

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

**DJEIMI ANGELA LEONHARDT NESKE**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ (UNIOESTE)

**IVANO RIBEIRO**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ (UNIOESTE)

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

## 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; M. F. de Oliveira et al., 2014; Papa & Luz, 2008; 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; Santos et al., 2017; Soleimanof, Rutherford, & Webb, 2018).

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; Santos et al., 2017; Zata Poutziouris, Steier, & Smyrnios, 2004).

A 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). A relação entre tais figuras 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).

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

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 as 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. Desse modo a questão norteadora da pesquisa é: Quais as relações entre os atributos pessoais e familiares e o nível de treinamento e planejamento do processo sucessório em empresas familiares?

Para responder à questão de pesquisa, inicialmente foi realizado um levantamento dos estudos publicados no período de 2008-2017 nas bases *Spell*, *Web of Science* e *Scopus*. A palavra-chave utilizada foi “sucessão familiar” na base *Spell* havendo o retorno de somente 3 artigos. Nas bases, *Web of Science* e *Scopus*, utilizando o termo de busca *family succession*, o retorno inicial foi de 2752 estudos. Após aplicar os filtros para o alinhamento da área de interesse do estudo e posterior leitura de títulos e resumos, foram selecionados 122 artigos que possibilitaram a identificação de autores seminais da área assim como o suporte para o instrumento de pesquisa que teve por base o estudo Lansberg e Astrachan (1994). A coleta dos dados foi realizada com associados da Rede Toklar. Para a análise dos dados de 52 respondentes foi empregada 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*.

Como resultados, o modelo de pesquisa proposto é validado e suas relações são confirmadas. Os resultados das hipóteses são apresentados, sendo que as hipóteses H3, H5, H6, H8 e H9 são suportadas. A discussão das mesmas é realizada e de acordo com o resultado encontrado há possibilidades de novas pesquisas. As principais contribuições são: a partir da identificação de atributos que favorecem o planejamento da sucessão, fomentar o público pesquisado a imergir no planejamento sucessório de suas empresas; a partir do modelo proposto, ampliar a número de pesquisas quantitativas acerca do tema.

## 2 REFERÊNCIAS TEÓRICAS E PRÁTICAS

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 que confie para assumir o controle (Sharma, 2004; Sharma, Chrisman, & Chua, 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). 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; V. P. 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.

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: a) relacionados a família, “como a importância da ordem de nascimento, idade, relação de sangue, gênero e propriedade atual do sucessor”; b) relacionadas ao negócio, como as competências gerenciais, habilidades financeiras, entre outras.

Um resultado específico da família é a coesão familiar (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). 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).

Relacionamentos positivos e harmonia familiar estão associados positivamente ao nível de planejamento da sucessão (Goldberg, 1996; Malone, 1989; Marshall et al., 2006; Morris, Williams, Allen, & Avila, 1997; Seymour, 1993). Especificamente, a qualidade do relacionamento entre o gestor atual e sucessor é uma importante variável para a performance do planejamento sucessório, e predominante para a preparação do futuro gestor para a sucessão (Björnberg & Nicholson, 2012; Cabrera-Suárez, De Saá-Pérez, & García-Almeida, 2001; Chittoor & Das, 2007; Chrisman, Chua, & Sharma, 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, Holt, Chrisman, & Long, 2016; Pimentel, 2011).

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 para moldar os limites é a coesão (Björnberg & Nicholson, 2012). 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, Leichtentritt, Metz, & Huddleston-Casas, 2000).

Em sua pesquisa Lansberg e Astrachan (1994), preconizam que o grau do compromisso familiar está associado positivamente ao fato de um sucessor ser ou não treinado. 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). 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).

Treinar o potencial sucessor é vital para a sucessão (Morris et al., 1997). Ausência de um 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). Isto 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). 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 isto, fundamental para descerrar caminhos futuros (Lansberg & Gersick, 2015). Com base nestes preceitos, as hipóteses são apresentadas na Tabela 1.

Tabela 1  
Hipóteses

	Hipóteses	Autores
H1a	A idade do gestor atual impacta positivamente no nível de planejamento da sucessão.	(Brockhaus, 2004; Danco, 1995; Gallo & Bernhoeft, 2003; V. Garcia, 2001; Huselid & Becker, 1996; Kets de Vries, 1993; Kets de Vries, 1985; Koironen, 2002; Leiß & Zehrer, 2018; Magasi, 2016; Marshall et al., 2006; McClelland, 1961; Motwani et al., 2006; Parker, 2016)
H1b	O nível de formação do gestor atual impacta positivamente no planejamento da sucessão.	(Andersson, Gabriellson, & Victor, 2004; Barach, Ganitsky, Crson, & Donchin, 1988; Basco & Calabrò, 2017; Cabrera-Suárez et al., 2001; Chittoor & Das, 2007; Chrisman et al., 1998; Chua, Chrisman, Steier, & Rau, 2012; De Massis et al., 2008; Dutta, 1996; Dyck, Mauws, Starke, & Mischke, 2002; Goldberg, 1996; Handler, 1994; Holland & Boulton, 1984; Horton, 1982; Jonovic, 1989; Lansberg, 1988; Le Breton-Miller, Miller, & Steier, 2004; Lionço, 2017; Litz & Kleysen, 2001; Malone, 1989; Mazzola, Marchisio, & Astrachan, 2008; Miller, Steier, & Le Breton-Miller, 2003; Morris et al., 1997; Motwani et al., 2006; Papa & Luz, 2008; Richter, 2015; Sharma, 2004; Sharma et al., 1997; Sharma, Chua, & Chrisman, 2000; Tatoglu, Kula, & Glaister, 2008; Westhead, Wright, & Ucbasaran, 2001)
H2	O fato do gestor atual encontrar em seu possível sucessor os atributos desejados impacta positivamente no planejamento da sucessão.	(Andersson, Gabriellson, & Victor, 2004; Barach, Ganitsky, Crson, & Donchin, 1988; Basco & Calabrò, 2017; Cabrera-Suárez et al., 2001; Chittoor & Das, 2007; Chrisman et al., 1998; Chua, Chrisman, Steier, & Rau, 2012; De Massis et al., 2008; Dutta, 1996; Dyck, Mauws, Starke, & Mischke, 2002; Goldberg, 1996; Handler, 1994; Holland & Boulton, 1984; Horton, 1982; Jonovic, 1989; Lansberg, 1988; Le Breton-Miller, Miller, & Steier, 2004; Lionço, 2017; Litz & Kleysen, 2001; Malone, 1989; Mazzola, Marchisio, & Astrachan, 2008; Miller, Steier, & Le Breton-Miller, 2003; Morris et al., 1997; Motwani et al., 2006; Papa & Luz, 2008; Richter, 2015; Sharma, 2004; Sharma et al., 1997; Sharma, Chua, & Chrisman, 2000; Tatoglu, Kula, & Glaister, 2008; Westhead, Wright, & Ucbasaran, 2001)
H3	A coesão familiar impacta positivamente na qualidade do relacionamento do gestor atual com o sucessor.	(Beavers & Voeller, 1983; Björnberg & Nicholson, 2007, 2012; Danes & Olson, 2003; Dutta, 1996; Grotevant & Carlson, 1989; Holt et al., 2016; Lansberg & Astrachan, 1994; Neubauer & Lank, 2016; Olson, 1988; Pimentel, 2011; Roth et al., 2017)
H4	A coesão familiar impacta positivamente no compromisso da família com o negócio.	(Beavers & Voeller, 1983; Björnberg & Nicholson, 2007, 2012; Danes & Olson, 2003; Dutta, 1996; Grotevant & Carlson, 1989; Holt et al., 2016; Lansberg & Astrachan, 1994; Neubauer & Lank, 2016; Olson, 1988; Pimentel, 2011; Roth et al., 2017)
H5	A qualidade do relacionamento entre o gestor atual e o sucessor impacta positivamente no nível de treinamento para o processo sucessório.	(Barach & Ganitsky, 1995; Björnberg & Nicholson, 2012; Blumentritt, 2016; Bortoli Neto & Moreira Jr., 2001; Brockhaus, 2004; Cabrera-Suárez et al., 2001; Chittoor & Das, 2007; Chrisman et al., 1998; Daspit et al., 2016; Dyck et al., 2002; Dyer, 1994; Goldberg, 1996; Handler, 1990; Lansberg, 1988; Lansberg & Astrachan, 1994; Le Breton-Miller et al., 2004; Malone, 1989; Marshall et al., 2006; Mazzola et al., 2008; Morris et al., 1997; Motwani et al., 2006; Pimentel, 2011; Scheffer, 1995; Seymour, 1993; Sharma, 2004; Sharma et al., 2003; Strike, 2012)
H6	A adaptabilidade familiar impacta positivamente no relacionamento do gestor atual e do sucessor.	(Björnberg & Nicholson, 2012; Danes et al., 2000; Lansberg & Astrachan, 1994; Olson, 1988; Walsh, 1998)
H7	O compromisso familiar com o negócio impacta positivamente no nível de treinamento do sucessor.	(Bachkaniwala, Wright, & Ram, 2001; Barach et al., 1988; De Massis et al., 2008; Discua Cruz, Howorth, & Hamilton, 2013; Dyer, 1994; Fox, Nilakant, & Hamilton, 1996; Janjuha-Jivrav & Woods, 2002; Kets de

	Hipóteses	Autores
H8	O compromisso familiar impacta positivamente no nível de planejamento da sucessão familiar.	Vries, 1993; Lansberg & Astrachan, 1994; Lansberg & Gersick, 2015; Magasi, 2016; Parker, 2016; Poza, 1988; Sharma & Irving, 2005; Tatoglu et al., 2008; Ward, 1987)
H9	O planejamento da sucessão familiar impacta positivamente no nível de treinamento do sucessor.	(Barach & Ganitsky, 1995; Baumrind, 1971; Bigliardi & Dormio, 2009; Blumentritt, 2016; Churchill & Hatten, 1987; De Massis et al., 2008; Estol & Ferreira, 2006; Gilding, Gregory, & Cosson, 2013; Handler, 1994; Jaskiewicz, Combs, Shanine, & Kacmar, 2017; Jaskiewicz & Dyer, 2017; Lansberg & Astrachan, 1994; Lansberg & Gersick, 2015; Le Breton-Miller et al., 2004; Lussier & Sonfield, 2012; Marshall et al., 2006; Mazzola et al., 2008; Michael-Tsabari & Weiss, 2015; Morris et al., 1997; Motwani et al., 2006; Murray, 2003; Royer et al., 2008; Seymour, 1993; Sharma et al., 1997, 2003; Soleimanof et al., 2018; Sonfield & Lussier, 2004; Steinberg, Elmen, & Mounts, 1989; Ward, 1987)

Fonte. Elaborado pelos autores

### 3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA

Visando atender o objetivo da pesquisa, e mediante revisão sistemática da literatura foi possível identificar que a pesquisa acerca do tema ainda é proeminente. Verificou-se ainda escassez de estudos quantitativos na área. Foi possível, dentre os 122 artigos que deram aporte teórico ao estudo, encontrar suporte para a elaboração do instrumento de pesquisa, que teve como base o instrumento de pesquisa apresentado por Lansberg e Astrachan (1994). O instrumento contempla 38 afirmativas que foram avaliadas em uma escala *Likert* de cinco pontos. A pesquisa de campo, foi realizada com associados da Rede Toklar que é uma associação de lojas de móveis, eletrodomésticos e afins. 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 questionário foi aplicado na assembleia da Rede, para os associados que não estavam presentes o contato foi realizado posteriormente disponibilizando o formulário por meio da ferramenta *Google forms*.

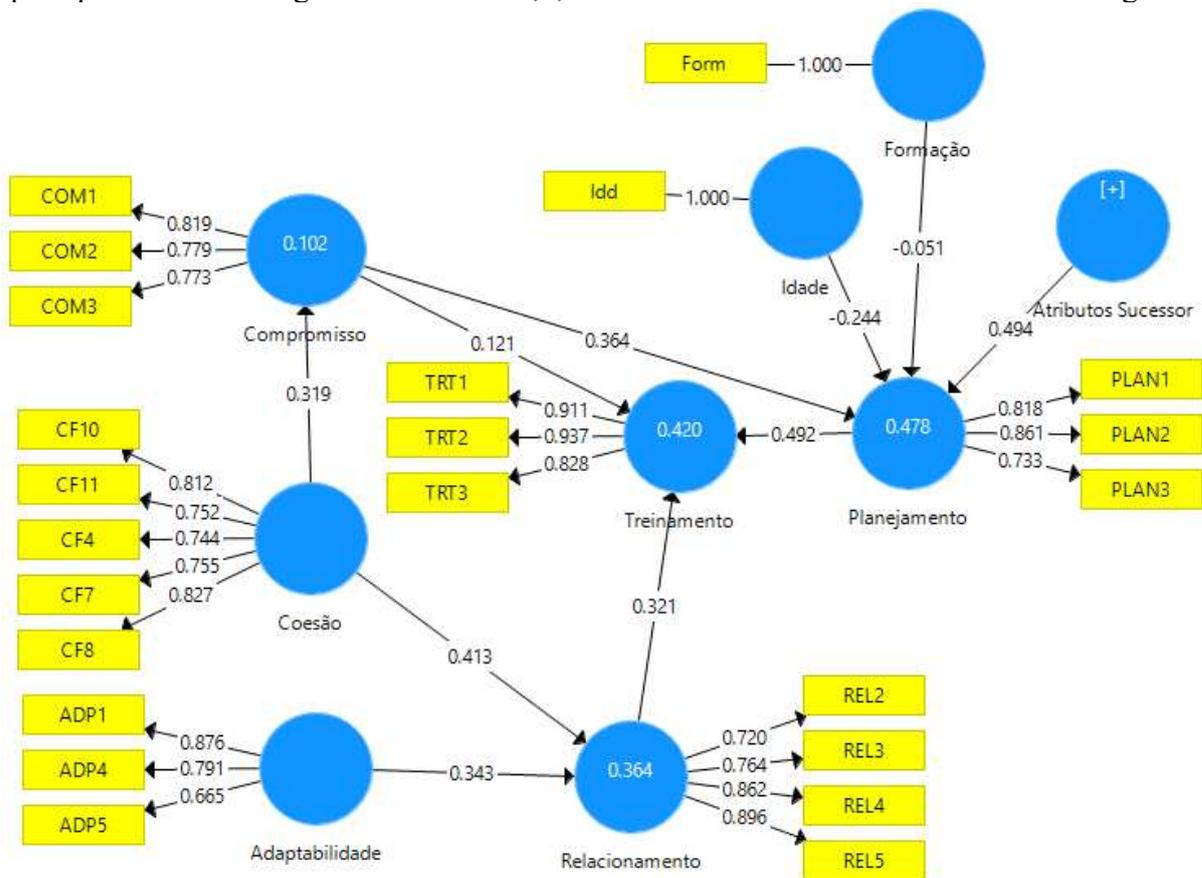
As relações apresentadas nas hipóteses foram testadas por meio da Modelagem de Equações Estruturais (*Structural Equation Models - SEM*), com estimação dos “Mínimos Quadrados Parciais” (*Partial Least Square – Path modelling - PLS-PM*), utilizando-se das ferramentas oferecidas pelo software *SmartPLS® 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, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014; Hair, Sarstedt, Ringle, & Mena, 2012). 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 as variáveis (Hair et al., 2014, 2012; Malhotra, 2012).

### 4 RESULTADOS

Inicialmente se verificou o modelo de mensuração, o qual inclui a análise dos indicadores de validade convergente e discriminante, mede a relação entre os construtos latentes e as variáveis observadas. Ou seja, verifica se as variáveis observadas representam os construtos, uma vez que esses não são medidos diretamente (Hair et al., 2014, 2012) . De acordo com Hair et al. (2014), a validade convergente consiste na convergência ou compartilhamento de uma elevada proporção de variância entre os indicadores de um

construto, isto é, assinala como os indicadores se correlacionam positivamente com indicadores alternativos do mesmo construto. Essa identificação é feita analisando-se as Cargas Fatoriais/Externas, também denominada Confiabilidade do Indicador (*Indicator Reliability*), a Variância Média Extraída (VME), o Alfa ( $\alpha$ ) de *Cronbach* e a Confiabilidade Composta (CC).

No que tange à análise das cargas fatoriais, recomenda-se que sejam superiores a 0,5, mas, preferencialmente, acima de 0,7, pois, quanto maiores forem as cargas fatoriais, maiores são as evidências de que convergem para um ponto comum (Hair et al., 2014). É necessário ainda que todas as cargas fatoriais do construto sejam estatisticamente significativas, indicando assim a confiabilidade do indicador (Hair et al., 2014). Foram eliminadas variáveis que apresentavam cargas inferiores a 0,6, resultado na estrutura final conforme Figura 1.



**Figura 1.** Análise dos caminhos

Outro aspecto a ser observado dos modelos de mensuração são as Validades Convergentes, obtidas pelas observações das Variâncias Médias Extraídas (Average Variance Extracted - AVEs). Os valores das AVEs 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 constructos ou VL, respectivos aos seus conjuntos de variáveis ou quanto, em média, as variáveis se correlacionam positivamente com os seus respectivos constructos ou VL. As AVEs encontradas foram: Adaptabilidade 0.612; Coesão familiar, 0.607; Compromisso, 0.625; Planejamento, 0.649; Relacionamento, 0.662; Treinamento, 0.798. Admitindo assim, que o modelo converge a um resultado satisfatório (Fornell & Larcker, 1981).

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 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 foram, respectivamente: Adaptabilidade 0.731 e 0.824; Coesão familiar, 0.839 e 0.885; Compromisso, 0.706 e 0.833; Planejamento, 0.730 e 0.847; Relacionamento, 0.828 e 0.886; Treinamento, 0.874 e 0.922. Sendo a coerência interna de todos, considerada satisfatória.

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 (Hair et al., 2014, 2012). Os resultados indicam a validade discriminante dos construtos, já que todos os valores das raízes quadradas das VME's excederam as correlações entre os construtos, sinalizando que os 05 construtos são distintos entre si. A verificação da validade discriminante encerra a etapa inicial de análises de ajuste do modelo, e 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). 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. Os  $R^2$  foram: Compromisso, 0.102; Planejamento, 0.478; Relacionamento, 0.364; Treinamento, 0.420. Valores considerados adequados, tendo em vista que os constructos principais Treinamento e Planejamento explicam respectivamente 42% e 47,8%.

A avaliação do tamanho do efeito  $f^2$  representa o impacto das variáveis exógenas sobre a variável endógena. Ou seja, ele indica quanto a omissão/retirada de uma variável exógena influencia nas construções endógenas. 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).

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 se aproxima do que se esperava dele (ou a qualidade da predição do modelo ou acurácia do modelo ajustado)” (Ringle, Silva, & Bido, 2014, p. 70) Na análise do modelo estrutural, os valores de  $Q^2$  foram todos maiores que zero, sendo: Adaptabilidade, 0.245; Coesão, 0.390; Compromisso, 0.253; Planejamento, 0.299; Relacionamento, 0.415; Treinamento, 0.527, indicam 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 fiabilidade 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 2.

Tabela 2  
**Teste de Hipóteses**

Hipótese	Caminhos	Coefficientes de Caminho	t	p valor
H1a – Rejeita	Idd → Plan	-0.244	2.100	0.048
H1b – Rejeita	Form → Plan	-0.051	0.399	0.687
H2 – Rejeita	APS → Plan	0.494	1.311	0.196
<b>H3 – Aceita</b>	<b>CF → Rel</b>	<b>0.413</b>	<b>4.794</b>	<b>0.000</b>
H4 – Rejeita	CF → Comp	0.319	1.927	0.076
<b>H5 – Aceita</b>	<b>Rel → Trein</b>	<b>0.321</b>	<b>3.225</b>	<b>0.000</b>
<b>H6 – Aceita</b>	<b>Adap → Rel</b>	<b>0.343</b>	<b>3.240</b>	<b>0.002</b>
H7 – Rejeita	Comp → Trein	0.121	0.861	0.415
<b>H8 – Aceita</b>	<b>Comp → Plan</b>	<b>0.364</b>	<b>3.846</b>	<b>0.000</b>
<b>H9 – Aceita</b>	<b>Plan → Trein</b>	<b>0.492</b>	<b>3.863</b>	<b>0.000</b>

Nota. Dados da pesquisa (2017).

Para os níveis de confiabilidade e significância determinados, observa-se que as hipóteses **H3**, **H5**, **H6**, **H8** e **H9** são suportadas. Estes resultados são discutidos na seção seguinte.

## 5 DISCUSSÃO RESULTADOS

No tocante aos atributos pessoais acerca da idade, há estudos que apontam que quanto maior a idade do gestor, maior é possibilidade de que ele planeje a sucessão e prepare um sucessor (Magasi, 2016; Marshall et al., 2006). Contudo, na amostra do estudo a hipótese **H1a** não foi suportada., no entanto nesse sentido, um recente estudo aponta para esse efeito oposto em relação a idade (Leiß & Zehrer, 2018).

Em uma investigação em 88 empresas Magasi (2016) avaliou fatores relacionados a 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 tem 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.

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). 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).

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) e também fora da empresa (Barach & Ganitsky, 1995; Lansberg & Astrachan, 1994; Ward, 1987).

Tais apontamentos, conduzem a hipótese **H1b**, no entanto, ainda que haja embasamento teórico, a mesma 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; V. P. Garcia, 2001).

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) propõe que estes atributos sejam classificados em dois grupos: a) relacionados a família, “como a importância da ordem de nascimento, idade, relação de sangue, gênero e propriedade atual do sucessor”; b) relacionadas ao negócio, como as competências gerenciais, habilidades financeiras, entre outras. No entanto, no universo pesquisado, encontrar os atributos, não parece ser o suficiente para que o gestor planeje a sucessão, pois a hipótese **H2** não foi suportada.

A coesão é um resultado da família e pode gerar resultados positivos para a organização, a medida que, possibilita o aumentando da riqueza da empresa e da família por meio da redução dos custos de agência (Holt et al., 2016). Estabelecer normas visando obter um nível adequado de coesão, propicia maior dedicação e melhor eficiência dos envolvidos (Pimentel, 2011). Desta forma, a coesão favorece o relacionamento do gestor atual com o sucessor, melhorando o comprometimento familiar (Lansberg & Astrachan, 1994). Estando o resultado da hipótese **H3**, alinhado com a teoria. Contudo, no que se refere a relação da coesão com maior compromisso, 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). Diversos estudos apontam a associação do planejamento da sucessão com relacionamentos familiares harmônicos e coesos (Goldberg, 1996; Malone, 1989; Marshall et al., 2006; Morris et al., 1997; Seymour, 1993). Tendo sido essa relação confirmada pelos gestores da Rede Toklar por meio da hipótese **H5**.

Também a hipótese **H6** foi suportada, apoiando que a adaptabilidade familiar impacta positivamente no relacionamento do gestor atual com o sucessor. Indo de 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 ainda 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).

No que tange ao compromisso familiar de acordo com Lansberg e Astrachan (1994), o grau de compromisso é associado positivamente ao treinamento do sucessor. Os autores apontam ainda que com um relacionamento mais próximo, há um maior compromisso, e os membros envolvidos estariam mais dispostos a participarem do processo de treinamento. Apesar da relação ser apontada, a hipótese **H7** não foi suportada, indo de encontro a colocação de Sharma e Irving (2005) quando apontam que bases diferentes de compromisso podem produzir diferentes comportamentos, que levam a variados níveis de desempenho na empresa.

Contudo, por mais que diferentes resultados possam advir do compromisso familiar com o negócio (Sharma & Irving, 2005), diferentemente do que apontam Lansberg e Astrachan (1994), que em famílias com elevado grau de compromisso os membros familiares estão mais aptos ao planejamento da sucessão a hipótese **H8** não foi suportada.

Por fim e com o CC mais elevado (0.492) a hipótese **H9** foi suportada. Reforçando o pressuposto teórico no sentido de que um planejamento antecipado permite prepara 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 (Lansberg & Gersick, 2015)

## 6 CONCLUSÕES

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. Tendo em vista a identificação da lacuna de pesquisa em relação ao método, lançou mão de uma pesquisa quantitativa para atender o objetivo proposto e responder à questão de pesquisa. Considerando o quão representativas as empresas familiares são no contexto econômico e o quanto podem ser afetadas negativamente pela falta de um planejamento sucessório adequado, compreender mais acerca dos atributos que podem favorecer o planejamento contribuindo nas esferas teóricas e práticas.

As hipóteses H3, H5, H6, H8 e H9 foram suportadas, reforçando os indicativos apresentados na literatura. Contudo, as hipóteses H1a, H1b, H2, H4 e H7 não foram suportadas, havendo necessidade de maior investigação acerca das mesmas. Ampliar a investigação tanto no que tange ao aspecto teórico, quanto a um maior público de respondentes podem ser consideradas as limitações desta pesquisa. Servindo assim, como ponto de partida para novos estudos, tendo em vista que estudo não teve a pretensão de esgotar o assunto, mas sim, instigar mais pesquisadores a aplicarem pesquisas quantitativas nessa área.

Mediante os resultados obtidos pode-se afirmar para o público estudado que a coesão familiar impacta positivamente na qualidade do relacionamento do gestor com o atual 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 o compromisso familiar impacta positivamente no nível de planejamento da sucessão familiar; que o planejamento da sucessão familiar impacta positivamente no nível de treinamento do sucessor.

A contribuição prática, ocorre pelo fato de que a partir do conhecimento dos atributos que impactam positivamente o planejamento da sucessão, os associados da Rede, possam despertar maior interesse e iniciativas acerca de elaborarem seus planejamentos. Quanto ao aspecto teórico, devido a limitações de espaço o modelo do instrumento de pesquisa não pode ser anexado. Contudo, considerando que todos os testes confirmam sua robustez, pode ser considerado válido para novas pesquisas.

## 7 REFERÊNCIAS

- 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., & 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.
- 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>
- 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.
- 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.
- Brockhaus, R. H. (2004). Family business succession: Suggestions for future research. *Family Business Review*, 17(2), 165–177.
- 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, Muylder, 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>
- 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>
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., Steier, L. P., & Rau, S. B. (2012). Sources of heterogeneity in

- family firms: an introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1103–1113. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00540.x>
- 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>
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). New York: Psychology Press.
- 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>
- 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.
- 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>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- 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. (2001). *Desenvolvimento das famílias empresárias*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Garcia, V. P. (2001). *Desenvolvimento das famílias empresárias*. (Qualitymark, Ed.) (Qualitymar). Rio de Janeiro: Qualitymark.
- 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>
- Grotevant, H. D., & Carlson, C. I. (1989). *Family assessment: a guide to methods and measures*. New York: Guilford Press.
- 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>
- 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>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In *New Challenges to International Marketing (Advances in International Marketing, Volume 20)* (pp. 277–319). Emerald Group Publishing Limited.
- 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.
- 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 de Vries, 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.
- 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.
- 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>
- 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>
- 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>
- 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.
- 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>
- Miller, D., Steier, L. P., & Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 513–531. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00058-2](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00058-2)
- 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>

- 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>
- 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.
- Richter, J. (2015). *Planejamento sucessório de empresas familiares: uma análise de empresas de pequeno e médio porte sob a perspectiva do fundador*. Universidade do Vale do Rio dos Sinos.
- 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>
- 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.
- 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., 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., 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>
- 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>
- 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.
- 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., & Smyrniotis, 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>