullah, 2011; Magasi, 2016; Motwani, Levenburg, Schwarz, & Blankson, 2006). Destacam-se: o relacionamento entre os membros da família e o líder atual; envolvimento atual na família; ordem de nascimento dos possíveis sucessores; e a estrutura familiar (Salvato & Corbetta, 2013; Venter, Boshoff, & Maas, 2005).

Considerando que a sucessão advenha de um planejamento (Handler, 1990; Sharma et al., 2001; Ward, 1987), é essencial estabelecer normas para o processo, implantar órgãos de governança, instituir um conselho familiar, definir os treinamentos necessários para os herdeiros, e estabelecer critérios claros para a escolha do sucessor (De Massis et al., 2016). Assim é possível que se faça uma transição sem interferir nos valores familiares (Cheng et al., 2014; Costa et al., 2015). Ademais, quando há um bom planejamento sucessório e uma boa gestão do processo, haverá várias pessoas disponíveis e qualificadas para assumir as funções de liderança (Farrington, Venter, & Boshoff, 2012; Hamilton, 2011; Lambrecht, 2005)

Ao pesquisar 18 empresas familiares italianas Mazzola, Marchisio e Astrachan, (2008) abordaram o treinamento de potenciais sucessores quando esses passaram a integrar a equipe de gerenciamento das empresas. Os resultados demonstraram que o envolvimento dos membros da família da próxima geração no processo de planejamento traz benefícios para o desenvolvimento de planos estratégicos. Para os autores o planejamento possibilita à próxima geração: habilidades e conhecimento de negócios tácitos cruciais, elevando a capacidade funcional e de tomada de decisões; bem como, facilita as relações interpessoais entre os líderes estabelecidos e os líderes da próxima geração, criando credibilidade e legitimidade para a próxima geração.

Parker (2016), por sua vez, aborda que é necessário que os pais, incitem e motivem os filhos a se envolverem na empresa, criando estratégias de negócios que construam naturalmente compromisso com os familiares, entre eles, os sucessores. Ainda segundo o autor, os fundadores não querem que a sucessão ocorra ao acaso. Neste sentido, Blumentritt (2016) sugere que as ações advindas do fundador e/ou gestor atual afetam o relacionamento e a motivação de um

sucessor assumir a empresa familiar, sendo o resultado da sucessão proporcional às ações direcionadas pelo fundador/gestor.

Fatores que influenciam o planejamento sucessório em PME's, foram objetos de estudo de Magasi (2016). Na investigação com 88 empresas foram avaliados fatores relacionados à família, características demográficas e tamanho dos negócios, identificando como estes influenciam o planejamento da sucessão. Os resultados apontaram que: o tamanho da empresa influencia no planejamento, quanto maior, mais possibilidade de preparar sucessores para assumir o negócio; há mais possibilidades de homens estarem envolvidos no planejamento sucessório, sendo também, filhos homens os que têm maior probabilidade de assumir o negócio; nível elevado de educação dos proprietários refletem positivamente na preparação dos sucessores; quando há mais do que um negócio na família, o maior é priorizado; maior comunicação entre os membros da família influencia positivamente o planejamento sucessório. Contudo, no contexto estudado por Magasi (2016), o envolvimento dos membros familiares tem pouca influência no planejamento da sucessão empresarial. Resultado esse, que diverge do resultados apresentados por Parker (2016) e Sharma (2004), os quais apontam que o atributo mais desejável no sucessor é o nível de comprometimento.

Dentre os diferentes achados de pesquisa no contexto da sucessão, tem-se abordado com gradativa intensidade os benefícios da implantação de uma estrutura de governança nas organizações familiares (Cançado, Lima, Muylder, & Castanheira, 2013; Chittoor & Das, 2007; Costa et al., 2015; Matesco, 2014; de Oliveira, Álvares, Pinheiro, & Pimentel, 2011; Patel & Chrisman, 2014; Roth et al., 2017; dos Santos et al., 2017; Velloso & Grisci, 2014). Haja vista que esta estrutura possibilita a profissionalização da gestão (Cançado et al., 2013; Chittoor & Das, 2007; Matesco, 2014; dos Santos et al., 2017), estabelecimento de regras e estruturação dos papéis (Costa et al., 2015; Roth et al., 2017), equacionalização dos conflitos existentes (Cançado et al., 2013; Costa et al., 2015), formalização e canalização dos interesses da empresa e da família (de Oliveira et al., 2011), redução de riscos e aumento da estabilidade (Matesco, 2014), e fortalecimento da empresa com geração de vantagem competitiva (Matesco, 2014; Velloso & Grisci, 2014). A governança na empresa familiar também é responsável por intermediar o indivíduo, a empresa e a família (Lambrecht, 2005).

Tendo em vista os benefícios de implantar uma estrutura de governança em empresas familiares, especialmente no que tange aos aspectos relacionados ao planejamento do processo sucessório, é relevante saber quais são os atributos que impactam e se relacionam com mais intensidade, no sentido de favorecer o planejamento. Devido às divergências encontradas na literatura em diferentes contextos, cabe uma melhor compreensão sobre as variáveis que podem

interferir no nível de treinamento e planejamento do processo sucessório no âmbito das empresas familiares.

1.1.1 Questão de Pesquisa

Quais as relações entre os atributos pessoais e familiares e o nível de treinamento e planejamento do processo sucessório em empresas familiares?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

Analisar as relações entre os atributos pessoais e familiares e o nível de treinamento e planejamento do processo sucessório em empresas familiares.

1.2.2 Específicos

- a) Identificar os atributos pessoais desejáveis em um potencial sucessor;
- b) Verificar os atributos familiares a partir do nível de coesão, compromisso, adaptabilidade e relacionamentos existentes;
- c) Mensurar o nível de treinamento e planejamento do processo sucessório;
- d) Analisar se os atributos pessoais e familiares influenciam o nível de treinamento e planejamento do processo sucessório.

1.3 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DA PRODUÇÃO TÉCNICA

Este estudo se justifica devido a importância de se investigar o planejamento da sucessão em organizações familiares. Estudos relacionados ao tema apontam que o êxito da sucessão familiar ocorre em grande parte devido ao planejamento do processo (Sharma, Chrisman, & Chua, 2003; Sharma, Chua, & Chrisman, 2000). Os autores indicam ainda que o planejamento sucessório envolve as seguintes dimensões: seleção e treinamento do sucessor; comunicação

acerca do processo de sucessão; compreensão do papel do sucessor e os possíveis impactos sobre a satisfação e relacionamentos com demais envolvidos.

Ademais, é crescente o número de pesquisas relacionadas com empresas familiares, existindo muitas oportunidades para estudos futuros, sendo a sucessão um dos principais destes temas (Sharma, 2017). Destaca-se que a efetividade do processo sucessório pode se relacionar com o grau de profissionalização, níveis de conflitos familiares existentes, níveis de comunicação do gestor, familiares em geral e potenciais sucessores (Martins, Maccari, Campanario, & Almeida, 2008).

Destarte, a realização deste estudo é relevante, uma vez que, as empresas familiares constituem parte significante da economia do país e encontram carência de orientações para as dificuldades encontradas (Bortoli Neto & Moreira Jr., 2001). Uma destas dificuldades é sua própria sobrevivência, já que um percentual reduzido de empresas mantem-se no mercado após a sucessão de seu gestor (Bortoli Neto & Moreira Jr., 2001).

No Brasil, as empresas familiares correspondem a mais de 90% das empresas privadas, representam 65% do Produto Nacional Bruto (PNB) e geram mais de 60% dos empregos do setor privado (IFERA, 2003). A representatividade das empresas familiares, pode ser observada além do Brasil, em diversos países do mundo: Argentina 65%, Chile 75%, Estados Unidos 96%, Bélgica 70%, Chipre 80%, Finlândia 80%, França 60%, Alemanha 60%, Grécia 80%, Itália 93%, Países Baixos 74%, Polônia 50 a 80%, Portugal 70%, Espanha 75%, Suíça 79%, Reino Unido 70%, Austrália 75% (IFERA, 2003).

Apesar de sua expressiva representatividade e de serem objeto de pesquisa, na prática, as empresas familiares continuam expostas a diversos problemas. A falta de habilidade do fundador e, posteriormente, dos sucessores em lidar com as relações complexas existentes entre a empresa e família são, segundo Magretta (1998) e Matthews, Moore e Fialko (1999) uma das principais causas do fracasso dessas organizações. Para estes mesmos autores, empresas familiares são ambientes propícios para relações emocionais na condução dos negócios. Na maioria dos casos, não há clareza nos critérios adotados para tomada de decisões que envolvem assuntos estratégicos na empresa, podendo tornar a administração frágil e comprometendo o desempenho e o futuro da empresa (Martins et al., 2008).

De encontro às lacunas identificadas e compreendendo os impactos que a falta de planejamento causa nos relacionamentos familiares e por consequência no processo de sucessão, investigar as dimensões pessoais e familiares se mostra relevante. A identificação das variáveis que impactam no planejamento pode ser a base para se propor ações que favoreçam o processo sucessório. Assim, a partir dos resultados obtidos é possível propor ações que visem

a longevidade das empresas pesquisadas e demais organizações familiares com características similares.

Haja vista a carência de direcionamentos apontados na literatura, os resultados deste estudo poderão direcionar as empresas familiares para a resolução de problemas enfrentados, podendo contribuir para que as próximas gerações avancem de maneira sustentável, melhorando a gestão e integrando práticas de governança que se adaptem a realidade de cada empresa. Sobretudo, que visem o planejamento da sucessão para as próximas gerações.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O presente estudo foi dividido em cinco capítulos. No Capítulo 1 está a introdução que apresenta o introito da pesquisa, seguida pelo problema de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos, sendo finalizada pela justificativa e contribuição da pesquisa. O Capítulo 2 apresenta o referencial teórico que dá suporte às hipóteses apresentadas, sendo subdividido em quatro subseções: características pessoais, coesão, relacionamentos familiares e treinamento. O Capítulo 3 discorre sobre os aspectos metodológicos empregados no estudo. Já, no Capítulo 4 é apresentado o resultado da pesquisa, enquanto o Capítulo 5 apresenta a discussão acerca dos resultados. Por fim, o Capítulo 6 apresenta as considerações finais.

Para uma melhor visualização do escopo geral da pesquisa, uma matriz de amarração foi desenvolvida e pode ser observada na Figura 1.

Questão de pesquisa	Objetivos Específicos	Operacionalização / hipóteses
Quais as relações entre os atributos pessoais e familiares e o nível de treinamento e planejamento do processo sucessório em empresas familiares?	a) Identificar os atributos pessoais desejáveis em um potencial sucessor.	Análise por meio de estatística descritiva com utilização do instrumento de Lansberg e Astrachan (1994).
	b) Verificar os atributos familiares a partir do nível de coesão, compromisso, adaptabilidade e relacionamentos existentes.	
	c) Mensurar o nível de treinamento e planejamento do processo sucessório.	
	d) Analisar se os atributos pessoais e familiares influenciam o nível de treinamento e planejamento do processo sucessório.	Hipótese 1a: a idade do gestor atual impacta positivamente no nível de planejamento da sucessão.
		Hipótese 1b: o nível de formação do gestor atual impacta positivamente no planejamento da sucessão.
		Hipótese 2: o fato de o gestor atual encontrar em seu possível sucessor os atributos desejados impacta positivamente no planejamento da sucessão.
		Hipótese 3: a coesão familiar impacta positivamente na qualidade do relacionamento do gestor atual com o sucessor.
		Hipótese 4: a coesão familiar impacta positivamente no compromisso da família com o negócio.
		Hipótese 5: a qualidade do relacionamento entre o gestor atual e o sucessor impacta positivamente no nível de treinamento para o processo sucessório.
		Hipótese 6: a adaptabilidade familiar impacta positivamente no relacionamento do gestor atual e do sucessor.
Hipótese 7: a adaptabilidade familiar impacta positivamente no compromisso da família com o negócio.		
Hipótese 8: o compromisso familiar com o negócio impacta positivamente no nível de treinamento do sucessor.		
Hipótese 9: o compromisso familiar impacta positivamente no nível de planejamento da sucessão familiar.		
Hipótese 10: o treinamento impacta positivamente no nível de planejamento da sucessão familiar.		

Figura 1. Matriz de amarração da pesquisa.

Fonte: Elaboração própria, 2018.

2 REFERÊNCIAS TEÓRICAS E PRÁTICAS

Diferentes abordagens podem ser utilizadas nas pesquisas sobre sucessão familiar (Pimentel, 2011). Nelas considera-se: a sucessão como uma questão pontual, um evento que representa o momento específico da transição – modelo de evolução do ciclo de vida (Gersick, Davis, Hampton, & Lansberg, 1997); a sucessão é vista como um processo e se estende temporalmente – modelo de transição multigeracional (Lambrecht, 2005); e a mais recente abordagem, amplia a concepção da sucessão, incorporando elementos contextuais e de aprendizagem – modelo de performance da sucessão (Chittoor & Das, 2007).

Os principais eixos ou elementos de análise variam de acordo com cada modelo adotado, mas no geral abrangem: família, propriedade, empresa, o modo de definição da sucessão, a motivação da manutenção dos negócios em família, o modo de preparação da transição, o modo de transferência, o papel dos transferidores, os fatores relacionados ao sucedido, fatores relacionados ao sucessor, os fatores relacionados à família, os fatores relacionados ao negócio, os fatores relacionados com as características do processo sucessório e a performance da sucessão (Pimentel, 2011).

Ainda que o planejamento sucessório seja vital para a longevidade das empresas familiares, frequentemente ele é procrastinado (Gilding, Gregory, & Cosson, 2013; Le Breton-Miller et al., 2004), ou até mesmo não ocorre a transferência gerencial, seja por fatores individuais, de relacionamentos entre os familiares e até mesmo financeiros (de Massis, Kotlar, Campopiano, & Cassia, 2015). Contudo, os fundadores ou gestores atuais – que será a nomenclatura utilizada como padrão neste estudo – não querem que a sucessão seja deixada ao acaso, eles incentivam seus filhos a se envolverem no negócio e os motivam a serem os próximos líderes (Parker, 2016). No entanto, tais ações afetarão os relacionamentos entre gestor e sucessor como também os familiares.

O planejamento da sucessão vai além da vontade do gestor atual de entregar o negócio para a família, é preciso que ele identifique um sucessor em quem confie para assumir o controle (Sharma, 2004; Sharma et al., 2003). No que tange a dimensão pessoal, a idade é um dos aspectos mais relevantes a considerar (Koiranen, 2002), porém há discordância sobre os efeitos da idade (Leiß & Zehrer, 2018). Outra questão é o desligamento emocional, abrir mão do *status quo*, de participar ativamente daquilo que construiu e deixar que a gestão seja assumida pelo sucessor, deve ser mais difícil do que o desligamento em relação ao aspecto financeiro (Parker, 2016). Além do aspecto empresarial, o gestor atual precisa planejar suas futuras atividades pessoais, pois se este puder vislumbrar dias produtivos, mesmo que longe da empresa, todo

processo é privilegiado (Leiß & Zehrer, 2018). No intuito de compreender melhor os atributos que influenciam o planejamento da sucessão familiar, o objetivo desta revisão é fornecer argumentos teóricos que sustentam as hipóteses de pesquisa.

2.1 CARACTERÍSTICAS PESSOAIS

As características pessoais dos indivíduos envolvidos influenciam o processo de sucessão (Churchill & Hatten, 1987; de Massis et al., 2016; Handler, 1990; Le Breton-Miller et al., 2004; Long & Chrisman, 2014). Tais características são mais de cunho emocional do que propriamente baseadas em uma visão lógica ou estratégica do negócio (Merhi, Silva Junior, Silva, & Silva, 2010). Muitas vezes os indivíduos tomam decisões de forma intuitiva, com base no *feeling*, o que não significa necessariamente resultados ruins, pois pode agilizar os processos decisórios, sendo possível, em alguns casos, tornar-se vantagem competitiva (Garcia, 2001).

2.1.1 Atributos do gestor atual

As decisões do fundador se baseiam “(...) na habilidade de combinar integridade e honestidade com um profundo respeito ao ser humano” (Werner, 2004, p. 16). Para Werner (2004), algumas características são fundamentais, como: capacidade elevada de trabalho, contínua busca do progresso, habilidade de auto sacrifício, conhecimento prático, visão e bom *network*. São citadas ainda, atração pelo risco, dinamismo, autoestima, imaginação, vaidade, oportunismo, carisma, discricção, pragmatismo (Gonçalves, 2000), perseverança (Gonçalves, 2000; Macedo, 2008), capacidade de correr riscos (Gallo & Bernhoeft, 2003; Macedo, 2008), desejo de fazer algo importante, boa intenção, aceitação do sacrifício, ajudar as pessoas da sua família (Gallo & Bernhoeft, 2003), dedicação e independência (Macedo, 2008). Segundo Gallo e Bernhoeft (2003), duas características merecem ser destacadas: ousadia para correr risco e a intuição do fundador para lidar com tais riscos. Estas características são todas associadas positivamente ao gestor.

O fundador é ainda uma pessoa que tem necessidade de controle e poder (Brockhaus, 2004; Danco, 1995; Garcia, 2001; Kets de Vries, 1993; Kets de Vries, 1985; McClelland, 1961); desejo de imortalidade e de indispensabilidade do negócio (Becker, 1973; Huselid & Becker, 1996); ademais, apresenta dificuldades com questões de submissão e dominação (Kets de Vries, 1985). Geralmente são autoritários e não aceitam compartilhar as decisões (Garcia, 2001);

desconfiam fortemente de tudo e todos ao seu redor, aspectos esses, que são refletidos na administração da empresa (Kets de Vries, 1985). Estes pontos, explicam em parte, a dificuldade em considerar e planejar a sucessão (Kets de Vries, 1985).

Por serem centralizadores, é comum que os fundadores sintam necessidade de ter o poder em suas mãos, pois acreditam muito em si mesmos. Tendem a ser carismáticos e conquistam admiração de diferentes públicos. São considerados “heróis” na família e na empresa, seja por tudo aquilo que conseguiram construir ou pela forma que tomam decisões rapidamente. Por serem paternalistas, protegem os que lhe são leais (Garcia, 2001).

Fundadores tendem a possuir uma deficiente ou incompleta formação, os conhecimentos teóricos acerca da gestão são poucos, algo que não impede que saibam conduzir os seus negócios, ainda que baseados nos próprios instintos, com elevada competência, no entanto, a direção é informal e falta um planejamento visível (Gallo & Bernhoeft, 2003; Garcia, 2001). Contudo, Magasi (2016) e Marshael et al. (2006) apontam que quanto maior a idade dos proprietários, maior é a possibilidade de prepararem um sucessor para o negócio. Magasi (2016), revela ainda que um maior nível de educação do fundador, resulta de modo positivo na preparação dos sucessores. Da mesma forma, Motwani et al. (2006) afirmam que aspectos demográficos do fundador, como a idade e a educação podem influenciar na sucessão empresarial. Diante do exposto o primeiro conjunto de hipóteses é apresentado.

Hipótese 1a: a idade do gestor atual impacta positivamente no nível de planejamento da sucessão.

Hipótese 1b: o nível de formação do gestor atual impacta positivamente no planejamento da sucessão.

2.1.2 Atributos do potencial sucessor

Considera-se um potencial sucessor qualquer membro familiar que possa assumir o gerenciamento de uma empresa familiar quando o gestor atual se afasta de suas atividades (de Massis et al., 2008). Atributos ou características do potencial sucessor influenciam na tomada de decisão em relação ao planejamento da sucessão e afetam a suavidade e a eficácia da sucessão (Sharma, Chrisman, & Chua, 1997). A decisão de sucessão dos fundadores/gestores é baseada em atributos pessoais (Motwani et al., 2006). Basco e Calabrò (2017) propõe que estes atributos sejam classificados em dois grupos: relacionados à família, como a importância da

ordem de nascimento, idade, relação de sangue, gênero e propriedade atual do sucessor; relacionadas ao negócio, como as competências gerenciais, habilidades financeiras, entre outras. Neste sentido, mais alguns dos atributos que os fundadores desejam encontrar nos sucessores podem ser observados na Figura 2.

Atributo do sucessor	Autor(es)
Agressividade	Chrisman, Chua & Sharma, 1998; Malone & Jenster, 1992.
Autoconfiança	Goldberg & Woolridge, 1993; Handler, 1994; Sapienza, Herron, & Menendez, 1991.
Conhecimento prático	Cabrera-Suárez, Saa-Pérez & García-Almeida, 2001; Steier, 2001; Papa & Luz, 2008.
Compromisso com o negócio	Chrisman, Chua, & Sharma, 1998; Dutta, 1997; Motwani et al., 2006; Sharma, 2004; Sharma & Rao, 2000; Stummer et al., 2004.
Credibilidade e legitimidade dos <i>stakeholders</i>	Barach, Ganitsky, Carson, & Doochin, 1988; Sharma, 2004; Steier, 2001.
Criatividade	Chrisman et al., 1998; Schumpeter, 1934.
Educação / Formação	Chittor & Das, 2007; Chrisman et al., 1998; Dyck et al., 2002; Goldberg, 1996; Lionço, 2017; Mazzola, Marchisio, & Astrachan, 2008; Morris et al., 1997; Papa & Luz, 2008.
Espírito empreendedor	Lionço, 2017; Richter, 2015.
Experiência externa	Barach et al., 1988; Chittor & Das, 2007; Chrisman et al., 1998; Dyck et al., 2002; Le Breton-Miller et al., 2004; Lionço, 2017; Morris et al., 1997.
Experiência na empresa familiar	Chrisman et al., 1998; Dyck et al., 2002; Le Breton-Miller et al., 2004; Morris et al., 1997
Habilidade interpessoal / Respeito ao ser humano	Chrisman et al., 1998; Mazzola, Marchisio, & Astrachan, 2008; Papa & Luz, 2008.
Habilidades gerenciais	Chrisman et al., 1998; Le Breton-Miller et al., 2004; Mazzola, Marchisio, & Astrachan, 2008.
Independência	Correll, 1989; Goldberg & Woolridge, 1993; Levinson, 1971.
Integridade	Chrisman et al., 1998; Levinson, 1971; Motwani et al., 2006; Papa & Luz, 2008.
Inteligência	McMullan & Long, 1990; Tatoglu, Kula, & Glaister, 2008
Liderança	Le Breton-Miller et al., 2004; Mazzola, Marchisio, & Astrachan, 2008; Tatoglu et al., 2008
Motivação	Chittoor & Das, 2007; Le Breton-Miller et al., 2004.
Paixão	Andersson, Carlsen, & Getz, 2002; Richter, 2015.
Redes e capital social	Mazzola, Marchisio, & Astrachan, 2008; Steier, 2001.
Capacidade de tomada de decisão	Chrisman, et al., 1998; Dutta, 1997; Mazzola, Marchisio, & Astrachan, 2008; Sharma e Rao, 2000.

Figura 2. Atributos sucessores.

Fonte: Elaboração própria, 2018.

Além dos atributos apresentados na Figura 2, foram identificados: sensibilidade às necessidades do fundador (Lansberg, 1988); paciência e diplomacia (Jonovic, 1989); compreensão das complexidades e cultura da organização (Horton, 1982); congruência entre o poder do sucessor na família e nos negócios (Holland & Boulton, 1984); busca contínua do progresso, carisma, forte intuição, honestidade, perseverança, visão (Papa & Luz, 2008);

autonomia de gestão (Handler, 1994); espírito inovador (Litz & Kleysen, 2001); vontade de assumir riscos e trabalho árduo (Tatoglu et al., 2008).

No tocante à idade, alguns autores preconizam que, devido à facilidade de identificar e aproveitar oportunidades, indivíduos mais jovens possuem maior propensão de assumir o negócio familiar (Andersson, Gabrielsson, & Wictor, 2004). Contudo, há suporte na literatura que indivíduos mais velhos são mais propensos a serem os sucessores, pois tendem a possuir mais conhecimento e experiência (Westhead, Wright, & Ucbasaran, 2001). Diante de toda diversidade de possíveis atributos do sucessor, além dos desejáveis pelo gestor atual, formula-se a seguinte hipótese:

Hipótese 2: o fato de o gestor atual encontrar em seu possível sucessor os atributos desejados impacta positivamente no planejamento da sucessão.

2.2 COESÃO FAMILIAR

A coesão familiar é um resultado específico da família (Holt, Pearson, Carr, & Barnett, 2016), importante e discutido frequentemente (Grotevant & Carlson, 1989). Trata-se do grau emocional em que os membros da família se consideram distantes ou próximos uns dos outros (Lansberg & Astrachan, 1994). A coesão pode gerar resultados positivos para a organização, na medida em que possibilita o aumentando da riqueza da empresa e da família por meio da redução dos custos de agência (Holt et al., 2016).

O conceito de coesão tem evoluído teoricamente, Lansberg e Astrachan (1994) destacam os laços afetivos entre os membros da família. Danes e Olson (2003) definem coesão familiar como o vínculo emocional que os membros têm em relação um ao outro. Björnberg e Nicholson (2007) ao desenvolverem escala para verificar o clima familiar destacam aspectos relacionados com a coesão emocional e coesão cognitiva. A coesão emocional se refere ao apego afetivo e a cognitiva as visões compartilhadas. A distinção entre ambas pode ser importante, considerando que empresas familiares multigeracionais podem compartilhar visões, contudo, possuírem vínculos emocionais mais fracos.

As famílias podem possuir diferentes níveis de coesão, sendo: alta coesão, quando são conectadas e baixa, quando estão separadas (Olson, 1988). Nas famílias conectadas, há uma orientação coletivista, no entanto, há limites claros entre os subsistemas da família, como entre pais e filhos (Holt et al., 2016). Quando há uma cultura coletivista, os valores familiares, o forte

compromisso familiar e as atitudes altruístas em relação aos membros da família aportam como uma força fundamental para os negócios (Dutta, 1996).

Quando há deficiência na coesão, existe maior propensão de ocorrência de conflitos destrutivos, colocando em risco a família e o negócio (Björnberg & Nicholson, 2007, 2012; Holt et al., 2016). Mesmo que a baixa coesão possa causar fragmentação da família, elevados níveis de coesão podem, às vezes, tornar o sistema familiar rígido e complexo (Beavers & Voeller, 1983; Björnberg & Nicholson, 2007, 2012). A chave está em estabelecer normas visando obter um nível adequado de coesão, alcançando assim, maior dedicação e melhor eficiência dos envolvidos (Pimentel, 2011).

Um bom mecanismo para assegurar a coesão do grupo familiar é criar um conselho da família (Neubauer & Lank, 2016). Isto é útil para evitar que problemas relacionados com questões familiares interfiram nos negócios. Assim, os interesses e expectativas do grupo familiar são representados de forma ordenada e racional, e, da mesma forma ocorre a transmissão de informações da empresa para a família. O conselho zela pelos interesses de longo prazo, definindo políticas que preservem interesses da família e da empresa (Pimentel, 2011). Com regras estabelecidas e os papéis estruturados os conflitos são minimizados (Roth et al., 2017). Desta forma, a coesão favorece o relacionamento do gestor atual com o sucessor, melhorando o comprometimento familiar (Lansberg & Astrachan, 1994). Com estes argumentos formula-se a terceira hipótese.

Hipótese 3: a coesão familiar impacta positivamente na qualidade do relacionamento do gestor atual com o sucessor.

Nas famílias, cuja coesão é elevada, há tempo dedicado dos pais com os filhos para discussão acerca de suas expectativas do futuro (Olson, 1988). Combinar isso com uma elevada lealdade familiar, incute na próxima geração o desejo de dar continuidade nos negócios da família. Nestes casos, desde cedo sentem-se envolvidos no negócio e desempenham um importante papel nas decisões familiares, até mesmo na escolha do sucessor, aumentando seu compromisso com a organização (Lansberg & Astrachan, 1994).

Neste sentido, um bom líder propicia uma alta coesão do grupo, o que também implica em um baixo desejo de deixar a organização, e produzindo alto comprometimento e melhoria da satisfação. Níveis elevados de coesão aumentam a lealdade entre os membros da família, havendo maior possibilidade de continuação do negócio na família (Lansberg & Astrachan, 1994). Estes argumentos sustentam a quarta hipótese de pesquisa.

Hipótese 4: a coesão familiar impacta positivamente no compromisso da família com o negócio.

2.3 RELACIONAMENTOS FAMILIARES

Reconhecer os padrões de relacionamentos que afetam a empresa e a família, ajuda a enfrentar os problemas passados e os atuais, facilitando na reconstrução de laços e propiciando um ambiente coeso e positivo (Strike, 2012). Pesquisas têm explorado o impacto dos relacionamentos no planejamento do processo sucessório (Brockhaus, 2004; Motwani et al., 2006; Scheffer, 1995; Sharma, 2004). Dentre as variáveis destacadas estão: a rivalidade entre os membros familiares pelo controle da empresa; o despreparo da família para compreender o processo de sucessão; falta de distinção entre interesses empresariais e familiares; conflitos quanto à escolha do sucessor (Pimentel, 2011); e ainda a adaptabilidade e compromisso com o negócio (Lansberg & Astrachan, 1994).

Relacionamentos positivos e harmonia familiar estão associados positivamente ao nível de planejamento da sucessão (Goldberg, 1996; Malone, 1989; Marshall et al., 2006; Morris et al., 1997; Seymour, 1993). Longos anos de interação familiar são a base para estabelecer a sucessão (Goldberg, 1996). Quanto mais cedo a próxima geração ingressa na organização, mais tempo os potenciais sucessores tem para se familiarizarem com os valores, cultura e com os funcionários da organização, desenvolvendo habilidades que são requeridas pela empresa (Barach & Ganitsky, 1995; Cabrera-Suárez et al., 2001; Mazzola et al., 2008).

A qualidade destes relacionamentos pode interferir, inclusive, no desempenho da organização (Barach & Ganitsky, 1995; Dyer, 1994). O bom relacionamento pode desenvolver o desejo de manter os negócios na família, melhorando o foco estratégico, e despertando o interesse pela elaboração de modelos de seleção e treinamento de um sucessor (Sharma et al., 2003).

2.3.1 Relacionamento do gestor atual com o sucessor

Confiança, comunicação sincera e aberta, disposição entre as partes para reconhecer as conquistas um do outro e apoio mútuo, caracterizam relacionamento de qualidade entre gestor atual e sucessor (Lansberg & Astrachan, 1994). Especificamente, a qualidade do relacionamento entre o gestor atual e sucessor é uma importante variável para a *performance*

do planejamento sucessório, e predominante à preparação do futuro gestor para a sucessão (Björnberg & Nicholson, 2012; Cabrera-Suárez et al., 2001; Chittoor & Das, 2007; Chrisman et al., 1998; Goldberg, 1996; Handler, 1990; Lansberg, 1988; Lansberg & Astrachan, 1994). Para surtir o resultado esperado, o relacionamento desses membros deve estar baseado na confiança e entendimento mútuo, reconhecimento, apoio e confiança entre as partes, havendo assim, a predisposição para a transferência de conhecimento (Bortoli Neto & Moreira Jr., 2001; Daspit et al., 2016; Pimentel, 2011). Aspectos estes, que deixam a empresa menos vulnerável às nuances do mercado e aos conflitos pessoais (Le Breton-Miller et al., 2004).

As empresas familiares podem se beneficiar de práticas de liderança que promovam o treinamento dos sucessores e o planejamento de sucessão (Marshall et al., 2006). Uma ferramenta que pode ser utilizada para integrar o aprendizado da próxima geração é a introdução gradual de uma “relação de mentoria” (Björnberg & Nicholson, 2012; Dyck, Mauws, Starke, & Mischke, 2002; Le Breton-Miller et al., 2004; Mazzola et al., 2008). Isto implica no treinamento dos sucessores para que sejam confiantes em si mesmos e líderes de empresas familiares (Blumentritt, 2016).

Hipótese 5: a qualidade do relacionamento entre o gestor atual e o sucessor impacta positivamente no nível de treinamento para o processo sucessório.

2.4 ADAPTABILIDADE

A adaptabilidade familiar consiste na capacidade que o sistema familiar tem de realizar mudanças internas em resposta ao estresse situacional (Lansberg & Astrachan, 1994). A dimensão de adaptabilidade varia de flexível, com adaptabilidade alta, à estruturada, com baixa adaptabilidade. Quando é flexível, as regras e papéis são modificados com demandas de desenvolvimento e mudanças externas, nestas famílias, a participação nas decisões familiares é incentivada e as responsabilidades de liderança são compartilhadas. A adaptabilidade é fundamental para a relação do sistema familiar com seu ambiente interno e externo, ela integra e regula a mudança e resolve os problemas. Geralmente, o pré-requisito pra moldar os limites é a coesão (Björnberg & Nicholson, 2012).

É importante que haja interação e liberdade entre o gestor atual e sucessor para que possam pedir orientação e ajuda um ao outro, além de compartilharem informações importantes acerca da família ou do negócio (Lansberg & Astrachan, 1994). Uma comunicação aberta e

eficaz favorece a receptividade e a adaptabilidade em um sistema familiar, propiciando relações mais saudáveis (Olson, 1988; Walsh, 1998).

Sistemas familiares menos adaptáveis e com fronteiras rígidas, tendem a não procurar orientação externa, fechando-se para mudanças e protelando o planejamento estratégico (Björnberg & Nicholson, 2012). Assim, é essencial que os membros da família sejam capacitados para moldarem-se aos diversos contextos e possam enfrentar os desafios (Danes, Leichtenritt, Metz, & Huddleston-Casas, 2000).

Famílias flexíveis ou altamente adaptáveis estarão mais aptas a ajudarem o gestor atual e o sucessor a compreenderem e se adaptarem as mudanças impostas pela sucessão (Lansberg & Astrachan, 1994). Ao passo que uma transição ocorre, a autoridade de decisão acerca do negócio, recai gradativamente sobre o sucessor, fato que pode afetar o bem-estar familiar. Com isso, os relacionamentos entre os familiares precisam ser reajustados e quanto mais a família se adaptar a essa transição, maior será o apoio que a família irá dispender aos atores diretamente envolvidos. Desta forma, a próxima hipótese está orientada para:

Hipótese 6: a adaptabilidade familiar impacta positivamente no relacionamento do gestor atual e do sucessor.

De acordo com Olson (1988) e Lansberg e Astrachan (1994), em famílias que há maior adaptabilidade, os membros são incentivados a desenvolver suas visões pessoais, acatando alterações do ambiente externo, e indo além das necessidades familiares e pessoais. Nesse tipo de organizações, os membros podem expor e negociar suas expectativas pessoais com demais familiares. Essas visões compartilhadas e aceitas na organização, aumentam o entusiasmo e o compromisso pela empresa e com o futuro dela. Desta forma, a próxima hipótese está orientada para:

Hipótese 7: a adaptabilidade familiar impacta positivamente no compromisso da família com o negócio.

2.5 COMPROMISSO

O compromisso familiar remete ao quão dedicados os membros familiares estão em relação à manutenção do negócio para a próxima geração da família, seja na busca pela propriedade da organização ou na qualidade da administração (Lansberg & Astrachan, 1994). Em famílias altamente comprometidas, os pais envolvem e motivam os filhos a se envolverem

na empresa, inculcando nos futuros proprietários, as tradições, cultura e identidade da empresa, o que representa também os princípios da própria família (Parker, 2016; Poza, 1988). Nestas famílias, vislumbra-se o longo prazo e seus benefícios, sendo que, em algumas situações, abre mão de benefício pessoal pelo bem da organização (Dyer, 1994; Ward, 1987).

O grau do compromisso familiar está associado positivamente ao fato de um sucessor ser ou não treinado (Lansberg & Astrachan, 1994). Em casos de famílias mais comprometidas e empenhadas com a organização, o desenvolvimento das pessoas é acompanhado de maneira próxima, facilitando a identificação um sucessor e o que precisa ser melhorado. Com esse relacionamento mais próximo, há um maior compromisso, e os membros envolvidos estariam mais dispostos a participarem do processo de treinamento. Sendo isto vital para ampliar a visão do sucessor acerca da longevidade do negócio.

Um processo planejado, que considera a educação e o treinamento, favorece uma transição mais natural, suaviza a resistência a mudança, eleva a conscientização dos riscos de procrastinar a tomada de decisão, além de estimular o comprometimento (Lansberg & Gersick, 2015). Bases diferentes de compromisso podem produzir diferentes comportamentos, que levam a variados níveis de desempenho na empresa (Sharma & Irving, 2005). Para estes últimos autores é possível desenvolver um perfil de compromisso para os membros da família, isso ajuda na tomada de decisão acerca do futuro do empreendimento familiar. Diante da compreensão de que o compromisso familiar aumenta a possibilidade de envolvimento do potencial sucessor ser capacitado a oitava hipótese é apresentada.

Hipótese 8: O compromisso familiar com o negócio impacta positivamente no nível de treinamento do sucessor.

Ademais, a falta de comprometimento entre membros familiares com o sucessor, pode interferir diretamente no planejamento da sucessão, inclusive, fazendo com que ele desista de assumir a gestão, por não perceber “espaço suficiente” para que demonstre as suas habilidades com o negócio, impossibilitando que a sucessão ocorra (de Massis et al., 2008; Kets de Vries, 1993). Em famílias com elevado grau de compromisso, há o entendimento entre os membros sobre as dificuldades inerentes a sucessão, mas também, em relação aos benefícios da continuidade da empresa, sendo claros a respeito disso e falando abertamente. Como resultado disso, o planejamento da sucessão, no entendimento desses familiares é a melhor alternativa, pois irá preparar a todos e minimizar os difíceis desafios vindouros, prevendo suportes emocionais necessários, e podendo refletir em resultado positivo para os envolvidos (Lansberg & Astrachan, 1994).

Em um planejamento sucessório, não somente o nome do sucessor deve ser indicado, mas também as razões para sua escolha devem ser claramente apresentadas (Borwick, 1993). Por sua vez, o sucessor deve demonstrar um compromisso longínquo com o negócio e habilidades e competências para assumir a gestão (Fox, Nilakant, & Hamilton, 1996). O compromisso do sucessor e sua entrada na organização devem estar inseridas no planejamento (Tatoglu et al., 2008). Segundo Barach, Ganitsky, Crson, & Donchin (1988), a maioria dos sucessores integram-se à empresa logo após completarem a sua educação formal, ainda que, a pesquisa de Bachkaniwala, Wright, & Ram (2001) aponte que a maioria dos fundadores educou os filhos no intuito de ampliarem suas perspectivas acerca do mercado de trabalho, e não apenas focando a sucessão.

Em empresas familiares em que existe bom nível de comunicação, há também maior propensão para o planejamento da sucessão dos negócios (Magasi, 2016). Com uma comunicação de alta qualidade, o sucessor pode explorar plenamente todas as questões que surgem durante o planejamento da sucessão (Discua Cruz, Howorth, & Hamilton, 2013). Além disso, haverá maior congruência de metas entre o gestor atual e o sucessor e um compromisso mais explícito com a estratégia de longo prazo (Janjuha-Jivrav & Woods, 2002; Tatoglu et al., 2008). Sendo assim, a nona hipótese é apresentada.

Hipótese 9: O compromisso familiar impacta positivamente no nível de planejamento da sucessão familiar.

2.6 PLANEJAMENTO E TREINAMENTO PARA A SUCESSÃO

O planejamento sucessório é definido por Sharma et al. (1997), como sendo um processo formal e deliberado que visa facilitar a transferência da gestão da empresa familiar de um membro familiar para outro. Neste sentido, componentes essenciais para tal processo incluem selecionar e treinar um sucessor (Sharma et al., 2003). Alguns pontos centrais do planejamento sucessório relacionam-se com a valorização e envolvimento no processo e no treinamento do sucessor (Marshall et al., 2006; Sharma et al., 2003). Uma sucessão plena requer eficácia em alguns critérios, dentre eles, o grau de treinamento e de responsabilidade do sucessor, somado a experiências externas e uma boa comunicação acerca do planejamento da sucessão por parte do gestor atual (Handler, 1994).

Na pesquisa de Estol e Ferreira (2006) foram identificadas dimensões que facilitam o processo sucessório, dentre elas estão: a preparação adequada do sucedido e um treinamento

específico para desempenhar as funções gerenciais. Uma inserção precoce ao ambiente da empresa familiar, também pode beneficiar a próxima geração (Le Breton-Miller et al., 2004). Enquanto Lansberg e Astrachan (1994) apontam que a educação formal também deve ser considerada no processo, Lansberg e Gersik (2015), a colocam como essencial. Para a obtenção das características desejáveis para o sucessor, treinamentos devem ocorrer, tanto dentro (Churchill & Hatten, 1987) como fora da empresa (Barach & Ganitsky, 1995; Lansberg & Astrachan, 1994; Ward, 1987).

De acordo com Marshall et al. (2006), normas devem ser estabelecidas na empresa. Estas, devem advir do treinamento em processos cooperativos de gestão de conflitos e liderança relacional. Tais normas remetem a planejamentos formais e informais de sucessão, que no longo prazo refletem positivamente na organização. Para Soleimanof et al. (2018) os estilos parentais, propostos na teoria de controle parental (Baumrind, 1971; Steinberg, Elmen, & Mounts, 1989), podem explicar como diferentes estilos parentais - autoritário, permissivo e autoritário - moldam personalidades e comportamentos dos membros da família (Jaskiewicz, Combs, Shanine, & Kacmar, 2017; Jaskiewicz & Dyer, 2017). Sendo assim, importantes implicações para o treinamento de sucessores em empresas familiares.

Treinar o potencial sucessor é vital para a sucessão (Morris et al., 1997). Ausência de treinamento formal adequado, coloca a sucessão em perigo, podendo inclusive não ocorrer, pois o potencial sucessor pode não estar preparado para assumir a nova posição (de Massis et al., 2008; Murray, 2003). No entanto, treinar e desenvolver a liderança deve garantir que as habilidades necessárias estejam presentes (Murray, 2003). Para isso, é preciso que o atual líder tenha tempo para repassar o conhecimento necessário e garantir que o potencial sucessor esteja preparado (Royer, Simons, Boyd, & Rafferty, 2008). Do mesmo modo, o sucessor precisa de tempo para assimilar o conhecimento e habilidades requeridas (Lansberg & Astrachan, 1994; Seymour, 1993). Isso pode permitir que o sucessor tenha confiança em si mesmo como novo líder (Blumentritt, 2016).

É responsabilidade do atual líder identificar o potencial sucessor e treiná-lo, elaborando um bom planejamento para a sucessão e garantido um processo tranquilo (Lussier & Sonfield, 2012; Sonfield & Lussier, 2004). Fornecer o treinamento e orientação ao potencial sucessor, comunicar funcionários e familiares em tempo hábil e desenvolver o planejamento da sucessão, são ações que precisam ocorrer independentemente do tamanho da empresa familiar (Motwani et al., 2006).

Sob a ótica da governança ou profissionalização do planejamento sucessório, visando a implantação de estratégias que formalizem e estruturem os papéis e que possibilitem uma

prestação de contas adequada, assessores externos podem ser contratados para orientar esse processo de transição, estruturando um planejamento de longo prazo (Bigliardi & Dormio, 2009). Isso inclui o treinamento profissional adequado para o potencial sucessor, que, gradativamente, participa das atividades da empresa, obtendo uma delegação progressiva (Gilding et al., 2013; Mazzola et al., 2008). Nesse sentido, o gestor atual da empresa deve direcionar suas ações para favorecer o trabalho dos possíveis sucessores, treinando estes acerca das estratégias desejadas para o negócio familiar, de modo a alcançar o sucesso almejado, permitindo assim, que esses sintam confiança em si mesmos (Blumentritt, 2016).

No entanto, caso o gestor atual da empresa seja muito conservador, pode evitar discutir a sucessão, ou não passar informações de cunho confidencial ao sucessor. Contudo, caso seja um gestor mais cooperativo e aberto, pode pedir que o sucessor faça parte dos negócios, oferecendo-lhe diversas oportunidades de treinamento (Michael-Tsabari & Weiss, 2015). Planejar o processo de sucessão com a antecedência adequada, permite mapear caminhos de desenvolvimento e treinamento para potenciais sucessores, reduzindo incertezas inerentes a mudança geracional, permitindo o desenvolvimento de candidatos preparados para assumir desafios. Sendo isso, fundamental para descerrar caminhos futuros (Lansberg & Gersick, 2015). Com base nestes preceitos, a décima e última hipótese é apresentada.

Hipótese 10: O treinamento impacta positivamente no nível do planejamento da sucessão familiar.

Visando clarificar os passos da execução da pesquisa e permitir futuras replicações, no capítulo seguinte é apresentado o método utilizado para operacionalização do estudo. Nela destaca-se o modelo proposto, o delineamento da pesquisa e os procedimentos de coleta e análise de dados.

3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA DA PRODUÇÃO TÉCNICA

Nesse capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa. Iniciando pelo modelo proposto que foi elaborado de acordo com as hipóteses apresentadas e que emergiram dos objetivos propostos e da literatura pesquisada, o modelo pode ser visualizado na Figura 3.

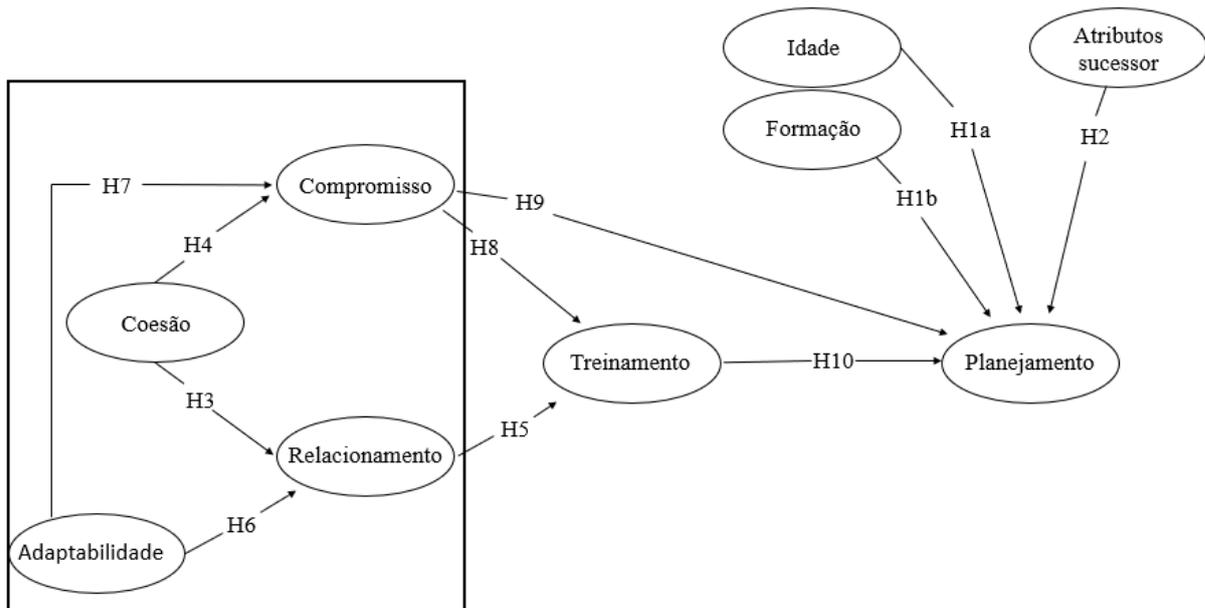


Figura 3. Modelo proposto.

Fonte: Elaboração própria, 2018.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta pesquisa, em relação aos objetivos, é caracterizada como descritiva. Este tipo de pesquisa pretende descrever em detalhes os fatos e os fenômenos de determinada realidade, abordando as características de um grupo, indivíduo ou situação, apontando as relações que existem (Gil, 2008; Selltiz, Wrightsman, & Cook, 1976).

No que tange a abordagem do problema, trata-se de uma pesquisa quantitativa, pois utiliza procedimentos estruturados e instrumento formal para a coleta de dados, enfatiza a objetividade na coleta e análise de dados e empregando procedimentos estatísticos para a análise dos dados (Gil, 2008). Busca-se ainda, compreender o funcionamento e identificar as relações entre as variáveis observadas (Malhotra, 2012).

3.2 DEFINIÇÃO DA AMOSTRA DO ESTUDO

A pesquisa de campo, foi realizada inicialmente com associados de uma Rede de lojas de móveis, realizada na assembleia da Rede, momento em que a pesquisadora apresentou a pesquisa, sendo o questionário aplicado na sequência. Posteriormente foi ampliada, para associados de Redes de varejistas que atuam no ramo de materiais de construção. No segundo momento a pesquisa foi realizada por meio de formulário eletrônico do *Google* tendo sido compartilhado por meio de redes sociais, assim como, por meio de contatos específicos com diretores das redes de outros segmentos que apoiaram e auxiliaram na divulgação da pesquisa.

O público inicial foi escolhido por conveniência e acesso facilitado da pesquisadora, para que resultados parciais pudessem ser analisados. Já na fase de ampliação da pesquisa, entendeu-se como relevante que fossem respondentes também associados a Redes, tendo em vista que podem haver características similares dos respondentes, assim como, o fato de haver uma Rede que possa apoiar os associados no que tange ao planejamento da sucessão.

A Rede de lojas de móveis é uma associação de lojas de móveis, eletrodomésticos e afins. A central administrativa da rede situa-se na cidade de Ijuí/RS. Fundada em 2002, seu foco consiste em oferecer benefícios aos seus associados, parceiros e clientes, por meio da cooperação. Atualmente, a associação conta com 66 associados que ao todo, possuem 118 lojas, abrangendo os estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná e Mato Grosso do Sul.

O contato foi estabelecido com o supervisor e o presidente da Rede, que autorizaram a participação da pesquisadora na assembleia anual, que ocorreu em setembro de 2017 para que assim, houvesse a oportunidade de um contato pessoal da pesquisadora com os sócios. A pesquisa foi inserida na pauta da assembleia, tendo um tempo pré-determinado para apresentação dos seus objetivos junto aos associados. Após a exposição, o presidente pôs em votação a aprovação da aplicação da pesquisa junto aos mesmos, sendo aprovada por unanimidade a aplicação da pesquisa, como também a sua divulgação.

A pesquisa foi aplicada aos 42 associados presentes na assembleia. Os demais associados foram contatados via e-mail, que foi enviado pelo supervisor da Rede com o anexo da pesquisa em *Excel* e também com o *link* da pesquisa no *Google Forms*, para que pudessem responder do modo que fosse mais conveniente. Dos 24 associados contatados posteriormente, 16 retornaram a pesquisa, totalizando, 58 respostas.

Tendo em vista a necessidade da ampliação do número de respondentes, contatos foram realizados com Redes de varejo de outros segmentos. Tendo retorno mais expressivo, empresas da área de materiais de construção, haja vista apoio realizado por meio da Federação. A pesquisa

foi também divulgada em redes sociais da pesquisadora e também por meio do e-mail oficial do programa de pós-graduação da instituição, que replicou a pesquisa. Finalizando com o número de 264 respondentes, todos gestores atuais das organizações.

Devido as diversas vantagens em termos de efeito, rigor e facilidade de operacionalização, realizou-se o cálculo de amostra “*post hoc*” por meio da análise de “poder do teste”. Utilizou-se o programa G*Power v. 3.1.9.3, sendo o valor identificado para o modelo proposto de 0,99, como Cohen (1988) e Hair et al. (2014) recomendam o uso de valores superiores a 0,80, o modelo se apresenta robusto para análise.

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

A coleta de dados se dividiu em levantamento de dados bibliográficos e dados empíricos. Os dados bibliográficos, utilizados para o desenvolvimento das hipóteses e modelo conceitual se consistiu em uma vasta busca de materiais para a obtenção de um referencial teórico robusto, e que permitisse a compreensão dos fenômenos pesquisados.

3.3.1 Dados bibliográficos

As buscas ocorreram entre 16 de junho de 2017 a 18 de julho de 2017, sendo realizada em três bases, sendo: Spell, *Web of Science* e *Scopus*. As bases internacionais foram acessadas pelo Portal Capes, utilizando o espaço da Comunidade Acadêmica Federada (CAFe), com o *login* de acesso disponibilizado pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Unioeste.

A busca realizada na base Spell, utilizando como palavra-chave “sucessão familiar” apresentou um retorno final de somente 3 artigos. Na *Web of Science*, utilizando o termo de busca “*family succession*”, no período selecionado de 2008-2017, o retorno foi de 1.258 estudos. Destes, 1.065 eram artigos, e aplicando o filtro *business/management* restaram 205 artigos, refinando a busca para *small business*, o retorno final foi de 25 artigos. Após a leitura de títulos e resumos, foram selecionados 15 artigos para a pesquisa.

Na base *Scopus*, o termo inicial de busca e o período foram os mesmos, resultado inicialmente 1.494, sendo destes 1.192 artigos, reduzindo o período para 2013-2017 e solicitando somente artigos restaram 617 artigos. Nesta base o filtro de categoria utilizado foi: *business, management and accounting*, que resultou em 158 artigos, refinando para *small business* em língua inglesa e portuguesa restaram 123 artigos. Utilizando a *Analyze search*

results com o intuito de verificar a quantidade de publicações por ano, para aferir se o tema continua sendo pesquisado, o resultado foi: 2013, 24; 2014, 26; 2015, 30; 2016, 30; e 2017, 13. Sendo destes, a maioria advindo dos Estados Unidos (27) não havendo publicações do Brasil neste período. É possível verificar que há um crescimento nas pesquisas acerca no tema no período selecionado. Após a leitura de títulos e resumos 77 artigos, que se adequavam ao objetivo da pesquisa, foram selecionados para a pesquisa.

Para obter uma atualização quanto ao número de pesquisas do ano de 2017 e também agregar as publicações mais recentes, uma busca complementar na base *Scopus* foi realizada no dia 25 de maio de 2018. A busca contemplou os anos de 2017 e 2018, e somente para artigos. Haviam na base 205 artigos, com os demais filtros utilizados conforme a busca anterior, restaram 43 artigos. Verificou-se que 31 artigos foram publicados em 2017 e 12 em 2018, comprovando-se que, de fato, o tema continua sendo alvo de pesquisas. Quanto aos países de origem: Alemanha (6 publicações); Brasil (5 publicações); China (5 publicações); Estados Unidos (5 publicações). Mediante leitura de títulos e resumos, 27 artigos foram selecionados.

Com posse dos 122 artigos selecionados e após a leitura, foi possível identificar alguns autores seminais na área, possibilitando a busca posterior de outros materiais relevantes. Dentre o material selecionado, foi possível encontrar suporte para a elaboração do instrumento de pesquisa (Apêndice A), que teve como base o instrumento de pesquisa apresentado por Lansberg e Astrachan (1994) e também Ribeiro, Roglio, e Pécora-Junior (2013). O ineditismo do modelo proposto neste estudo, ocorre pelo fato de ser integrado ao modelo as características pessoais, denominadas neste trabalho como atributos do gestor atual e também os atributos desejáveis no sucessor.

3.3.2 Dados empíricos

Os dados empíricos foram coletados por meio de questionário aplicado. Este tipo de pesquisa busca informação diretamente com um grupo de interesse. É também indicado para pesquisas quantitativas, permitindo o anonimato do respondente e garantido o sigilo de informações individuais (Santos, 1999). Com o levantamento bibliográfico concluído e de posse do alinhamento teórico, desenvolveu-se o instrumento de pesquisa para a coleta de dados empíricos, conforme apresentado no Apêndice A. O instrumento contempla 56 questões com vistas a atender o objetivo proposto, e divide-se em nove seções.

A primeira seção é composta por sete perguntas que objetivam caracterizar as empresas que compõem a amostra, observando a forma jurídica do negócio, número de lojas, faturamento anual, número de empregados externos e familiares que trabalham na empresa, a previsão de afastamento (aposentadoria) do gestor atual da empresa e qual geração que está a frente do negócio atualmente. A segunda seção possui oito perguntas que estão relacionadas com a definição das informações pessoais sobre o gestor atual da empresa. As duas primeiras seções, foram adaptadas do instrumento apresentado por Ribeiro, Roglio e Pécora Jr. (2013).

As demais seções do instrumento visam avaliar os construtos adaptabilidade, coesão, compromisso, planejamento, relacionamento e treinamento, presentes no modelo proposto (ver Figura 3), e foram adaptadas do instrumento proposto por Lansberg e Astrachan (1994) e são apresentadas em uma escala *Likert* de cinco pontos, sendo: 1 (não importante) a 5 (muito importante), para a seção 3; e 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente) para as seções seguintes. A seção 3 avalia a dimensão atributos do potencial sucessor, por meio das seguintes questões: 3.1 Idade; 3.2 Gênero; 3.3 Nível de educação; 3.4 Experiência no negócio; 3.5 Experiência de gestão externa (em outras funções ou outras empresas); 3.6 Habilidades (financeira, marketing e vendas, relacionamento interpessoal, planejamento); 3.7 Relação de sangue (proximidade familiar); 3.8 Disposição para assumir riscos; 3.9 Ser respeitado (pelos membros da família e pelos funcionários).

A seção 4, apresenta questões que remetem a dimensão coesão familiar. Para tal, foram usadas as seguintes questões: 4.1. Os membros da família discutem problemas, mais com pessoas fora da família, do que com familiares; 4.2. Existem reuniões familiares frequentes; 4.3. Os filhos da família são tratados igualmente; 4.4. Os membros da família conhecem os amigos próximos uns dos outros; 4.5. Os membros da família têm dificuldade em pensar em coisas para fazerem juntos; 4.6. Os membros da família se sentem mais próximos das pessoas fora da família do que entre si; 4.7. Os membros acompanham o que a família decide fazer; 4.8. Os membros da família gostam de passar o tempo livre juntos; 4.9. Os membros da família evitam um ao outro; 4.10. Os membros da família compartilham interesses e passatempos; e 4.11. Os membros da família desenvolvem atividades em conjunto.

Na seção 5, a dimensão adaptabilidade é contruída pelas questões: 5.1. É fácil para todos os membros da família expressarem suas opiniões; 5.2. Cada membro da família contribui para as principais decisões familiares; 5.3. Os membros da família discutem problemas e se sentem bem com as soluções.; 5.4. A família busca constantemente novas formas de resolução de problemas; 5.5. A família é flexível em relação ao compartilhamento de responsabilidades; 5.6. Os membros da família comentam sobre suas metas e objetivos pessoais um com o outro.

A dimensão relacionamentos é apresentada na seção 6, e contempla as seguintes questões: 6.1. O proprietário-gerente e o sucessor têm um relacionamento de confiança e de apoio mútuo. 6.2. O sucessor reconhece as conquistas do proprietário-gerente; 6.3. É fácil para o proprietário-gerente e o sucessor expressarem suas opiniões um para o outro; 6.4. O proprietário-gerente e o sucessor são flexíveis ao lidarem com suas diferenças; 6.5. O proprietário-gerente reconhece as conquistas do sucessor; e 6.6. O proprietário-gerente permite ao sucessor aprender com seus próprios erros.

Por fim, as seções 8 e 9, versam questões relacionadas com as dimensões planejamento da sucessão e treinamento, respectivamente. O nível de planejamento é levantado por meio das questões: 8.1. A sucessão é um processo pensado e planejado, estando explícito na empresa; 8.2. Foram desenvolvidos critérios claros para o processo de sucessão; 8.3 Existe uma estimativa (mesmo que aproximada) para que um sucessor assuma a gestão. Já o nível de treinamento é identificado pelas questões: 9.1. O proprietário-gerente se envolve no processo de treinamento do possível sucessor; 9.2. O possível sucessor possui conhecimentos sobre as diversas áreas/funções/processos da empresa; 9.3. O possível sucessor é treinado especificamente para assumir a gestão da empresa.

3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

A primeira etapa da análise compreendeu a análise descritiva dos dados, caracterizando as empresas e identificando o perfil dos atuais gestores destas organizações. Utilizar a estatística descritiva permite, por meio de um conjunto de técnicas, compreender melhor o comportamento, variabilidade e valores atípicos que compõem determinada amostra ou população, permitindo a descrição de várias características (Silva, Wanderley, & Santos, 2011).

A segunda etapa testou as relações do modelo proposto na Figura 2. Para tal, foi utilizada a Modelagem de Equações Estruturais (*Structural Equation Models* - SEM), com estimação dos “Mínimos Quadrados Parciais” (*Partial Least Square – Path modelling* - PLS-PM), utilizando-se das ferramentas oferecidas pelo *software SmartPLS®* 3.0. Esta técnica fornece estimativas e parâmetros que maximizam a variância explicada (valores de R^2) dos modelos estudados, sendo possível fazer análises mais amplas, observando as relações entre múltiplas variáveis - latentes ou observadas - simultaneamente (Hair, Sarstedt, Ringle, & Mena, 2012; Hair Jr., Hult, Ringle, & Sarstedt, 2016).

Outra justificativa para a utilização do método PLS (*Partial Least Squares*) é a ausência de suposições sobre a distribuição dos dados, como normalidade e uso de escalas intervalares (Mateos-Aparicio, 2011). O modelo PLS (*path models*) é desenvolvido com base na teoria. Neste sentido, a teoria representa “um conjunto de hipóteses sistematicamente relacionadas desenvolvidas seguindo o método científico que pode ser usado para explicar e prever resultados” (Hair et al., 2014, p. 12).

Medidas empíricas de relações entre os construtos são apresentadas no modelo estrutural e as relações entre indicadores e construtos são representadas no modelo de mensuração. Destarte, é possível analisar o ajuste da teoria aos dados, ou seja, comparar a realidade teórica com o modelo estrutural (Hair Jr. et al., 2016). A análise deve ser realizada em duas fases. Primeiro, aferem-se as validades convergentes e discriminantes que analisam o modelo de mensuração. Posteriormente, o modelo estrutural é analisado a fim de se confirmar ou refutar as hipóteses de pesquisa (Anderson & Gerbing, 1988).

A escolha do método justifica-se ainda pelo fato de que ele, na pesquisa de ciências sociais, permite identificar relações que com a utilização de outros métodos quantitativos, provavelmente não seriam identificadas, pois ele possibilita visualizar a relação entre múltiplas variáveis simultaneamente (Hair et al., 2012; Hair Jr. et al., 2016; Malhotra, 2012).

4 RESULTADOS PESQUISA

Esta etapa inicial consistiu na verificação do modelo de mensuração. O mesmo inclui a análise dos indicadores de validade convergente e discriminante, medindo a relação entre os construtos latentes e as variáveis observadas. Isto é, afere se as variáveis observadas representam os construtos, considerando que esses não são medidos diretamente (Hair et al., 2014, 2012).

A validade convergente consiste na convergência ou compartilhamento de uma elevada proporção de variância entre os indicadores de um construto, ou seja, identifica como os indicadores se correlacionam positivamente com indicadores alternativos do mesmo construto (Hair et al., 2014). Esse apontamento é realizado analisando-se as Cargas Fatoriais / Externas, também denominadas Confiabilidade do Indicador (*Indicator Reliability*), a Variância Média Extraída (VME), o Alfa (α) de *Cronbach* e a Confiabilidade Composta (CC).

No que corresponde à análise de cargas fatoriais, recomenda-se que sejam, preferencialmente, acima de 0,7, haja vista que quanto maiores forem as cargas fatoriais, maiores são as evidências de que convergem para um ponto comum (Hair et al., 2014). Ademais, é necessário que todas as cargas fatoriais do construto sejam estatisticamente significativas, assinalando a confiabilidade do indicador (Hair et al., 2014). Variáveis que apresentavam cargas inferiores a 0,7 foram eliminadas, resultando na estrutura final conforme Figura 4.

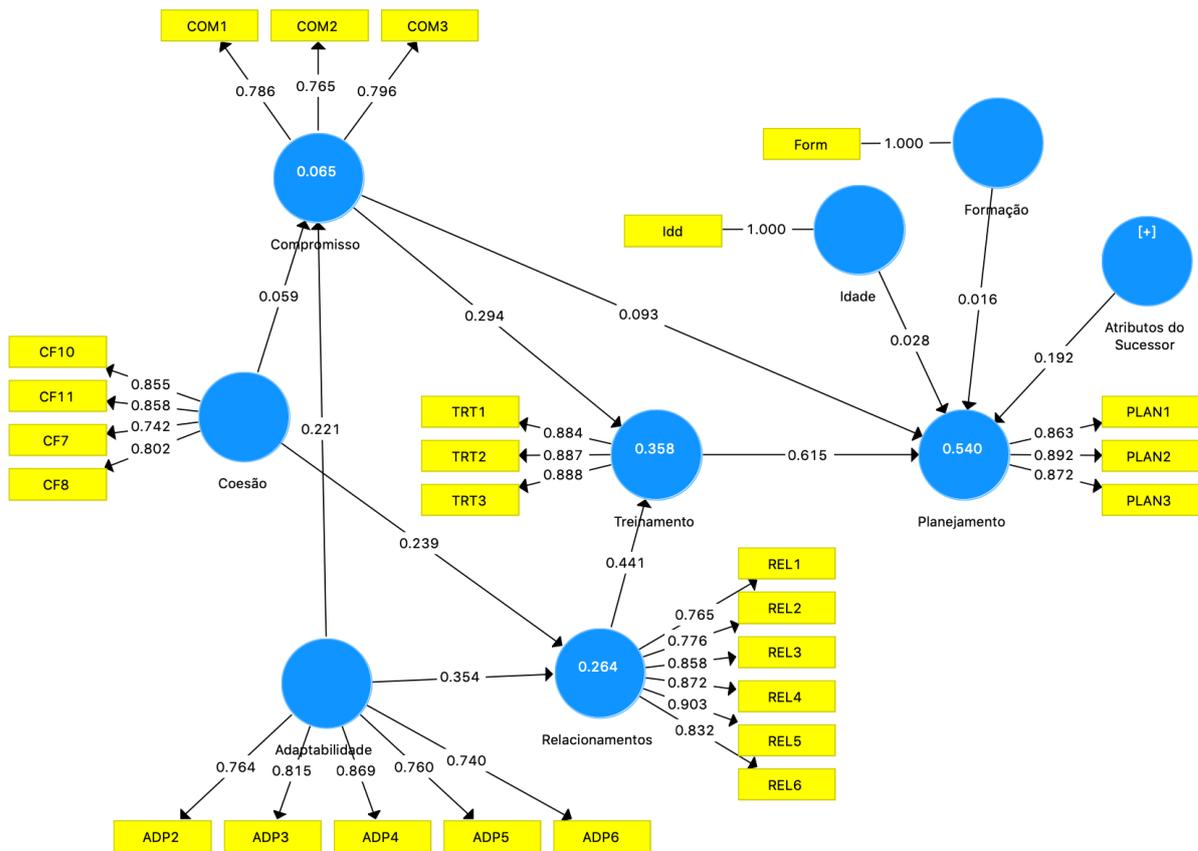


Figura 4. Modelo de mensuração e análise dos caminhos

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Outro aspecto a ser observado nos modelos de mensuração são as Validades Convergentes, obtidas pelas observações das Variâncias Médias Extraídas (*Average Variance Extracted* - AVE's). Os valores das AVE's devem ser maiores que 0,50 ($AVE > 0,50$) (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009), a AVE é a porção dos dados (nas respectivas variáveis) que é explicada por cada um dos construtos ou Variáveis Latentes (VL), respectivos aos seus conjuntos de variáveis ou quanto, em média, as variáveis se correlacionam positivamente com os seus respectivos construtos ou VL. As AVEs encontradas podem ser observadas na Tabela 1.

Tabela 1. Validade Convergente.

	Alfa de Cronbach	Confiabilidade Composta	AVE
Adaptabilidade	0,849	0,893	0,626
Coesão	0,831	0,888	0,665
Compromisso	0,685	0,825	0,612
Planejamento	0,848	0,908	0,767
Relacionamentos	0,913	0,933	0,699
Treinamento	0,864	0,917	0,786

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Outro importante indicador da validade convergente é a confiabilidade traduzida pelos indicadores do Alfa de *Cronbach* (AC) e da Confiabilidade Composta (CC). Desenvolvido em 1951 por *Lee Cronbach*, o Alfa de *Cronbach* é um coeficiente de consistência interna expresso por um número entre 0 e 1. “A consistência interna demonstra até que ponto todos os itens medem o mesmo conceito ou construto e, portanto, estão conectados à inter-relação dos itens dentro do teste” (Tavakol & Dennick, 2011, p. 53). Na escala de 0 a 1, um valor acima de 0,6 indica confiabilidade de coerência interna satisfatória (Malhotra, 2012). Os resultados encontrados para AC e CC podem também ser visualizados na Tabela 1. Sendo a coerência interna de todos considerada satisfatória, pois todos estão acima de 0,6.

Seguindo a avaliação do modelo, realizou-se a análise da validade discriminante. O processo compreende a verificação de quanto um construto é realmente diferente dos demais. Desse modo, quanto maior a validade discriminante, maior é a evidência da singularidade do construto, representando que esse é capaz de captar fenômenos que outros construtos não conseguem. Neste estudo, utiliza-se para a avaliação da validade o critério de *Fonell-Larcker*, esse objetiva comparar as raízes quadradas dos valores das AVE's de cada um dos construtos com as correlações de Pearson entre as VL (Hair et al., 2014, 2012). Os resultados são apresentados na Tabela 2.

Tabela 2. Validade Discriminante.

		1	2	3	4	5	6
1	Adaptabilidade	0,791					
2	Coessão	0,481	0,816				
3	Compromisso	0,250	0,166	0,782			
4	Planejamento	0,402	0,196	0,390	0,876		
5	Relacionamentos	0,469	0,409	0,296	0,472	0,836	
6	Treinamento	0,300	0,220	0,425	0,703	0,528	0,886

Nota. Os valores em negrito (na diagonal) são a raiz quadrada da AVE, os demais valores são as correlações entre as variáveis.

Fonte: Resultados da pesquisa (2018).

Os resultados indicam a validade discriminante dos construtos, já que todos os valores das raízes quadradas das AVE's excederam as correlações entre os construtos, sinalizando que os seis construtos são distintos entre si. A verificação da validade discriminante encerra a etapa inicial de análises de ajuste do modelo, tendo sido atestada a confiabilidade e a validade do modelo de mensuração.

A etapa seguinte consistiu na análise do modelo estrutural, os coeficientes de determinação (R^2) são as medidas mais utilizadas para avaliar o modelo estrutural. Além de

indicar a parcela de variância das variáveis endógenas explicadas pelo modelo, os coeficientes são responsáveis por indicar o poder explanatório e a qualidade do modelo ajustado (Hair et al., 2014), que é demonstrado na Figura 5.

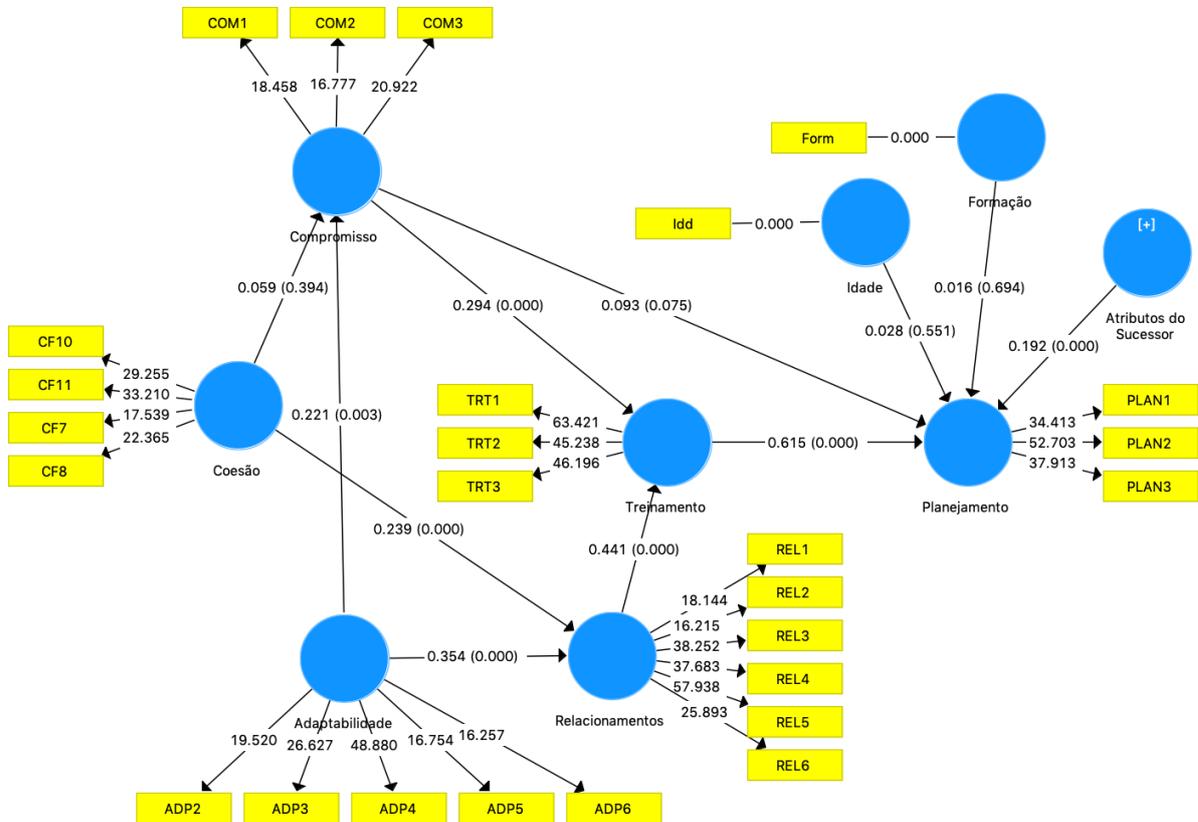


Figura 5. Modelo estrutural.

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A qualidade do modelo pode apresentar valores que variam de 0 a 1. Quanto mais altos forem os coeficientes de R^2 , mais alta será a precisão preditiva do modelo. Porém, Hair et al. (2014) observam que a aceitação desses valores pode variar em função da complexidade do modelo e disciplina. As diretrizes estabelecidas por Cohen (1988) consideram valores de 0.02, 0.15 e 0.35 como fracos, médios e fortes efeitos, respectivamente. A identificação do tamanho do efeito entre as variáveis auxilia na identificação da contribuição global da pesquisa (Chin, Marcolin, & Newsted, 2003). Os R^2 foram: Compromisso, 0.065; Planejamento, 0.540; Relacionamento, 0.264; e Treinamento, 0.358. Valores considerados adequados, tendo em vista que apenas o Compromisso é considerado com fraco poder explicativo, enquanto o constructo principal Planejamento, tem poder explicativo forte e explica 54% do modelo.

A avaliação do tamanho do efeito f^2 representa o impacto das variáveis exógenas sobre a variável endógena, ou seja, indica quanto a omissão / retirada de uma variável exógena

influência nas construções endógenas. O tamanho do efeito (f^2) ou indicador de Cohen, valor que é obtido pela inclusão e exclusão de constructos do modelo (um a um), valores entre 0,02 e 0,15 são considerados pequenos, valores entre 0,15 e 0,35 são considerados médios e acima de 0,35 são considerados grandes (Hair et al., 2012).

Outro critério que também avalia a precisão preditiva do modelo é o valor do *Stone-Geisser* (Q^2). “O Q^2 avalia quanto o modelo e aproxima do que se esperava dele ou a qualidade da predição do modelo ou acurácia do modelo ajustado” (Ringle, Silva, & Bido, 2014, p. 70). O critério de avaliação do Q^2 é obter valores maiores que zero (Hair et al., 2014, 2012). Os resultados tanto de f^2 quanto de Q^2 podem ser verificados na Tabela 3.

Tabela 3. Tamanho do Efeito (f^2) dos construtos e Relevância Preditiva (Q^2)

	f^2	Q^2
Adaptabilidade	0,426	
Atributos do Sucessor	0,068	
Coesão	0,425	
Compromisso	0,250	0,029
Formação	1,000	
Idade	1,000	
Planejamento	0,485	0,376
Relacionamentos	0,551	0,169
Treinamento	0,512	0,260

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

No tocante ao tamanho do efeito de cada construto, de acordo com os resultados encontrados, apenas Atributos do Sucessor tem efeito fraco e Compromisso, a única a apresentar efeito médio, enquanto Adaptabilidade, Coesão, Planejamento, Relacionamento e Treinamento, possuem efeito forte. Na análise do modelo estrutural, os valores de Q^2 foram todos maiores que zero, indicando que construtos exógenos tem relevância sobre construtos endógenos (Hair et al., 2014).

Os coeficientes de caminhos (*path*) indicam quanto a mudança num construto endógeno é afetada pelo aumento de uma unidade em um construto exógeno (Hair et al., 2014). A interpretação dos resultados compreende o teste de significado de todas as relações estabelecidas no modelo estrutural. Os testes de significância podem ser avaliados pelos valores do t e p valor. É importante ainda que seja avaliada a relevância de relacionamentos significativos, uma vez que essa etapa é fundamental no estabelecimento de conclusões (Hair et al., 2014). Nessa etapa, para uma confiabilidade de 95%, os valores de t -Student devem estar

acima de 1,96 e o p -valor < 0.05 (Hair et al., 2014). Os resultados do teste das hipóteses são apresentados na Tabela 4.

Tabela 4. Teste de Hipóteses.

Hipótese	Caminhos	Coeficientes de Caminho	t	p valor
H1a – Rejeita	Idade → Plan	0,028	0,616	0,538
H1b – Rejeita	Form → Plan	0,016	0,380	0,704
H2 – Aceita	APS → Plan	0,192	4,198	0,000
H3 – Aceita	CF → Rel	0,239	4,173	0,000
H4 – Rejeita	CF → Comp	0,059	0,835	0,404
H5 – Aceita	Rel → Trein	0,441	8,241	0,000
H6 – Aceita	Adap → Rel	0,354	5,154	0,000
H7 – Aceita	Adap → Rel	0,221	3,062	0,002
H8 – Aceita	Comp → Trein	0,294	5,293	0,000
H9 – Rejeita	Comp → Plan	0,093	1,552	0,121
H10 – Aceita	Plan → Trein	0,615	14,561	0,000

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Para os níveis de confiabilidade e significância determinados, observa-se que as hipóteses **H2**, **H3**, **H5**, **H6**, **H7**, **H8** e **H10** são suportadas. Estes resultados são discutidos na seção seguinte.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No tocante aos atributos pessoais acerca da idade, os estudos de Magasi (2016) e Marshall et al. (2006) apontam que quanto maior a idade do gestor, maior é possibilidade de que ele planeje a sucessão e prepare um sucessor. Contudo, na amostra do estudo a hipótese **H1a** não foi suportada. Nesse sentido, um recente estudo de Leiß & Zehrer (2018) aponta para esse efeito oposto em relação a idade, apontando para dificuldades emocionais envolvidas no desligamento emocional, sendo *a priori*, mais difícil que o afastamento financeiro. Há mais probabilidades de sucesso, quando o gestor idoso vislumbrar uma nova vida, repleta de atividades interessantes, permitindo assim que ele perceba que poderá ser produtivo em outra atividade (Leiß & Zehrer, 2018).

Além da idade, Magasi (2016) revela ainda que, com um maior nível de educação do fundador, este tende, de modo positivo, a preparar os sucessores. Da mesma forma, Motwani et al. (2006) afirmam que aspectos demográficos do fundador, como a idade e a educação podem influenciar na sucessão empresarial. Ademais, uma inserção precoce ao ambiente da empresa familiar, também pode beneficiar a próxima geração (Le Breton-Miller et al., 2004). Enquanto Lansberg e Astrachan (1994) apontam que a educação formal também deve ser considerada no processo, Lansberg e Gersik (2015) a colocam como essencial. Para a obtenção das características desejáveis para o sucessor, treinamentos devem ocorrer, tanto dentro (Churchill & Hatten, 1987) quanto fora da empresa (Barach & Ganitsky, 1995; Lansberg & Astrachan, 1994; Ward, 1987).

Tais apontamentos, conduzem a hipótese **H1b**, no entanto, ainda que haja embasamento teórico, ela não foi suportada. Podendo ser investigada mais profundamente. Um indício encontrado pode estar relacionado ao fato de que os fundadores tendem a possuir uma deficiente ou incompleta formação, os conhecimentos teóricos acerca da gestão são poucos, algo que não impede que saibam conduzir os seus negócios, ainda que baseados nos próprios instintos, com elevada competência, no entanto, a direção é informal e falta um planejamento visível (Gallo & Bernhoeft, 2003; Garcia, 2001). Na pesquisa de Lionço (2017), no tocante à formação dos sucessores, ainda que os gestores apontem como desejável a formação do sucessor é relevante que possuam formação o período de experiência externa para a formação do sucessor, há relato de que os gestores não reconhecem a necessidade de que outras pessoas auxiliem nesse processo, sendo inclusive umas das propostas do estudo promover tal formação.

Atributos ou características do potencial sucessor influenciam na tomada de decisão em relação ao planejamento da sucessão e afetam a suavidade e a eficácia da sucessão (Sharma et

al., 1997). A decisão de sucessão dos fundadores/gestores é baseada em atributos pessoais (Motwani et al., 2006). Basco e Calabrò (2017) propõem que estes atributos sejam classificados em dois grupos: relacionados a família, como a importância da ordem de nascimento, idade, relação de sangue, gênero e propriedade atual do sucessor; e relacionadas ao negócio, como as competências gerenciais, habilidades financeiras, entre outras. Para o universo pesquisado, encontrar os atributos desejáveis indica ser um fator relevante, tendo em vista que a hipótese **H2** foi suportada.

Um resultado inerente a família é a coesão, esta pode aferir resultados positivos para a organização, considerando que os custos da agência são reduzidos (Holt et al., 2016). Um baixo nível de coesão, pode colocar em risco a família e o negócio, devido a potencialização de conflitos e consequente fragmentação da família (Björnberg & Nicholson, 2007, 2012; Holt et al., 2016). Estabelecer normas visando obter um nível adequado de coesão, propicia maior dedicação e melhor eficiência dos envolvidos (Pimentel, 2011). A coesão favorece o relacionamento do gestor atual com o sucessor, melhorando o comprometimento familiar (Lansberg & Astrachan, 1994). Logo, o resultado da hipótese **H3** está alinhado com a teoria.

Ainda que a baixa coesão possa causar fragmentação da família, níveis elevados de coesão podem, às vezes, tornar o sistema familiar rígido e complexo (Beavers & Voeller, 1983; Björnberg & Nicholson, 2007, 2012). Contudo, Olson (1988) aponta que em famílias com elevado nível de coesão as expectativas de futuro são discutidas entre pais e filhos, aspecto esse que combinado com a lealdade familiar, aflora nos filhos o desejo da continuidade nos negócios da família. Um envolvimento nos negócios e nas decisões, favorecem à escolha do sucessor, que potencializa o compromisso deste com a organização (Lansberg & Astrachan, 1994). Neste sentido, entende-se que um grupo altamente coeso, implica em baixo desejo de sair da organização, favorecendo o nível de comprometimento e da satisfação (Lansberg & Astrachan, 1994). Contudo, no que se refere à relação da coesão com maior compromisso, ainda que a teoria aponte relação, a hipótese **H4** não foi suportada.

Propiciar um ambiente positivo e coeso requer o reconhecimento dos padrões de relacionamentos que afetam tanto a empresa quanto a família (Strike, 2012). Práticas de liderança que promovam o treinamento do sucessor e o planejamento da sucessão, são benéficas para a organização (Marshall et al., 2006). Para tal, é necessário um relacionamento de confiança entre sucessores e líderes, aspecto que favorece o treinamento (Blumentritt, 2016). A qualidade desse relacionamento é primordial para que reflita em impacto na preparação do futuro gestor (Björnberg & Nicholson, 2012; Cabrera-Suárez et al., 2001; Chittoor & Das, 2007; Chrisman et al., 1998; Goldberg, 1996; Handler, 1990; Lansberg, 1988; Lansberg & Astrachan,

1994). Para o benefício efetivo do treinamento aos seus sucessores, além de um bom relacionamento, ferramentas como uma “relação de mentoria” podem ser implantadas de forma gradativa, favorecendo a integração das gerações (Björnberg & Nicholson, 2012; Dyck et al., 2002; Le Breton-Miller et al., 2004; Mazzola et al., 2008). Essa relação entre relacionamento e treinamento foi confirmada por meio da hipótese **H5**.

A hipótese **H6** também foi suportada, apoiando que a adaptabilidade familiar impacta positivamente no relacionamento do gestor atual com o sucessor. Indo ao encontro ao que aponta a teoria, no sentido de que é essencial para enfrentar desafios, que os membros da família sejam capazes de se moldar em diferentes contextos (Danes et al., 2000). É importante que haja interação e liberdade entre o gestor atual e sucessor para que possam pedir orientação e ajuda um ao outro, além de compartilharem informações importantes acerca da família ou do negócio (Lansberg & Astrachan, 1994). Uma comunicação aberta e eficaz favorece a receptividade e a adaptabilidade em um sistema familiar, propiciando relações mais saudáveis (Olson, 1988; Walsh, 1998).

Ademais, ainda no tocante a adaptabilidade, porém em relação ao compromisso, quando há maior adaptabilidade nas famílias os membros possuem mais liberdade para tratar suas expectativas. O fato de poderem compartilhar suas visões e perceber que elas são aceitas pelas organização resulta em maior compromisso para com a empresa e seu futuro (Lansberg & Astrachan, 1994; Olson, 1988). O impacto positivo dessa relação foi suportado por meio da hipótese **H7**.

O comprometimento é estimulado quando há um processo sucessório planejado, haja vista que ameniza a resistência a mudança e conscientiza acerca dos riscos de procrastinar decisões. No que tange ao compromisso familiar Sharma e Irving (2005) apontam que bases diferentes de compromisso podem produzir diferentes comportamentos, que levam a variados níveis de desempenho na empresa. De acordo com Lansberg e Astrachan (1994), o grau de compromisso é associado positivamente ao treinamento do sucessor. Apontam que com um relacionamento mais próximo, há um maior compromisso, e os membros envolvidos estariam mais dispostos a participarem do processo de treinamento (Lansberg & Astrachan, 1994). Ainda que o estudo de Sharma e Irving (2005) aponta para comportamentos distintos, a relação proposta por Lansberg e Astrachan (1994) apresentada na hipótese **H8** foi suportada.

O compromisso do sucessor e a sua entrada na organização devem estar inseridos no planejamento (Tatoglu et al., 2008). A maioria dos sucessores integram-se à empresa logo após completarem a sua educação formal (Barach et al., 1988), ainda que a pesquisa de Bachkaniwala et al., (2001) aponte que a maioria dos fundadores educou os filhos no intuito de

ampliarem suas perspectivas acerca do mercado de trabalho, e não apenas focando a sucessão. Um maior compromisso explicitando estratégia de longo prazo é resultado de uma comunicação de qualidade entre as partes envolvidas no planejamento da sucessão (Cruz et al., 2013). Contudo, a hipótese **H9** não foi suportada. Um indicativo para esse resultado, pode estar alinhado com o nível de comunicação, que segundo Magasi (2016) é um importante fator no aspecto do planejamento. Aspecto esse, que não foi contemplado nas questões formuladas na pesquisa para a formação desse constructo.

Por fim, e com o CC mais elevado (0.615), a hipótese **H10** foi suportada. Reforçando o pressuposto teórico no sentido de que um treinamento antecipado permite preparar adequadamente vários aspectos inerentes a sucessão, especialmente no que tange à identificação dos potenciais sucessores permitindo que os mesmos possam ser preparados para assumir os desafios vindouros, sendo treinados e desenvolvidos de acordo com os desejos do atual gestor, favorecendo o planejamento da sucessão (Lansberg & Gersick, 2015). Selecionar e treinar um sucessor é considerado um componente essencial para o planejamento sucessório (Sharma et al., 2003), assim como a valorização e o envolvimento deste no processo de treinamento (Marshall et al., 2006; Sharma et al., 2003) e gradativamente passa a integrar as atividades da empresa, com consequente e progressiva delegação (Gilding et al., 2013; Mazzola et al., 2008). No caso de um gestor mais aberto, há mais possibilidade para que o sucessor intergre-se aos negócios (Michael-Tsabari & Weiss, 2015). Assim como evidenciado teóricamente, também no resultado encontrado na presente pesquisa, o treinamento impacta positivamente no planejamento da sucessão familiar.

5.1 LIMITAÇÕES DOS MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Destarte as principais limitações desta pesquisa poderão estar relacionadas ao número de respondentes, assim como pela compreensão generalizada do processo. Há também o fato de que a pesquisa analisa apenas o nível individual dos respondentes, já que, somente os gestores atuais responderam a pesquisa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo analisar as relações entre os atributos pessoais e familiares e o nível de planejamento do processo sucessório em empresas familiares. Considerando a identificação da lacuna de pesquisa em relação e o método, lançou-se mão de uma pesquisa quantitativa para atender o objetivo proposto e responder a questão de pesquisa. Considerando o quão representativas são as empresas familiares no contexto econômico e o quanto podem ser afetadas negativamente pela falta de planejamento sucessório adequado, compreender mais acerca dos atributos que pode favorecer o planejamento contribui nas esferas teóricas e práticas.

Inicialmente, destaca-se as hipóteses suportadas no presente estudo e que reforçam os indicativos presentes na literatura. A hipótese H2 sugere relações entre o fato de o gestor atual encontrar em seu possível sucessor os atributos desejados, impacta positivamente no planejamento da sucessão. A H3 versa nas relações em que a coesão familiar impacta positivamente na qualidade do relacionamento do gestor atual com o sucessor. A H5 propõe relações entre a qualidade do relacionamento entre gestor atual e sucessor impacta positivamente no nível de treinamento no processo sucessório. A H6 indica que a adaptabilidade familiar impacta positivamente no relacionamento do gestor atual e do sucessor. A H7 propõe que a adaptabilidade familiar impacta positivamente no compromisso da família com o negócio. A H8 indica que o compromisso familiar com o negócio impacta positivamente no nível de treinamento do sucessor. Enquanto a H10 indica que o treinamento impacta positivamente no nível de planejamento da sucessão familiar.

Contudo algumas hipóteses não foram suportadas, mesmo que existam alguns indícios na literatura de haver relações e são destacadas na sequência. A hipótese H1a que sugeria que a idade do gestor atual impacta positivamente no nível de planejamento da sucessão não foi suportada. A H1b que propunha que o nível de formação do gestor atual impacta positivamente no planejamento da sucessão não foi suportada. A H4 que apontava que a coesão familiar impacta positivamente no compromisso da família com o negócio não foi suportada. A H9 que indicava que o compromisso familiar impacta positivamente no nível de planejamento da sucessão familiar não foi suportada. Vale ressaltar que tendo em vista as indicações na literatura que existem relações, tem-se a necessidade de mais investigações acerca das mesmas, para se ter um conclusão efetiva. Ampliar a investigação tanto no que tange ao aspecto teórico, assim como o papel da comunicação na relação dos atributos familiares e treinamento para com o planejamento tanto no que tange ao aspecto metodológico quanto aferição empírica, podem ser consideradas limitações desta pesquisa. Tais limitações podem servir como ponto de partida

para estudos futuros, haja vista que o estudo não teve a pretensão de esgotar o assunto, mas sim instigar pesquisadores a aplicarem pesquisas quantitativas na área, já que a maioria dos estudos são qualitativos.

Mediante os resultados podem-se afirmar que, para o público pesquisado, o fato do gestor atual encontrar em seu possível sucessor os atributos desejados impacta positivamente no planejamento da sucessão; que a coesão familiar impacta positivamente na qualidade do relacionamento do gestor atual com o sucessor; que a qualidade do relacionamento entre gestor atual e o sucessor impacta positivamente no nível de treinamento para o processo sucessório; que a adaptabilidade familiar impacta positivamente no relacionamento do gestor atual e do sucessor; que a adaptabilidade familiar impacta positivamente no compromisso da família com o negócio; que o compromisso familiar com o negócio impacta positivamente no nível de treinamento do sucessor; que o treinamento impacta positivamente no nível do planejamento da sucessão familiar.

No tocante a contribuição prática, a partir do conhecimento dos atributos que impactam positivamente o planejamento da sucessão, os gestores respondentes das pesquisa, possam despertar maior interesse e desenvolver iniciativas em prol de elaborarem seus planejamentos, que possa haver ainda, por parte das Redes que os associados pertencem, suporte técnico para que o planejamento seja realizado e que mantenham o assunto constantemente em pauta, haja vista a sua relevância. Quanto ao aspecto teórico, considerando que os testes confirmam a robustez, pode ser considerado como instrumento válido para pesquisas futuras.

REFERÊNCIAS

- Abdullah, A. (2011). Family-owned businesses: towards a model of succession planning in Malaysia. *International Review of Business Research Papers*, 7(1), 251 – 264.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-steps approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411–423.
- Andersson, S., Gabrielsson, J., & Wictor, I. (2004). International activities in small firms: examining factors influencing the internationalization and export growth of small firms. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration*, 21(1), 22–34. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2004.tb00320.x>
- Astrachan, J. H. (2010). Strategy in family business: toward a multidimensional research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 6–14. <https://doi.org/doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.02.001>
- Astrachan, J. H., & Shanker, M. C. (2003). Family businesses contribution to the U. S. economy: a closer look. *Family Business Review*, 16(3), 211–219. <https://doi.org/10.1177/08944865030160030601>
- Bachkaniwala, D., Wright, M., & Ram, M. (2001). Succession in South Asian Family Businesses in the UK. *International Small Business Journal*, 19(4), 15–27.
- Barach, J. A., & Ganitsky, J. B. (1995). Successful succession in family business. *Family Business Review*, 8(2), 131–155.
- Barach, J. A., Ganitsky, J. B., Crson, J. A., & Donchin, B. A. (1988). Entry of the next generation: strategic challenge for family business. *Journal of Small Business Management*, 26(1), 49–56.
- Basco, R., & Calabrò, A. (2017). “Whom do I want to be the next CEO?” Desirable successor attributes in family firms. *Journal of Business Economics*, 87(4), 487–509. <https://doi.org/10.1007/s11573-016-0828-2>
- Baumrind, D. (1971). Current patterns of parental authority. *Developmental Psychology Monograph*, 4(1), 1–103.
- Beavers, W. R., & Voeller, M. N. (1983). Family models: comparing and contrasting the Olson circumplex model with the Beavers systems model. *Family Process*, 22(1), 85–97.

- Becker, E. (1973). *The Denial of Death*. New York: Free Press.
- Belmonte, V. A. B., & Freitas, W. R. S. (2013). Empresas familiares e a profissionalização da gestão: estudo de casos em empresas paulistas. *Revista de Administração Da UFSM*, 6(1), 71–90. <https://doi.org/10.5902/198346592465>
- Bigliardi, B., & Dormio, A. I. (2009). Successful generational change in family business. *Measuring Business Excellence*, 13(2), 44–50. <https://doi.org/10.1108/13683040910961207>
- Birley, S. (1986). Succession in the family firm: the inheritor's view. *Journal of Small Business Management*, 24(2), 36–43.
- Björnberg, Å., & Nicholson, N. (2007). The family climate scales—development of a new measure for use in family business research. *Family Business Review*, 20(3), 229–246. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00098.x>
- Björnberg, Å., & Nicholson, N. (2012). Emotional ownership: the next generation's relationship with the family firm. *Family Business Review*, 25(4), 374–390. <https://doi.org/10.1177/0894486511432471>
- Blumentritt, T. P. (2016). Bringing successors into the fold: the impact of founders' actions on successors. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(6), 1261–1267. <https://doi.org/10.1111/etap.12245>
- Borges, A. F., Lescura, C., & Oliveira, J. L. (2010). Empresas familiares: mapeamento da produção científica brasileira no período 1997-2009. In *Anais do Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD*. Florianópolis.
- Bortoli Neto, A. de, & Moreira Jr., A. L. (2001). Dificuldades para a realização da sucessão: um estudo em empresas familiares de pequeno porte. *Caderno de Pesquisas Em Administração*, 8(4), 1–11.
- Borwick, C. (1993). Eight ways to assess succession plans. *HR Magazine*, 38(1), 109–114.
- Bracci, E., & Vagnoni, E. (2011). Understanding small family business succession in a knowledge management perspective. *IUP Journal of Knowledge Management*, 9(1), 7–26.
- Brockhaus, R. H. (2004). Family Business Succession: Suggestions for Future Research. *Family Business Review*, 17(2), 165–177. <https://doi.org/10.1111/j.1741->

6248.2004.00011.x

- Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P., & García-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource- and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, *14*(1), 37–46. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00037.x>
- Cançado, V. L., Lima, J. B. de, Muyllder, C. F. de, & Castanheira, R. B. (2013). Ciclo de vida, sucessão e processo de governança em uma empresa familiar: um estudo de caso no Grupo Seculus. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, *19*(2), 485–516. <https://doi.org/10.1590/S1413-23112013000200009>
- Cheng, J. C. Y., Ho, F. H. C., & Au, K. (2014). Transgenerational entrepreneurship and entrepreneurial learning: A case study of Associated Engineers Ltd in Hong Kong. In P. Sharma, P. Sieger, R. S. Nason, A. C. Gonzalez, & K. Ramachandran (Eds.), *Exploring transgenerational entrepreneurship: The role of resources and capabilities*. (pp. 62–87). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Chin, W. W., Marcolin, B. L., & Newsted, P. R. (2003). A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: results from a Monte Carlo simulation study and an electronic-mail emotion/adoption study. *Information Systems Research*, *14*(2), 189–217. <https://doi.org/10.1287/isre.14.2.189.16018>
- Chittoor, R., & Das, R. (2007). Professionalization of management and succession performance--A Vital Linkage. *Family Business Review*, *20*(1), 65–79. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00084.x>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (1998). Important attributes of successors in family business: an exploratory study. *Family Business Review*, *11*(1), 19–34. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1998.00019.x>
- Chrisman, J. J., & Patel, P. C. (2012). Variations in R&D investments of family and nonfamily firms: behavioral agency and myopic loss aversion perspectives. *Academy of Management Journal*, *55*(4), 976–997. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0211>
- Churchill, N. C., & Hatten, K. J. (1987). Non-market-based transfers of wealth and power: a research framework for family businesses. *American Journal of Small Business*, *12*(2), 53–66. <https://doi.org/10.1177/104225878701200205>
- Cisneros, L., Chirita, M. G., & Deschamps, B. (2014). The role of social capital in succession from controlling owners to sibling teams. In P. Sharma, P. Sieger, R. S. Nason, A. C.

- Gonzalez, & K. Ramachandran (Eds.), *Exploring transgenerational entrepreneurship: The role of resources and capabilities*. (pp. 110–127). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). New York: Psychology Press.
- Collins, L., & O'Regan, N. (2010). The evolving field of family business. *Journal of Family Business Management*, 1(1), 5–13.
- Costa, L. S. P., Nunes, S. C., Grzybovski, D., Guimarães, L. de O., & Assis, P. A. X. (2015). De pai para filho: a sucessão em pequenas e médias empresas familiares. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 18(1), 61–82.
- Danco, L. (1995). *Beyond survival: a business owner's guide for success*. Cleveland: Center for Family Business.
- Danes, S. M., Leichtentritt, R. D., Metz, M. E., & Huddleston-Casas, C. (2000). Effects on conflict styles and conflict severity on quality of life of men and women in family businesses. *Journal of Family and Economic Issues*, 21(3), 259–285.
- Danes, S. M., & Olson, P. D. (2003). Women's role involvement in family business, business tensions, and business success. *Family Business Review*, 16(1), 53–68.
- Daspit, J. J., Holt, D. T., Chrisman, J. J., & Long, R. G. (2016). Examining family firm succession from a social exchange perspective. *Family Business Review*, 29(1), 44–64. <https://doi.org/10.1177/0894486515599688>
- Davis, P. S., & Stern, D. (1980). Adaptation, survival, and growth of the family business: an integrative business perspective. *Human Relations*, 30, 207–224.
- De Massis, A., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2008). Factors preventing intra-family succession. *Family Business Review*, 21(2), 183–199. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00118.x>
- De Massis, A., Di Minin, A., & Frattini, F. (2015). Family-Driven Innovation: Resolving the Paradox in family firms. *California Management Review*, 58(1), 5–19. <https://doi.org/10.1525/cmr.2015.58.1.5>
- De Massis, A., Kotlar, J., Campopiano, G., & Cassia, L. (2015). The impact of family involvement on SMEs' performance: theory and evidence. *Journal of Small Business Management*, 53(4), 924–948. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12093>

- De Massis, A., Kotlar, J., Frattini, F., Chrisman, J. J., & Nordqvist, M. (2016). Family governance at work: organizing for new product development in family SMEs. *Family Business Review*, 29(2), 189–213. <https://doi.org/10.1177/0894486515622722>
- De Massis, A., Sieger, P., Chua, J. H., & Vismara, S. (2016). Incumbents' attitude toward intrafamily succession. *Family Business Review*, 29(3), 278–300. <https://doi.org/10.1177/0894486516656276>
- Discua Cruz, A., Howorth, C., & Hamilton, E. (2013). Intrafamily entrepreneurship: the formation and membership of family entrepreneurial teams. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(1), 17–46.
- Durst, S., & Wilhelm, S. (2012). Knowledge management and succession planning in SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 16(4), 637–649. <https://doi.org/10.1108/13673271211246194>
- Dutta, S. (1996). *Family business in India*. New Delhi: Sage Publications.
- Dyck, B., Mauws, M., Starke, F. A., & Mischke, G. A. (2002). Passing the baton: the importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession. *Journal of Business Venturing*, 17(2), 143–162. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00056-2](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00056-2)
- Dyer, J. W. . (1994). Potential contributors of organizational behavior to the study of family-owned businesses. *Family Business Review*, 7(2), 109–131.
- Estol, K. M. E., & Ferreira, M. C. F. (2006). O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, 10(4), 93–110. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552006000400005>
- Farrington, S. M., Venter, E., & Boshoff, C. (2012). Elements in successful sibling teams. *Family Business Review*, 25(2), 191–205.
- Fox, M., Nilakant, V., & Hamilton, R. T. (1996). Managing succession in family-Owned Businesses. *International Small Business Journal*, 15(1), 15–25. <https://doi.org/10.1177/0266242696151001>
- Gallo, M., & Bernhoeft, R. (2003). *Governança na empresa familiar*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Garcia, V. P. (2001). *Desenvolvimento das famílias empresárias*. (Qualitymark, Ed.)

- (Qualitymar). Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: life cycles of the family business*. Harvard Business Press.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6 ed.). São Paulo: Atlas.
- Gilding, M., Gregory, S., & Cosson, B. (2013). Motives and outcomes in family business succession planning. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(2), 299–312.
<https://doi.org/10.1111/etap.12040>
- Goldberg, S. D. (1996). Research Note: Effective Successors in Family-Owned Businesses: Significant Elements. *Family Business Review*, 9(2), 185–197.
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00185.x>
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137.
<https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>
- Gonçalves, J. S. R. C. (2000). As empresas familiares no Brasil. *Revista de Administração de Empresas*, 7(1), 7–12.
- Großmann, S., & Von Schlippe, A. (2015). Family businesses: fertile environments for conflict. *Journal of Family Business Management*, 5(2), 294–314.
<https://doi.org/10.1108/JFBM-11-2014-0038>
- Grotevant, H. D., & Carlson, C. I. (1989). *Family assessment: a guide to methods and measures*. New York: Guilford Press.
- Grzybowski, D. (2007). *Plataforma de conhecimentos e aprendizagem transgeracional em empresas familiares*. Universidade Federal de Lavras.
- Gumbo, C. O. (2012). Role of Succession Planning on Survival of Small and Medium Family Enterprises after Retirement/death of the First Generation Entrepreneurs in Kenya. *International Journal of Business and Social Research*, 2(6), 106–124.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: Sage Publications.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the*

- Academy of Marketing Science*, 40(3), 414–433. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0261-6>
- Hamilton, E. (2011). Entrepreneurial learning in family business: a situated learning perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(1), 8–26.
- Handler, W. C. (1989). Methodological issue and considerations in studying family businesses. *Family Business Review*, 2(3), 257–276.
- Handler, W. C. (1990). Succession in family firms : a mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(1), 37–51.
- Handler, W. C. (1994). Succession in family business: a review of the research. *Family Business Review*, 7(2), 133–157. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00133.x>
- Harveston, P. D., Davis, P. S., & Lyden, J. A. (1997). Succession planning in family business: the impact of owner gender. *Family Business Review*, 10(4), 373–396. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1997.00373.x>
- Harvey, M., & Evans, R. (1995). Life after succession in the family business: is it really the end of problems? *Family Business Review*, 8(1), 3–16. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1995.00003.x>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277-319.
- Hoffman, J., Hoelscher, M., & Sorenson, R. (2006). Achieving sustained competitive advantage: a family capital theory. *Family Business Review*, 19(2), 135–145.
- Holland, P. G., & Boulton, W. R. (1984). Balancing the family and the business in family business. *Business Horizons*, 27(2), 16–21.
- Holt, D. T., Pearson, A. W., Carr, J. C., & Barnett, T. (2016). Family firm(s) outcomes model: structuring financial and nonfinancial outcomes across the family and firm. *Family Business Review*, 30(2), 182–202. <https://doi.org/10.1177/0894486516680930>
- Horton, T. P. (1982). The baton of succession. *Management Review*, 71(7), 2–3.
- Huselid, M. A., & Becker, B. E. (1996). Methodological issues in cross-sectional and panel estimates of the human resource-firm performance link. *Industrial Relations*, 35(3), 400–422.

- IFERA, I. F. E. R. A. (2003). Family Businesses Dominate. *Family Business Review*, 16(4), 235–240. <https://doi.org/10.1177/08944865030160040201>
- Janjuha-Jivrav, S., & Woods, A. (2002). Successional issues within Asian family firms. *International Small Business Journal*, 20(1), 77–92.
- Jaskiewicz, P., Combs, J. G., Shanine, K. K., & Kacmar, K. M. (2017). Introducing the family: a review of family science with implications for management research. *Academy of Management Annals*, 11(1), 309–341. <https://doi.org/10.5465/annals.2014.0053>
- Jaskiewicz, P., & Dyer, W. G. (2017). Addressing the elephant in the room: disentangling family heterogeneity to advance family business research. *Family Business Review*, 30(2), 1–8. <https://doi.org/10.1177/0894486517700469>
- Jonovic, D. J. (1989). Outside review in a wider context: An alternative to the classic board. *Family Business Review*, 2(2), 125–140.
- Kets de Vries, M. F. R. (1993). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organizational Dynamics*, 21(3), 59–71. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(93\)90071-8](https://doi.org/10.1016/0090-2616(93)90071-8)
- Kets deVries, M. F. R. (1985). The dark side of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 63(6), 160–167.
- Koiranen, M. (2002). Over 100 years of age but still entrepreneurially active in business: exploring the values and family characteristics of old finnish family firms. *Family Business Review*, 15(3), 175–187.
- König, A., Kammerlander, N., & Enders, A. (2013). The family innovator’s dilemma: how family influence affects the adoption of discontinuous technologies by incumbent firms. *Academy of Management Review*, 38(3), 418–441. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0162>
- Kotlar, J., Fang, H., De Massis, A., & Frattini, F. (2014). Profitability goals, control goals, and the R&D investment decisions of family and nonfamily firms. *Journal of Product Innovation Management*, 31(6), 1128–1145. <https://doi.org/10.1111/jpim.12165>
- Lambrecht, J. (2005). Multigenerational transition in family business: a new explanatory model. *Family Business Review*, 18(4), 267–282.
- Lansberg, I. (1988). The succession conspiracy. *Family Business Review*, 2(2), 119–143.

- Lansberg, I., & Astrachan, J. H. (1994). Influence of Family Relationships on Succession Planning and Training: The Importance of Mediating Factors. *Family Business Review*, 7(1), 39–59. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00039.x>
- Lansberg, I., & Gersick, K. E. (2015). Educating family business owners: the fundamental intervention. *Academy of Management Learning & Education*, 14(3), 400–413. <https://doi.org/10.5465/amle.2014.0254>
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305–328. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00047.x>
- Leiß, G., & Zehrer, A. (2018). Intergenerational communication in family firm succession. *Journal of Family Business Management*, 8(1), 75–90. <https://doi.org/10.1108/JFBM-09-2017-0025>
- Lionço, A. (2017). *Simulação de cenários: planejamento estratégico do processo sucessório de um grupo empresarial*. Universidade Estadual do Oeste do Paraná.
- Litz, R. A., & Kleysen, R. F. (2001). Your old men shall dream dreams, your young men shall see visions: toward a theory of family firm innovation with help from the Brubeck family. *Family Business Review*, 14(4), 335–351.
- Long, R. G., & Chrisman, J. J. (2014). *Management succession in family business*. (M. L., M. Nordqvist, & P. Sharma, Eds.). London: Englad: Sage handbook of family business.
- Lussier, R. N., & Sonfield, M. C. (2012). Family businesses' succession planning: a seven-country comparison. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(1), 7–19. <https://doi.org/10.1108/14626001211196370>
- Macedo, J. F. de. (2008). *Ciclo de vida das organizações e transição de liderança na empresa familiar*. Universidade Federal de Santa Catarina.
- Magasi, C. (2016). Factors influencing business succession planning among SMEs in Tanzania. *European Journal of Business and Management*, 8(3), 126–135. Retrieved from <http://hdl.handle.net/20.500.12018/559>
- Magretta, J. (1998). Governing the family-owned enterprise: an interview with Finland's Krister Ahlstrom. *Harvard Business Review*, 76(1), 113–123.
- Malhotra, N. (2012). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. (6. ed.). Porto Alegre:

Bookman.

- Malone, S. C. (1989). Selected correlates of business continuity planning in the family business. *Family Business Review*, 2(4), 341–353.
- Marshall, J. P., Sorenson, R. L., Brigham, K., Wieling, E., Reifman, A., & Wampler, R. S. (2006). The paradox for the family firm CEO: owner age relationship to succession-related processes and plans. *Journal of Business Venturing*, 21(3), 348–368.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.06.004>
- Martins, A., Maccari, E. A., Campanario, M. de A., & Almeida, M. I. R. de. (2008). Empresa familiar e as dificuldades enfrentadas pelos Membros da terceira geração. *Revista de Ciências Da Administração*, 10(22), 30–54.
- Mateos-Aparicio, G. (2011). Partial least squares (PLS) methods: origins, evolution, and application to social sciences. *Communications in Statistics - Theory and Methods*, 40(13), 2305–2317. <https://doi.org/10.1080/03610921003778225>
- Matthews, C. H., Moore, T. W., & Fialko, A. S. (1999). Succession in the family firm: a cognitive categorization perspective. *Family Business Review*, 12(2), 159–169.
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00159.x>
- Mazzola, P., Marchisio, G., & Astrachan, J. H. (2008). Strategic planning in family business: a powerful developmental tool for the next generation. *Family Business Review*, 21(3), 239–258. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00126.x>
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton: D. Van Nostrand.
- Merhi, D. Q., Silva Junior, A. da, Silva, P. D. O. M. da, & Silva, A. R. L. da. (2010). Carreiras e processo sucessório na empresa familiar: Uma análise à luz da teoria psicanalítica. In *Encontro da ANPAD - EnANPAD*, 34 (pp. 1–17). Rio de Janeiro - RJ.
- Michael-Tsabari, N., & Weiss, D. (2015). Communication traps: applying game theory to succession in family firms. *Family Business Review*, 28(1), 26–40.
<https://doi.org/10.1177/0894486513497506>
- Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A., & Avila, R. A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12(5), 385–401.
[https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(97\)00010-4](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00010-4)
- Motwani, J., Levenburg, N. M., Schwarz, T. V., & Blankson, C. (2006). Succession planning

- in SMEs: an empirical analysis. *International Small Business Journal*, 24(5), 471–495.
<https://doi.org/10.1177/0266242606067270>
- Murray, B. (2003). The Succession transition process: a longitudinal perspective. *Family Business Review*, 16(1), 17–33. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2003.00017.x>
- Mutunga, F., & Gachunga, H. (2013). Factors affecting Succession Planning in Small and Medium Enterprises in Kenya. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(8), 285–300.
- Neubauer, F., & Lank, A. G. (2016). *The family business: its governance for sustainability*. Springer.
- Oliveira, J. L. de, Álvares, E., Pinheiro, A. S., & Pimentel, T. D. (2011). A governança corporativa como elemento mediador na empresa familiar. *Revista de Administração FACES Journal*, 10(3), 105–122. Retrieved from <http://www.redalyc.org/html/1940/194021594007/>
- Oliveira, M. F. de, Silva, R. G., Camargo, C., Fernandes, V. D. C., Garcia, L. M., & Rodrigues, G. M. (2014). Compreensão do processo sucessório sob a perspectiva do conatus segundo Bourdieu (1997): um estudo multicasos em pequenas empresas familiares de Uberlândia - MG. *Revista Economia e Gestão*, 14(36), 57–84. Retrieved from <http://200.229.32.55/index.php/economiaegestao/article/view/P.1984-6606.2014v14n36p57/7266>
- Olson, D. H. (1988). The circumplex model of family systems VIII: family assessment and intervention. In D. H. Olson, C. S. Russell, & D. H. Sprenkle (Eds.), *The circumplex model: systemic assessment and treatment of families*. New York: Haworth.
- Papa, A. C., & Luz, T. R. da. (2008). O Papel do fundador na cultura de uma empresa familiar: um estudo de caso em João Monlevade – MG. In *Encontro da ANPAD - EnANPAD*, 32 (pp. 1–16). Rio de Janeiro.
- Parker, S. C. (2016). Family firms and the “willing successor” problem. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(6), 1241–1259. <https://doi.org/10.1111/etap.12242>
- Patel, P. C., & Chrisman, J. J. (2014). Risk abatement as a strategy for R&D investments in family firms. *Strategic Management Journal*, 35(4), 617–627.
<https://doi.org/10.1002/smj.2119>
- Pereira, A. C. S., Vieira, A., Garcia, F. C., & Roscoe, M. T. de A. (2013). Desconstrução do

- mito e sucessão do fundador em empresas familiares. *Revista de Administração Contemporânea*, 17(5), 518–535. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552013000500002>
- Pimentel, T. D. (2011). O “estado da arte” do desenvolvimento de modelos de sucessão em empresas familiares. *Revista Inteligência Organizacional*, 1(1), 76–96.
- Poza, E. J. (1988). Managerial practices that support interpreneurship and continued growth. *Family Business Review*, 1(4), 339–359.
- Ribeiro, I., Roglio, K. de D., & Pécora-Junior, J. E. (2013). Instrumento para identificação das relações entre estratégias competitivas e práticas de gestão de pessoas. *Ciências Sociais Em Perspectiva*, 12(22), 1–24. <https://doi.org/10.5935/RCSP.V12I22.8286>
- Ringle, C. M., Silva, D. da, & Bido, D. D. S. (2014). Structural Equation Modeling with the Smartpls. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(02), 56–73. <https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2717>
- Roth, L., Tissot, M. C. H., & Gonçalves, R. B. (2017). Family-owned business succession and governance: a multiple case study in Brazil. *Revista de Ciências Da Administração*, 19(48), 96–107. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2017v19n48p96>
- Royer, S., Simons, R., Boyd, B., & Rafferty, A. (2008). Promoting family: a contingency model of family business succession. *Family Business Review*, 21(1), 15–30. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00108.x>
- Salvato, C., & Corbetta, G. (2013). Transitional leadership of advisors as a facilitator of successors’ leadership construction. *Family Business Review*, 26(3), 235–255.
- Santos, A. R. (1999). *Metodologia científica: a construção do conhecimento*. Rio de Janeiro: DP&A.
- Santos, A. A. P. dos, Schutz, E. M., Sehnem, S., & Casagrande, J. L. (2017). Family succession: analysis of Brazilian writings from the period between 2004 and 2015. *Revista Brasileira de Estratégia*, 10(1), 150–166. <https://doi.org/10.7213/rebrae.10.001.AO08>
- Scheffer, A. (1995). Fatores dificultantes e facilitadores ao processo de sucessão familiar. *Revista de Administração*, 30(3), 80–90.
- Selltiz, C., Wrightsman, L. S., & Cook, S. W. (1976). *Research methods in social relations*. (R. Holt & Winston., Eds.) (3 ed). New York.

- Seymour, K. C. (1993). Intergenerational relationships in the family firm: the effect on leadership succession. *Family Business Review*. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1993.00263.x>
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17(1), 1–36.
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00001.x>
- Sharma, P. (2017). Editor's Notes. *Family Business Review*, 30(1), 7–10.
<https://doi.org/10.1177/0894486516688809>
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business: past research and future challenges. *Family Business Review*, 10(1), 1–35.
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1997.00001.x>
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 667–687.
[https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00015-6](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00015-6)
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Gersick, K. E. (2012). 25 years of family business review: reflections on the past and perspectives for the future. *Family Business Review*, 25(1), 5–15. <https://doi.org/10.1177/0894486512437626>
- Sharma, P., Chrisman, J. J., Pablo, A. L., & Chua, J. H. (2001). Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: a conceptual model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3), 17–36.
<https://doi.org/10.1177/104225870102500302>
- Sharma, P., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2000). Perceptions about the extent of succession planning in canadian family firms. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration*, 17(3), 233–244.
<https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2000.tb00223.x>
- Sharma, P., & Irving, P. G. (2005). Four bases of family business successor commitment: antecedents and consequences. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(1), 13–33.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00067.x>
- Sharma, P., Sieger, P., Nason, R. S., Gonzalez, A. C., & Ramachandran, K. (2014). *Exploring transgenerational entrepreneurship: The role of resources and capabilities*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

- Silva, A. C. da, Wanderley, C. A. N., & Santos, R. Dos. (2011). Utilização de ferramentas estatísticas em artigos sobre Contabilidade Financeira – um estudo quantitativo em três congressos realizados no país. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 7(14), 11–28. <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2010v7n14p11>
- Soleimanof, S., Rutherford, M. W., & Webb, J. W. (2018). The intersection of family firms and institutional contexts: a review and agenda for future research. *Family Business Review*, 31(1), 32–53. <https://doi.org/10.1177/0894486517736446>
- Sonfield, M. C., & Lussier, R. N. (2004). First, second, and third - generation family firms: a comparison. *Family Business Review*, 17(3), 189–201. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00013.x>
- Steinberg, L., Elmen, J. D., & Mounts, N. S. (1989). Authoritative parenting, psychosocial maturity, and academic success among adolescents. *Child Development*, 60(6), 1424–1436.
- Strike, V. M. (2012). Advising the family firm: reviewing the past to build the future. *Family Business Review*, 25(2), 156–177. <https://doi.org/10.1177/0894486511431257>
- Tatoglu, E., Kula, V., & Glaister, K. W. (2008). Succession planning in family-owned businesses: Evidence from Turkey. *International Small Business Journal*, 26(2), 155–180. <https://doi.org/10.1177/0266242607086572>
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 4(2), 53–55.
- Velloso, S. P., & Grisci, C. L. I. (2014). Governança corporativa e empresas familiares em processo sucessório: a visão de consultores e de famílias empresárias. *BASE - Revista de Administração e Contabilidade Da Unisinos*, 11(4), 367–381. <https://doi.org/10.4013/base.2014.114.07>
- Venter, E., Boshoff, C., & Maas, G. (2005). The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses. *Family Business Review*, 18(4), 283–303. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2005.00049.x>
- Von Schlippe, A., & Frank, H. (2013). The theory of social systems as a framework for understanding family businesses. *Family Relations*, 62(3), 384–398. <https://doi.org/10.1111/fare.12010>
- Walsh, F. (1998). *Strengthening family resilience*. New York: Guilford Press.

- Ward, J. L. (1987). *Keeping the family business healthy: how to plan for continuing growth profitability and family leadership*. San Francisco: CA Jossey-Bass.
- Werner, R. A. (2004). *Família e negócios: um caminho para o sucesso*. Barueri: Manole Ltda.
- Westhead, P., Wright, M., & Ucbasaran, D. (2001). The internationalization of new and small firms. *Journal of Business Venturing*, 16(4), 333–358. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00063-4](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00063-4)
- Wood, N. (1964). The “family firm”. Base of Japan’s growing economy. *The American Journal of Economics and Sociology*, 23(3), 315–324. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/3484473>
- Zata Poutziouris, P., Steier, L. P., & Smyrnios, K. X. (2004). Guest editorial A commentary on family business entrepreneurial developments. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 10(1/2), 7–11. <https://doi.org/10.1108/13552550410521344>

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA APLICADO

1. Sobre seu negócio

1.1 A Forma jurídica do negócio é:

Proprietário único Sociedade Limitada S/A Outra. Qual? _____

1.2 Número de lojas. _____

1.3 Receita Bruta anual (média por loja)

Até \$360.000,00 Entre R\$360.000,01 até \$3.600.000,00 Entre R\$3.600.000,01 até R\$12.000.000,00

Superior a R\$12.000.000,01

1.4 Quantos empregados sua empresa possui? (média por loja)

De 01 a 09 empregados De 50 a 59 empregados

De 10 a 19 empregados De 60 a 69 empregados

De 20 a 29 empregados De 70 a 79 empregados

De 30 a 39 empregados De 80 a 99 empregados

De 40 a 49 empregados Mais de 99 empregados

1.5 Número de membros da família (incluindo você) ativos no negócio: _____

1.6 O atual gestor (você), se aposentará nos próximos:

5 anos 10 anos 15 anos 20 anos 25 anos 30 anos ou mais

1.7 Qual a geração da família que está operando o negócio hoje?

1º 2º 3º 4º Mais

2. Informações pessoais sobre você

- 2.1 Seu gênero: Masculino Feminino
- 2.2 Sua idade: _____
- 2.3 Número de filhos homens e mulheres que possui: Homens Mulheres
- 2.4 Você é o fundador do negócio? Sim Não
- 2.5 Qual a sua formação?
- Fundamental Incompleto Fundamental Completo Médio Incompleto Médio Completo
- Superior Incompleto Superior Completo Especialização
- Mestrado/Doutorado
- 2.6 Número de potenciais sucessores homens/mulheres: Homens Mulheres
- 2.7 Já identificou o possível sucessor? Sim Não
- 2.8 O processo de sucessão já está em andamento? Sim Não

Responda as questões seguintes de acordo com a escala:

(1) Não importante (2) Pouco importante (3) Indiferente (4) Importante (5) Muito importante

Atributos do potencial Sucessor:

3.1 Idade	1	2	3	4	5
3.2 Gênero	1	2	3	4	5
3.3 Nível de educação	1	2	3	4	5
3.4 Experiência no negócio	1	2	3	4	5
3.5 Experiência de gestão externa (em outras funções ou outras empresas)	1	2	3	4	5
3.6 Habilidades (financeira, marketing e vendas, relacionamento interpessoal, planejamento)	1	2	3	4	5
3.7 Relação de sangue (proximidade familiar)	1	2	3	4	5
3.8 Disposição para assumir riscos	1	2	3	4	5
3.9 Ser respeitado (pelos membros da família e pelos funcionários)	1	2	3	4	5

Responda as questões seguintes de acordo com a escala:

(1) Discordo totalmente (2) Discordo (3) Não concordo, nem discordo (4) Concordo (5) Concordo totalmente

Família:

4.1. Os membros da família discutem problemas, mais com pessoas fora da família, do que com familiares.	1	2	3	4	5
4.2. Existem reuniões familiares frequentes.	1	2	3	4	5
4.3. Os filhos da família são tratados igualmente.	1	2	3	4	5
4.4. Os membros da família conhecem os amigos próximos uns dos outros.	1	2	3	4	5
4.5. Os membros da família têm dificuldade em pensar em coisas para fazerem juntos.	1	2	3	4	5
4.6. Os membros da família se sentem mais próximos das pessoas fora da família do que entre si.	1	2	3	4	5
4.7. Os membros acompanham o que a família decide fazer.	1	2	3	4	5
4.8. Os membros da família gostam de passar o tempo livre juntos.	1	2	3	4	5
4.9. Os membros da família evitam um ao outro.	1	2	3	4	5
4.10. Os membros da família compartilham interesses e passatempos.	1	2	3	4	5
4.11. Os membros da família desenvolvem atividades em conjunto.	1	2	3	4	5

Responda as questões seguintes de acordo com a escala:

(1) Discordo totalmente (2) Discordo (3) Não concordo, nem discordo (4) Concordo (5) Concordo totalmente

Adaptabilidade

5.1. É fácil para todos os membros da família expressarem suas opiniões.	1	2	3	4	5
5.2. Cada membro da família contribui para as principais decisões familiares.	1	2	3	4	5
5.3. Os membros da família discutem problemas e se sentem bem com as soluções.	1	2	3	4	5
5.4. A família busca constantemente novas formas de resolução de problemas.	1	2	3	4	5
5.5. A família é flexível em relação ao compartilhamento de responsabilidades.	1	2	3	4	5
5.6. Os membros da família comentam sobre suas metas e objetivos pessoais um com o outro.	1	2	3	4	5

Relacionamentos

6.1. O proprietário-gerente e o sucessor têm um relacionamento de confiança e de apoio mútuo.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 6.2. O sucessor reconhece as conquistas do proprietário-gerente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6.3. É fácil para o proprietário-gerente e o sucessor expressarem suas opiniões um para o outro. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6.4. O proprietário-gerente e o sucessor são flexíveis ao lidarem com suas diferenças. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6.5. O proprietário-gerente reconhece as conquistas do sucessor. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6.6. O proprietário-gerente permite ao sucessor aprender com seus próprios erros. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Compromisso

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 7.1. O proprietário-gerente quer que seus filhos entrem e/ou permaneçam no negócio. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7.2. O proprietário-gerente é profundamente comprometido com o negócio, mantendo-o como um legado da família para próximas gerações. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7.3. Se o sucessor não se juntasse à empresa, os membros da família ficariam muito desapontados. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Planejamento de sucessão

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 8.1. A sucessão é um processo pensado e planejado, estando explícito na empresa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8.2. Foram desenvolvidos critérios claros para o processo de sucessão. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8.3 Existe uma estimativa (mesmo que aproximada) para que um sucessor assuma a gestão. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Treinamento para sucessão

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 9.1. O proprietário-gerente se envolve no processo de treinamento do possível sucessor. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9.2. O possível sucessor possui conhecimentos sobre as diversas áreas/funções/processos da empresa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9.3. O possível sucessor é treinado especificamente para assumir a gestão da empresa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Muito obrigada por sua contribuição.

Caso deseje receber os resultados da pesquisa, deixe o seu e-mail: _____

Fonte: Adaptado de Lansberg & Astrachan (1994) e Ribeiro et al. (2013).