

As Competências Centrais do Sucessor de Negócios Familiares a partir das Representações Sociais de Fundadores, Gestores e Herdeiros

The Core Competencies of the Family Business Successor from the Social Representations of Founders, Managers and Heirs

Marcela de Freitas Thomas

email: mft.marcela@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-2644-0261>

Marcia Juliana d'Angelo

Fucape Business School
email: marciadangelo@fucape.br
<https://orcid.org/0000-0003-1436-5812>

Arilda Magna Campanaro Teixeira

Fucape Business School
email: arilda@fucape.br
<https://orcid.org/0000-0002-7697-0439>

Sergio Augusto Pereira Bastos

Fucape Business School
email: sbastos@fucape.br
<https://orcid.org/0000-0002-5697-3624>

■ ABSTRACT

Este estudo identifica as competências do sucessor de empresas familiares a partir das representações sociais dos fundadores, sucessores, gestores e herdeiro, pouco investigado pela literatura nacional e internacional. Trata-se de uma pesquisa mista – qualitativa e quantitativa – que utilizou a técnica de evocação de palavras para analisar os dados de 76 respondentes, que evocaram 367 competências agrupadas em 56 categorias. As evidências indicam dez competências centrais: estar preparado, ser responsável e comprometido, saber gerir o negócio, ser líder e saber liderar, ser respeitador, ético, perpetuador da cultura da organização, resiliente e visionário. Tais competências demonstram como este grupo, com base nas experiências e vivências diárias, percebe o sucessor da empresa familiar, indicando que um gestor possuidor dessas competências pode ter mais chance de obter resultados positivos para o negócio.

Key-words: Empresas Familiares. Competências centrais. Sucessão. Representações Sociais.

■ RESUMO

This study identifies the family business successor's competencies from founders, successors, managers and heirs' social representations, which is little investigated by national and international literature. It is a mixed research – qualitative and quantitative – that used the technique of evoking words to analyze the data of 76 respondents, who evoked 367 competencies grouped in 56 categories. The evidence indicates ten core competencies: being prepared, responsible and committed; knowing how to manage the business; being a leader and knowing how to lead; being respectful, ethical, and a perpetrator of the organization's culture; and being resilient and visionary. Based on daily experiences and experiences, such competencies demonstrate how this group perceives the successor of the family business, indicating that a manager possessing these competencies may have a greater chance of obtaining favorable results for the business.

Palavras-Chave: Family Businesses. Core competencies. Succession. Social Representations.

1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares são responsáveis por grandes estruturas de negócios, gerando grande parte dos empregos e receitas em todos os países do mundo, exercendo papel significativo no crescimento do produto interno bruto, na geração de empregos, e movimentando a economia de vários países (Gagne, Marwich, Pontet, & Wrosch, 2019). Em comparação com as empresas não familiares, têm taxas de crescimento mais altas principalmente em ambientes institucionais estáveis e democráticos (Miroshnychenko, De Massis, Miller, & Barontini, 2021) e autocráticos, mas não em anocracias (Lohwasser, Hoch, & Kellermanns, 2022). Contudo, se comprometem menos com uma gestão voltada para a sustentabilidade, no que se refere à implementação de práticas verdes e marketing verde (Miroshnychenko & De Massis, 2022).

No entanto, as estatísticas revelam que mais de 70% das empresas familiares encerraram suas atividades devido ao desafio da sucessão (Lee, Zhao, & Lu, 2019). O percentual de empresas familiares que ultrapassam a primeira geração é de um terço, e somente cerca de 15% vão conseguir ultrapassar a segunda geração (Porfirio, Carilho, Hassid, & Rodrigues, 2019).

Logo, um dos fatores que pode contribuir para a sobrevivência, sucesso e sustentabilidade desses negócios é a sucessão efetiva (Ghee, Ibrahim, & Abdul-Halim, 2015), um processo crítico para a sobrevivência das empresas (Hillen & Lavarda, 2020; Richards, Nadine, Kammerlander, & Zellweger, 2019; Mair & Bitsch, 2018; Teston & Filippim, 2016; Costa, Nunes, Grzybovski, Guimarães, & Assis, 2015). O processo sucessório não é visto somente como uma transição de liderança de uma geração para outra; envolve também a transferência de patrimônio, valores de família (Liu, 2018), questões financeiras e emocionais (Mahto, Chen, McDowell, & Ahluwalia, 2019). Embora Lévesque e Subramanian (2022) entendem que o esse planejamento sucessório parte de uma reorientação estratégica, comunicado de forma apropriada para todo o grupo familiar para que haja expansão dos horizontes do negócio.

Diante deste contexto, a sucessão pode ser vista como um momento de renovação, de crescimento

e fortalecimento para as organizações (Hillen & Lavarda, 2020). Portanto, define-se a sucessão como um conjunto de ações, eventos e acontecimentos ao longo da transferência de poder de um membro da família para outro (Teston & Filippim, 2016). É considerado um modelo de herança convencional, no qual os negócios da família são passados de geração em geração (Liu, 2018), o que distingue as empresas familiares das empresas não familiares (Mahto *et al.*, 2019).

Um dos fatores críticos na sucessão, é a escolha do sucessor, que terá como características básicas seu desejo e capacitação para assumir os negócios da família (Richards, Kammerlander, & Zellweger, 2019). Diz respeito à escolha e capacitação de candidatos para assegurar resultados positivos duradouros (Porfirio *et al.*, 2019). Quanto maior o alinhamento entre os objetivos pessoais e da empresa, maiores as chances de o processo sucessório ser bem-sucedido (Teston & Filippim, 2016).

Embora Costa *et al.* (2015) tenham mostrado que nas pequenas e médias empresas mineiras há a predominância da escolha do filho mais velho para ser o sucessor dos negócios, quando os sucessores não são preparados e não há planejamento da sucessão, essas empresas podem ter problemas financeiros. Desta forma, um sucessor precisa de uma preparação eficaz, ser empoderado para assumir os negócios, por meio da capacitação, demonstrando conhecimento e preparo para administrar a empresa (Ghee, Ibrahim, & Abdul-Halim, 2015). Trata-se de uma condição necessária para dar continuidade aos negócios baseada em fatores como a influência do fundador, socialização do sucessor e a interação entre diversas formas de aprendizagem individual experiencial (Teston & Filippim, 2016).

Por isso, o foco nas competências do sucessor, que será o presidente da empresa familiar, para salvaguardar os interesses dos *stakeholders*. Trata-se, por exemplo, das competências de gestão, empreendedoras, estratégicas, do ciclo familiar que podem ser fonte de vantagem competitiva para a empresa familiar e impactar de forma positiva o desempenho do negócio, desde que sejam valiosas, raras, difíceis de serem copiadas e exploradas pela organização (Molly, Arijs, & Lambrecht, 2015).

Embora no Brasil haja diversas pesquisas abordando o processo sucessório de empresas familiares (Hillen & Lavarda, 2020; Santos, Sehnem, Santos, 2019; Borges, Barreto, Leone, & Angeloni, 2016; Brito, Lima, & Castro, 2016; Teston & Filippim, 2016; Costa *et al.*, 2015; Albuquerque & Oliveira, 2014; Cruz & Oliveira, 2014; Brito & Leone, 2012), ainda há na literatura uma lacuna em relação às competências necessárias ao sucessor para assumir a gestão organizacional (Teston & Filippim, 2016; Molly, Arijs, & Lambrecht, 2015). Além disso, os estudos qualitativos e quantitativos que discutem as competências em empresas familiares (Barreto, Leone, & Angeloni, 2016; Fornasier, Demarchi, & Martins, 2014; Santos & Honório, 2014; Brito & Leone, 2012; Nepomuceno & Santos, 2009), utilizam categorias de competências desenvolvidas em outras pesquisas. Ou seja, são dedutivas, apenas validando-as por meio de questionários ou entrevistas.

Diante do exposto, quais são as competências do sucessor de uma empresa familiar a partir do conhecimento do cotidiano, isto é, do senso comum, dos fundadores, sucessores, gestores, herdeiros, e demais familiares? Assim, nesta pesquisa, o objetivo é identificar as competências do sucessor de uma empresa familiar a partir das representações sociais dos fundadores, sucessores, gestores, herdeiros, e demais familiares. Para tanto, a discussão se ancora na Teoria de Representações Sociais, criada por Serge Moscovici (Marková, 2017). Representações sociais dizem respeito ao conhecimento do cotidiano que emerge das interações e das experiências do indivíduo no mundo social, resultando no conhecimento do senso comum (Silva, Costa, Freitas, & Sales, 2019; Correio, Correio, & Correio, 2019; Matos, Ipiranga, Machado, Rolim, & Alvarenga, 2012).

No Brasil, as empresas familiares correspondem a 90% do total, contribuindo para 65% do Produto Interno Bruto e 75% da força de trabalho (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [Sebrae], 2021). Fazem parte desse grupo, as grandes organizações como JBS, Marfrig Global Foods, Metalúrgica Gerdau, Votorantim Participações, Companhia Siderúrgica Nacional, Magazine Luiza, dentre outras (*University of St Gallen Family Business Index*, 2021). Já 57% das micro e pequenas empresas são negócios familiares. No que diz respeito

à concentração regional desses negócios, 60% das empresas nas regiões sul e sudeste são familiares, mas é o Maranhão com 70%, na região Nordeste, o estado brasileiro com maior concentração de empresas familiares (Sebrae, 2015).

Assim, este estudo contribui para a literatura de gestão e sucessão de empresas familiares, ao mostrar as competências centrais evocadas pelos principais atores sociais envolvidos com esse processo sucessório – fundadores, sucessores, herdeiros e gestores. São elas: estar preparado, ser responsável, ser comprometido, saber gerir o negócio, ser líder e saber liderar, ser respeitador, ser ético, ser perpetuador, ser resiliente, e ser visionário. Do ponto de vista prático, contribui para gestores, profissionais e consultorias se atentarem às competências relevantes para esse grupo de atores sociais para que formulem ações, iniciativas, capacitações que abordem o desenvolvimentos dessas competências.

2 PROCESSO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS FAMILIARES

Segundo Mair e Bitsch (2018), empresas familiares são aquelas administradas com exclusividade pela família empreendedora, que é detentora da gestão dos negócios e da propriedade. Na concepção de Mahto *et al.* (2019), ter uma participação financeira significativa, compromisso com a gestão e a intenção de preservar os negócios entre as gerações, são características que definem a empresa familiar. Para Alves e Gama (2020), empresa familiar é aquela cujo controle está concentrado em um ou mais membros, possuindo uma expressiva propriedade do capital. Para Zellweger, Nason e Nordqvist (2011), Chua, Chrisman e Sharma (1999) e Frezatti, Bido, Mucci e Beck (2017), a empresa familiar é uma organização gerida pela mesma família ou poucas famílias que visa a perpetuação do negócio ao longo das gerações familiares. Para Ghee, Ibrahim e Abdul-Halim. (2015), os negócios familiares são gerenciados para serem sustentáveis entre as gerações familiares.

Empresas familiares compõem a estrutura de base das economias de mercados mundiais (Alves & Gama, 2020) e apresentam várias particularidades. Elas são possuidoras de uma visão voltada a manter

os negócios da família controladora por gerações, conduzindo à sucessão (Hillen & Lavarda, 2020). A conexão entre os membros da família com a unidade de negócios forma um diferencial que explica seu desempenho (Ghee, Ibrahim, & Abdul-Halim, 2015).

A empresa familiar, por vezes, é vista como um elemento frágil, que poderá não sobreviver a uma mudança de geração. Outrora, mostra-se sólida e forte perante a outras empresas devido ao compromisso de seus membros (Alves & Gama, 2020), podendo destacar-se o compartilhamento de objetivos, a lealdade, os valores culturais, a perspectiva de longevidade e o zelo pela empresa (Teston & Filippim, 2016). Outras características singulares que lhes tornam competitivas são a preservação do conhecimento dos integrantes e o estreitamento dos laços familiares (Costa *et al.*, 2015).

A depender do tamanho, da história, do ciclo de vida, dos valores, ecossistema organizacional familiar pode abranger diversas entidades sociais: a empresa (geração de valor econômico), o escritório (assessoria patrimonial, tributária, sucessória, de segurança, investimentos), a fundação (geração de valor social por meio de doações de tempo, dinheiro, ativos), a holding (participação acionária majoritária e de controle do negócio), o museu (preservação da história e dos artefatos organizacionais), a empresa de investimento (gestão dos investimentos financeiros da família) e a academia (capacitação, empoderamento e desenvolvimento das competências dos membros familiares em gestão de negócios) (De Massis, Kotlar, & Manelli, 2021).

Diante do exposto, gerir empresas familiares é desafiante, por exemplo, em função da dificuldade em separar as ações empresariais das ações familiares (Teston & Filippim, 2016). No campo empresarial, as divergências podem acontecer nas tomadas de decisões, no estabelecimento de metas, na criação de novos produtos, dentre outros. Já no campo familiar, os desafios ocorrem nas relações, no grau de experiência e treinamento dos membros. Tais conflitos são resultados da intensa relação entre os membros familiares e os negócios (Ghee, Ibrahim, & Abdul-Halim, 2015). Logo, as empresas familiares alcançam resultados que são provenientes da combinação entre as necessidades familiares e empresariais. Ou seja, quando há uma convergência entre os

objetivos, o sucesso da organização prevalece (Alves & Gama, 2020).

O ciclo de vida de uma empresa familiar também está relacionado ao sucesso ou fracasso do processo de transição do fundador para o sucessor (Mair & Bitch, 2018; Costa *et al.*, 2015), que o torna um evento crucial, crítico e de sobrevivência (Hillen & Lavarda, 2020; Porfírio *et al.*, 2019; Mair & Bitsch, 2018). Por isso, a escolha do sucessor é uma das decisões mais complexas a serem tomadas em um processo sucessório (Richards, Nadine, Kammerlander, & Zellweger, 2019; Teston & Filippim, 2016), pois suas capacidades de lidar com os negócios terão influência positiva no resultado da sucessão (Porfírio *et al.*, 2019) e na perpetuação do negócio familiar (Teston & Filippim, 2016).

Este processo pode ser longo, abrangendo diversas etapas, no qual há o envolvimento gradual do sucessor, ao mesmo tempo que o predecessor diminui sua participação nos negócios, até que aconteça a transferência total e real da gestão da empresa (Hillen & Lavarda, 2020). Quando existem poucos prováveis candidatos à sucessão, ou não há interesse e motivação para assumir por parte de alguns membros, ou ainda existem diferenças sociais e familiares, os desafios do processo são ainda mais complexos (Costa *et al.*, 2015).

O processo de sucessão se efetivará quando houver a transferência de poder sem interferências, e de propriedade, quando for o caso, assumindo o sucessor escolhido seu papel de titular. Trata-se de uma mudança de liderança avaliada em função da história, ambições, desafios e decisões estratégicas da organização (Hillen & Lavarda, 2020).

Buscando garantir o desenvolvimento da empresa e a harmonia das partes interessadas, as primeiras gerações de sucessores de empresas familiares dependem fortemente dos fundadores, pois eles são os responsáveis por todo conhecimento (Liu, 2018). A figura do fundador é repleta de simbolismos, crenças, valores e tradições, que são difundidos sobre os membros da família/empresa (Teston & Filippim, 2016). Portanto, no processo sucessório, o relacionamento entre o fundador e o sucessor, também é considerado um fator crítico de sucesso nesse processo. Ele contribui para assegurar um nível de apoio, comunicação, desempenho, confiança, que estruturará o processo

sucessório (Lee, Zhao, & Lu, 2019). Fundadores de empresas familiares são fontes de informações sobre o negócio, tanto que a transferência de conhecimento entre antecessores e sucessores é um fator crítico de sucesso para o processo sucessório (Cabrera-Suárez, Garcia-Almeida, & Saá-Pérez, 2018). O fundador, na figura de antecessor, tem o papel de professor, tutor, supervisor e consultor do sucessor (Costa *et al.*, 2015).

Ademais, as características pessoais do sucessor (idade, sexo e nível de educação formal), as características organizacionais da empresa familiar (maturidade e tamanho do negócio e plano de sucessão) e o contexto econômico, social, político, cultural do país acarretam diferenças nos processos sucessórios das empresas familiares (Porfírio, Felício, & Carrilho, 2020).

Por isso, recomenda-se a inserção do sucessor nas atividades da empresa desde cedo, para assegurar o aprendizado sobre os negócios familiares e o engajamento dos funcionários (Roth, Tissot, & Gonçalves, 2017). Essa iniciativa pode contribuir para decidir o critério para escolher o sucessor. Isto é, caso o titular do negócio opte pela lógica familiar, o comprometimento do sucessor vai nortear a escolha

do sucessor. Caso opte pela lógica corporativa, será a competência (Richards, Nadine, Kammerlander, & Zellweger, 2019).

3 COMPETÊNCIAS DO SUCESSOR

Neste estudo, independentemente do critério a ser escolhido, o foco são as competências do sucessor que, em maior ou menor grau, pode impactar a gestão dos negócios familiares (Barreto, Leone, & Angeloni, 2016; Molly, Arijs, & Lambrecht, 2015; Fornasier, Demarchi, & Martins, 2014; Santos & Honório, 2014; Brito & Leone, 2012; Nepomuceno & Santos, 2009). As empresas familiares são idiossincráticas, em função dos membros familiares, história, valores, cultura, ambições, objetivos, metas, ciclo de vida, tamanho (Hillen & Lavarda, 2020; Porfírio, Felício, & Carrilho, 2020). Por isso, Molly, Arijs e Lambrecht (2015) propõem um modelo de competências denominado competências do sistema de empresa familiar. Esse sistema abrange as competências de gestão, empreendedoras, estratégicas, e do ciclo de vida familiar, cujo detalhamento está na Figura 1.

Figura 1 Competências do sistema de empresa familiar.

Competências de gestão	Conhecimento tácito (por exemplo, sobre funcionários, produtos etc.) Conhecimento do setor Conhecimento de negócios Derivando conhecimento de dados Interpretando dados financeiros/contábeis Respondendo às necessidades dos clientes
Competências empreendedoras	Ter vontade e capacidade de aprender com os erros Ter vontade de aprender continuamente Ter uma boa parcela de autoconfiança Ter autoconhecimento Gerenciando e assumindo riscos Integridade Lidando com a solidão Lidando com a incerteza
Competências estratégicas	Escrevendo o caráter único da empresa Traduzindo a razão única de existência da empresa para a prática Propagando uma visão que empolga os funcionários Induzindo mudanças com base no passado da empresa Respondendo oportunamente às mudanças no ambiente Levando em conta as necessidades de diferentes partes interessadas
Competências de ciclo de vida familiar	Aplicando os valores familiares na empresa Saber quando fortalecer os laços com os familiares Comunicar-se regularmente com os membros da família Equilibrar as necessidades da família, da empresa e dos membros individuais da família

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Molly, Arijs e Lambrecht (2015, pp. 64-65).

Ahamad, Al-jaifi e Mostafiz (2020) mostraram que as competências – capacidade gerencial, capacidade de manutenção diária de contas, capacidade de resolução de problemas de negócios, capacidade de lidar com riscos e habilidade de desenvolvimento e manutenção de rede de relacionamentos – contribuem para um desempenho melhor em termos de crescimento e lucratividade das empresas belgas.

No Brasil, Brito e Leone (2012), Fornasier, Demarchi e Martins (2014) e Barreto, Leone e Angeloni (2016) mostraram que algumas competências baseadas na tríade conhecimento (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber agir) são relevantes para a gestão de negócios familiares, conforme mostrado na Figura 2.

Já Santos e Honório (2014) mostraram que as principais competências para os gestores de uma rede mineira de farmácias são: relacionamento com o cliente (a mais importante), gestão de pessoas, gestão estratégica, gestão de processos, gestão financeira e gestão socioambiental. Enquanto Nepomuceno e Santos (2009) mostraram que as competências de relacionamento, estratégicas e de comprometimento são relevantes para uma empresa familiar de médio

porte, do ramo de panificação, situada em uma capital da região Nordeste.

4 TEORIA DAS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS

As representações sociais se fazem presentes a todo momento na sociedade, tornando o desconhecido em algo familiar (Santos & Ichikawa, 2018). É um saber coletivo, que combina os conhecimentos histórico, cultural, simbólico e político (Singh, Oviedo, Borges, & Junqueira, 2019). Ainda assim, as representações sociais não são consensuais, pois são dependentes das interações no mundo social, isto é, nos diversos contextos e das trocas sobre práticas, valores e cultura de cada indivíduo (Matos *et al.*, 2012). Desse modo, representações sociais são como um conjunto de explicações dados por indivíduos, que permitem que se torne familiar o que até então era desconhecido, por meio da atribuição de significados. São conhecimentos práticos embasados na comunicação para compreensão do cotidiano (Correio, Correio, & Correio, 2019).

Figura 2 Competências requeridas para gestores de empresas familiares brasileiras.

	Brito e Leone (2012)	Fornasier, Demarchi e Martins (2014)	Barreto, Leone e Angeloni (2016)
Unidade de análise	Gestoras de empresas familiares em Natal – RN	Gestores de organizações colaborativas familiares do setor da vitivinicultura brasileira	Candidatos a sucessores das empresas familiares em João Pessoa – PB
Conhecimento (saber)	Setor de atuação gestão, finanças, psicologia organizacional, gestão da qualidade e aquisição de novos conhecimentos específicos por meio de cursos de especializações	Conhecimento cultural e dos procedimentos de fazer vinho	Setor de atuação da empresa, gestão de pessoas, informática, gestão da qualidade, psicologia organizacional e o produto/mercado de atuação da empresa
Habilidades (saber fazer)	Saber planejar, organizar, liderar, decidir, comunicar, conduzir análises críticas e síntese de dados e informações, trabalhar em equipe, criar e inovar, executar, inspirar, motivar, resolver conflitos, negociar e se relacionar com outras pessoas (soft skills)	Saber contar histórias, planejar sonhos, criar, usar a intuição, influenciar o grupo, motivar, observar, disseminar,	Saber planejar, liderar, decidir, trabalhar em equipe, executar, inspirar, motivar e se relacionar com outras pessoas (soft skills), criticar e sintetizar dados e informações
Atitudes (saber agir)	Saber agir de forma ética (honestidade e justiça nas decisões), servir, ser autoconfiante, flexível, responsável, ser comprometido.	Ser apaixonado pelo que faz, humanista, flexível, ser visionário, curioso	Ser ético e comprometido, ter autocontrole, ser determinado e responsável.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para que as representações sociais emergjam, são necessários dois processos: a ancoragem e a objetivação. A ancoragem é o ato de dar nome e classificar coisas, que até então são desconhecidas. A objetivação por sua vez é conceituar de forma específica uma percepção, tornando real o conceito dado, enquanto a ancoragem diz respeito à interpretação e familiarização com algo estranho, ainda no nível abstrato enquanto a objetivação concretiza essa abstração (Moscovici, 2015).

É por meio da combinação da ancoragem e objetivação que o desconhecido se torna familiar e incorpora-se a memória e linguagem da sociedade (Santos & Ichikawa, 2018). Todavia, a teoria das representações sociais é um processo constante de ressignificação, sendo baseado em histórias e vivências de indivíduos de um grupo social, estando em constante dinâmica de modificação (Correio, Correio, & Correio, 2019). Elas surgem das memórias coletivas e retornam para a sociedade modelando o contexto histórico (Santos & Ichikawa, 2018).

5 METODOLOGIA

Vergara (2015), com base na Teoria de Representações Sociais, faz referência a existência do núcleo central e sistemas periféricos, criados por Jean-Claude Abric. Por definição, o núcleo central delimita os significados determinantes das representações sociais. Já os sistemas periféricos são compostos pelos elementos complementares, aqueles que apoiam a ideia do núcleo central.

Assim, para discutir as competências centrais do sucessor de negócios familiares a partir das representações sociais de fundadores, gestores e herdeiros, foi conduzida uma pesquisa mista – qualitativa e quantitativa –, cujos dados foram coletados por meio da técnica de evocação de palavras. A etapa da pesquisa qualitativa envolve a coleta e análise dos dados. O pesquisador solicita ao entrevistado que escreva cinco palavras ou expressões que lhe veem a sua mente, ao induzir um pensamento sobre determinada temática. Em seguida, essas palavras ou expressões são agrupadas em categorias semânticas, com base em sentido próximo, conforme recomendado por Vergara (2015). A parte quantitativa envolve

o cálculo das frequências e ordens de evocação por meio de técnicas de estatística descritiva, detalhado na próxima seção – análise de dados.

A população da pesquisa são os fundadores, gestores e herdeiros das empresas familiares que já passaram ou que ainda vão passar pelo processo sucessório. Os dados foram coletados por meio de um questionário disponibilizado no Google Forms encaminhado para o público-alvo no mês de novembro de 2020. No questionário foi solicitado aos respondentes que escrevessem cinco palavras ou expressões que lhe viessem à mente ao pensar em competências do sucessor em empresas familiares. Também foram solicitadas informações sociodemográficas como: setor atuação da empresa, porte da organização, localização da organização, gênero, estado civil, idade, renda, escolaridade, tempo de trabalho. Os dados foram analisados com o apoio do Excel e do software openevoc 0,88 (Sant'Anna, 2012).

O questionário foi enviado por meio de redes sociais e e-mail para a população-alvo. Na mensagem, foi solicitado aos participantes para responderem e compartilhar a pesquisa, gerando o efeito bola de neve. Foram recebidas 98 respostas, sendo que 18% foram desprezadas pela pergunta de controle, pois não tinham vínculo com empresas familiares. Também foram excluídas quatro respostas por estarem duplicadas e incompletas. Desta forma, a amostra final contemplou 76 respostas, cujo perfil está na Tabela 1.

6 ANÁLISE DOS DADOS

6.1 Categorização das Palavras/Expressões

Foram evocadas 176 palavras/expressões totalizando 380 evocações. As palavras mais evocadas foram responsabilidade (30 evocações), competência (16 evocações), conhecimento (12 evocações), comprometimento e dedicação (dez evocações). Essas palavras/expressões foram agrupadas em categorias semânticas, com base em sentido próximo, conforme recomendado por Vergara (2015) e o nome da categoria definido a partir dos dados da pesquisa. Por exemplo, as palavras competência, competente, conhecimento, preparado, aprendizado, aprendiza-

Tabela 1 Perfil da amostra

		n	%
Papel no negócio familiar	Fundador	21	27,63%
	Sucessor	21	27,63%
	Gestor	16	21,05%
	Herdeiro	14	18,42%
	Familiar	4	5,26%
Setor de Atuação da Empresa	Indústria / Construção	12	15,79%
	Comércio / Serviço	64	84,21%
Porte da Organização (Indústria / Construção)	Até 19 Empregados	4	33,33%
	De 20 a 99 Empregados	3	25,00%
	De 100 a 499 Empregados	2	16,67%
	500 ou mais Empregados	3	25,00%
Porte da Organização (Comércio / Serviço)	Até 9 Empregados	33	51,56%
	De 10 a 49 Empregados	21	32,81%
	De 50 a 99 Empregados	2	3,13%
	100 ou mais Empregados	8	12,50%
	Espírito Santo	62	81,58%
	Bahia, Ceará, Distrito Federal, Minas Gerais, Rio de Janeiro, São Paulo, Pará, Paraná	14	18,42%
Gênero	Masculino	46	60,53%
	Feminino	30	39,47%
Estado Civil	Solteiro	21	27,63%
	União Estável	8	10,53%
	Casado	40	52,63%
	Separado	1	1,32%
	Divorciado	5	6,58%
	Viúvo	1	1,32%
Idade	Entre 18 e 29 anos	22	28,95%
	Entre 30 e 39 anos	28	36,84%
	Entre 40 e 49 anos	14	18,42%
	Entre 50 e 59 anos	9	11,84%
	Mais de 60 anos	3	3,95%
Renda	Até 1 (um) salário-mínimo (R\$ 1.045,00)	4	5,26%
	Entre R\$ 1.045,00 a R\$ 5.225,00	21	27,63%
	Entre R\$ 5.225,00 a R\$ 10.450,00	19	25%
	Entre R\$ 10.450,00 a R\$ 15.675,00	13	17,11%
	Entre R\$ 15.675,00 a R\$ 20.900,00	8	10,53%
	Mais de R\$ 20.900,00	11	14,47%
Escolaridade	Até o Ensino Médio / Técnico	26	34,21%
	Ensino Superior Completo	29	38,16%
	Pós-graduação (Especialização / MBA)	18	23,68%
	Mestrado e Doutorado	3	3,95%
Tempo de Trabalho na Organização	Até 1 Ano	8	10,53%
	Entre 1 ano e 5 anos	21	27,63%
	Entre 5 anos e 10 anos	11	14,47%
	Entre 10 anos e 20 anos	15	19,74%
	Mais de 20 anos	18	23,68%
	Não trabalho na Organização	3	3,95%

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborada pelos autores.

gem, capacitação, experiência, estudo, preparação, formação, apto, habilidades, talento excelência, foram categorizadas como ‘preparado’. As palavras família, filho, herdeiro, legado, passagem, perspectivas, processo, sucessão, longevidade foram excluídas por não referenciarem competências do sucessor, conforme a pergunta indutiva do questionário. Desta forma, foram geradas 56 categorias totalizando 367 evocações, conforme mostrado na Tabela 2, a seguir.

6.2 Análise das Frequências e Ordens de Evocação

Após a categorização, foi feito o cálculo das frequências e ordens. A frequência de cada categoria é o somatório das evocações em 1º lugar, 2º lugar, 3º lugar, 4º lugar e 5º lugar. Já a ordem média de evocação de cada categoria é calculada pela fórmula abaixo:

$$OME = \frac{(f 1^a \times 1) + (f 2^a \times 2) + (f 3^a \times 3) + (f 4^a \times 4) + (f 5^a \times 5)}{\Sigma f}$$

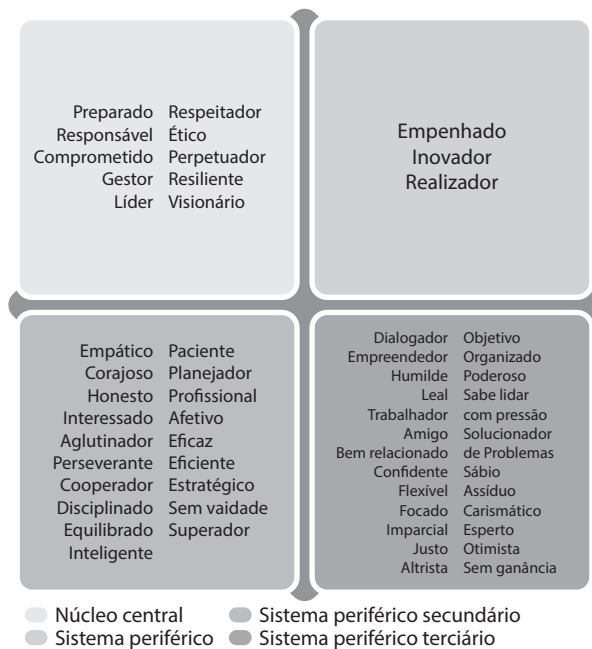
6.3 Construção do Diagrama de Evocações de Palavras

O diagrama é construído a partir da frequência média de evocação e da ordem média de evocação, conforme mostrado na Tabela 2. As evocações de maior frequência são as palavras/expressões mais evocadas pelos respondentes. Ou seja, quanto mais evocada for a palavra/expressão, maior a frequência. Já as evocações mais prontamente evocadas, são as palavras/expressões com menor valor referente à ordem média das evocações. Isto é, quanto menor for a ordem média evocada, significa que as palavras/expressões foram evocadas em primeiro lugar.

As evocações de maior ou menor frequência são comparadas à frequência média das evocações. Neste estudo, refere-se ao cálculo: o somatório da frequência total de todas as categorias dividido pelo total de categorias (367/56 = 6,55). Já as evocações prontamente ou tardiamente realizadas são comparadas à ordem média de evocações. Neste estudo, refere-se ao cálculo: o somatório da ordem média de evocações de todas as categorias dividido pelo total de categorias (187,18/56 = 3,34). A Tabela 2 mostra o detalhamento de cada quadrante.

Já a Figura 3 mostra o diagrama final de evocações de competências requeridas para o sucessor em empresas familiares.

Figura 3 Diagrama final de evocações de competências esperadas para o sucessor em empresas familiares.



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborada pelos autores.

6.4 O Núcleo Central

O núcleo central mostra as competências mais relevantes para o sucessor de negócios familiares a partir das representações sociais de fundadores, sucessores, gestores e herdeiros. Ou seja, as representações sociais determinantes para esses atores organizacionais. Desta forma, uma das competências centrais necessárias ao sucessor é estar preparado, ou seja, ser competente, ter uma formação acadêmica adequada ao novo cargo, ter experiência, conhecimento e familiaridade com o negócio. As organizações têm como meta encontrar profissionais preparados, que estejam aptos para atenderem suas necessidades e expectativas (Benevides, Santos, & Dutra, 2009). Para Cater III e Kidwell (2014), potenciais sucessores são preparados ao longo de anos para assumir suas funções na organização. Quanto mais preparado estiver um sucessor para assumir a gestão da empresa familiar, maiores as chances de o processo sucessório ser bem-sucedido (Venter, boshoff, & Maas, 2005).

Tabela 2 Distribuição das categorias nos quatro quadrantes

	Quadrante superior esquerdo	Frequência > 6,55	OME < 3,34		Quadrante superior direito	Frequência > 6,55	OME > 3,34
1	Preparado	65	2,62	1	Empenhado	25	3,60
2	Responsável	34	2,06	2	Inovador	18	4,17
3	Comprometido	21	2,33	3	Realizador	10	4,20
4	Gestor	14	2,07				
5	Líder	13	2,69				
6	Respeitador	11	2,64				
7	Ético	11	2,36				
8	Perpetuador	10	2,50				
9	Resiliente	9	3,22				
10	Visionário	9	3,11				
	Quadrante inferior esquerdo	Frequência < 6,55	OME < 3,34		Quadrante inferior direito	Frequência < 6,55	OME > 3,34
1	Empático	6	2,67	1	Dialogador	6	4,00
2	Corajoso	5	3,00	2	Empreendedor	6	3,50
3	Honesto	5	2,80	3	Humilde	6	3,67
4	Interessado	5	2,20	4	Leal	6	4,33
5	Aglutinador	4	3,00	5	Trabalhador	4	3,75
6	Perseverante	3	1,33	6	Amigo	3	4,00
7	Cooperador	2	3,00	7	Bem Relacionado	3	4,33
8	Disciplinado	2	3,00	8	Confiante	3	4,67
9	Equilibrado	2	2,50	9	Flexível	3	4,33
10	Inteligente	2	2,00	10	Focado	3	4,00
11	Paciente	2	2,00	11	Imparcial	3	4,67
12	Planejador	2	2,50	12	Justo	3	4,33
13	Profissional	2	1,00	13	Altruísta	2	5,00
14	Afetivo	1	2,00	14	Objetivo	2	4,00
15	Eficaz	1	3,00	15	Organizado	2	4,50
16	Eficiente	1	2,00	16	Poderoso	2	4,50
17	Estratégico	1	3,00	17	Saber lidar com pressão	2	4,50
18	Sem Vaidade	1	3,00	18	Solucionar Problema	2	4,00
19	Superador	1	3,00	19	Sábio	2	3,50
				20	Assíduo	1	5,00
				21	Carismático	1	4,00
				22	Esperto	1	5,00
				23	Otimista	1	4,00
				24	Sem Ganância	1	5,00

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborada pelos autores.

O sucessor quando preparado, possui experiências que lhe oferecerão desafios, diversidades, expondo-o a ideias e cenários idealizadores de novos projetos (Sardeshmukh & Cobertt, 2011). Santos, Sehnem e Santos (2019) mostraram que um dos fatores que dificultam o processo sucessório é a falta de preparação e orientação dos herdeiros.

Ser responsável aparece em segundo lugar no núcleo central. Aliás, para Fleury e Fleury (2001) é um dos saberes do indivíduo. Quando se é visto como responsável, entende-se que os riscos de suas ações são assumidos, tornando-se reconhecido por isso. Para Cabrera-Suárez (2005), o sucessor possui alto grau de autonomia, assumindo muitas responsabilidades que o tornarão visível na organização. Além disso, o sucessor ao assumir seu cargo, precisa ter consciência do aumento de suas responsabilidades dentro da organização (Cabrera-Suárez & Martín-Santana, 2012).

Ser comprometido com a empresa aparece na terceira posição do núcleo central. Para Benevides, Santos e Dutra (2009) comprometer-se é estar envolvido com os objetivos da empresa. É assumir os compromissos da organização, equipes de trabalho, seguindo as políticas, diretrizes e valores organizacionais (Cardoso, 2009). Para Richards, Nadine, Kammerlander e Zellweger (2019), o comprometimento refere-se à motivação e vontade para liderar o negócio para assegurar o legado da família. Logo, tal competência é relevante ao sucessor que assumirá a gestão de uma empresa familiar, pois demonstra o quão propenso este sucessor está em seguir sua carreira na empresa familiar (Sharma & Irving, 2005). Sem contar, que o sucesso do processo sucessório estará diretamente ligado ao nível de comprometimento, isto é, de disposição do sucessor (Porfirio *et al.*, 2019; Catter III, Kidwell & Camp, 2016). Um sucessor comprometido torna-se um líder de sucesso na organização (Dawson, Irving, Sharma, Chirico, & Marcus, 2014).

Saber gerir o negócio aparece na quarta posição no núcleo central como uma competência relevante. Para os respondentes é necessário saber administrar, compreender, gerir e estruturar os processos organizacionais. Ibrahim, Soufani, Poutziouris e Lam (2004) defendem que um bom gestor precisa de possuir habilidades gerenciais e técnicas. Santos e Honório (2014) defendem que os gestores exercem uma função

extremamente importante, pois são eles que garantem a integração dos recursos humanos com os propósitos estratégicos das organizações. Gestores precisam criar climas organizacionais voltados a processos contínuos de aprendizagem individual e de equipes da organização (Asunmeg, 2014). Para Campopiano, Calabró e Basco (2020), os gestores são considerados os principais mobilizadores dos recursos, tornando-os fonte de competição na organização. Eles precisam possuir habilidades técnicas, habilidades humanas e habilidades conceituais que estejam relacionadas à cultura organizacional para coordenar as atividades empresariais (Dawson, 2012).

Ser líder e saber liderar é a quinta competência no núcleo central. Para Cardoso (2019), os líderes têm a função de transmitir cultura e valores organizacionais. São responsáveis por delegar, controlar e garantir a hierarquia das empresas. Bons líderes são formados ao longo do tempo pelo desenvolvimento de suas habilidades (Santos & Honório, 2014). Líderes eficazes possuem habilidades em resolver conflitos, em comunicar-se, motivar e influenciar pessoas, voltados para atingir metas e objetivos organizacionais (Ibrahim *et al.*, 2004; Asunmeg, 2014). Um líder deve estabelecer uma gestão projetada para o bem-estar das partes interessadas, sendo eles, funcionários, equipes e futuras gerações organizacionais (Cater III, Kidwell, & Camp, 2016). Fries, Kammerlander e Leitterstorf (2021) mostraram que diversos estilos de liderança – autocrática, especialista, laissez-faire, participativa, referencial, transacional, transformacional – e diversos comportamentos da liderança na empresa familiar – específico, empreendedor, nepotista, paternalista, steward e de apoio – contribuem para a longevidade, e desempenho financeiro do negócio; bem-estar e retenção do funcionário, e saúde socioemocional da família.

Ser respeitador é a sexta posição no núcleo central como uma competência requerida ao sucessor de empresas familiares. Um sucessor precisa de ter zelo, apreço pela história da organização, por seus fundadores e colaboradores. É necessário que ele tenha cautela ao implementar suas opiniões, afinal existe toda uma trajetória empresarial e familiar. Ibrahim *et al.* (2004) entendem que o respeito entre familiares e membros não familiares deve prevalecer no sucessor dentro e fora da organização. Quando o

relacionamento entre fundador e sucessor é baseado no respeito, na compreensão, os sucessores se veem mais reconhecidos, apoiados em seu envolvimento com o processo sucessório (Cabrera-Suárez & Martín-Santana, 2012). Cater III e Kidwell (2014), Cater III e Justis (2009) e Venter, Boshoff e Maas (2005) afirmam que compreensão e respeito mútuo entre gerações são essenciais ao processo sucessório.

Ser ético aparece no núcleo central na sétima posição para ratificar a importância dos valores, da dignidade, da transparência. Um sucessor precisa ser ético quando da tomada de decisões sobre a perspectiva pessoal e profissional. Para Barreto, Leone e Angeloni (2016) e Brito e Leone (2012), ser ético é ter senso de justiça, mantendo a coerência entre o discurso e as atitudes, preservando sempre o respeito pelo outro nas organizações. Para Asunmeg (2014), as competências éticas estão voltadas para a capacidade de realizar julgamentos preservando os valores pessoais e profissionais.

Ser perpetuador no núcleo central está como a oitava competência necessária ao sucessor. Para os respondentes, é importante que o sucessor tenha essa competência para assegurar a continuidade da empresa, que os sonhos do fundador e da família sejam perpetuados (Mahto, Davis, & Khanin, 2013). Barreto, Leone e Angeloni (2016) defendem que empresas familiares nasceram para ter como vocação à perpetuidade. Logo, se faz necessário a figura do sucessor perpetuador. É essencial ao sucessor a competência da continuidade, perpetuação dos negócios familiares, pois será ele o responsável por transferir os negócios para as próximas gerações (Cater III & Justis, 2009). O sucessor possuidor da vontade que a empresa permaneça entre gerações, demonstra-se mais comprometido com a família e empresa (Lu, Kwan, & Zhu, 2020).

Ser resiliente é a nona competência no estudo em questão. O sucessor enfrentará grandes mudanças organizacionais; logo, se faz necessário que ele consiga acompanhar as reestruturações de forma positiva e produtiva. Sua capacidade de adaptação e flexibilidade com as novas situações organizacionais demonstrarão o qual preparado ele encontra-se para assumir sua função (Costa, Laimer, Piovesan, & Coelho., 2016). Para Martina, Hana e Jíri (2012), o sucessor precisa reagir frente às mudanças internas

e externas da organização, revelando inteligência emocional diante dos desafios da organização.

Ser visionário foi a décima e última competência a compor o núcleo central. O sucessor precisa almejar sempre o crescimento e as modernizações da organização familiar. Ser visionário é conseguir enxergar de forma ampla e global, prospectando situações empreendedoras para a organização (Sant'anna, 2008, Costa *et al.*, 2016). Para Mahto, Davis e Khanin (2013), ter visão dos negócios familiares é condição necessária ao sucessor para garantir a continuidade da empresa, ao invés de vendê-la ou encerrar as atividades.

6.5 O Sistema Periférico Primário

O sistema periférico primário é composto por apenas três competências que possuem uma convergência maior com as elencadas no núcleo central, sendo elas: ser empenhado, inovador e realizador. Assim, como as competências do núcleo central, também são evocações de maior frequência, contudo, mais tardiamente evocadas.

O sucessor quando empenhado demonstra total dedicação, motivação, satisfação pela empresa. Tem envolvimento com toda a história da organização, princípios e valores. Ao mesmo tempo mostra-se inovador, responsável, criativo, capaz de sugerir novas ideias que visem a melhoria dos processos (Costa *et al.*, 2016). O inovador é flexível diante das mudanças e reestruturações organizacionais (Lima, Aragão, & Guimarães, 2016).

6.6 O Sistema Periférico Secundário

O sistema periférico secundário apresenta competências que têm uma relação intermediária, surgindo como apoio ao núcleo central. As competências evocadas foram: empático, corajoso, honesto, interessado, aglutinador, perseverante, cooperador, disciplinado, equilibrado, inteligente, paciente, planejador, profissional, afetivo, eficaz, eficiente, estratégico, sem vaidade, superador. Essas competências, embora evocadas mais prontamente, apresentaram menor frequência.

Dentre essas competências, eficaz, eficiente, estratégico remetem às *hard skills*, ou seja, competências

técnicas para gerir o negócio familiar, enquanto as demais competências remetem às *soft skills*, ou seja, habilidades de relações interpessoais necessárias ao profissional que vai gerir o negócio familiar.

6.7 O Sistema Periférico Terciário

No sistema periférico terciário, apresentam-se as competências com pouca relação com o núcleo central: dialogador, empreendedor, humilde, leal, trabalhador, amigo, bem relacionado, confiante, flexível, focado, imparcial, justo, altruísta, objetivo, organizado, poderoso, sabe lidar com pressão, solucionador de problemas, sábio, assíduo, carismático, esperto, otimista, sem ganância. Essas competências são evocações de menor frequência, além de terem sido evocadas tardiamente pelos respondentes.

7 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

É possível interpretar as competências mais relevantes – competências do núcleo central e do sistema periférico primário – para o sucessor de negócios familiares a partir das representações sociais de fundadores, sucessores, gestores e herdeiros de três maneiras.

Primeiro, à luz do modelo de competências capacidades que abrangem o conhecimento (saber), as habilidades (saber fazer) e as atitudes (saber ser e agir), conforme o entendimento de Ruas (2005), mostrado na Figura 4.

Desta forma, um sucessor competente é aquele mobiliza os recursos intangíveis, ou seja, as capacidades de conhecimento, habilidades e atitudes de-

scritas acima e os recursos tangíveis, como os físicos, tecnológicos, metodológicos, informacionais, financeiros, organizacionais (cultura, marca, reputação) ao longo da gestão do negócio familiar para cumprir os objetivos e metas acordados com a família. Isto é, os resultados desejados. Esse desempenho precisa ser reconhecido e legitimado pela família.

À luz do modelo de competências do sistema de empresa familiar de Molly, Arijs e Lambrecht (2015), trata-se de mobilizar quatro tipos de competências, mostradas na Figura 5, ao longo da gestão do negócio familiar para cumprir o desempenho esperado pela família – renda decente e harmonia com os valores e visão da família. Esses autores mostraram que essas competências afetam de forma positiva tanto o desempenho esperado pela família quanto o financeiro.

Finalmente, ao olhar para essas competências centrais, percebe-se que estar preparado, saber gerir o negócio, ser líder e saber liderar, ser resiliente, e ser visionário são competências que são adquiridas ao longo da trajetória profissional, por meio de diversos tipos de aprendizagem – experiências, aprender fazendo, educação formal, práticas informais etc. Já as competências referentes a ser responsável, comprometido, respeitador, perpetuador e ético referem-se aos valores do profissional. Valores, segundo Schwartz (1987, p. 58), “são concepções do desejável que orientam a maneira como os atores sociais (por exemplo, líderes organizacionais, formuladores de políticas, pessoas individuais) selecionam ações, avaliam pessoas e eventos e explicam suas ações e avaliações”. Os valores do sucessor são adquiridos no mundo social a qual pertence e participa, como os contextos familiar, social, profissional e educacional.

Figura 4 Entendimento das competências centrais e do sistema periférico primário à luz do modelo de competências de Ruas (2005).

Capacidades à disposição do sucessor para serem mobilizadas ao longo da gestão do negócio familiar		
Conhecimento	Habilidades	Atitudes
Estar preparado ter uma formação acadêmica adequada ao novo cargo, ter experiência, conhecimento e familiaridade com o negócio	Saber gerir o negócio (saber administrar, compreender, gerir e estruturar os processos organizacionais) Ser resiliente Ser visionário Ser líder e saber liderar Ser inovador Ser realizador	Ser responsável Ser comprometido Ser respeitador Ser ético Ser perpetuador da cultura organizacional Ser empenhado

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborada pelos autores.

Figura 5 Entendimento das competências centrais e do sistema periférico primário à luz do modelo de competências de Molly, Arijs e Lambrecht (2015).

Competências do sistema de empresa familiar à disposição do sucessor para serem mobilizadas ao longo da gestão do negócio familiar			
Competências de gestão	Competências empreendedoras	Competências estratégicas	Competência de ciclo de vida familiar
Estar preparado Saber gerir o negócio	Ser responsável Ser comprometido Ser respeitador Ser ético Ser empenhado	Ser resiliente Ser visionário Ser líder e saber liderar Ser inovador Ser realizador	Ser perpetuador da cultura organizacional

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborada pelos autores.

Esse entendimento está consoante com o conceito de competência do profissional de Fleury e Fleury (2001, p. 188; 193): “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Ou seja, as competências “são fonte de valor para o indivíduo e para a organização”. Em outras palavras, “as pessoas, ao desenvolverem competências essenciais para o sucesso da organização, estão também investindo em si mesmas, não só como cidadãos organizacionais, mas como cidadãos do próprio país e do mundo”.

Por exemplo, no que se refere às competências do sistema periférico primário, ser inovador está relacionado a ter visão estratégica – análise dos ambientes internos e externos, prestar atenção às mudanças e às tendências, identificação de oportunidades e ameaças. Ser realizador está relacionado a saber mobilizar recursos, comunicar, saber agir, decidir. Ser empenhado diz respeito a saber engajar-se e comprometer-se, assumir riscos, ter *accountability*, e saber aprender – buscar novos conhecimentos e experiências.

Interpretações de modelo de competências à parte, Cabrera-Suárez, Garcia-Almeida e Saá-Pérez (2018) pontuaram que as competências são recursos e capacidade dinâmicas construídos em função das novas experiências laborais e contextuais. Embora o sucessor já tenha um arcabouço profissional e uma base de conhecimento, ele também incorpora as experiências e conhecimento do antecessor, principalmente, se for o fundador, em um processo de *exploitation*. Contudo, acontece também um processo de *exploration* – novos conhecimentos, novas experiências, inovações por meio das interações com

os *stakeholders*, educação formal, e redes de relacionamentos. Ou seja, mostram que as competências são dependentes do contexto e das experiências desses atores sociais e estão em um constante *continuum*. A depender do valor, da raridade, do custo de imitar, tais competências podem ser fonte de vantagem competitiva para a organização (Molly, Arijs, & Lambrecht, 2015).

8 CONCLUSÃO

A principal contribuição desta pesquisa consiste em mostrar as competências centrais necessárias ao sucessor de empresas familiares a partir das representações sociais dos grupos sociais – fundadores, sucessores, herdeiros e gestores – envolvidos com negócios familiares. O olhar das competências por esta lente teórica ainda não foi abordado nem na literatura nacional nem na internacional, uma vez que os estudos discutem as competências em empresas familiares usando variáveis já desenvolvidas em outras pesquisas. São definidas a priori, isto é, do referencial teórico. Portanto, dedutivas, apenas validando-as por meio de questionários ou entrevistas.

Dessa forma, contribui para mostrar as competências necessárias ao sucessor de negócios familiares. São elas: estar preparado, ser responsável, ser comprometido, saber gerir o negócio, ser líder e saber liderar, ser respeitador, ser ético, ser perpetuador, ser resiliente, e ser visionário. São competências que emergiram a partir do conhecimento prático, simbólico, social, cultural, político baseado nas experiências diárias e cotidianas desses atores sociais.

Um sucessor possuidor das competências aqui apresentadas, de acordo com as representações sociais do grupo investigado, terá grandes chances de obter resultados positivos na sucessão familiar. Ele contribuirá para a harmonia, para o equilíbrio do processo sucessório, uma vez que ele combina suas habilidades e competências, voltadas para a gestão organizacional (Richards, Kammerlander, & Zellweger, 2019, Liu, 2018).

Assim, as evidências das representações sociais de fundadores, sucessores, gestores e herdeiros brasileiros acerca das competências necessárias para se tornar um sucessor de negócios familiares mostram uma convergência com os diversos estudos na literatura nacional (Barreto, Leone, & Angeloni, 2016; Fornasier, Demarchi, & Martins, 2014; Santos & Honório, 2014; Brito & Leone, 2012; Nepomuceno & Santos, 2009) e internacional (Molly, Arijs, & Lambrecht, 2015). Este estudo, contudo, vai além, pois complementa as evidências de outras pesquisas ao mostrar as competências centrais para esse grupo de atores sociais. Os demais estudos, nacionais e internacionais, ao contrário, partem ou utilizam um rol de competências.

Do ponto de vista das implicações práticas, este estudo contribui para os atores sociais envolvidos no processo de sucessão familiar – fundadores, familiares, gestores, herdeiros, sucessores, advogados, consultores, *headhunters* – mostrando as competências mais evocadas para facilitar esse processo, tanto na seleção quanto na preparação dos sucessores. Ou seja, para que formulem ações, iniciativas, capacidades que abordem o desenvolvimentos dessas competências.

A presente pesquisa apresentou algumas limitações. A primeira delas foi com relação a abrangência das respostas. A maioria é do estado do Espírito Santo. Isto porque a amostra foi acessada por meio do efeito bola de neve. Ainda assim, houve dificuldade em acessar os fundadores e sucessores para responderem ao questionário. Também não foi utilizada outras fontes de dados ou outros métodos, como o Delphi, o que dificulta uma triangulação e, por conseguinte, a validade externa do estudo. Contudo, *a priori*, as evidências deste estudo têm generalizações empíricas – representacional (generalização para a população-mãe da pesquisa) e inferencial (gen-

eralização para outros contextos ou configurações para além da amostra). Ou seja, foi apresentado um detalhamento do fenômeno investigado, sem contar que a amostra é representativa da população-mãe. Assim, cabe o contexto receptor decidir quanto à generalização dos resultados deste estudo (Lewis & Ritchie, 2003).

Para estudos futuros, sugere-se uma pesquisa quantitativa com agrupamento de fatores identificados na literatura nacional e internacional, utilizando a Análise Fatorial Exploratória. Desta forma, esses fatores podem ser utilizados em novas pesquisas quantitativas baseadas em relações estruturais a partir da elaboração de novos modelos conceituais. Também se recomendam pesquisas do tipo de estudo de caso ou análise de incidentes críticos para aprofundar como as competências são utilizadas pelos sucessores para cumprir os objetivos e metas acordados com os acionistas.

■ REFERÊNCIAS

- Ahamad, S., Al-jaifi, H. A., & Mostafiz, M. I. (2020). Conceptualizing recourse as antecedents to the economic performance of family-based microenterprise—the moderating role of competencies. **Journal of Family Business Management**. Ahead of print.
- Alves, C. A., & Gama, A. P. M. (2020). A performance das empresas familiares: uma perspectiva da influência da família. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, 22(1), 163-182.
- Asumeng, M. (2014). Managerial competency models: a critical review and proposed holistic-domain model. **Journal of Management Research**, 6(4), 1-21.
- Barreto, L. K. S., Leone, N. M. C. P. G., Angeloni, M. T. (2016). Competências gerenciais requeridas em empresas familiares: o olhar de sucessores. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, 15(1), 299-326.

- Benevides, T. N., Santos, J. N., & Dutra, M. P. M. (2019). As competências profissionais mais requeridas no cenário das organizações baianas e suas relações com o construto modernidade organizacional. **Revista de Administração FACES Journal**, 8(4), 51-78.
- Borges, A. F., de Brito, M. J., de Lima, J. B., & Castro, C. L. de C. (2016). Empreendedorismo em Empresas Familiares: a pesquisa atual e os desafios futuros. **Revista Administração Mackenzie**, 17(2), 93-121.
- Brito, L. M. P., & Leone, N. M. C. G. P. (2012). Competências gerenciais requeridas em empresas familiares: um olhar feminino. *Revista de Ciências da Administração*, 14(32), 50-64.
- Cabrera-Suárez, M. K. (2005). Leadership transfer and the successor's development in the family firm. **The Leadership Quarterly**, 17, 71-96.
- Cabrera-Suárez, M. K., Garcia-Almeida, D. J., Saá-Pérez, P. (2018). A dynamic network model of the successor's knowledge construction from resource – and knowledge – based view of the family firm. **Family Business Review**, 31(2), 178-197.
- Cabrera-Suárez, M. K., Martín-Santana, J. D. (2012). Successor's commitment and succession success: dimensions and antecedents in the small Spanish family firm. **The International Journal of Human Resource Management**, 23(13), 2736-2762.
- Campopiano, G., Calabrò, A., Basco, R. (2020). The “most wanted”: the role of family strategic resources and family involvement in CEO succession intention. **Family Business Review**, 33(2), 1-2.
- Cardoso, A. L. J. (2009). Percepções de gestores sobre competências gerenciais em diferentes contextos: estabilidade e mudança organizacional. **Revista Brasileira de Estratégia**, 2(2), 147-169.
- Cater, J. J., Justis, R. T. (2009). The development of successors from followers to leaders in small family firms. **Family Business Review**, 22(2), 109-124.
- Cater, J. J., Kidwell, R. E. Function, governance, and trust in successor leadership groups in family firms. (2014). **Journal of Family Business Strategy**, 5(3), 217-228.
- Cater, J. J., Kidwell, R. E., Camp, K. M. (2016). Successor team dynamics in family firms. **Family Business Review**, 29(3), 1-26.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 23(4), 19-39.
- Correio, F. F. S., Correio, R. L. L., & Correio, J. F. R. S. (2019). Reforma do Judiciário e sua Representação Social nas Perspectivas de Magistrados do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia. **Administração Pública e Gestão Social**, 11(3), 1-19.
- Costa, C., Laimer, V. R., Piovesan, R. T. C., Coelho, E. A. (2016.). Competências gerenciais importantes em uma organização hospitalar. **Revista de Administração IMED**, 6(1), 45-55.
- Costa, L. S. P., Nunes, S. C., Grzybovski, D., Guimarães, L. 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.
- Cruz, A. L. A., & Oliveira, J. L. (2014). Os processos de socialização dos sucessores em empresas familiares: o desafio de construir a transição multigeracional. **Revista de Ciências da Administração**, 16(39), 236-249.
- Dawson, A. (2012). Human capital in family businesses: Focusing on the individual level. **Journal of Family Business Strategy**, 3(1), 3-11.
- Dawson, A., Irving, P. G., Sharma, P., Chirico, F., Marcus, J. (2014). Behavioural outcomes of next-generation Family members' commitment to their firm. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 23(4), 570-581.

- De Massis, A., Foss, N.J. (2018). Advancing family business research: the promise of microfoundations. **Family Business Review**, 31(4), 386-396.
- De Massis, A., Kotlar, J., & Manelli, L. (2021). Family firms, family boundary organizations, and the family-related organizational ecosystem. **Family Business Review**, 34(4), 350-364.
- Fleury, M. T. L., Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, 183-196.
- Fornasier, C. B. R., Demarchi, A. P. P., & Martins, R. F. F. (2014). Análise comparativa das competências dos gestores de design e gestores de organizações colaborativas familiares da vitivinicultura. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, 4(2), 107-125.
- Frezatti, F., Bido, D. D. S., Mucci, D., & Beck, F. (2017). Estágios do ciclo de vida e perfil de empresas familiares brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, 57(6), 601-619.
- Fries, A., Kammerlander, N., & Leitterstorf, M. (2021). Leadership styles and leadership behaviors in family firms: A systematic literature review. **Journal of Family Business Strategy**, 12(1), 100374.
- Gagne, M., Marwich, C., de Pontet, S. B., Wrosch, C. (2019). Family business succession: what's motivation got to do with it? **Family Business Review**, 1(14), 1-14.
- Ghee, W. Y., Ibrahim, M., D., Abdul-Halim, H. (2015). Family business succession planning: unleashing the key factors of business performance. **Asian Academy of Management Journal**, 20(2), 103-126.
- Hillen, C. & Lavarda, C. E. F. (2020). Orçamento e ciclo de vida em empresas familiares em processo de sucessão. **Revista Contabilidade e Finanças**, 31(83), 212-227.
- Ibrahim, A. B., Soufani, K., Poutziouris, P., Lam, J. (2004). Qualities of an effective successor: the role of education and training. **Education + Training**, 46(8/9), 474-480.
- Lee, J. S., Zhao, G., & Lu, F. (2019). The effect of value congruence between founder and successor on successor's willingness: The mediating role of the founder-successor relationship. **Family Business Review**, 32(3), 259-276.
- Lévesque, M., & Subramanian, A. M. (2022). Family firm succession through the lens of technology intelligence. **Journal of Family Business Strategy**, 100485.
- Lima, R. J. C., Aragão, S., Guimarães, E. H. R. (2016). Competências gerenciais em gestão de projetos: estudo em grandes empresas do setor da construção civil, em Minas Gerais. **Revista de Gestão e Projetos**, 7(2), 42-53.
- Liu, J. Y. (2018). An integrative conceptual framework for sustainable succession in family businesses: the case of Taiwan. **Sustainability**, 10(3656), 1-21.
- Lohwasser, T. S., Hoch, F., & Kellermanns, F. W. (2022). Strength in stability: a meta-analysis of family firm performance moderated by institutional stability and regime type. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 46(1), 117-158.
- Lu, F., Kwan, H. K., Zhu, Z. (2020). The effects of family firm CEO traditionality on successor choice: the moderating role of socioemotional wealth. **Family Business Review**, 34(2), 213-234.
- Mahto, R. V., Chen, J., McDowell, W. C., Ahluwalia, S. (2019). Shared identity, family influence, and the transgenerational intentions in family firms. **Sustainability**, 11, 1130.
- Mahto, R. V., Davis, P. S., Khanin, D. (2013). Continuation commitment: family's commitment to continue the family business. **Journal of Family and Economic Issues**, 35(2), 278-289.

- Mair, S., Bitsch, V. (2018). Succession in horticultural family businesses. **International Journal on Food System Dynamic**, 9(3), 279-288.
- Martina, K., Hana, U., Jiri, F. (2012). Identification of managerial competencies in knowledge-based organizations. **Journal of Competitiveness**, 4(1), 129-142.
- Matos, F. R. N., Ipiranga, A. S. R., Machado, D. de Q., Rolim, G. F., & Alvarenga, R. A. M. (2012). Representações sociais e sustentabilidade: o significado do termo para alunos do curso de administração. **Administração: Ensino e Pesquisa**, 13(4), 707-734.
- Miroshnychenko, I., & De Massis, A. (2022). Sustainability practices of family and nonfamily firms: a worldwide study. **Technological Forecasting and Social Change**, 174, 121079.
- Miroshnychenko, I., De Massis, A., Miller, D., & Barontini, R. (2021). Family business growth around the world. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 45(4), 682-708.
- Molly, V., Arijs, D., & Lambrecht, J. (2015). A family CEO running the family business: which competencies really matter? **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, 25(1), 55-79.
- Moscovici, S. (2015). **Representações Sociais: Investigações em psicologia social**. Rio de Janeiro: Editora Vozes. 11ª edição.
- Nepomuceno, L. H., & Santos, A. C. B. D. (2009). As competências gerenciais em uma empresa familiar: uma abordagem crítica. **Revista Alcance**, 16(1), 62-80.
- Porfírio, J. A., Carrilho, T., Hassid, J., Rodrigues, R. (2019). Family business succession in different national contexts: a fuzzy-set QCA approach. **Sustainability**, 11(22), 6309.
- Porfírio, J. A., Felício, J. A., & Carrilho, T. (2020). Family business succession: Analysis of the drivers of success based on entrepreneurship theory. **Journal of Business Research**, 115, 250-257.
- Richards, M., Kammerlander, N., Zellweger, T. (2019). Listening to the heart or the head? exploring the 'willingness versus ability' succession dilemma. **Family Business Review**, 32(4), 330-353.
- Lewis, J. & Ritchie, J. (2003). Generalising from qualitative research. In Ritchie, J. & Lewis, J (Eds.). **Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers**. Sage. Cap. 10.
- Roth, L., Tissot, M. C. H., Gonçalves, R. B. (2017). Sucessão e governança em empresas familiares: estudo de múltiplos casos no Brasil. **Revista de Ciência da Administração**, 19(48), 96-107.
- Ruas, R. (2005). Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: Ruas, R.; Antonello, C. S.; Boff, L. H. (2005). **Aprendizagem organizacional e competências**. (pp. 34-54). Porto Alegre: Bookman.
- Sant'Anna, H. C. (2012). OpenEvoc: Um programa de apoio à pesquisa em Representações Sociais. In L. Avelar, M. Ciscon-Evangelista, M. Nardi, A. Nascimento, & P. Neto (Orgs.), **Psicologia Social: Desafios contemporâneos**. GM Gráfica e Editora.
- Santos, A. A. P., Sehnem, S., dos Santos, G. S. (2019). Facilitadores, dificultadores e principais focos de conflito do processo sucessório. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, 11(2), 89-112.
- Santos, E. P., & Honório, L. C. (2014). Competências gerenciais em uma rede mineira de farmácias. **Revista Alcance**, 21(4), 650-673.
- Santos, V. T. & Ichikawa, E. Y. (2017). Representações sociais, história e memória: possíveis contribuições para os estudos organizacionais. **Gestão e Sociedade**, 12(31), 2213-2231.

- Sardeshmukh, S. R., Corbett, A. C. (2011). The duality of internal and external development of successors: opportunity recognition in family firms. **Family Business Review**, 24(2), 111-125.
- Schwartz, S. H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. **Applied Psychology**, 48(1), 23-47.
- Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa (Sebrae). (2021). Pais e filhos: os desafios e valores entre gerações de empreendedores. Conheça histórias de sucesso para você começar a se inspirar e planejar a sucessão familiar no seu negócio. Recuperado de <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ms/artigos/pais-e-filhos-os-desafios-e-valores-entre-geracoes-de-empresendedores,f646cf80c782c710VgnVCM100000d701210aRCRD>
- Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa. (Sebrae). (2015). Relatório Especial Empresas familiares. Recuperado de [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/db16fac96aa7a4f7f1b8af2dc5e000a1/\\$File/5986.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/db16fac96aa7a4f7f1b8af2dc5e000a1/$File/5986.pdf)
- Sharma, P., Irving, P. G. (2005). Four bases of family business successor commitment: antecedents and consequences. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 29(1), 13-33.
- Silva, E. B., Costa, I. S. A., Freitas, J. A. S. B., Sales, D. M. R. (2019). Meteoro da ilusão: sentidos do trabalho para jovens gerentes de bancos públicos. **Cadernos EBAPE**, 17, 765-782.
- Singh, A. S., Oviedo, A. B. M., Borges, J. F., Junqueira, M. (2019). Representações sociais da mídia sobre a atuação de um gestor-celebridade em uma estratégia malsucedida de fusão. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, 18(4), 556-575.
- Teston, S. F., & Filippim, E. S. Perspectivas e desafios da preparação de sucessores para empresas familiares. (2016). **Revista de Administração Contemporânea**, 20(5), 524-545.
- University of St Gallen Global. Family Business Index, 2021. How the world's largest family businesses are proving their resilience. Recuperado de <https://familybusinessindex.com>
- Venter, E., Boshoff, C., Maas, G. (2005). The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses. **Family Business Review**, 18(4), 283-303.
- Vergara, S. C. (2005). **Métodos de Pesquisa em Administração**. 6a edição. São Paulo: Editora Atlas.
- Zellweger, T. M., Nason, R. S., Nordqvist, M. (2012). From longevity of firms to transgenerational entrepreneurship of families: introducing family entrepreneurial orientation. **Family Business Review**, 25(2), 136-155.
- Zonatto, P. A. F., Sbissa, A. P., Teston, S. F., Zonatto, V. C. S. (2018). Chegou a hora? o processo de sucessão de uma pequena empresa familiar. **Revista Gestão Organizacional**, 10(2), 67-79.