ENTRE O LEGADO E A MUDANÇA: ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA EM UMA ORGANIZAÇÃO FAMILIAR

SAMANTHA FROHLICH[1];
CAMILLA FERNANDES[2]

[1]*Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR) – samantha.frohlich@unespar.edu.br*
[2]*Universidade Federal do Paraná (UFPR)– camillafer05@gmail.com*

Resumo: As empresas familiares ocupam lugar singular na dinâmica econômica e social, ao combinarem prática empresarial, tradição e vínculos afetivos. Nesse contexto, a perspectiva da Estratégia como Prática contribui para compreender a estratégia como fenômeno construído nas atividades cotidianas, nas interações e nas práticas dos atores organizacionais. Assim, este estudo tem como objetivo examinar como práticas organizacionais e familiares sustentam a continuidade estratégica em uma empresa familiar a partir do modelo FIBER. Para tanto, foi realizado um estudo de caso em uma organização longeva localizada na região Sul do Brasil, reconhecida por sua trajetória histórica e vínculo familiar. A análise dos dados foi orientada pela perspectiva socioemocional, a partir do modelo FIBER. Como o trabalho encontra-se em construção, os resultados preliminares inicialmente indicam que a estratégia não se constitui apenas por decisões formais, planos deliberados ou posicionamentos competitivos, mas emerge de práticas cotidianas atravessadas por laços familiares, afetivos e geracionais.
Palavras-chave: Empresas familiares; Estratégia como prática; Organização longeva.

Introdução

As empresas familiares ocupam um lugar singular no tecido econômico e social, combinando princípios empresariais com história, tradição e vínculos afetivos. Presentes em diferentes setores e contextos, essas organizações não apenas contribuem de forma significativa para a geração de emprego e renda, mas também preservam legados que atravessam gerações, influenciando a forma como negócios são conduzidos ao longo do tempo (Chua; Chrisman; Sharma, 1999; Basani; Sabino; Santos, 2024).

Nesse contexto, as especificidades das empresas familiares não influenciam apenas seus resultados organizacionais. Vê-se que aspectos como valores compartilhados, vínculos afetivos e longas trajetórias passam a orientar práticas e decisões e interações, evidenciando que a estratégia, nessas organizações, não se restringe a diretrizes formais ou planos deliberados, mas se constrói continuamente a partir das experiências e práticas cotidianas que permeiam o contexto organizacional (Colossale; Mucci, 2021; Lorenzo et al., 2022; Segura et al., 2024).

Nesse sentido, a perspectiva da estratégia como prática oferece uma contribuição relevante ao possibilitar a compreensão da estratégia como um fenômeno que se constrói nas atividades do dia a dia, nas interações e nas práticas desenvolvidas pelos atores organizacionais. Ao deslocar o foco analítico dos resultados para os processos, essa abordagem permite captar como decisões e ações estratégicas são efetivamente produzidas no contexto organizacional, considerando sua natureza social (Whittington, 1996; Jarzabkowski; Balogun; Seidl, 2007).

A partir dessa lente, a estratégia passa a ser entendida como algo que emerge das práticas e da atuação dos diferentes indivíduos envolvidos, tornando-se particularmente relevante em contextos nos quais relações, valores e experiências desempenham papel central, como é o caso das empresas familiares. Diante desse cenário, este estudo tem como objetivo examinar como as práticas organizacionais e familiares sustentam a continuidade estratégica em uma empresa familiar a partir do modelo FIBER. Para tanto, foi realizado um estudo de caso em uma organização longeva localizada na região Sul do Brasil, reconhecida por sua longa trajetória e vínculo familiar ao longo das gerações.

Considerando que se trata de uma pesquisa em construção, os resultados apresentados possuem caráter preliminar e indicam caminhos para compreender como vínculos familiares, afetivos e geracionais atravessam as práticas estratégicas. O artigo está organizado em referencial teórico, metodologia, resultados esperados e considerações finais.

Referencial Teórico

Empresas Familiares

Ao longo da literatura, o conceito de empresa familiar tem sido definido a partir de diferentes dimensões, mas com elementos recorrentes. Autores como Gallo e Sveen (1991), destacam principalmente a propriedade e o controle familiar, entendendo essas organizações como negócios controlados por uma única família. Já Churchill e Hatten (1997) enfatizam a sucessão entre gerações, enquanto Carsrud (1994) ressalta a influência dos vínculos afetivos na gestão. De modo geral, há consenso de que a centralidade da família na propriedade, no controle, na cultura organizacional e no processo sucessório caracteriza as empresas familiares, perspectiva reforçada por Da Silva, Souza-Silva e Dos-Santos (2024).

Nesse campo, o trabalho de Chua, Chrisman e Sharma (1999) é considerado uma referência seminal. Os autores diferenciam definições teóricas, voltadas à essência que distingue a empresa familiar, de definições operacionais, que se baseiam em características observáveis e mensuráveis. A partir disso, propõem que:

> "Uma empresa familiar é um negócio governado e/ou gerenciado com a intenção de moldar e perseguir a visão do negócio, mantida por uma coalizão dominante controlada por membros da mesma família ou de um pequeno número de famílias, de maneira potencialmente sustentável ao longo das gerações dessa(s) família(s)" (Chua; Chrisman, Sharma, 1999, p. 25).

Estudos posteriores ampliaram a compreensão das empresas familiares ao destacar que sua especificidade não se limita à propriedade ou ao controle, mas envolve a influência da família na gestão, na cultura, na tomada de decisão e na continuidade do negócio (Lorenzo et al., 2022; Segura et al., 2024). Já Basani, Sabino e Santos (2024) apontam a existência de elementos constitutivos dessas organizações, os quais são: a propriedade, a gestão, a intenção transgeracional, a sucessão e a dimensão emocional.

A complexidade dessas organizações também decorre da sobreposição entre os sistemas família e empresa, uma vez que questões familiares, preocupações profissionais, investimentos, reputação, emprego e continuidade do negócio se entrelaçam (Colossale; Mucci, 2021). Essa articulação entre empresas familiares e estratégia pode ser observada em exemplos de empresas familiares que transformaram sua trajetória histórica em diferencial competitivo. A exemplo da empresa Barilla, segundo os autores Messeni Petruzzelli,

Natalicchio e Albino (2020), a empresa foi fundada em Parma-Itália em 1877 por Pietro Barilla e permaneceu sob o controle da família Barilla ao longo de várias gerações. Nasceu como uma loja que fazia massas, e atualmente cria valor explorando principalmente métodos e técnicas típicas da tradição culinária italiana e a transfere para os consumidores por meio de conhecimentos adquiridos. A Barilla não apenas manteve o controle familiar, mas também utilizou a tradição como diferencial competitivo.

No contexto brasileiro, a Bauducco constitui um exemplo de empresa familiar no setor de alimentos. Silva (2017), ao analisar as estratégias de *trade marketing* da empresa no varejo alimentar, caracteriza a Bauducco como uma empresa familiar que preservou, ao longo de sua trajetória, tradições ligadas à receita original do panetone, produto que deu origem à sua fundação e consolidou sua identidade no mercado brasileiro. Nesse sentido, a empresa evidencia como tradição familiar, marca e conhecimento acumulado podem ser mobilizados como diferenciais competitivos.

Embora apresentem benefícios relevantes, as empresas familiares também enfrentam desafios específicos. Lorenzo et al. (2022), com base na teoria da dependência de trajetória, argumentam que práticas, valores e decisões herdadas podem limitar a inovação. Entre as principais barreiras estão a baixa discricionariedade gerencial, o aprisionamento aos interesses familiares, a postura conservadora e a manutenção de práticas ineficientes.

Diante dessas particularidades vê-se que os fatores familiares influenciam elementos históricos, emocionais e as próprias decisões tomadas dentro do contexto das empresas familiares, todavia, essa influência não reflete apenas nos resultados estratégicos, mas, sobretudo, na maneira como a estratégia é construída no cotidiano dessas organizações. Nesse sentido, a perspectiva da estratégia como prática oferece um olhar relevante ao focar nas atividades, interações e atores envolvidos no fazer estratégico, discussão elencada a seguir.

Estratégia como Prática

No âmbito da estratégia existem uma série de entendimentos, interpretações, conceitos e posições teóricas, associando-a principalmente ao ponto alto da atividade de um gestor, à uma direção, à um padrão, à uma posição, à uma perspectiva, dentre tantas outras visões cujo foco atrelam-se à obtenção de um bom desempenho econômico e financeiro em relação às atividades organizacionais (Mintzberg, 2010).

Embora diferentes abordagens tenham contribuído significativamente para a consolidação do campo, verifica-se que a literatura abriga uma série de críticas devido ao fato de a estratégia ter sido tratada como um atributo das organizações, com ênfase em estruturas, posicionamentos e planos formais, negligenciando processos cotidianos nos quais é efetivamente construída e executada (Whittington, 1996; Johnson; Melin; Whittington, 2003; Jarzabkowski; Balogun; Seidl, 2007). Nesse cenário, emergiu a perspectiva da estratégia como prática (SAP) que desloca o foco analítico das organizações para os indivíduos, suas interações e atividades cotidianas, compreendendo a estratégia não como algo que as organizações possuem, mas como algo que seus atores realizam no cotidiano (Whittington, 1996).

Na SAP o foco analítico desloca-se dos resultados estratégicos para o processo de *strategizing*, entendido como o conjunto de atividades sociais envolvidas na construção da estratégia (Whittington, 2006). A estratégia aqui passa a ser compreendida como uma prática social situada, influenciada pelo contexto organizacional e pelas dinâmicas relacionais estabelecidas entre os indivíduos (Jarzabkowski, 2004; Jarzabkowski; Balogun; Seidl, 2007).

Sob essa perspectiva, a formulação e implementação estratégica deixam de ser vistas como etapas isoladas e passam a ser entendidas como processos contínuos e socialmente construídos.

Dentro de tal seara e como parte do processo de *strategizing*, tem-se três elementos centrais: práticas, práxis e praticantes. As práticas correspondem às rotinas, normas, ferramentas, discursos e procedimentos que orientam a ação estratégica. Já a práxis refere-se às atividades concretas realizadas no cotidiano organizacional, enquanto os praticantes compreendem os atores envolvidos nos processos estratégicos, como gestores, colaboradores, consultores e demais agentes organizacionais. Esses três elementos ampliam a compreensão da estratégia ao evidenciar que sua construção ocorre por meio da interação contínua entre atores e práticas socialmente situadas, inseridas em contextos organizacionais específicos (Jarzabkowski; Balogun; Seidl, 2007; Perito; Lavarda; Rese, 2021).

Vê-se, inclusive, que pesquisas mais recentes evidenciam o amadurecimento e a ampliação dessa agenda teórica. Jarzabkowski et al. (2025) destacam que, ao longo de duas décadas, a perspectiva da estratégia como prática passou a explicar formas cada vez mais complexas, dinâmicas e consequências de fazer estratégia, ampliando seu escopo analítico para compreender múltiplos atores, diferentes níveis organizacionais e contextos específicos. Os autores também ressaltam que a estratégia não se restringe a processos formais ou atores hierarquicamente legitimados, podendo emergir de práticas cotidianas muitas vezes consideradas ordinárias, mas que produzem consequências relevantes para a organização.

Esse avanço amplia as possibilidades analíticas da estratégia como prática em contextos organizacionais específicos, como as organizações familiares, nas quais relações históricas, valores compartilhados e rotinas consolidadas influenciam diretamente a construção estratégica, conforme Palhares e Carrieri (2018). Embora a perspectiva da SAP tenha avançado teoricamente e empiricamente na compreensão de como a estratégia é construída por meio de ações cotidianas, interações sociais e práticas organizacionais, observa-se a predominância de estudos realizados em grandes corporações e organizações mais formalizadas. Percebe-se que ainda são incipientes as investigações voltadas às empresas familiares tradicionais, especialmente no setor de serviços e alimentação, onde elementos como legado familiar, tradição organizacional e práticas historicamente estabelecidas podem assumir papel central nos processos de *strategizing*. Assim, diante dos fundamentos teóricos aqui delineados, segue-se para a exposição dos procedimentos metodológicos utilizados.

Procedimentos Metodológicos

A presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa por visar a exploração e entendimento dos significados atribuídos à problemática pesquisada (Creswell; Creswell, 2018). Dentre os desenhos de pesquisa presentes no escopo qualitativo, optou-se por utilizar o estudo de caso único por meio da perspectiva trazida por Stake (1995, p. 11) que define que o estudo de caso único é o "estudo da particularidade e complexidade de um único caso, visando compreender sua atividade em circunstâncias importantes", o autor ainda salienta que o estudo de caso único é aquele que possui particularidades que o tornam singular.

O caso escolhido para a análise trata-se de uma organização localizada no sul do Brasil, especificamente na cidade de Curitiba-PR. A caracterização detalhada do caso investigado será apresentada na seção de análise e discussão dos resultados, de modo a contextualizar os achados empíricos da pesquisa.

Para a coleta de dados primários, optou-se pela realização de entrevista em profundidade com um dos gestores da organização. Essa escolha deu-se em virtude de possibilitar uma maior compreensão sobre as percepções, interpretações e experiências relacionadas ao fenômeno investigado, bem como maior apreensão do contexto organizacional e das dinâmicas subjacentes às práticas analisadas, contribuindo para uma compreensão mais densa e contextualizada do caso.

Para isso, seguiu-se as diretrizes propostas por Cooper e Schindler (2016), contemplando: A explicitação dos benefícios do estudo; o esclarecimento quanto aos direitos e garantias dos participantes; e a obtenção do consentimento informado. Assim, previamente à realização da entrevista, foi apresentado e solicitado o aceite do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, no qual constavam informações acerca dos objetivos da pesquisa, dos procedimentos de coleta, dos possíveis riscos e benefícios, bem como das garantias de confidencialidade. Ressaltou-se, ainda, o caráter voluntário da participação e a possibilidade de desistência a qualquer momento, sem quaisquer prejuízos. Mediante autorização do participante, a entrevista foi gravada e, posteriormente, transcrita integralmente para fins de análise.

Complementarmente, utilizou-se dados secundários, com o objetivo de ampliar a compreensão do contexto investigado. Esses dados consistiram em informações públicas disponíveis no site institucional da organização, em suas redes sociais e em notícias veiculadas pela mídia local.

A análise dos dados foi orientada pela perspectiva socioemocional, a partir do modelo FIBER (Berrone et al. 2012) cujas dimensões são detalhadas no quadro a seguir:

Quadro 1 - A escala FIBER e a síntese de suas dimensões:

Dimensão da escala FIBER	**Síntese**
Controle e influência familiar (F)	Refere-se ao controle e à influência da família sobre as decisões estratégicas da empresa, exercidas por membros individuais, pela família como grupo ou por seus ramos, por meio de posições formais de poder ou mecanismos informais.
Identificação dos membros da família com a empresa (I)	Expressa o vínculo pelo qual a empresa é percebida como extensão da família e/ou de seus membros, compondo sua identidade, especialmente quando associada ao nome familiar, à cultura organizacional e ao compromisso com a comunidade.
Laços sociais vinculantes (B)	Diz respeito às relações sociais internas e externas da empresa familiar, marcadas por capital social, confiança, lealdade e solidariedade, envolvendo família, empregados, clientes, fornecedores, comunidade e consultores.
Apego emocional dos membros da família (E)	Refere-se aos vínculos afetivos profundos dos membros da família com a empresa, envolvendo emoções positivas e negativas, experiências compartilhadas e sentimentos de pertencimento que influenciam decisões e objetivos.
Renovação dos vínculos familiares por meio da sucessão dinástica (R)	Relaciona-se à intenção de manter o controle e a influência familiar ao longo das gerações, renovando os vínculos com a entrada de novos membros e preservando a herança, a tradição e a sustentabilidade transgeracional.

Fonte: adaptado pelas autoras a partir dos estudos de Berrone, Cruz e Gomez-Mejia (2012).

Conforme evidenciado por Berrone et al. (2012), essas dimensões demonstram que as empresas familiares são orientadas não apenas por objetivos financeiros, mas também por fatores ligados à identidade, à afetividade, à continuidade familiar e à inserção social da organização. Assim, a adoção do modelo FIBER justifica-se por sua ampla utilização na literatura de empresas familiares e por sua capacidade de capturar dimensões não econômicas relevantes para a compreensão da dinâmica organizacional nesses contextos.

Por fim, as autoras declaram que utilizaram ferramenta de inteligência artificial como apoio à revisão gramatical do manuscrito. Todo o conteúdo científico, incluindo escolhas teóricas, metodológicas, análise dos dados e conclusões, foi elaborado, revisado e validado pelas autoras, que assumem integral responsabilidade pelo trabalho. Com base no exposto, os resultados preliminares são apresentados e discutidos a seguir.

Descrição do Caso

A trajetória da empresa analisada está vinculada à história migratória de uma família de origem italiana que, antes de se estabelecer definitivamente na cidade de Curitiba-PR onde atualmente reside, percorreu diferentes cidades dos estados da região Sul do Brasil em busca de melhores condições de vida e trabalho. Conforme relatado pelo entrevistado, as primeiras atividades econômicas da família estavam associadas à agricultura, especialmente ao cultivo de uvas, conhecimentos transmitidos entre suas gerações. Foi nesse contexto que, na década de 1950, a família chegou ao bairro onde hoje a organização está localizada, em um período marcado por limitações econômicas e pela necessidade de construir novas possibilidades de subsistência.

Durante os primeiros anos nesse novo cenário, a agricultura permaneceu como principal fonte de renda familiar. No entanto, uma intensa chuva de granizo comprometeu significativamente a produção das parreiras. Foi diante desse cenário que houve a aquisição de um pequeno restaurante, na década de 1960, em um bairro que posteriormente se consolidaria como referência gastronômica. Essa aquisição representou mais do que uma alternativa financeira: marcou o início de uma nova etapa na trajetória familiar. Para registrar o ocorrido, o sobrenome da família foi escolhido como nome do empreendimento, o que, desde aquele momento reforçou e reforça a relação entre o negócio e a característica familiar.

O restaurante iniciou suas atividades de forma relativamente modesta, com apenas três mesas e um cardápio centrado em preparações inspiradas na culinária italiana, muitas das quais se tornaram, ao longo do tempo, referências da casa. Desde sua origem, o funcionamento do restaurante esteve diretamente associado à participação da família em diferentes atividades. A fundadora atuava na cozinha, enquanto o fundador era responsável pelas atividades administrativas e pelo atendimento ao público. Paralelamente, outros membros da família também participavam das rotinas operacionais e do relacionamento com os clientes, configurando um modelo organizacional sustentado por vínculos familiares e aprendizados construídos na prática cotidiana.

À medida que o restaurante passou a atrair um número crescente de clientes, impulsionado também pelo aumento do fluxo de turistas e eventos no bairro, a família viu ser necessária a ampliação da estrutura do negócio. Assim, em 1970, foi inaugurado um segundo restaurante no mesmo terreno onde anteriormente estavam localizadas as parreiras da família.

Atualmente a organização conta com mais de 400 funcionários e capacidade para atender cerca de 4.000 pessoas simultaneamente.

Embora o crescimento estrutural tenha sido expressivo, buscou-se preservar elementos associados à tradição gastronômica italiana que marcaram sua origem. Ao mesmo tempo, nota-se que sua trajetória também evidencia processos contínuos de adaptação às transformações do ambiente externo e às novas demandas de mercado. Nesse sentido, ocorreram mudanças como a ampliação dos salões, a reformulação de cardápios, a criação de uma fábrica própria, a modernização dos processos produtivos e a diversificação dos formatos de atendimento e pontos de venda.

Apesar das transformações terem enfrentado resistência inicial, sobretudo por parte dos fundadores, ainda assim, tais iniciativas foram gradualmente incorporadas como respostas às mudanças no ambiente externo além de refletirem a atuação crescente da nova geração familiar na condução do negócio.

Resultados Esperados

Controle e influência familiar

Os resultados preliminares evidenciam a forte presença da família na estrutura de gestão e nos processos decisórios da empresa. Ainda que a nova geração já atue em diferentes áreas do negócio, a autoridade final permanece concentrada nos fundadores, aspecto evidenciado na fala do entrevistado ao afirmar que "quem manda, assina a caneta, é Seu X e Dona Y, fundadores e quem têm a palavra final ainda".

Ao mesmo tempo, observa-se que as decisões organizacionais são mediadas por mecanismos coletivos de discussão, especialmente por meio da existência do conselho familiar. Conforme relatado, projetos de expansão e mudanças estratégicas passam por debates e negociações antes de serem implementados, reforçando a centralidade das relações familiares na condução da empresa. Nesse sentido, o entrevistado destaca a busca pelo consenso e preservação da unidade familiar: "sempre fomos muito unidos, nunca deu briga ou discórdia [...] todas as decisões que tomamos é marcado pelo grupo do conselho e vemos o que achamos [...] o conselho tem que aprovar, nunca é o X vai lá e faz, sempre passa pelo conselho e tem esse laço familiar" (Entrevistado).

Identificação dos membros da família com a empresa

Em termos ainda preliminares, a dimensão de identificação dos membros da família com a empresa mostrou-se presente nos relatos analisados. A própria escolha do nome do empreendimento evidencia a sobreposição entre identidade familiar e identidade organizacional. Essa relação também se manifesta na reformulação mais recente da identidade da empresa, que passou a utilizar a expressão "Família" antes do nome. Segundo o entrevistado, a mudança buscou reforçar simbolicamente valores ligados à união familiar, tradição e continuidade geracional: "não é mais restaurante x, agora é Família x [...] a Família é porque mostra a união". Os relatos ainda sugerem uma integração entre a vida familiar e a trajetória organizacional, especialmente quando o entrevistado afirma que "toda história da nossa família está dentro do restaurante, vivemos todos os dias". Assim, o que se percebe é que a empresa ultrapassa uma dimensão estritamente econômica, sendo percebida também

como espaço de preservação da memória, da identidade e dos valores familiares, refletindo inclusive nas estratégias desenvolvidas.

Laços sociais vinculantes

A permanência de membros da família em diferentes áreas da empresa aparece como um elemento importante quanto aos laços sociais vinculantes uma vez que fortalece a proximidade com os clientes e preserva as características de uma empresa familiar no atendimento, conforme o entrevistado: “é legal para o cliente ver alguém da família dentro do salão”. Além disso, nota-se que os vínculos construídos ao longo do tempo entre funcionários e clientes constituem um diferencial importante da organização. O entrevistado menciona, por exemplo, que alguns clientes retornam frequentemente e desenvolvem relações de proximidade com garçons e gestores específicos, afirmando que “os clientes vêm e falam que querem ser atendidos pelo Sr. Z” (Entrevistado).

A dimensão familiar também se estende à própria experiência de consumo, uma vez que o restaurante é descrito como um espaço frequentado por diferentes gerações de uma mesma família. Conforme relatado “vinham os pais, os avós, os netos, os bisnetos, eles têm essa tradição de vir com a família” (Entrevistado). Ao mesmo tempo, emergem indícios de tensões associadas aos processos de modernização da empresa, especialmente diante de mudanças recentes voltadas à redução de desperdícios e adaptação às novas demandas do mercado, as quais, segundo o entrevistado, foram mais bem recebidas pelas gerações mais jovens do que pelos clientes mais antigos.

Apego emocional dos membros da família

Em relação ao apego emocional dos membros da família à empresa manifesta-se, sobretudo, a preocupação com a preservação da tradição, da memória familiar e da reputação construída ao longo da trajetória organizacional. Essa dimensão aparece de forma expressiva na resistência a mudanças que possam descaracterizar a identidade do restaurante, especialmente no que se refere ao cardápio. Conforme relatado pelo entrevistado, “o negócio é um restaurante tradicional, não queremos perder essa marca do tradicional [...] a minha nona e seu X lutam muito para não mudar isso e perder o lado tradicional da nossa comida” (Entrevistado). Ao mesmo tempo, os relatos sugerem que o apego emocional não implica ausência de mudança, mas sim uma seleção cuidadosa entre aquilo que pode ser transformado e aquilo que deve ser preservado. O entrevistado reconhece a importância de adaptações, mas ressalta que determinadas características centrais não devem ser alteradas: “mexer no time que está ganhando, não vale a pena, algumas coisas temos que mudar, mas outras não temos que mudar, como o frango, polenta e asinha” (Entrevistado). Assim, percebe-se uma tensão entre tradição e inovação conforme salientam Frohlich (2024). Nesse aspecto, o apego emocional aparece associado ao orgulho familiar, ao esforço intergeracional e à intenção de continuidade, como expresso na fala: “eles zelaram muito pelo nome, foi com muito suor, muito trabalho, tivemos muito exemplo com eles e queremos fazer igual” (Entrevistado).

Renovação dos vínculos familiares por meio da sucessão dinástica

A renovação dos vínculos familiares por meio da sucessão dinástica manifesta-se na inserção gradual de novas gerações na gestão e nas rotinas operacionais da empresa. A presença de filhos, netos e demais familiares em diferentes unidades do restaurante evidencia a continuidade do negócio como um projeto familiar compartilhado, ainda que distribuído entre diferentes membros da família. Conforme relatado pelo entrevistado, "fazem 19 anos que estou aqui com a minha avó, somos a nova geração, eu e mais dois primos, tem dois tios aqui na empresa, tem meu pai e mais dois tios" (Entrevistado). Esse relato indica que a sucessão não ocorre apenas pela transferência formal de cargos, mas pela convivência cotidiana entre gerações.

A sucessão também aparece associada à formalização de saberes antes concentrados na experiência dos fundadores. O entrevistado relata que a nova geração passou a sistematizar quantidades, medidas e procedimentos nos diferentes setores da cozinha. Segundo ele, "agora ficou mais fácil porque antigamente era tudo na cabeça da matriarca [...] hoje está tudo marcadinho" (Entrevistado). Esse processo revela uma tentativa de preservar o conhecimento familiar e, ao mesmo tempo, adaptá-lo às necessidades de gestão e padronização da empresa.

A sucessão dinástica não representa apenas a continuidade da propriedade ou da gestão, mas também a preservação de valores, práticas e vínculos historicamente construídos e, diante disso, vê-se que existem dúvidas quanto ao futuro da organização, uma vez que o entrevistado relata: "os novos não querem saber, querem curtir […] não vou pensar porque fico triste, mas vamos ver, mas não sei, os primos mais novos não querem saber do restaurante".

Considerações finais

Este estudo examina como práticas organizacionais e familiares sustentam a continuidade estratégica em uma empresa familiar, a partir do modelo FIBER. A contribuição central pretendida está em evidenciar que a estratégia não resulta apenas de decisões formais, planos deliberados ou posicionamentos competitivos, mas emerge de práticas cotidianas atravessadas por vínculos familiares, afetivos, simbólicos e geracionais. Sob a abordagem da Estratégia como Prática, os resultados encontrados até então, indicam que o *strategizing* ocorre na interação entre os praticantes (fundadores, nova geração, familiares, funcionários e clientes) e se materializa em reuniões do conselho familiar, preservação do cardápio, presença da família no atendimento e formalização de receitas. O estudo demonstra que as dimensões socioemocionais da família atuam como elementos constitutivos das práticas estratégicas, orientadas pela preservação da identidade, da memória e da reputação familiar.

Referências

BASANI, A.; SABINO, M. A. da C.; SANTOS, S. de A. Perspectivas socioemocionais em processos de sucessão em empresas familiares de produção rural. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 14, n. 3, p. 442-466, 2024. DOI: https://doi.org/10.23925/recape.v14i3.67556.

BERRONE, Pascual; CRUZ, Cristina; GOMEZ-MEJIA, Luis R. Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. **Family business review**, v. 25, n. 3, p. 258-279, 2012.

CARSRUD, Alan L. Meanderings of a resurrected psychologist or, lessons learned in creating a family business program. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 19, n. 1, p. 39-48, 1994.

CHUA, Jess H.; CHRISMAN, James J.; SHARMA, Pramodita. Defining the family business by behavior. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 23, n. 4, p. 19-39, 1999.

CHURCHILL, Neil C.; HATTEN, Kenneth J. Non-market-based transfers of wealth and power: A research framework for family business. **Family Business Review**, v. 10, n. 1, p. 53-67, 1997.

COLOSSALE, C. O.; MUCCI, D. M. A relação entre o uso dos indicadores de desempenho e da riqueza socioemocional na tomada de decisão de empresas familiares brasileiras. In: **SEMEAD – SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO**, 24., 2021. Anais [...]. São Paulo: SEMEAD, 2021.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.

CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. David. *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 5. ed. Thousand Oaks: Sage, 2018.

DA SILVA, Vilson Alves; DE SOUZA SILVA, Jader Cristino; DOS-SANTOS, Marcos Gilberto. Managerial Skills and Learning Modalities of Family Business Managers. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 18, n. 1, p. 128-145, 2024.

FRÖHLICH, Samantha. **Tradição como uma prática dinamicamente incorporada: um estudo de organizações longevas do setor gastronômico paulistano a partir do olhar das capacidades dinâmicas e da tradição**. 2024. Tese (Doutorado em Administração), UFPR, Curitiba, 2024. Disponível em: https://hdl.handle.net/1884/87625.

GALLO, Miguel Angel; SVEEN, Jannicke. Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors. **Family business review**, v. 4, n. 2, p. 181-190, 1991.

JARZABKOWSKI, Paula. Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use. **Organization Studies**, v. 25, n. 4, p. 529-560, 2004.

JARZABKOWSKI, Paula; BALOGUN, Julia; SEIDL, David. Strategizing: the challenges of a practice perspective. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 5-27, 2007.

JARZABKOWSKI, Paula; LÊ, Jane K.; SEIDL, David; VAARA, Eero. Two decades of revolutionizing strategy research: how strategy-as-practice illuminates the complex, dynamic and consequential ways of doing strategy. **Academy of Management Collections**, v. 4, n. 2, p. 55-76, 2025. DOI: https://doi.org/10.5465/amc.2023.0005.

JOHNSON, Gerry; MELIN, Leif; WHITTINGTON, Richard. Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 3-22, 2003.

LORENZO, D.; NÚÑEZ-CACHO, P.; AKHTER, N.; CHIRICO, F. Why are some family firms not innovative?: innovation barriers and path dependence in family firms. **Scandinavian Journal of Management**, v. 38, art. 101182, 2022. DOI: https://doi.org/10.1016/j.scaman.2021.101182.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MESSENI PETRUZZELLI, Antonio; NATALICCHIO, Angelo; ALBINO, Vito. Moving ahead looking back: the strategic role of tradition. In: **Innovative Entrepreneurship in Action: From High-Tech to Digital Entrepreneurship**. Cham: Springer International Publishing, 2020. p. 27-35.

PALHARES, Juliana de Paula; CARRIERI, Alexandre de Pádua. Estratégia como prática social: um estudo em uma organização do setor público. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 19, n. 3, p. 1-25, 2018.

PERITO, Bianca; LAVARDA, Rosalia Aldraci Barbosa; RESE, Natália. Strategy as practice in Brazil: a bibliometric study. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 25, n. 3, e200231, 2021.

STAKE, Robert E. **The art of case study research**. Thousand Oaks: Sage, 1995.

SEGURA, Liliane Cristina; FORMIGONI, Henrique; VASCONCELOS, Ana Lucia Fontes de Souza; DAL RÉ, Lizandra. Percepção da família fundadora sobre a existência e a preservação das dimensões da riqueza socioemocional. **Revista de Administração FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 23, n. 1, p. 73-90, jan./mar. 2024.

SILVA, Nayara Bressan. Estratégias de Trade Marketing na indústria alimentar no Brasil: estudo de caso da Bauducco. 2017. Artigo apresentado como requisito parcial à conclusão do Curso MBA em Marketing, CEPPAD, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2017. Disponível em: https://hdl.handle.net/1884/55612.

WHITTINGTON, Richard. Strategy as practice. **Long Range Planning**, v. 29, n. 5, p. 731-735, 1996.

WHITTINGTON, Richard. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.