

**SUCESSÃO E ESTRATÉGIA: estudo com empresas familiares de médio porte**

**ANTONIO PINTO DE AZEVEDO NETO**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA (UFJF)

**THIAGO PEREIRA MATTOS ROCHA**  
UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ (UNESA)

## SUCESSÃO E ESTRATÉGIA: estudo com empresas familiares de médio porte

### 1 INTRODUÇÃO

É comum, em grandes empresas, que a responsabilidade de elaborar e implementar as estratégias fique a cargo de uma equipe de pessoas com formações acadêmicas variadas, experiência e capacidade de planejar e lidar com análise de dados e informações do mercado em que atuam. Por outro lado, em empresas de menor porte a responsabilidade da formulação da estratégia recai sobre um único profissional, geralmente o dono da empresa. O enfoque desse trabalho foi nesse segundo grupo de empresas.

Tratando-se de uma pequena empresa em que a estratégia geralmente é elaborada por um único gestor, há de se considerar que a personalidade desse indivíduo tende a interferir, em alguma medida, no desenvolvimento e implantação da estratégia de forma mais clara que em uma empresa que conta com uma equipe composta por vários profissionais que elaboram a estratégia em conjunto (Gimenez, 2000).

Segundo o Ministério da Economia (2018), 61% dos empregados no Brasil está no âmbito das micro e pequenas empresas e essas são, portanto, bastante relevantes no contexto socioeconômico. Para Terence e Escrivão Filho (2011), as pequenas empresas são a força propulsora do desenvolvimento e tem poderoso fator de promoção social graças a sua capacidade de gerar empregos e incorporar tecnologia.

Estima que 98% das empresas brasileiras sejam de pequeno e médio porte e, entre essas, que 80% sejam geridas por famílias (Ministério da Economia, 2018; Dalla Costa, 2006). O índice de mortalidade precoce das empresas brasileiras é alarmante, mas entre as empresas que tem sucesso por períodos mais duradouros um dos grandes desafios que se apresenta é a transição da gestão para a próxima geração da família. Apenas uma pequena fração das empresas conseguem realizar com sucesso a passagem de comando do fundador para o herdeiro.

Nesse sentido, esse trabalho buscou **compreender como os estilos cognitivos e as estratégias corporativas estão relacionadas com o processo de sucessão em empresas familiares.**

A pergunta central que o estudo procurou responder foi: **“como os estilos cognitivos e as estratégias corporativas estão relacionadas com o processo de sucessão em empresas familiares?”**

Esse estudo mostra-se relevante ao lançar um olhar sobre estratégia e sucessão em organizações familiares, que representam uma parcela relevante da economia brasileira. Alguns trabalhos aplicaram na realidade brasileira os questionários que relacionam Estratégias Genéricas e o estilo cognitivo dos dirigentes (Gimenez, 2000; Pérola & Gimenez, 2000; Brunaldi, Jungles & Gimenez, 2007; Ramos, Ferreira, & Gimenez, 2008). Nesse estudo há um personagem a mais, buscamos conhecer o estilo cognitivo do sucedido e sucessor nas empresas familiares participantes. Os dirigentes de diferentes gerações podem ter estilos cognitivos diferentes. No caso de terem estilo cognitivo muito parecido, buscamos entender se isso favorecia a prevalência de estratégias relacionadas àquele estilo.

Outros trabalhos recentes buscaram analisar escolhas estratégicas sob o enfoque de Miles & Snow de empresas de pequeno porte (Ammar & Chereau, 2018; Chereau & Meschi, 2019; O'Regan & Ghobadian, 2006; Pleshko, Heiens & Peev, 2014), mas sem levar em conta o estilo cognitivo dos gestores e tampouco as características peculiares da gestão em empresas familiares. Esse artigo discute as relações do processo de sucessão de empresas familiares e as escolhas estratégicas dessas organizações.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Estratégia empresarial

Existem várias definições sobre estratégia na literatura, uma das mais antigas está associada ao militar chinês Sun Tzu (2015). Em sua obra, o autor busca por vantagens ou caminhos mais vantajosos, no sentido de assim, sobrepujar seu inimigo a partir de manobras estratégicas, realizadas nos campos de batalha. No campo dos negócios, a estratégia pode ser vista sob diferentes perspectivas, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) apontam cinco diferentes abordagens: como um plano, como um padrão, como uma posição, como uma perspectiva, como um pretexto.

Michael Porter (1986), em *Estratégia Competitiva*, descreve estratégia empresarial sob a perspectiva de ter vantagem sobre os concorrentes a partir da criação de uma posição. Posição essa que somente uma empresa possui frente à concorrência, sendo observada pelo mercado em que atua como fonte de diferenciação sobre as outras empresas. Essa posição pode ser alcançada com bens e/ou serviços oferecidos, pontos de vendas elaborados ou, muitas vezes, um conjunto de outros elementos que contribuem para a diferenciação.

Estratégia genérica se enquadra como uma categorização de escolhas estratégicas que podem ser utilizadas em determinados tipos de empresas (Gimenez, 2000). Uma das tipologias estratégicas mais citadas foi proposta por Miles e Snow (1978). Essa taxonomia de estratégia genérica baseada em comportamentos estratégicos, que consegue reunir estratégia, estrutura e processos e suas interações com o ambiente a partir do entendimento e interpretação do estrategista da empresa (Zahra e Pearce, 1990).

Miles e Snow (1978) separam as empresas em quatro categorias de acordo com o comportamento estratégico: prospector, defensivo, analítico e reativo. Os grupos prospector e defensivo são considerados antagonistas e as empresas classificadas como analíticas possuem características estratégicas tanto do grupo inovador como do grupo dos defensivos.

O quarto grupo, chamado de reativo, é considerado como grupo que abarca empresas que não tem estratégia bem definida. Essa opção pode ser considerada uma não-estratégia de uma organização instável, por não apresentar alinhamento entre estratégia e estrutura.

Pela definição dos autores, a categoria defensiva é caracterizada por não possuir o maior *mix* de produtos entre os concorrentes, mas busca ser ótima nos produtos e serviços que oferece, por meio da eficiência. Grandes alterações na linha de produtos/serviços com o passar dos anos não é característico de organizações com esse perfil estratégico. Dessa forma, empresas defensivas buscam manter-se no mercado oferecendo produtos de qualidade superior ou com os menores preços. Tendem a não buscar novos mercados e se aprofundar nos mercados já conquistados por ela. Os gestores são geralmente especialistas em sua área e as decisões da empresa são centralizadas.

Em oposição a este estilo de estratégia, as empresas de estratégia prospectora buscam sempre novos mercados, incrementam frequentemente sua linha de produtos e possuem uma tomada de decisão menos centralizada. Esse tipo de estratégia é favorável a gestores mais flexíveis e com maior capacidade de se adaptar às mudanças.

Para a empresa analítica, o perfil estratégico é considerado híbrido do defensivo e do prospector. Sendo assim, possui um *mix* de produtos não muito grande, com uma linha estável, e busca inserir em alguns produtos que foram testados por outras empresas e que foram bem-sucedidos. O controle e a tomada de decisões geralmente também são centralizados, porém pode ser observada algum tipo de flexibilidade para as empresas de estratégia analítica.

Na empresa reativa não é observado um alinhamento entre estratégia e estrutura, dessa forma, suas reações são limitadas a simples respostas a eventos do ambiente. Empresas com essa classificação dificilmente inserem novos produtos em suas linhas, a não ser quando ameaçadas por um concorrente. A estrutura organizacional tende a ser rígida, assim como seu

controle e tomada de decisão serem centralizados. Segundo Zahra e Pearce (1990), esse tipo de empresa apenas consegue ser adequado e mantido em ambientes mais estáveis, com poucas mudanças.

## **2.2 Estilo Cognitivo e Teoria Adaptação-Inovação de Kirton (1976)**

As estratégias são elaboradas por um gestor ou um grupo de gestores que buscarão, com o intuito de tornarem suas organizações competitivas e obter os melhores resultados no mercado. Alguns autores buscaram relacionar como a estratégia de uma empresa é elaborada com o estilo cognitivo dos dirigentes, ou seja, modelos mentais dos estrategistas (Gimenez, 2000; Foxall, 1990; Pérola & Gimenez, 2000; Ramos, Ferreira, Gimenez, 2008; Brunaldi, Jungles & Gimenez, 2007).

Para Kirton (1976), estilo cognitivo pode ser entendido como um padrão na busca informações para auxiliar na tomada de decisões, soluções de problemas e formulação de políticas. No caso das empresas, um dos fatores que poderá influenciar na formulação na estratégia é o estilo cognitivo do estrategista (Gimenez, 2000).

Kirton (1976) propôs um *continuum* de preferência de comportamento com dois polos de estilo de tomada de decisão e solução de problemas: de um lado está a preferência em fazer as coisas melhor e do outro prevalece a vontade em fazer as coisas diferentemente. Os dois extremos desse *continuum* são caracterizados como “Adaptação” e “Inovação”. O autor destaca que não há o melhor entre os estilos, apenas que um estilo pode ser o mais adequado a uma função ou ao tipo de ambiente. Gimenez (2000, p. 58), sobre a diferença entre os estilos, argumenta que:

Não é bom ou ruim, certo ou errado preferir uma abordagem inovadora ou adaptativa. Elas são simplesmente dois estilos de solução de problemas e tomada de decisão diferentes. Cada uma tem suas forças, e é claro, suas potenciais fraquezas. O objetivo da Teoria de Adaptação-Inovação é ajudar o indivíduo a entender mais claramente sua preferência e a de outras pessoas, bem como seus prováveis comportamentos, o que pode ajudar a ter um desempenho mais eficiente.

A escala desenvolvida por Kirton (1976) varia entre 32 e 160 pontos e é calculada a partir do questionário de auto avaliação composto de 32 perguntas. Assume-se que resultados menores que 96, indicam um estilo adaptador e maiores ou iguais a 96, estilo inovador (Kirton, 1991).

Enquanto os indivíduos “adaptativos” são mais conhecidos por apresentarem precisão, prudência, confiabilidade, disciplina, eficiência e atenção às normas, buscam soluções já testadas e conhecidos; os indivíduos “inovadores” são o oposto: indisciplinados, pensam tangencialmente, são desafiadores de regras e buscam soluções novas e inovadoras para resolução dos problemas (Pérola & Gimenez, 2000; Kirton, 1976).

Segundo Gimenez (2000), a escala fornece uma preferência individual e estável do respondente para uma abordagem adaptativa ou inovadora e reforça que o instrumento foi testado e validado (Goldsmith, 1984; Kirton, 1987; Foxall & Hackett, 1992), além de contar com grande número de estudos nas décadas seguintes à publicação do artigo seminal de Kirton (1976).

O Quadro 1 procura caracterizar os indivíduos dos extremos Adaptativo e Inovativo da escala e suas implicações principalmente em relação ao trabalho.

**Quadro 1 - Características de Adaptadores e Inovadores**

<b>Implicações</b>	<b>Extremos Adaptadores</b>	<b>Extremos Inovadores</b>
Na definição dos problemas	Tendem a aceitar os problemas e restrições como definidos. Buscam solução rápida que limite descontinuidades e aumente imediatamente a eficiência	Tendem a rejeitar a percepção geralmente aceita dos problemas e tentam redefini-los. Parecem menos preocupados com eficiência imediata, buscando ganhos a longo prazo.
Na geração de Soluções	Em geral buscam poucas soluções que são novas, criativas, relevantes e aceitáveis, buscando “fazer as coisas melhores”	Produzem numerosas ideias que podem não parecer relevantes ou aceitáveis para outros. Em geral as ideias podem resultar em “fazer as coisas diferentemente”
Para Política	Preferem situações bem estruturadas e estabelecidas	Preferem situações não estruturadas
Para ajuste organizacional	Essenciais para as atividades em andamento, mas em tempo de mudanças inesperadas podem ter dificuldades em deixar seus papéis prévios	Essenciais em tempos de mudança ou crise, mas podem ter dificuldades em aplicar-se às demandas organizacionais de rotina
Para comportamento percebido	<b>Visto pelos inovadores:</b> como confiáveis, conformados, previsíveis, inflexíveis, atados ao sistema, intolerantes de ambiguidade	<b>Vistos pelos adaptadores:</b> como não confiáveis, não-práticos, ameaçadores ao sistema estabelecido e criadores de dificuldade
Para criatividade	Esta é uma medida de estilo, não de nível ou capacidade de solução de problemas de forma criativa. Adaptadores e inovadores são ambos capazes de gerar soluções criativas e originais, mas que refletem suas diferentes abordagens na solução de problemas	
Para colaboração	Adaptadores e inovadores não se relacionam bem facilmente, especialmente os extremos. Aqueles de resultado intermediário têm a desvantagem de que eles não atingem facilmente os comportamentos de alta adaptação ou inovação. Isto por outro lado pode ser vantajoso. Quando seus resultados são intermediários, eles podem atuar mais facilmente como “pontes”, conseguindo o melhor, ajudando os extremos adaptadores e inovadores a chegarem em um consenso	

Fonte: adaptado de Gimenez (2000, p.60)

### 2.3 Empresa Familiar e Sucessão

Empresas familiares são responsáveis por grande parte do emprego de mão de obra e uma porcentagem importante da receita total das empresas privadas como um todo. No Brasil, cerca de 80% das empresas possuem controle acionário de origem familiar e respondem por 52% dos empregos e 48% do PIB brasileiro (Gersick et al, 1997; Ricca, 2007; Sebrae, 2015). Para traçar um paralelo, Lethbridge (2011) aponta que nos Estados Unidos 62% da força de trabalho, 64% do PIB e movimentação de dois terços da bolsa de Nova York.

Lodi (1987) e Donnelley (1967) consideram empresa familiar apenas aquelas que já passaram por processo sucessório e estão com, pelo menos, a segunda geração da mesma família no controle da empresa; assim, os interesses da família são alinhados com os interesses da empresa. Segundo Davis (2007, p.4) empresa familiar é uma organização “controlada por uma única família, da qual dois ou mais de seus membros tem influência preponderante na direção do negócio, mediante cargos gerenciais/de governança, direitos de propriedade e relações familiares”.

Para Ricca (2007), empresas familiares são a base da economia capitalista. Organizações desse tipo iniciam-se geralmente de uma ideia do fundador, muitas vezes em conjunto com seu cônjuge e, se bem geridas, podem existir por décadas. Porém, a duração da vida do seu fundador não necessariamente finda com o da empresa (Ricca, 2007). Nesse contexto, a sucessão surge então como tema relevante.

Estudos realizados por Cohn (1991) mostram que, em geral, empresas familiares possuem expectativa de vida de 24 anos. Segundo o autor, 70% das empresas não atingem a segunda geração e metade dessas conseguem fazer a transição para a terceira geração. Em

estudos mais recentes e feitos no Brasil, esse número se revela ainda menor: 30% de transferência da primeira geração para a segunda e apenas 5% da segunda para a terceira geração (Oliveira, 1999; Passos et al, 2006).

Alguns autores destacam que a sucessão é, possivelmente o momento mais delicado e crítico que uma empresa familiar passa (Ricca, 2007; Kets De Vries, Carlok & Florent-Treacy, 2009; Lansberg, 1999). Para Lansberg (1999), a sucessão precisa ser tratada como um processo e não como um evento. Nesse sentido, Lank (2003) cita que a sucessão deve ser uma série formal e planejada de atividades ao longo do tempo, como meio de formar as capacidades necessárias no sucessor para que este assuma a gestão quando for o momento. Ricca (2007, p. 87) resume um pouco da delicadeza do momento do processo de sucessão:

O processo de sucessão na empresa familiar é sempre arriscado e pode ser um período muito confuso e complexo na vida de um acionista, tanto em termos financeiros quanto emocionais. É durante esse processo que as empresas familiares correm alto risco de sobrevivência, sendo muitas delas vendidas ou fechadas pelos herdeiros.

Cohn (1991) destaca que barreiras emocionais e psicológicas podem atrapalhar o processo de sucessão. Ainda segundo o autor, metas precisam ser traçadas e os conflitos entre a família e a empresa precisam ser resolvidos para que o processo de sucessão possa obter o êxito desejado.

A metáfora da passagem do bastão é usualmente empregada ao processo sucessório (Gersick et al, 1997; Lodi, 1987). Para Oliveira (1999), é o processo de passagem do comando acionário e decisório do sucedido para o filho ou familiar próximo (sucessão familiar) ou para profissional de mercado não pertencente à família (sucessão profissional).

Para Dalla Costa (2006), a escolha de uma sucessão familiar ou profissional deve ser pautada nos objetivos da empresa e continuidade do negócio, buscando isenção de emoções. Dessa forma, ser filho ou parente do gestor não credencia o indivíduo como sucessor, é preciso possuir capacidades profissionais e administrativas para gerir e dar continuidade ao negócio.

Quando é de escolha dos tomadores de decisão da empresa que o escolhido para suceder o atual gestor, seja um membro da mesma família controladora, temos caracterizada uma sucessão familiar (Oliveira, 1999).

Oliveira (1999) destaca algumas vantagens em escolher um membro da família, geralmente um filho, para sucessão na empresa familiar: manutenção do poder decisório nas mãos da família e o tempo maior que se pode dar ao sucessor para este se preparar, ampliar a sua capacitação. O desenvolvimento do sucessor pode-se dar tanto externamente (através de experiências em outras organizações e com a possibilidade de participar de cursos e aprimoramentos profissionais) quanto dentro da empresa, com a vivência com o sucedido e o acesso facilitado às informações que podem ser consideradas essencialmente estratégicas.

Uma série de requisitos são esperados do sucessor, a primeira delas é a vontade própria em querer assumir os negócios seguida da preparação acadêmica e profissional para assumir o cargo, o que ainda não é garantia de bons resultados (Oliveira, 1999; Dalla Costa, 2006; Bernhoeft, 1987; Ricca, 2007).

Sobre a preparação do sucessor familiar, Lodi (1987) escreve que o planejamento da preparação deve começar enquanto os filhos ainda são pequenos, com atuação planejada de eventos para a família promover a vocação do filho à sucessão do negócio. Para Ricca (2007) é importante que o sucessor conheça a operação da empresa para depois subir hierarquicamente.

A dificuldade em demitir o sucessor, conflitos familiares gerados pela escolha do sucessor e disputas de poder são desvantagens desse tipo de sucessão (Oliveira, 1999). Dalla Costa (2006) inclui também como desvantagem e dificuldade para sucessão familiar a relação pessoal entre pai e filho e acrescenta: “para os sucessores, o fundador costuma funcionar como uma espécie de sombra com a qual são comparados por todos, dia e noite” (Dalla Costa, 2006, p. 34).

Quando não há um sucessor possível dentro da própria família ou os familiares não são considerados adequados para suceder, as possibilidades mais comuns são a venda do negócio e a sucessão profissional.

A sucessão profissional corresponde à contratação de profissional externo à empresa, que não membro da família, para exercer as funções gerenciais. Dessa forma, os membros da família passam a integrar um conselho administrativo e delegam ao executivo contratado a gestão dos negócios (Dalla Costa, 2006).

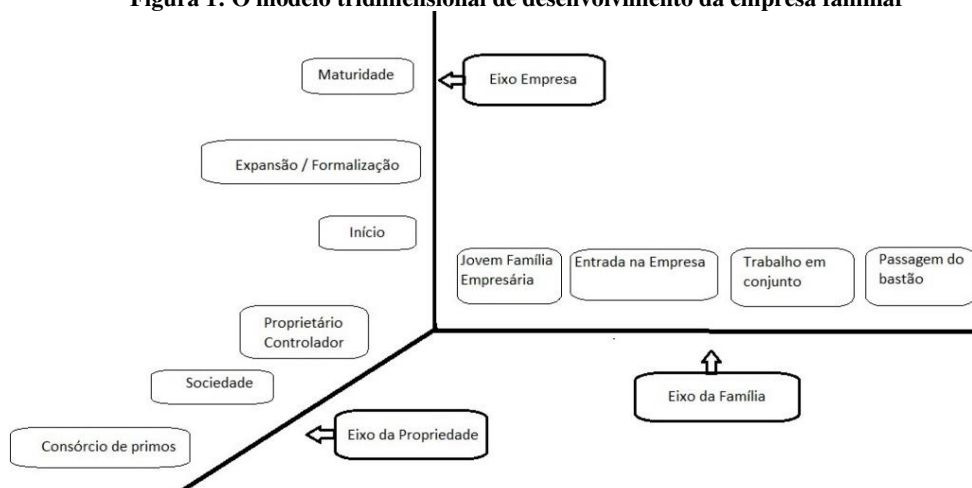
Maior facilidade de encontrar o perfil adequado para o cargo e facilidade de trocar o executivo são descritos por Oliveira (1999) como vantagens da Sucessão Profissional. Outra característica dessa opção é que ela tende a ser menos baseada na emoção quando comparada à sucessão familiar.

### 2.3 Modelo Tridimensional de Desenvolvimento da Empresa Familiar

Gersick et al (1997) reuniram as três dimensões presentes nas empresas familiares que haviam sido apontados por outros autores como Davis e Tagiuri (1989), Bernhoeft (1987), Cohn (1991) e Lodi (1987). O modelo dos três círculos da empresa familiar representa as inter-relações entre Família (*Family*), Propriedade (*Ownership*) e Negócio/Gestão (*Business*). Assim, o diagrama permite aos profissionais e familiares observarem, como em uma fotografia, em qual dos sete setores cada membro da família se encontra em determinado momento (Gersick et al, 1997).

A partir do modelo dos três círculos e nos ciclos de vida das empresas, os autores desenvolveram o modelo chamado de Tridimensional de Desenvolvimento da Empresa Familiar, que reúne em três eixos as fases da propriedade, família e negócio/gestão (Gersick et al, 1997). A figura 1 ilustra o modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar de Gersick et al (1997) com seus três eixos (ou “dimensões”) e os estágios de cada eixo.

Figura 1: O modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar



Fonte: Adaptado de Gersick et al (1997, p.17)

Com os elementos principais propostos por Gersick et al (1997), consegue-se observar um panorama da empresa familiar em determinado momento, tanto na parte das pessoas que estão diretamente envolvidas na empresa, familiares ou não familiares, quanto a empresa se modificando ao longo do tempo.

#### 2.4.1 Dimensão Negócio

Na dimensão negócio/gestão ou empresa, as subdivisões possuem denominações bem claras e representam o ciclo de vida para qualquer tipo de negócio, independente se este é familiar ou não. Toda organização começa como uma ideia, passa pela fundação como empresa propriamente dita e busca a sobrevivência nos primeiros anos, essa etapa é caracterizada como

“Início”. O estágio seguinte, denominado de “Expansão/Formalização”, corresponde ao crescimento e estabilização no mercado e das rotinas na empresa, ocorrem poucas mudanças organizacionais da metade para o final dessa fase, que pode durar vários anos. Terceira fase da Dimensão Negócio, a “Maturidade” corresponde ao período em que o produto deixa de evoluir, a empresa atua em um mercado cada vez menos lucrativo e precisa, para evitar sua falência, uma renovação e reciclagem (Dalla Costa, 2006; Gersick et al., 1997).

#### **2.4.2 Dimensão Família**

Gersick et al (1997) propõem quatro estágios para a Dimensão Família. O primeiro, chamado de “Família Empresária Jovem”, é definido como de grande atividade do casal, que abre a empresa a partir das suas ideias, em busca de serem donos do próprio negócio. O segundo momento corresponde à entrada da próxima geração na empresa, nesse estágio, a família está preocupada em planejar a carreira dos filhos e decidir se os herdeiros ingressarão na empresa. Com o passar dos anos, vem o terceiro estágio denominado de “Trabalho em Conjunto”. Nesse estágio ocorre a cooperação entre as gerações trabalhando ao mesmo tempo. O último estágio da Dimensão Família recebeu nome de “Passagem do Bastão” e corresponde à sucessão. Sobre o último estágio, Dalla Costa (2006, p. 31) resume que:

No estágio da Passagem do Bastão, todos estão preocupados com a transição. Esta passagem costuma causar discussões e disputas entre os membros das famílias e deve ser pensada com um dos elementos fundamentais para a continuidade do empreendimento. De qualquer forma, quer as empresas estejam ou não preparadas, cedo ou tarde, as transições ocorrem de forma inevitável e os ciclos recomeçam.

#### **2.4.3 Dimensão Propriedade**

A Dimensão Propriedade é segmentada em três estágios definidos por Gersick et al (1997) em “Proprietário Controlador”, “Sociedade de irmãos” e “Consórcio entre primos”.

Dalla Costa (2006) comenta sobre os estágios da Dimensão Propriedade descrevendo como principal característica do primeiro estágio o controle da empresa por um único dono, ou o casal fundador do negócio. O segundo estágio dessa dimensão, “Sociedade entre irmãos”, é caracterizado pelo controle entre dois ou mais irmãos e herdeiros que possuem o controle compartilhado da empresa. No terceiro estágio, “Consórcio entre primos”, o controle fica dividido entre muitos primos, em geral, netos do fundador ou dos fundadores da empresa.

### **3.ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Nesse estudo foi adotada uma abordagem qualitativa com características de trabalho exploratório. Segundo Gil (2002), esse método é adequado por buscar desenvolver, esclarecer e modificar ideias, proporcionando uma visão geral, de tipo aproximativo, sobre determinado fato.

Para coleta de dados, primeiramente foi aplicado o questionário desenvolvido por Conant, Mokwa e Varadajan (1990), contanto com onze perguntas e quatro possíveis respostas a cada questão, de forma a forçar o respondente a um dos quatro tipos de estratégias genéricas da tipologia de Miles e Snow (1978): Inovativo, Defensivo, Analítico ou Reativo. Esse questionário objetiva identificar o tipo de estratégia da empresa a partir da maior soma de respostas do sucessor e do sucedido a um tipo de estratégia vinculada à resposta marcada.

Num segundo momento, o questionário de Kirton (1976) foi utilizado para identificar o perfil Adaptativo-Inovativo de acordo com a sua autoavaliação em relação ao trabalho. Este instrumento de coleta conta com 32 questões e as respostas estão em escala de cinco pontos de Likert. O resultado fica contido entre 32 e 160 pontos, a partir da aplicação dos *scores* de 1 para discordo totalmente até 5 pontos em que o respondente concorda totalmente com a afirmação.

Os dois questionários já haviam sido utilizados em estudos anteriores no Brasil (Gimenez, 2000; Pérola & Gimenez, 2000; Brunaldí, Jungles & Gimenez, 2007; Ramos, Ferreira, & Gimenez, 2008) por isso não foi necessário ajustar as escalas originais para língua portuguesa.



Em seguida, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os principais envolvidos diretamente na sucessão: sete sucedidos e onze sucessores das sete organizações que participaram do estudo. No roteiro das entrevistas os principais pontos foram: a fundação da empresa e maiores dificuldades, sucessão, conflitos e dificuldades de cada caso, a formação e experiência dos entrevistados. As entrevistas foram gravadas e parcialmente transcritas.

As empresas participantes foram escolhidas por conveniência e por terem concluído ou estarem em processo de sucessão. As organizações são melhor caracterizadas no Quadro 2.

**Quadro 2: Resumo da caracterização das empresas**

	Setor de atuação	Número de funcionários não familiares	Ano de Fundação	Trabalho em conjunto (sucedido e sucessor)
Empresa A	Distribuidora de Gás de cozinha	15	1990	3 anos
Empresa B	Material de Construção - Material Hidráulico	10	1982	12 anos
Empresa C	Serviços Automotivos	12	2002	13 anos
Empresa D	Supermercado Varejista	170	1992	18 anos
Empresa E	Material de Construção - Madeiras	17	1987	4 anos
Empresa F	Academia de musculação, dança e afins	34	1989	2 anos
Empresa G	Supermercado Varejista	120	1989	8 anos

**Fonte:** Elaborado pelos autores, a partir de pesquisa de campo realizada entre outubro e novembro de 2016.

A cidade de Muriaé, sede das organizações pesquisadas, encontra-se no sudeste do estado de Minas Gerais, distando 322 quilômetros de Belo Horizonte. A população do município é de 108,7 mil habitantes e o PIB *per capita* é de R\$19,3 mil, ali atuam 3.941 empresas (IBGE, 2018). Um estudo publicado pelo Sebrae (2015) apontou que 890 no município tem mais de 20 anos de fundação, é nesse grupo em que se encontram seis organizações participantes do presente trabalho. Uma das empresas possui menos de 20 anos de fundação e a “idade” média do grupo é de 26 anos, próximo da média apresentada por Cohn (1991) de 24 anos.

#### 4 RESULTADOS

Com a aplicação dos questionários em conjunto com as entrevistas aplicadas nos principais envolvidos nas sucessões das empresas buscou-se confrontar os resultados encontrados no campo com a base teórica dessa pesquisa.

Todas as organizações pesquisadas optaram pela sucessão familiar em detrimento da profissional e o escolhido em todos os casos foram o(a) filho(a) ou os(as) filhos(as).

Nenhum dos fundadores é formado em administração de empresas, apesar de três deles terem formação superior. Entre os onze sucessores, apenas três não possuem algum curso superior e outros três são graduados em Administração, esse dado mostra um maior acesso dessa geração ao conhecimento acadêmico em relação aos pais. Para Ricca (2007), essa capacitação dos sucedidos é importante parte da preparação os sucessores para sucessão.

Nenhuma das empresas revelou ter elaborado um processo de sucessão estruturado e formalmente estabelecido, o que, segundo Lodi (1987), deveria ser feito desde quando os filhos ainda são crianças. Em apenas uma das sete empresas, houve transferência de parte da propriedade assim da entrada dos sucedidos no negócio. Em duas empresas, até o momento da coleta de informação para esta pesquisa, não havia sido transferida nenhuma parte da propriedade da empresa para os sucedidos.

Um sucessor entrevistado relatou não ter tido qualquer conflito com a sucedida, enquanto os outros dez relataram que entraram e entram em conflito com os sucedidos. Segundo Morgan (2011) há conflito quando existe diferença de interesses entre dois ou mais indivíduos. Esses conflitos, segundo os sucessores eram, mais frequentes e mais intensos no início do trabalho em conjunto, mas foram se tornando menos frequentes com o tempo, sendo exemplificado pelo relato do Sucessor 1 da Empresa G:

*“Com o tempo a minha relação (com o sucedido) melhorou quase 100%. Hoje em dia, quando eu vou na loja dele, quase todo dia eu vou lá, eu também dou pouco “pitaco”, hoje a gente faz encarte junto, ela me pergunta as coisas, tudo o que ele quer saber eu falo... Hoje é bom que ele me escuta... eu sento com ele, que ele sabe que eu também não tô de bobeira. Eu tô estudando, tô me profissionalizando, tô me desenvolvendo, tô lendo livro, tô tendo resultado, a empresa tá funcionando... então assim as coisas vão mudando com o tempo. A gente vai “virando homem” também, né? Quando eu tinha vinte e poucos anos eu ficava lá brigando com meu pai. Assim... Não adianta! Só desgasta o relacionamento”.* (SUCESSOR 1, EMPRESA G)

Cinco sucessores creditaram ao ganho de experiência na empresa e na convivência no trabalho com o sucedido para a diminuição dos conflitos. “Saber lidar” e “saber conviver” com o sucedido foi citado algumas vezes como motivo da redução dos conflitos com o sucedido com o tempo de trabalho em conjunto.

Todos os sucedidos se mostraram abertos à entrada dos filhos no negócio, incentivando-os a entrar e a ficar. Na Empresa F, o sucessor relata sobre os incentivos da sucedida para a entrada do filho no negócio:

*“Minha mãe sempre quis que isso acontecesse [a entrada do filho no negócio da família], minha mãe sempre quis que eu herdasse, sempre quis que eu seguisse o caminho dela. Na verdade, quando eu ia fazer faculdade, na época que eu tava no terceiro ano, ela colocava cartaz lá em casa: curso de Educação Física não sei o quê... [risos]. Era bizarro! Ela queria me influenciar de uma forma para que eu seguisse o caminho dela”.* (SUCESSOR 1, EMPRESA F)

Em uma das empresas, a entrada dos filhos foi motivada pela necessidade de pessoal. Em duas empresas, os sucessores classificaram como “natural” a entrada deles na empresa, o Sucessor 1 da Empresa D sobre a entrada no negócio da família:

*“Somos uma empresa familiar, fomos nascidos e crescidos dentro de um supermercado. É difícil dizer como foi a entrada dentro da empresa. Minha irmã começou a trabalhar ainda criança, ela teve até a 4ª série somente. Eu ainda tive todos os estudos, formei em ciências contábeis, porém não exerço a profissão. Decidi ficar mais na parte administrativa da empresa”.* (SUCESSOR 1, EMPRESA D)

Em três casos, os sucessores tinham carreiras profissionais de sucesso em empresas fora da cidade e tomaram, por vontade própria (não por necessidade), a decisão de largar os empregos para assumir os negócios da família. Essa experiência profissional é parte do que Ricca (2007) propõe como preparação dos sucessores, gerando mais respeito pelos funcionários, pelos sucedidos e demais parentes bem como a confiança em si mesmo.

Todos os entrevistados, sem exceção, disseram que a relação entre eles mudou com o tempo de trabalho em conjunto, por motivos variados. Entre eles, mais respeito mútuo, mais experiência profissional, apresentação de resultados financeiros favoráveis, maior tempo de convivência, e outros. Sobre o que mudou na relação com o Sucedido, a Sucessora 2 da Empresa B relata que:

*“Mudou por causa de experiência, por ir ficando mais velho, mas eu acho que mudou por causa de também vocês [se referindo ao sucedido e a mãe dela], o caso de vocês não é nem experiência, né? Mas acho que vocês foram vendo que a gente foi amadurecendo, que vocês foram adaptando. Alguma coisa mudou. Pra melhor, mas mudou. [...] A nossa relação hoje em dia é completamente diferente do que era. A gente só sentava aqui (se referindo à mesa de reuniões da empresa) no ‘arranca rabo’. Aí saía um pra cada canto e não conseguia resolver nada, discutir nada e brigava todo mundo”.* (SUCESSORA 2, EMPRESA B)

O modelo de três círculos de Gersick et al, 1997 fornece a posição que os sucessores e sucedidos estão relação as dimensões família, propriedade e negócio. O Quadro 3 demonstra em que região do diagrama está cada um dos participantes desse estudo.

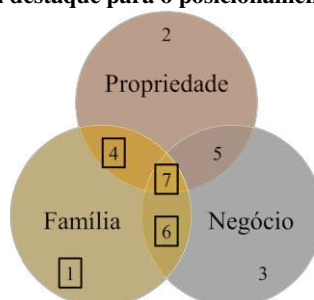
**Quadro 3 - Posições dos respondentes no modelo de três círculos**

Empresa/Respondente	Sucedido	Sucessor 1	Sucessor 2
EMPRESA A	7	7	-
EMPRESA B	7	7	7
EMPRESA C	1	7	7
EMPRESA D	7	6	6
EMPRESA E	4	6	-
EMPRESA F	4	7	-
EMPRESA G	7	7	7

Fonte: Elaborado pelos autores, de acordo com a estrutura proposta em Gersick et al (1997, p. 6)

Para ilustrar o posicionamento no modelo de três círculos, os respondentes da pesquisa se encontram posicionados conforme a ilustração na Figura 2 a seguir. Não foram foco desse estudo os sócios da empresa que não são familiares (posição 5 do modelo), sócios de fora da família e que não participam do cotidiano da empresa (posição 2) e tampouco os funcionários não membros da família (posição 3 do modelo).

**Figura 2: Modelo dos três círculos com destaque para o posicionamento dos respondentes (posições 1, 4, 6 e 7)**



Fonte: elaborado pelos autores, de acordo com a estrutura proposta em Gersick et al (1997, p 6)

Com o apoio do modelo dos três círculos, foi possível elaborar o quadro 4, que revela o estágio do modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar elaborado também por Gersick et al (1997).

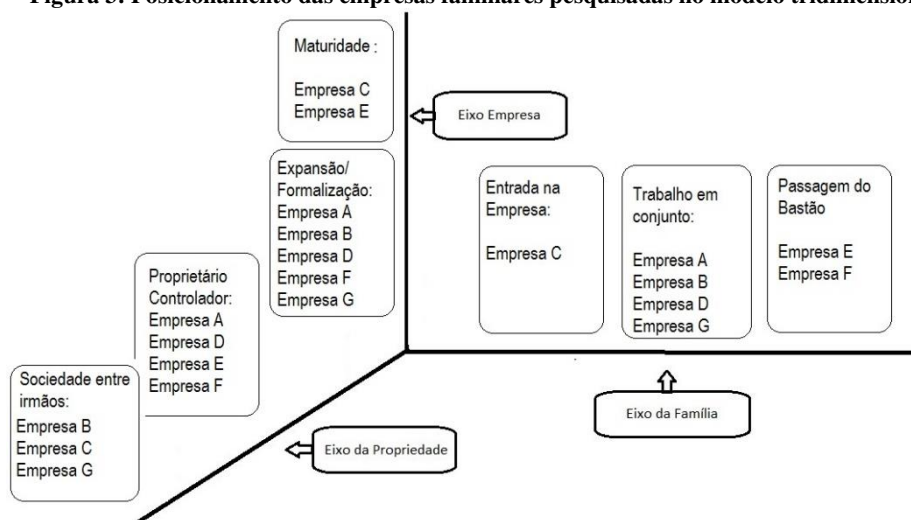
**Quadro 4 - Estágio de desenvolvimento das empresas familiares participantes do estudo**

EMPRESA/EIXO	Eixo Empresa	Eixo Família	Eixo Propriedade
EMPRESA A	Expansão/Formalização	Trabalho em Conjunto	Proprietário Controlador
EMPRESA B	Expansão/Formalização	Trabalho em Conjunto	Sociedade entre Irmãos
EMPRESA C	Maturidade	Entrada na Empresa	Sociedade entre Irmãos
EMPRESA D	Expansão/Formalização	Trabalho em Conjunto	Proprietário Controlador
EMPRESA E	Maturidade	Passagem do Bastão	Proprietário Controlador
EMPRESA F	Expansão/Formalização	Passagem do Bastão	Proprietário Controlador
EMPRESA G	Expansão/Formalização	Trabalho em Conjunto	Sociedade entre Irmãos

Fonte: elaborado pelos autores, de acordo com a estrutura proposta em Gersick et al (1997)

Já a Figura 3, busca ilustrar no modelo tridimensional de Gersick et al (1997), os estágios de desenvolvimento das empresas pesquisadas.

**Figura 3: Posicionamento das empresas familiares pesquisadas no modelo tridimensional**



**Fonte:** Elaborado pelos autores, de acordo com a estrutura proposta em Gersick et al (1997, p 17)

Um dos pontos observados principalmente com as entrevistas foi o entendimento e preocupação com a estratégia da empresa. Apenas dois sucedidos afirmaram que se preocupam diretamente com a estratégia, elaboram planos ou minimamente traçam os resultados esperados da empresa para um futuro breve. Esse número é bastante superior entre os sucessores, em que sete dos onze afirmaram que se preocupam diretamente em elaborar estratégias para conseguir atingir objetivos traçados, como a expansão física das empresas, a abertura de nova filial, a inclusão de novos produtos e serviços e atender a novos mercados.

A sucessora da Empresa A citou que apenas após sua entrada na empresa passaram “a fazer reuniões semanais para avaliar os números e tentar planejar para os próximos 3 meses”. Nessa empresa, um dos sucessores entrevistados tomou a decisão de assumir o negócio da família já com uma nova estratégia de marketing traçada e um esboço avançado do plano de expansão com abertura de uma nova filial. Em menos de um ano o plano foi concluído e o novo ponto de venda está em funcionamento e superando as metas traçadas por ele.

A Tipologia estratégica de Miles e Snow (1978) classifica em três tipos de estratégia competitiva: Prospectora, Analítica e Defensiva. E ainda um quarto tipo que é considerado de não-estratégia, chamado de Reativo. O questionário desenvolvido por Conant, Mokwa e Varadajan (1990) foi aplicado buscando-se revelar qual dos quatro tipos de estratégia é predominante para solucionar onze “problemas” estratégicos. Os resultados correspondem a uma suposição desse trabalho: acreditava-se que o número de empresas com estratégia defensiva seria maior que o número de estratégia Prospectora como mostrado no Quadro 5. No quadro está sublinhada a estratégia mais frequente em cada organização.

Os dados do Quadro 5 revelam a prevalência, entre as empresas pesquisadas, da estratégia de ser muito bom no que faz sem buscar novos mercados ou lançar novos produtos (Defensiva). Esse é o caso da Empresa B, que é referência na cidade em relação aos produtos que comercializa, confirmado pelo relato do sucedido sobre comentários frequentes dos clientes sobre a empresa: “hoje a minha loja é a mais completa da cidade em hidráulica” e “os nossos clientes gostam de vir aqui por saberem que vão encontrar tudo o que eles precisam (com relação aos materiais hidráulicos)”. A estratégia Analítica também se destacou entre as respostas dos participantes. Essa estratégia se aproxima da Defensiva, mas nesse caso a empresa procura inserir uma linha inovadora de produtos ou serviços em conjunto com as linhas de produtos e serviços já consagradas (Gimenez, 2000; Miles e Snow, 1978).

Um dos achados do estudo de Gimenez (2000, p.118 -134) aponta que a idade da empresa tem relação estatisticamente provada com a estratégia, de forma que empresas de fundações mais recentes possuem mais frequentemente estratégia prospectiva e as empresas mais antigas, estratégia defensiva. Entre as empresas pesquisadas, essa relação pode ser identificada nos resultados da Empresa B, que é a de fundação mais antiga. Nessa empresa foi onde a estratégia Defensiva emergiu de forma mais destacada, com sete respostas (entre onze possíveis) relacionadas a essa estratégia.

**Quadro 5: Tipos de estratégia competitiva das organizações participantes do estudo**

	Defensiva	Analítica	Prospectiva	Reativa	Total
EMPRESA A	<u>4</u>	1	3	3	<b>11</b>
EMPRESA B	<u>7</u>	2	1	1	<b>11</b>
EMPRESA C	3	<u>4</u>	2	2	<b>11</b>
EMPRESA D	3	<u>4</u>	3	1	<b>11</b>
EMPRESA E	<u>5</u>	2	-	4	<b>11</b>
EMPRESA F	1	<u>4</u>	3	3	<b>11</b>
EMPRESA G	-	3	<u>5</u>	3	<b>11</b>

Fonte: Elaborado pelos autores, de acordo com o questionário proposto por Conant, Mokwa e Varadajan (1990, p. 381)

Para identificar o estilo cognitivo dos gestores, ou seja, como ele busca resolver problemas, formando um padrão de comportamento (Gimenez, 2000), foi aplicado o questionário de Kirton (1976). Os resultados encontrados são mostrados no Quadro 6 a seguir e incluem a pontuação de sucedidos e sucessores de acordo com a escala.

O Quadro 6 mostra que houve diferença de estilo cognitivo entre sucedidos e sucessores em quatro casos. O relato do Sucessor 1 da Empresa C, com perfil Adaptativo, sobre o Sucedido que possui perfil Inovativo, concordando com a descrição do perfil Inovativo de Kirton (1976):

*“Meu pai sempre foi muito empreendedor, sempre foi empreendedor... Só que infelizmente, depois que ele constituiu, ele não sabe tocar, depois que o negócio tá bom. Visionário. Ele começou com uma peixaria, depois já passou pra um mercado, depois pro ramo de móveis, de móveis agora e agora autopeças”.* (SUCESSOR 1, EMPRESA C)

Com os dados dos questionários das estratégias competitivas de Miles e Snow (1978) e de estilo cognitivo de Kirton (1976), demonstrados no Quadro 6, consegue-se traçar a análise entre a estratégia competitiva da empresa e o estilo cognitivo dos gestores.

**Quadro 6: Relacionamento entre a estratégia e o estilo cognitivo das empresas**

	Estratégia identificada	Estilo Cognitivo (pontos na escala de Kirton)		
		Sucedido	Sucessor 1	Sucessor 2
Empresa A	Defensiva	Inovativo (122)	Inovativo (100)	-
Empresa B	Defensiva	Inovativo (113)	Inovativo (109)	Inovativo (112)
Empresa C	Analítica	Inovativo (109)	Adaptativo (95)	Adaptativo (94)
Empresa D	Analítica	Inovativo (111)	Inovativo (103)	Inovativo (99)
Empresa E	Defensiva	Adaptativo (94)	Inovativo (102)	-
Empresa F	Analítica	Adaptativo (95)	Inovativo (102)	-
Empresa G	Prospectiva	Inovativo (117)	Inovativo (112)	Adaptativo (95)

Fonte: elaborado pelos autores

Na Empresa G, onde prevaleceu a Estratégia Prospectiva, os estilos cognitivos do sucedido e de um dos sucessores é Inovativo, o que é coerente com o perfil descrito por Kirton (1976).

Era esperado que nas empresas com estratégias Analíticas fossem apontados diferentes estilos cognitivos entre sucessor e sucedido. Esse cenário ocorreu nas empresas C e F, o que pode indicar mudanças causadas pela atuação do sucessor na empresa, devido a mudanças na forma de pensar e criar estratégia entre eles (Kirton, 1976; Gimenez, 2000). No caso da Empresa D, a estratégia Analítica sobressaiu e os três entrevistados ficaram próximos do valor central (96) da escala de Kirton (1976) não sendo considerados “extremos inovativos”.

Nas três organizações em que a estratégia Defensiva se destacou (empresas A, B e E) não foi possível fazer relações entre os estilos cognitivos dos dirigentes e as opções estratégicas.

Os resultados estão de acordo com um levantamento realizado por Gimenez (2000, p. 118-134) com 74 organizações em que Inovadores adotaram a estratégia Prospectora, mas a estratégia Defensiva não foi a preferida entre dirigentes com perfil Adaptativo.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esse trabalho buscou identificar como os estilos cognitivos e as estratégias corporativas estão relacionadas com o processo de sucessão em empresas familiares situadas na cidade de Muriaé/MG. Encontrou-se vários elementos para o atingimento desse objetivo, de forma a confirmar a complexidade do tema. O interesse da academia e o grande número de linhas de pesquisa sobre empresas familiares pode estar, em parte, relacionado a essa complexidade e também à importância social e econômica que empresas familiares, principalmente as de pequeno e médio porte, tem no país e no mundo.

Cada empresa entre as pesquisadas, tratou de forma diferente o processo de sucessão. Mesmo encontrando semelhanças em alguns pontos entre elas, as diferenças foram muitas. As organizações participantes elaboram suas estratégias de forma diferente uma das outras, o que pode estar relacionado com o fato de atuarem setores distintos com diferentes níveis de turbulência. Gimenez (2000, p. 157-159) destaca que tanto o Estilo Cognitivo dos dirigentes quanto a turbulência ambiental influenciam escolhas estratégicas.

De maneira geral, foi observada uma grande dificuldade em separar empresa da família. As duas coisas, que deveriam ser vistas como muito diferentes entre si, em todos os sete casos que essa pesquisa conseguiu atingir estão tão entrelaçados que se confundem: os sucedidos enxergam o negócio além de fonte de renda, mas como uma extensão da própria casa.

Autores como Ricca (2007) citam na literatura a difícil separação da imagem do fundador com a imagem da empresa, fato este que foi observado nas empresas pesquisadas, principalmente nas pequenas. Incluindo os consumidores, que também encontram dificuldades de enxergar essa separação, dizendo por exemplo que “só compro no fulano” não na empresa que pertence a tal pessoa.

Em alguns dos casos pesquisados, a entrada dos filhos na empresa da família foi tratada como natural, como mais que esperada, chegando ao extremo do sucedido/pai tratasse a entrada dos sucessores/filhos no negócio como se estes não pudessem fazer outra coisa profissionalmente. Pensando dessa forma, em nenhuma das empresas foi feito um projeto formal de sucessão.

Conflitos são esperados em qualquer ambiente de trabalho, em que as pessoas têm visões diferentes sobre determinada questão. Na relação entre sucedido e sucessor, que é diferente da relação entre pai e filho, os conflitos também são comuns e constantes. Para os sucessores entrevistados, os conflitos com o pai/patrão se dão muitas vezes exatamente pelo acúmulo dos dois “cargos” do progenitor. A empresa frequentemente é vista como extensão da casa em que moram e a casa é extensão também da empresa em que trabalham, então o trabalho não acaba quando as portas da empresa se fecham no final do dia.

Também, entre os pesquisados, foi observado que acabam levando conflitos de casa para o trabalho. Esses conflitos familiares levados para a empresa devem ser resolvidos a fim de se promover uma sucessão completa, sem que fiquem pendências (Cohn, 1991).

A decisão de trabalhar com os pais pode parecer uma decisão fácil, pensando comparativamente em ir trabalhar em outra empresa que não seja da sua família ou uma empresa não familiar. Profissionalmente, ficam evidentes maiores facilidades, com relação a adaptação, aceitação pelo dono do negócio, principalmente se for uma empresa menor, que tende a ser facilitada. Porém, o trabalho de campo evidenciou em diversas ocasiões que essa decisão carrega consigo grandes mudanças para a vida de toda a família.

Como profissional, o sucessor será sempre comparado com o sucedido. Méritos dele são constantemente e erroneamente creditados ao sucedido quando estes ainda estão trabalhando em conjunto. Após o afastamento, a imagem do fundador ainda tende a estar presente, voltando em comentários de antigos clientes que voltam na empresa.

Expectativas e crenças irrealistas por parte do sucedido, esperando determinado tipo de comportamento do sucessor, assim como a nova imagem da pessoa que antes era só pai (ou só mãe), podem influenciar para criação de mais conflitos.

Há um consenso entre os sucessores de que a reprodução do que era feito quando o sucedido fundou a empresa dificilmente será suficiente para manter a empresa em evolução no ambiente competitivo de hoje. Todos os sucessores se mostraram preocupados com a estratégia da empresa. A formulação, a execução, a reação do mercado e demais fatores que são necessariamente levados em conta para a elaboração de uma estratégia, estão presentes nas em seus discursos. Em parte, esse fator pode ser entendido como uma busca maior dos sucessores com a profissionalização do negócio, algo que nos dias de hoje é procurado, tanto pelo momento econômico de crise que vivemos, como pela competitividade elevada do mercado atual.

Como sugestão de pesquisa futura, propõe-se buscar a aplicação dos procedimentos com empresas similares buscando facilitar a construção de relações entre Estilo Cognitivo e Estratégia. Como exposto em trabalhos anteriores (Gimenez, 2000), o setor de atuação pode definir o nível de turbulência e o padrão de estratégias adotadas pela maioria dos integrantes desse setor. Por exemplo, as respostas das duas empresas do ramo de materiais de construção que participaram do estudo evidenciaram estratégia Defensiva. A outra empresa em que a estratégia Defensiva (Empresa A) se destacou, possui uma pequena linha de produtos, sendo estes os mesmos desde sua fundação, há mais de 25 anos. Numa comparação entre empresas do mesmo setor, podem surgir achados interessantes ao distinguir a empresa que busca mais mercados (estratégia Prospectora) de outra que domina um mercado sem procurar desenvolver outros produtos (estratégia Defensiva).

Como se trata de sucessão e este é um processo, mesmo que em alguns casos leve muitos anos, um dia irá ter fim. Outra possibilidade de estudos futuros é reaplicar os procedimentos nas mesmas empresas dentro de alguns anos buscando acompanhar as mudanças na gestão e nos cargos das empresas após o processo sucessório que estava em curso quando realizamos o presente trabalho. O modelo tridimensional de Gersick et al (1997) indicará em que fase de evolução a empresa está e apontará novas posições aos envolvidos nessa pesquisa e a próxima geração surgirá como sucessora dos gestores que hoje assumem o comando das empresas visitadas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMMAR, O.; CHEREAU, P. Business model innovation from the strategic posture perspective: An exploration in manufacturing SMEs. **European Business Review**, v. 30 N. 1, p. 38-65, 2018.
- BERNHOFET, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Ibecon, 1987.
- BRUNALDI, K. R.; JUNGLES, A. E.; GIMENEZ, F. A. P. Comportamento Estratégico e Estilo Cognitivo de Dirigentes de Pequenas Empresas Construtoras. In: Encontro de Estudos em Estratégia, 3., 2007, São Paulo. **Anais...**, São Paulo, 2007.

CHEREAU, P.; MESCHI, P.-X. The performance implications of the strategy–business model fit, **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 26, n. 3, p. 441-463, 2019.

COHN, M. **Passando a tocha: como conduzir e resolver os problemas de sucessão familiar**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

CONANT, J.S., MOKWA, M.P.; VARADAJAN, P.R. Strategic types, distinctive marketing competencies and organisational performance: a multiple measures-based study. **Strategic Management Journal**, v. 11, p. 365-383, 1990.

DALLA COSTA, A. **Sucessão e sucesso nas empresas familiares**. Curitiba: Juruá, 2006.

DAVIS, J. **Managing the family business**. In: HSM SPECIAL MANAGEMENT PROGRAM, 7 e 8 de agosto de 2007. São Paulo: HSM, 2007.

DAVIS, J.; TAGIURI, R. The influence of life stage on father-son work relationships in family companies. **Family Business Review**, v.3 , n.1, p.47-74, 1989.

DONNELLEY, R. A empresa familiar. **Revista de Administração de Empresas**, v. 7, n. 23, p. 162-198, 1967.

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

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIMENEZ, F. A. P. **O estrategista na pequena empresa**. Maringá: [s/n], 2000.

IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **IBGE Cidades**. Disponível em < <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/muriae/panorama> > Acesso em 27 de nov. 2019.

KETS DE VRIES, M. F.R.; CARLOCK, R. S.; FLORENT-TREACY, E. **A empresa familiar no divã: uma perspectiva psicológica**. Porto Alegre: Bookman, 2009

KIRTON, M. Adaptors and innovators: a description and measure. **Journal of Applied Psychology**, v. 61, n. 5, p. 622-629, 1976.

KIRTON, M. J. Adaptors and innovators in organizations. **The Journal of Psychology**, v. 125, n. 4, p. 445-455, 1991.

LANK, A.G. **Sucessão na gestão: desafio chave**. In: ÁLVARES, E. Governando a empresa familiar. Rio de Janeiro: Qualitymark; Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2003.

LANSBERG, I. **Succeeding generations: realizing the dream of families in business**. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

LETHBRIDGE, T. O desafio de trabalhar com o pai. **Exame**, São Paulo, n. 838, 18 fev. 2011. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/o-desafio-de-trabalhar-com-o-pai-m0040697/>> Acesso em 02 de set. 2016.

LODI, J.B. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Microdados RAIS e CAGED**. Disponível em <<http://pdet.mte.gov.br/microdados-rais-e-caged>> Acesso em 02 de dez. 2019.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. 15.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

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

O'REGAN, N.; GHOBADIAN, A. Perceptions of generic strategies of small and medium sized engineering and electronics manufacturers in the UK: The applicability of the Miles and Snow typology, **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 17, n. 5, p. 603-620, 2006.

PASSOS, É.; BERNHOEFT, R.; BERNHOEFT, R.; TEIXEIRA, W. **Família, família, negócios à parte: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar**. São Paulo: Gente, 2006.



PÉROLA, A. C.; GIMENEZ, F. A. P. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação dos modelos de Miles e Snow e Kirton nas lojas varejistas dos shopping-centers de Maringá – PR. In: EnANPAD, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...**, Florianópolis, 2000.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: Técnicas para a análise da indústria e da concorrência. 17. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PLESHKO, L. P.; HEIENS, R. A.; PEEV, P. The impact of strategic consistency on market share and ROA", **International Journal of Bank Marketing**, v. 32, n. 3, p. 176-193, 2014.

RAMOS, S. C.; FERREIRA, J. M.; GIMENEZ, F. A. P. Cognição e formação de estratégia em pequenas empresas. In: EnANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro-RJ, 2008.

RICCA, D. **Sucessão na empresa familiar**: conflitos e soluções. São Paulo: CLA, 2007.

SEBRAE. **Identidade empresarial dos municípios mineiros**. Disponível em <<https://www.sebraemg.com.br/atendimento/bibliotecadigital/documento/diagnostico/identidade-dos-municipios-mineiros---muriae>> Acesso em 02 de dez. 2015.

SUN TZU. **A arte da Guerra**. Jandira: Ciranda Cultural, 2015.

ZAHRA, S. A., PEARCE II, J. A. Research evidence on the Miles-Snow typology, **Journal of Management**, v. 16, n. 4, p. 751-768, 1990.