

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

LIDERANÇA E O PROCESSO PREPARAÇÃO DE SUCESSÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR DE PEQUENO PORTE BRASILEIRA

Marcilene Figueiredo da Silva

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

(Dissertação a ser submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional)

Orientadora:

Professora Doutora Maria Gabriela Silva, Prof.^a Auxiliar, ISCTE Business School,
Departamento de Métodos Quantitativos para Gestão e Economia

Outubro de 2020

iscte

BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

LIDERANÇA E O PROCESSO PREPARAÇÃO DE SUCESSÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR DE PEQUENO PORTE BRASILEIRA

Marcilene Figueiredo da Silva

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientadora:

Professora Doutora Maria Gabriela Silva, Prof.^a Auxiliar, ISCTE Business School,
Departamento de Métodos Quantitativos para Gestão

Outubro de 2020

*“Aqui onde a terra se acaba
e o mar começa”.*

Luís de Camões

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, quero expressar meus profundos agradecimentos aos meus pais Gelson Libânio da Silva (*in memoriam*) e minha querida mãe Maria de Lourdes Gama Figueiredo, pois sem eles não teria tido força e coragem para seguir os meus sonhos e lutar por cada objetivo traçado em minha vida, meu muito obrigada! Um agradecimento especial a minha querida mãe que sempre tem uma palavra de força e um carinho incondicional durante toda e qualquer trajetória da minha vida.

Agradeço de forma carinhosa e amorosa a meu marido Mario, pois sem seu o apoio incondicional seria difícil fazer essa caminhada. Muito obrigada obrigado pela paciência, dedicação, carinho e amor que sempre tem me dedicado.

Agradeço a minha família por todo apoio afetivo e moral.

Um agradecimento especial a minha queridíssima avó Nadir Gama que é como um sol de sabedoria que me inspira, a ela dedico todo o meu percurso acadêmico.

Agradeço a meu irmão Marcelo Gama que é aquele irmão e amigo que me apoia sempre em todos os momentos.

Agradeço as minhas queridas amigas, todas elas sem exceção, muito obrigada por todo carinho e incentivos para que eu sempre siga em busca dos meus sonhos.

Agradeço ao meu querido mestre da vida o Dr. Daisaku Ikeda, suas palavras de encorajamento foram decisivas em todos os momentos crucias, durante meu percurso de vida até agora.

Agradeço às carinhosas amizade que floresceram neste Mestrado pois elas me deram tanto apoio e incentivos.

Agradeço de forma carinhosa e especial a todos que participaram desse estudo, em especial a Empresa familiar pela confiança e credibilidade no meu trabalho.

Agradeço à Professora Doutora Maria Gabriela, por ter me acompanhado neste percurso de forma carinhosa e ao mesmo tempo sendo uma profissional incrível, sua humanidade me fez perceber que a simplicidade de chegar ao coração das pessoas as inspiram a seguir em frente.

Agradeço a todos os Professores e autores que fizeram parte do meu crescimento acadêmico e profissional.

Por fim, um agradecimento especial a vida, pois ao olhar pela “janela da vida” vejo que sempre posso ir mais além do que imagino.

RESUMO

As empresas familiares de pequeno porte enfrentam inúmeros desafios para manter seu negócio competitivo ao longo do tempo. Aspectos importantes sobre como manter sua sobrevivência tem chamado atenção de inúmeros autores nas últimas décadas. Dada a relevância deste tipo de empresa no contexto econômico e social brasileiro, o presente estudo analisou em profundidade acerca do processo de preparação da liderança e da sucessão em uma empresa familiar de pequeno porte no Brasil. Com isso, este trabalho teve foco sobre aspectos fundamentais que esse tipo de empresa aplica acerca dessa temática. Para obtenção dos resultados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas numa empresa familiar de pequeno porte brasileira junto seja da liderança e seus colaboradores. Foi realizada também uma análise temática indutiva para analisar as entrevistas. Os resultados sugerem que existe uma influência do fundador no que trata a preparação da liderança e as conclusões apontam que uma empresa familiar de pequeno porte com uma gestão informal tende a não ter um plano de sucessão formal. Porém, os resultados sugerem a possibilidade de uma sucessão de liderança partilhada com tarefas bem definidas entre os futuros possíveis sucessores e a construção de uma gestão cooperativa entre eles trabalhada ao longo do tempo. Os resultados também apontam para alguns entraves que podem existir no processo de sucessão nesse tipo empresa.

Palavras-chave: *empresa familiar; pequeno porte; sucessão; liderança*

Classificação JEL: Y4; M10

ABSTRACT

Small family businesses face numerous challenges in keeping their business competitive over time. Important aspects of how to maintain their survival have attracted the attention of countless authors in recent decades. Given the relevance of this type of company in the Brazilian economic and social context, the present study analyzed in depth the process of preparing leadership and succession in a small family business in Brazil. Thus, this work focused on fundamental aspects that this type of company applies to this theme. In order to obtain the results, semi-structured interviews with the leadership and employees were conducted in a small family-owned Brazilian company. An inductive thematic analysis was also carried out to analyze the interviews. The results suggest that there is an influence of the founder in what concerns leadership preparation and conclusions point out that a small family business with informal management tends not to have a formal succession plan. However, the results suggest the possibility of a shared leadership succession with well-defined tasks among possible future successors and the construction over time of a cooperative management approach between them. The results also point to some obstacles that may exist in the succession process in this type of company.

Keywords: *Family owned business; small sized; succession; leadership*

JEL Classification: Y4; M10

ÍNDICE DE QUADROS.....	IX
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	IX
ÍNDICE DE FIGURAS.....	IX
ÍNDICE DE ANEXOS.....	X
1. INTRODUÇÃO.....	1
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	3
2.1. EMPRESAS DE PEQUENO PORTE.....	3
2.1.1. Classificação das empresas no Brasil segundo SEBRAE.....	4
2.1.2. Definição de empresas de pequeno porte no cenário brasileiro.....	5
2.2. EMPRESAS FAMILIARES.....	6
2.2.1. Processo de sucessão em empresa Familiar.....	7
2.2.2. Socialização em uma empresa familiar.....	9
2.3. LIDERANÇA EM UMA EMPRESA FAMILIAR DE PEQUENO PORTE.....	10
2.3.1. Influência do fundador como mentor na empresa familiar.....	12
3. METODOLOGIA.....	15
3.1. ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	15
3.2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....	16
3.3. ACESSO À ORGANIZAÇÃO.....	16
3.4. PARTICIPANTES.....	17
3.5. A NATUREZA DAS ENTREVISTAS INDIVIDUAIS.....	18
3.6. INTERPRETAÇÃO DOS DADOS EMPÍRICOS.....	20
3.6.1. Entrevistas.....	20
3.6.2. Processo de análise dos dados.....	20
3.6.3. Codificação dos participantes.....	22
3.7. PAPEL DO INVESTIGADOR.....	22
3.8. VALIDADE E CONFIABILIDADE DOS DADOS.....	23
4. RESULTADOS.....	25
4.1. EMPRESA FAMILIAR E A SUA HISTÓRIA ENTRE GERAÇÕES.....	25
4.1.1. A Empresa Familiar e a sua Estrutura Organizacional atual.....	30
4.2. A INFLUÊNCIA DO FUNDADOR COMO MENTOR NA LIDERANÇA.....	31
4.3. PERCEPÇÕES RELACIONADAS AO POSSÍVEL PROCESSO DE SUCESSÃO.....	38

4.4. ENTRAVES À SUCESSÃO	42
5. DISCUSSÃO.....	47
5.1. O FUNDADOR E A SUCESSÃO	49
5.2. LEGITIMAÇÃO E SOCIALIZAÇÃO MULTIGERACIONAL	50
5.3. PERCURSO PARA UMA SUCESSÃO (LIDERANÇA) PARTILHADA	51
5.4. POSSÍVEIS ENTRAVES À SUCESSÃO	54
6. CONCLUSÃO	59
6.1. LIMITAÇÕES E FUTUROS ESTUDOS	60
6.2. IMPLICAÇÕES PRÁTICAS.....	61
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	63
8. WEBGRAFIA	67
9. ANEXOS.....	68

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 2.1: Classificação dos estabelecimentos no Brasil por porte	5
Quadro 2.2: Definição de empresas familiares.....	6
Quadro 2.3: Modelo BEL 5+5+5	10
Quadro 3.10: Guião de análise dos resultados	21

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1: Comparativo dos saldos ajustados de empregos gerados pelas MPE e MGE no Brasil, 2018 e 2019.....	4
Gráfico 2.2: Saldo líquido de empregos gerados em Janeiro - 2019 no Brasil	4

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1: Sucessão como um processo dinâmico	7
Figura 2.2: Ajustamento entre papéis entre líderes atuais e futuros em empresa familiar	12
Figura 4.1: Linha do tempo da empresa familiar.....	30
Figura 4.2: Organograma da Empresa.....	31

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A: Guião de entrevista com o Fundador	68
Anexo B: Guião de entrevista com o Sucessor	72
Anexo C: Guião de entrevista com o Colaborador.....	77
Anexo D: Ficha de Características Sociodemográficas.....	80
Anexo E: Termo de consentimento informado	82
Anexo F: Resultados Sociodemográficos.....	83

1. INTRODUÇÃO

As empresas familiares têm sido um campo de investigação cada vez mais explorado devido à complexidade que decorre neste tipo de empreendimento no que tange a gestão, liderança, sucessão e profissionalização.

O presente estudo tem como foco analisar o processo de preparação da liderança e da sucessão numa empresa familiar de pequeno porte.

A literatura apresenta inúmeras definições de empresa familiar e como ainda não existe um consenso, ao longo deste estudo será utilizada a definição que identifica uma empresa familiar como “*aquela em que propriedade (ainda que parcial) e controle estão nas mãos de um grupo unido por relações de parentesco (podendo tratar-se de uma ou mais famílias a formar tal grupo)*” (Ussman, 2004: 20).

De fato, as empresas familiares apresentam características próprias por se tratar de empresas em que uma família tem papel central, seja na propriedade, como também na influência, condução e gestão do negócio (Oliveira, Albuquerque & Pereira, 2013).

As empresas familiares apresentam significativa importância no cenário mundial. De acordo com os autores 70% das empresas no mundo são familiares (Oliveira, 2010; *International Finance Corporation*, 2008, citado por Pina e Cunha, Rego, Cunha & Fernandes, 2017). No Brasil, este cenário pode ser ainda mais relevante, pois de acordo com Costa (2006, citado por Castaldello, 2012) 90% das empresas legalmente constituídas no Brasil são familiares e elas representam 65% da empregabilidade.

No que trata as empresas de pequeno porte, estas têm grande destaque, principalmente no que toca à análise sobre os seus impactos no cenário econômico mundial, e em particular no contexto brasileiro. Dados apresentados pelo IBGE (2018), afirmam que as empresas com até 249 colaboradores representam 99,6 % do total de empresas no país, demonstrando a sua importância no cenário econômico nacional.

Para além disso, o papel da liderança é de suma importância para que a empresa seja eficaz e eficiente no alcance dos seus objetivos organizacionais, particularmente no que toca às empresas familiares, pois fatores emocionais ligados à família gestora podem influenciar o estilo de liderança neste tipo de organização (Gomez-Mejla, Cruz, Berrone, & De Castro, 2011, citado por Fries, Kammerlander & Leitterstorf, 2020).

Para alguns autores, uma liderança mal preparada pode ter efeitos negativos sobre a sucessão e o desempenho de empresas familiares ao longo do tempo (Dalton & Kesner, 1985, Schwartz & Menon 1985, Kets de Vries 1993, Kirby & Lee 1996, Poutziouris 2001, Le-Breton-Miller *et al.* 2004, citado por Georgiou & Vrontis, 2013).

O planeamento da sucessão em uma empresa familiar tem papel relevante para que a mesma possa progredir e obter êxito em seu empreendimento (Miller, 1993, Ocasio, 1999, Pitcher, Cherim & Kisfalvi, 2000, citado por Lee, Lim & Lim, 2003). O planeamento assume uma relevância ainda maior pois,

muitas vezes, o sucessor tem parentesco com o fundador (Sanchis, Amonarriz, & Landart, 2020) e o processo de sucessão nesse contexto pode enfrentar ainda maiores desafios devido aos “*conflitos familiares, o eventual despreparo e a inexperiência de sucessores, os conflitos de geração e diversos outros*” (Oliveira *et al.*, 2013: 22).

Os fatores supracitados podem provocar efeitos negativos, seja na gestão da empresa, assim como, na percepção da sobrevivência e crescimento dela por parte dos colaboradores, dos clientes e dos fornecedores.

De acordo com Ussman (2004) a sucessão em uma empresa familiar não pode ser tratada como um acontecimento pontual, mas sim como um processo difícil e que precisa ser planejado a longo prazo.

Poucas empresas familiares conseguem dar continuidade aos seus negócios a partir da 2ª geração (Birley 1986 e Vries e 1993, citado por Lee *et al.*, 2003; Farah, Elias, De Clercy & Rowe, 2020).

No cenário brasileiro, somente 30% das empresas familiares sobrevivem ao processo de sucessão para a 2ª geração e esse número é ainda menor quando se trata da 3ª geração da família, pois apenas 5% delas sobrevivem. (SEBRAE-NA 2007, Moreira & Neto 2007, citado por Silva, 2019). Essa evidência justifica a relevância da escolha do tema de investigação do presente estudo.

Com isso, devido aos desafios encontrados na preparação da liderança e no processo de sucessão numa empresa familiar de pequeno porte no contexto brasileiro a questão de investigação subjacente a este estudo é:

Como decorre o processo de preparação da liderança e da sucessão para a próxima geração em uma empresa familiar de pequeno porte brasileira?

Para responder a esta questão foram traçados os seguintes objetivos específicos: a) compreender o papel do fundador como mentor da liderança; b) analisar as percepções de diferentes atores dentro da empresa sobre a possível sucessão; e c) identificar os possíveis entraves à sucessão.

Este estudo apresenta, primeiramente, uma revisão da literatura com enfoque nos elementos principais ligados à temática do estudo, nomeadamente empresas de pequeno porte e empresas familiares, processo de sucessão e por fim preparação da liderança. Em seguida, será apresentada a metodologia utilizada para a análise deste estudo. Posteriormente, serão expostos os resultados obtidos, seguidos por uma mais aprofundada discussão sobre os mesmos. O último capítulo apresentará as conclusões, limitações e possíveis estudos futuros, bem como as implicações práticas ligadas a este tema.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Empresas de pequeno porte

As empresas sejam elas, microempresas, pequenas, médias, ou grandes têm sido cenário de vários estudos ao longo dos anos.

Nesse contexto, as empresas de pequeno porte têm grande destaque, principalmente no que toca a análise sobre os seus impactos no cenário econômico mundial e em particular no contexto brasileiro. Com isso, dados estatísticos a seguir apresentam sua importância a nível da representatividade e empregabilidade na União Europeia (UE) e no Brasil.

Dados da UE, em 2017, demonstravam que as Pequenas e Médias Empresas (PMEs) representavam 99,8% do setor empresarial não financeiro da UE-28. Elas são responsáveis por 66,4% da empregabilidade na UE e 56,8% “do valor adicionado gerado pelo setor de negócio não-financeiro” (*European Commission*, 2018: 13).

Nesse cenário, as Microempresas (MEs) tem maior destaque de representatividade entre as PMEs, totalizando 93,1% de todas as empresas do setor empresarial não-financeiro. Porém, no que trata a empregabilidade, as MEs apresentam 29,4%, as pequenas 20,0% e as médias 17,0% do total de empregos do setor não financeiro da UE-28 (*European Commission*, 2018: 13).

No Brasil, a estrutura empresarial não é diferente. De acordo com o IBGE (2016), as empresas com até 249 colaboradores representam 99,6 % do total de empresas no país, demonstrando a sua importância no contexto brasileiro. No mesmo período analisado, as Microempresas representavam 89,7% das empresas ativas no setor do comércio e quando somado a Pequenas Empresas, este número é ainda maior, alcançando 99,2% de participação do mercado brasileiro.

Como se pode visualizar no Gráfico 1, de acordo com SEBRAE-UGE (2019) as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) lideram a geração de novos empregos em 2018 e 2019, em comparação com Média e Grande Empresas (MGEs) no Brasil. Em janeiro de 2019, conforme o Gráfico 2 SEBRAE-UGE (2019), os pequenos negócios criaram mais de 60 mil novos postos de trabalhos, enquanto as MGE tiveram uma queda de mais de 25 mil postos de trabalho.

Gráfico 2.1: Comparativo dos saldos ajustados de empregos gerados pelas MPE e MGE no Brasil, 2018 e 2019 (SEBRAE-UGE, 2019: 6)

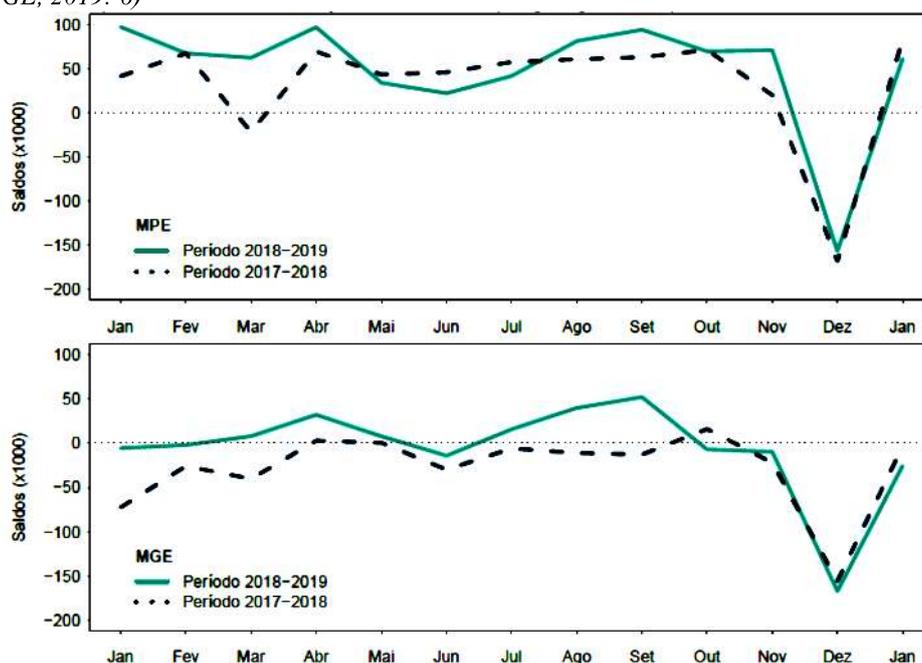
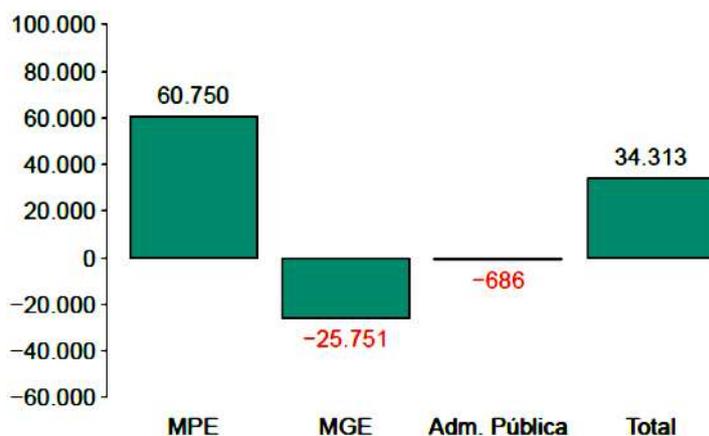


Gráfico 2.2: Saldo líquido de empregos gerados em Janeiro - 2019 no Brasil (SEBRAE-UGE, 2019: 3)



2.1.1. Classificação das empresas no Brasil segundo SEBRAE

O SEBRAE (2016) apresenta duas classificações de empresas distintas quanto ao número de colaboradores: uma para a Indústria e outra para o Comércio e Serviços.

Na indústria, as Microempresas (MEs) possuem até 19 colaboradores e no Comércio e Serviços são até 9 colaboradores. As Pequenas Empresas (PEs) na Indústria podem chegar até 99 colaboradores e no Comércio e Serviços até 49 colaboradores. As Médias Empresas, no que diz respeito a Indústria, podem chegar a ter até 5 vezes mais colaboradores, comparando com o Comércio e Serviços que são até 99 colaboradores. E por fim, as Grandes Empresas que podem ter 500 colaboradores ou mais na Indústria e no Comércio e Serviços podem chegar a ter 100 ou mais colaboradores (ver Quadro 1).

Quadro 2.1: Classificação dos estabelecimentos no Brasil por porte (SEBRAE, 2016: 17)

Porte	Setores	
	Indústria ¹	Comércio e Serviços ²
Microempresa	até 19 pessoas ocupadas	até 9 pessoas ocupadas
Pequena empresa	de 20 a 99 pessoas ocupadas	de 10 a 49 pessoas ocupadas
Média empresa	de 100 a 499 pessoas ocupadas	de 50 a 99 pessoas ocupadas
Grande empresa	500 pessoas ocupadas ou mais	100 pessoas ocupadas ou mais

Esta classificação é importante para as empresas, devido aos tipos de Legislação, principalmente tributária, que é aplicada a cada porte de empresa no Brasil.

2.1.2. Definição de empresas de pequeno porte no cenário brasileiro

No Brasil, para efeitos de definição de sociedade empresarial, o Governo criou em 2006 a Lei Geral da MPE, que tem por objetivo “estabelecer formas práticas para sua regularização e leis simplificadas para os seus recolhimentos tributários” (SILVA, 2019: 56).

Neste sentido, destacam-se a seguir a definição de MPE, na sociedade empresária brasileira, conforme a Lei Geral (Lei Complementar, Nº 123 2006):

Art. 3^o Para os efeitos desta Lei Complementar, consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte, a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere o [art. 966 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 \(Código Civil\)](#), devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que:

- *I - no caso da microempresa, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais); e*
- *II - no caso de empresa de pequeno porte, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais) ().*

Vale destacar que, de acordo com a Lei Geral complementar de 2006, a Microempresa precisa apresentar uma receita bruta igual ou inferior a 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais); e a Pequena Empresa uma receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais).

¹ As mesmas delimitações de porte foram utilizadas para o setor da construção

² O setor serviços não inclui administração pública e serviço doméstico

2.2. Empresas Familiares

As empresas familiares apresentam significativa importância no cenário mundial. Segundo Oliveira (2010); *Internacional Finance Corporation* (2008, citado por Pina e Cunha, Rego, Cunha & Fernandes, 2017) mais de 70% das empresas no mundo são familiares.

Pina e Cunha, Rego, Cunha & Fernandes (2017: 12), afirmam que nos EUA “*as empresas familiares representam cerca 75% das empresas americanas*”.

Na União Europeia, o panorama é parecido, de acordo com Castaldello (2012) na Espanha, a porcentagem de empresas familiares estima-se ser 70% e este número é ainda maior quando apresentado pelos autores Pina e Cunha *et al.* (2017) que afirmam que 75% das empresas são familiares e que elas contribuem para cerca de 60% do PIB no País. Castaldello (2012) afirma ainda que na Inglaterra, 75% das empresas são familiares e que na Alemanha este número é ainda maior chegando a 80% de empresas familiares. Em Portugal, entre 70% a 80% das empresas existentes são familiares e elas representam cerca 60% da empregabilidade e 50% do PIB no país.

De acordo com Costa (2006, citado por Castaldello, 2012: 25) “*90% das empresas legalmente constituídas no Brasil são familiares*”. E elas representam “*65% da empregabilidade do mercado brasileiro*” (Oliveira, 2006, citado por Castaldello, 2012: 25).

Visto a relevância da empresa familiar, seja a nível de representatividade no mercado como também no que tange a empregabilidade, torna-se pertinente apresentar a definição sobre empresas familiares.

Atualmente, não existe um consenso sobre esta definição. No Quadro 2, a seguir, apresenta-se algumas definições no que trata empresas familiares retratada por autores:

Quadro 2.2: Definição de empresas familiares

Definição	Referências/Autor(es)
“é aquela em que existe simultaneamente uma propriedade familiar significativa e um envolvimento familiar significativo na gestão”	Kelly, Athanassiou & Crittenden (2000)
“aquela em que propriedade (ainda que parcial) e controle estão nas mãos de um grupo unido por relações de parentesco (podendo tratar-se de uma ou mais famílias a formar tal grupo”	Ussman (2004: 20)
“é aquela que detém 51% ou mais da propriedade nas mãos de membros de uma família, que têm intenção de controlar a propriedade, e possivelmente, a sua administração, e no qual uma segunda geração ou mais geração foram incorporados”.	Calebra (2005; citado e adaptado por Posso & Urbano, 2017: 63-64)
“casos em que uma família, ou os membros de uma mesma família, são titulares do direito de propriedade sobre a empresa ou sobre a totalidade ou parte das participações na sociedade que é titular da empresa, de modo a poder determinar a orientação da sua gestão e a influenciar a sua estratégia”.	Xavier (2017: 18)
“como aquelas em que uma família possui pelo menos 50% das ações e pelo menos um membro da família está envolvido na gestão”	Cascino et. al. (2010, citado por Dawson, Ginesti & Sciascia, S. (2019: 4)

Porém, pode-se identificar alguns elementos em comum nestas definições, de que a empresa familiar é aquela que é controlada por um determinado grupo familiar que detenha o controle total ou parcial da empresa e que tenha que a intenção de transferir a propriedade da família para próxima geração.

2.2.1. Processo de sucessão em empresa Familiar

As empresas familiares geralmente enfrentam algumas problemáticas, dentre elas: a falta de planejamento no processo de sucessão.

A falta de planejamento no processo de sucessão surge quando o fundador/proprietário tem dificuldade de antecipar o processo de sucessão “*devido à resistência dos familiares em abrir mão do poder*” (Casílias, Vásquez e Díaz, 2007, citado por Silva, 2019: 80).

De acordo com Morris, Williams, Allen & Avila, 1997; Le Breton–Miller, Miller & Steier, 2004; Oliveira, 2010; Silva, 2019 afirmam que 70% das empresas familiares deixam de existir com o falecimento do fundador e eles citam o processo de sucessão como um fator de suma importância para empresas familiares. Le Breton–Miller, Miller & Steier (2004) argumentam que a carência de bom planejamento da sucessão é uma das principais causas de encerramento das empresas familiares.

No que trata o processo de sucessão, este pode ser um processo complexo e temporal. A complexidade do processo se revela na rede de relações entre os vários envolvidos junto a empresa familiar, a família, os colaboradores, as pessoas fora da empresa e entre outros. O elemento temporal acrescenta fatores adicionais “*em que os intervenientes vivem momentos diferentes no tempo, um tempo mais ou menos alargado consoante a posição ocupada no processo*” (Ussman, 2004: 127).

Ussman (2004) destaca ainda que o processo de sucessão dinâmico atua como forma de socialização para o sucessor e de adaptação do sucedido. Durante este processo, o sucessor é preparado para se integrar a empresa e assumir novo papel de direção.

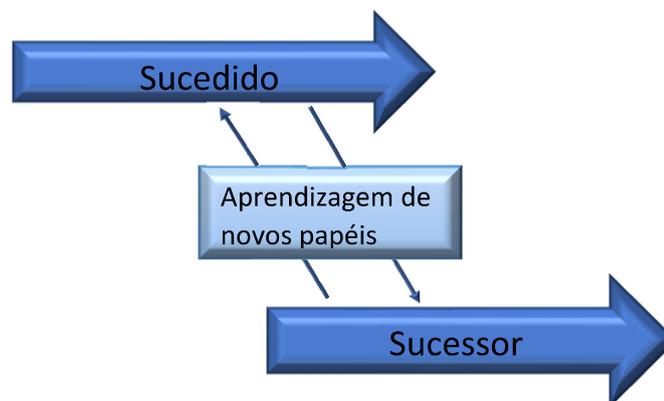


Figura 2.1: Sucessão como um processo dinâmico (Adaptado de Ussman, 2004: 127)

Oliveira *et al.* (2013: 22) analisam que “o momento da sucessão é comumente referenciado como crítico para as empresas familiares, especialmente quando não planejado”. Os autores destacam ainda inúmeras dificuldades encontradas nesse processo: questões pessoais, profissionais e familiares do sucedido, problemas em indicar um sucessor, conflitos familiares, falta de preparo e experiência do sucessor, conflitos de geração, entre outros.

Nessa mesma linha, Oliveira *et al.* (2013) destaca que a sucessão apresenta múltiplas esferas: a sucessão patrimonial que diz respeito a transferência do patrimônio aos herdeiros da empresa familiar e a sucessão da gestão que trata da transferência de poder da gestão da empresa entre o sucedido e sucessor.

Xavier (2017) define a sucessão familiar na empresa como um processo em que a titularidade da empresa se passa dentro da mesma família proprietária, a um ou vários membros.

Porfirio, Felício, Carrilho (2020: 252) falam ainda sobre a sucessão por necessidade *versus* oportunidade e destacam que na sucessão por oportunidade, os sucessores tendem a desenvolver uma maior capacidade para entrar em novos mercados e implementar políticas de inovação e abordagens inovadoras ao mercado”. A sucessão por necessidade, por contra, tende a “*seguir as tendências de gestão e o estado do mercado*”. Com isso, na sucessão por oportunidade as empresas familiares tendem a crescerem e implementarem novas estratégias. E na sucessão por necessidade tendem a ser instável e seguir as tendências de gestão já implementadas.

Segundo Mischel & Iannarelli (2011) poucas empresas familiares têm êxito no processo de sucessão e por conta disso o planejamento é fulcral.

Astrachan (1994, citado por Posso & Urbano, 2017) destaca que a importância que a família dá ao negócio será reflexo na forma como ela planeja o processo de sucessão e treina o sucessor.

No que diz respeito ao planejamento sucessório, “*antecipar a transmissão do patrimônio através de instrumento contratuais ou estatutários*” podem prevenir ou até eliminar perturbações (Xavier, 2017: 21). O autor afirma ainda que a situação de indivisa e de partilha sucessória podem ser causas para descontinuidade e conflitos na gestão da empresa familiar e que se faz necessário motivar o fundador a criar estratégias e um plano para o planejamento de sucessão.

Porfirio *et al.* (2020: 256) destacam a importância do planejamento de sucessão como forma a evitar a descontinuidade da mesma e eles afirmam que no planejamento de sucessão irá definir a quem será entregue a futura liderança da empresa e assim o sucessor tem maior autonomia para desenvolver seu trabalho. Porém, eles destacam que dependendo da cultura da empresa é importante que o sucessor tenha um envolvimento ao longo do tempo sobre a gestão da empresa e para também perceber as “*vantagens competitivas, os desafios e as mudanças*” que poderá vir enfrentar no futuro.

Sharma (2003, citado por Posso & Urbano, 2017: 63) diz que o “*processo de sucessão em uma empresa familiar apresenta duas dimensões: a satisfação com o processo de sucessão e a satisfação com o desempenho do negócio*”.

Morris *et al.* (1997: 391) afirmam que podem ocorrer rupturas no que trata o processo de sucessão e eles destacam que os conflitos familiares representam 60% das causas da interrupção de um processo sucessório, 25% estão relacionados a herdeiros que não estão preparados para gerir o negócio familiar e 10% estão associados ao “*planejamento e controle*”.

Adentro do processo de sucessão existe ainda uma distinção quando este envolve uma sucessão de pai para filha.

Neste sentido, a relação pessoal pai-filha dentro do ambiente empresarial pode apresentar desafios. Por conta disso, precisa-se estipular limites no que diz respeito às questões pessoais e a relação de trabalho no ambiente empresarial para minimizar os conflitos que podem vir a existir (Mischel & Iannarelli, 2011 e Dumas 1992, citado por Mussolino, Cicellin, Iacono, Consiglio & Martinez (2019).

No que trata a sucessão de empresas familiares entre filhos e filhas, Allen & Langowitz (2003 citado por Mussolino *et al.*, 2019) afirmam que 56% dos proprietários planejam passar a sucessão da empresa para o Filho, um terço pretendem deixar para a Filha e outros 26% tem intenção em planejar uma sucessão partilhada entre os filhos.

Akhmedova, Cavallotti, Marimon & Campopiano (2019) destacam ainda que quando se trata das quotas de gênero no que se refere a liderança de topo das empresas familiares, o número de mulheres na liderança está muito aquém quando comparado aos homens.

Deng, (2015) e Kubíček & Machek (2019) destacam ainda que filha-sucessora está mais vulnerável a enfrentar dificuldade na relação com membros não pertencentes a família, principalmente quando o Fundador ainda está presente na gestão da empresa familiar.

2.2.2. Socialização em uma empresa familiar

Posso & Urbano (2017) afirmam que a socialização é uma etapa importante do processo de sucessão. Destacam ainda que a socialização deve ser um processo implementado a longo prazo. Nessa base, Carrieri (2005, citado por Oliveira *et al.*, 2013: 22) estabelece que no processo de socialização, a família orienta o sucessor sobre “os comportamentos desejáveis e indesejáveis em relação a um determinado grupo” e também no que diz respeito a métodos de controle e o alinhamento social.

Nesse sentido, Oliveira *et al.*, (2013) afirmam que a família tem o papel de conduzir o sucessor na sua primeira fase de socialização dentro da empresa da família, e com isso, transferir aspectos afetivos e emocionais ao indivíduo. Tendo em conta esse cenário, Carrieri (2005, citado por Oliveira *et al.*, 2013) afirma que a família tem o papel de transmitir a cultura e pode influenciar a construção da personalidade do sucessor.

Portanto, após esta primeira fase, a família trabalha na interiorização de submundos, que pode ser considerada como a socialização secundária, nas quais o sucessor absorve os conhecimentos específicos sobre a empresa familiar (Oliveira *et al.*, 2013).

Oliveira *et al.*, (2013) destaca também que o sucessor dentro da família tem vantagens no processo de socialização em uma empresa familiar, uma vez que ele convive na empresa desde a sua infância.

Uns dos modelos teóricos que analisam o processo de socialização numa empresa familiar é aquele proposto por Mischel & Iannarelli (2011) que apresentam o Modelo *Bernelli Entrepreneurial Learning* (BEL) 5+5+5 e afirmam que quando os filhos são integrados na empresa familiar desde a infância, esse processo provoca um estímulo que pode afetar a escolha da criança quando adulta em desenvolver ações empreendedoras. Esse modelo é dividido em cinco grupos de cinco competências que pode ocorrer de forma simultânea com as cinco fases à medida que a criança se desenvolve. Eles também afirmam que as cinco etapas destacadas no modelo podem ser influenciadas ou proporcionadas pelos pais como forma de aprendizagem ao filho.

Quadro 2.3: Modelo BEL 5+5+5 (Adaptado de Mischel & Iannarelli, 2011: 273)

Competências	Fases	Etapas (que podem ser proporcionadas pelos pais)
<i>self-starting</i>	<i>business exposure</i>	<i>continuity</i>
<i>people</i>	<i>hands-on experience</i>	<i>presentation of business problems and solutions</i>
<i>marketing</i>	<i>broadening experiences</i>	<i>meet and greet other entrepreneurs</i>
<i>money</i>	<i>formal entry into a career</i>	<i>create networks to advisors and resources</i>
<i>leadership skills</i>	<i>leadership opportunities</i>	<i>recap each experience with the child</i>

De acordo com este Modelo BEL 5+5+5, os filhos tendem a desenvolver um posicionamento positivo em relação ao negócio familiar e assim viabilizar a entrada na empresa da família e com maior probabilidade de se tornarem líderes.

2.3. Liderança em uma empresa familiar de pequeno porte

No que trata a liderança nas organizações, existem inúmeras definições por diferentes autores a respeito deste conceito.

Nesse contexto, a escolha da definição indicada por Ferreira, Neves & Caetano (2011: 429), de que “*liderar implica a existência de um indivíduo que tem capacidade de influenciar um grupo de indivíduos*” foi o conceito coerente para o objetivo desta pesquisa.

Fisher 2010, Turner *et al.* 2002, citado por Ferreira, Martinez, Nunes & Duarte (2015) indicam que uma liderança positiva precisa ser capaz de motivar, de inspirar, de encorajar o desenvolvimento da aprendizagem inovadora e criativa dos colaboradores e promover a participação dos seus liderados na tomada de decisão.

Lopes & Baioa (2011) destacam a importância de o líder/gestor possuir capacidade e habilidade para desempenhar sua função de forma eficaz.

Sendo assim, um líder precisa ter a capacidade de influenciar seus colaboradores na direção dos objetivos organizacionais e ao menos tempo ser capaz de motivar seus liderados a desenvolver suas capacidades, habilidades e participação no ambiente organizacional.

Dito isso, torna-se relevante apresentar as características da liderança no contexto de empresas familiares por ser este o objeto desse estudo.

Para Pina e Cunha *et al.* (2017: 144) “*O poder das empresas familiares está normalmente concentrado nas gerações mais velhas*”.

Gomez-Mejla *et al.* (2011, citado por Fries *et al.*, 2020) afirmam que fatores emocionais ligados à família gestora podem influenciar o estilo de liderança nesse tipo de organização.

Em empresas familiares onde o controle ainda está centralizado na família, tende-se a ter um estilo de liderança que monopoliza a tomada de decisão e tendencialmente, os proprietários optam por passar a sucessão de liderança aos descendentes familiares, a fim de manter o controle dentro da própria família (Fries *et al.*, 2020).

Nos últimos tempos, tem ocorrido mudanças no que toca a liderança de empresas familiares pois não somente as Filhas se tornam proprietárias, mas também elas tendem cada vez mais a sucederem o Pai na gestão da empresa (Vera & Dean, 2005, Overbeke, Bilimoria, & Somers, 2015, Hytti, Alsos, Heinonen & Ljunggren, 2016, citado por Mussolino *et al.* 2019).

Kubíček & Machek (2019) fazem referência à questão de as mulheres na liderança poderem enfrentar dificuldades de serem aceitas quando o setor no qual lideram é dominado por homens. Os autores também destacam que se a sucessora for conhecida pelos colaboradores desde a sua infância, ela poderá enfrentar ainda mais dificuldades na sucessão e também em ser aceita por eles.

Com isso, percebe-se que empresas familiares podem enfrentar inúmeros desafios no que trata a liderança e gestão devido a centralização do poder no Fundador e na família gestora, aspectos emocionais ligados a famílias, e por fim, os desafios enfrentados pelas Filhas ao assumir a gestão do Pai-Fundador.

Para além disso, pode existir impasse no que toca o processo de transição da liderança entre uma geração e outra numa empresa familiar. Com isso, faz-se necessário que esse processo de transição de liderança multigeracional passe por determinadas fases no que trata o atual e o futuro líder para que se obtenha sucesso.

Deste modo, os autores afirmam que para que a liderança em empresas familiares obtenha sucesso na sucessão é fulcral o “*ajustamento mútuo de papéis entre líderes atuais e futuros*”. Neste sentido, conforme é possível observar na figura 2, este processo decorre da seguinte forma: o atual líder passa de *Manager* a *Operator*, em seguida a *Overseer-delegator*, a *Monarch* e finalmente a *Consultant*. O futuro líder ou até sucessor passa de *no role* a *helper*, em seguida a *Manager* e finalmente ocupa a posição de *Leader e decision-maker* (Handler, 1994, citado por Lefebvre & Lefebvre, 2016: 68). Esse

processo é importante para que o processo de transição de sucessão da liderança da empresa familiar decorra de forma planejada e menos conflituosa.

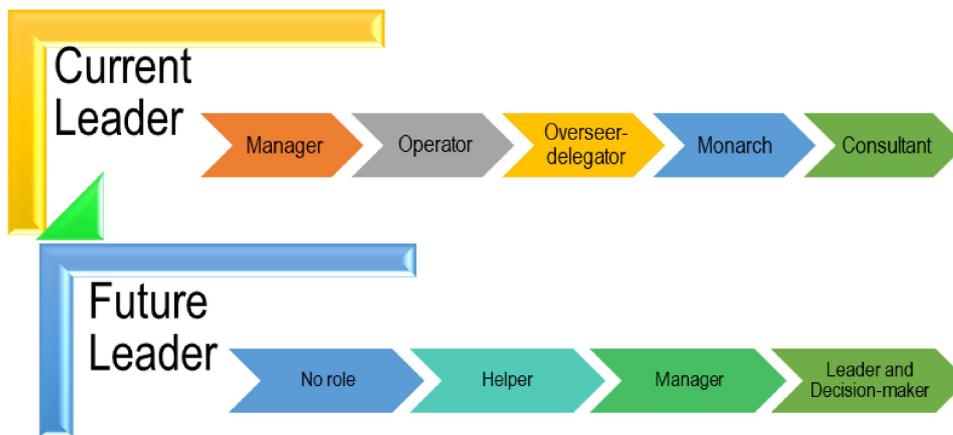


Figura 2.2: Ajustamento entre papéis entre líderes atuais e futuros em empresa familiar (Adaptado de Handler, 1994, citado por Lefebvre & Lefebvre, 2016: 68)

No que trata as PMEs, os autores destacam que um dos motivos de fracasso está relacionado à incapacidade de gestão dos líderes (Beaver & Jennings, 2001, citado por Davies, Hides & Powell (2002).

Sendo assim, é condição sine qua non que a liderança de empresas familiares de pequeno porte seja capaz de ter líderes capacitados e qualificados na gestão da mesma, que sejam capazes de adaptar as mudanças decorridas ao longo tempo no que trata a liderança feminina para que a mesma possa dar continuidade. E por fim, porém não menos importante, que as empresas familiares de pequeno porte sejam capazes de desenvolver um planejamento de transição de liderança multigeracional a fim de minimizar os conflitos e possíveis impactos no processo de sucessão.

2.3.1. Influência do fundador como mentor na empresa familiar

A figura do Fundador pode ter importância no que trata a partilha de conhecimento dentro de uma empresa familiar, pois é o Fundador que carrega a gama de experiência desde a fundação da empresa e também é o transmissor desse conhecimento para futuras gerações.

Day (2001, citado por Cabrera-Suarez, 2005) afirma ser importante capacitar as pessoas através da prática diária no ambiente de trabalho.

Langowitz & Allen (2010) destacam que os fundadores de empresas familiares possuem elevada habilidade no que se trata a resolução de problemas. Kelly *et al.*, (2000) confirmam esta afirmação, devido ao fato do fundador ser sempre consultado para tomada de decisão estratégica e aprovações importantes dentro da empresa.

Em empresas familiares de pequeno porte, onde o poder de liderança ainda está centralizado na geração mais antiga a partilha de conhecimento para próxima geração pode ser um fator crítico para

desenvolvimento da mesma. Contudo, a forma como este conhecimento é transmitido pode ter relevância para desenvolvimento de uma futura geração de líderes da empresa familiar.

Empresas familiares estão dispensando uma maior atenção no que trata a formação de sucessores, para que eles “*tenham Know-how empresarial necessário*” (Cabrera-Suarez, 2005: 92) e saibam liderar no futuro a empresa familiar de forma eficiente e eficaz.

No que trata os gestores de empresas familiares, Pasi (2001, citado por Posso & Urbano, 2017) destaca que muitos ingressam na organização no momento errado, devido à falta de treinamento profissional. Para esse autor, o treinamento profissional de um gestor de empresa familiar pode ser uma ferramenta importante para a continuidade do negócio da família.

Para Lefebvre & Lefebvre (2016: 79) “*A transferência de conhecimentos tácitos, legitimidade e credibilidade é crucial para a preparação dos futuros líderes de empresas familiares*”.

Pina e Cunha *et al.* (2017) argumentam que se faz cada vez mais necessário que as gerações de poderes mais velhas das empresas familiares abram espaços para que uma geração mais nova atue na organização. E ressaltam ainda que é de suma importância, que se crie oportunidade para que os mais novos possam desenvolver suas habilidades, sejam a nível técnico, emocional ou organizacional.

Cunningham, Seaman & McGuire (2016) salientam que quando se trata de empresas familiares de pequeno porte, a partilha de conhecimento está, muitas vezes, associada à experiência de gestão e ao propósito da pessoa que está na atual liderança da empresa.

Desta maneira, pode-se afirmar que a partilha de conhecimento entre gerações em uma empresa familiar de pequeno porte seja de suma importância para que possa preparar a futura geração para lidar com os desafios no que trata a gestão e liderança num ambiente cada vez mais dinâmico e mutável.

3. METODOLOGIA

Tendo em conta os desafios encontrados na liderança e nos processos de preparação de sucessão decorrido em uma empresa familiar de pequeno porte no contexto do cenário brasileiro, este estudo tem como principal foco analisar estes dois aspectos fundamentais da empresa familiar, a liderança e o processo de preparação de sucessão. Para tanto, foi realizado um estudo numa empresa brasileira de pequeno porte familiar e como mais de 30 anos de antiguidade.

Este capítulo apresenta uma descrição da metodologia aplicada para o desenvolvimento deste estudo ao leitor. Neste sentido, o capítulo está dividido em oito secções: a estratégia de investigação, que contém uma descrição do tipo de estudo utilizado; a descrição da empresa, que contém uma breve caracterização da empresa onde foi realizado o estudo; o acesso à organização, que descreve como o investigador acedeu à organização e o tipos de trabalhos realizados anteriormente na empresa; os participantes, contendo uma descrição sociodemográfica dos respondentes; a natureza das entrevistas individuais, descreve a informação sobre a técnica de entrevista utilizada, a forma como as entrevistas foram conduzidas e a estrutura do guião; a interpretação dos dados empíricos, contendo a explicação de como os dados foram analisados e tipo de guião utilizado para análise de resultados; o papel do investigador, explica o ambiente criado para as entrevistas e os procedimentos éticos utilizados; e por fim, a validade e confiabilidade dos dados, contendo a explicação da credibilidade e a validade dos dados gerados.

3.1. Estratégia de investigação

A abordagem metodológica que será utilizada nesta investigação será uma pesquisa de carácter qualitativo. Bluhm, Harman, Lee & Mitchell (2011) afirmam que o campo de pesquisa qualitativa está a dar avanços no que trata o desenvolvimento do conhecimento e suas metodologias. Porém, destacam também que “*não existe ainda um modelo sobre como conduzir e escrever os estudos qualitativos*” (Bluhm *et al.*, 2011: 1867). De acordo com Bluhm *et al.* (2011) a ausência de um modelo pode levar o investigador a apresentar um estudo com uma visão mais positivista do que interpretativa. Disto isto, busca-se neste estudo ter um foco com base na “*descrição, interpretação e explicação*” (Bluhm *et al.*, 2011: 1869) sobre o tema de investigação.

No que trata a escolha do estudo qualitativo ao invés da utilização da pesquisa de carácter quantitativo, o estudo quantitativo “*é mais adequado para abordar questões de prevalência, generalização e calibração*” (Bluhm *et al.*, 2011: 1869) o que não representa o foco deste estudo.

Assim, Ragab & Arisha (2018) destacam que na abordagem qualitativa, o investigador tem a possibilidade de descrever o contexto e ter uma compreensão melhor dos fenômenos reais nos quais a empresa está inserida. Porém, algumas desvantagens estão associadas a uma abordagem qualitativa - a coleta de dados e sua análise podem levar muito tempo a serem produzidos e os resultados podem ser influenciados por preconceitos pessoais.

De modo geral, podemos considerar que a utilização de uma pesquisa de caráter qualitativo traz a luz um rico cenário para compreender e analisar aspectos relevantes que dizem respeito à liderança e ao processo de sucessão da empresa familiar.

3.2. Descrição da empresa

Fundada há aproximadamente 47 anos, seu início deu-se com outro ramo de atividade, vendas de jornais e revistas. Por volta de 1978, a Empresa X decidiu especializar-se em comércio de ferramentas e máquinas e serviço de manutenção e assistência técnica. Os seus clientes vão desde a indústrias até ao consumidor final no comércio varejista e muitos deles acompanham a organização há mais de 30 anos. Desde o início sempre teve como principal característica, ser empresa familiar. Atualmente, possui três gerações de familiares que trabalham na empresa. Sua administração ainda é bastante centralizada no Fundador. Aquando da realização do trabalho de campo, a Empresa X contava com vinte e cinco colaboradores mais os gestores. Com a crise mundial causada pela pandemia Covid-19, este número foi reduzido para dezasseis. Por ser uma empresa de pequeno porte não possui um departamento de Recursos Humanos (RH) e todos os assuntos relacionados com a gestão dos RH são tratados diretamente pelos líderes centrais da empresa.

Sua modalidade tributária no Brasil é empresa limitada optante pelo simples nacional com venda no comércio de varejo.

No que trata o mix de produtos, atualmente, a Empresa X possui um total de 47.576 mil itens como produtos de ferragens, parafusos, máquinas, acabamentos e componentes para movéis.

Contextualizando a empresa familiar no que diz respeito ao porte utilizou-se a tabela 1 SEBRAE (2016) que se refere a classificação dos estabelecimentos no Brasil e afirma que as empresa no setor de comércio com dez a quarenta e nove colaboradores são classificadas como pequenas empresas. E, assim, de acordo com a Lei Geral da MPE no Brasil (2006), elas apresentam uma receita “*bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais)*”.

No que trata a definição de empresa familiar de acordo com a literatura é aquela controlada por um determinado grupo familiar, a empresa em questão possui sua gestão e propriedade pertencente a um único grupo familiar e também possui colaboradores da 3ª geração familiar que trabalham nela. Estes fatores como porte, classificação e definição validam o estudo como sendo realizado em uma empresa familiar de pequeno porte.

3.3. Acesso à organização

O acesso à organização foi facilitado pelo fato do investigador ter realizado vários trabalhos de investigação anteriormente, de tal forma que o primeiro contato se deu em 2012, para a realização de

um trabalho de estágio universitário. O investigador acabou por estender sua colaboração com um trabalho de conclusão de curso universitário com estudo sobre a profissionalização em empresas familiares durante aproximadamente dois anos. Em 2016, o investigador voltou a ter contato com a empresa para o desenvolvimento de uma dissertação de pós-graduação sobre controle interno no âmbito de empresas familiares e nesse sentido se deu mais um ano de investigação. Com isso, conhecida as dinâmicas que envolvia a empresa familiar, o investigador decidiu por dar continuidade em seu estudo científico na empresa. Possivelmente, o fato do investigador já ter realizado diversos trabalhos e conhecer a empresa por quase oito anos, facilitou o acesso à organização e a confiança dos participantes no que tange a participação neste estudo.

3.4. Participantes

Este estudo tem por objetivo compreender e interpretar o contexto de uma empresa familiar de pequeno porte no que tange os aspectos da liderança e do processo de preparação de sucessão. Assim, os agentes que trabalham na organização são as principais fontes de informações para descrever e explicar como este processo decorre ao longo de tempo. Neste sentido, se descrevem a seguir os principais aspectos sociodemográficos dos respondentes desta pesquisa de investigação.

No que trata a amostra, para se *“conhecer o modo de funcionamento de uma empresa será necessário, na maior parte das vezes, interrogar os que dela fazem parte [...]”* (Quivy, 2008: 159). O objetivo da amostra segundo Quivy (2008) é ter uma representatividade de participantes que podem contribuir de forma efetiva para o tema a ser estudado. Dito isto, foi possível realizar dezassete entrevistas - uma entrevista com o Fundador, uma entrevista com o herdeiro, uma com o gestor de compras e quatorze entrevistas com os colaboradores, entre os mesmos foi possível realizar uma entrevista com uma pessoa da 3ª geração da família (filho de um dos Sobrinhos) que trabalha na empresa familiar. No que diz respeito a saturação dos dados, todos os agentes de liderança da empresa foram entrevistados em profundidade junto com os colaboradores após ter sido realizado quatorze entrevistas. Entre os participantes verificou-se que não era mais necessário realizar outras entrevistas, uma vez que as informações obtidas não acrescentavam nada de novo ao que já havia sido dito anteriormente.

No que toca a participação dos entrevistados por sexo, 35,29% dos participantes são do sexo feminino e 64,71% são do sexo masculino (Anexo F -Tabela 3.1).

Relativamente à Idade dos entrevistados, a maior frequência encontra-se de 25 a 34 anos com 35,29% dos participantes, em seguida menor de 25 anos com 29,41%, 35 e 44 anos com 23,53 %, e de 45 a 54 anos e maior de 55 anos com 5,88% participantes cada (Anexo F - Tabela 3.2).

No que diz respeito ao Estado Civil dos inquiridos, 41,18% são casados e a mesma frequência para os solteiros, 11,76% são união estável, 5,88% são divorciado (Anexo F - Tabela 3.3).

Relativamente às habilitações literárias dos entrevistados, a maior frequências apresentou-se no ensino médio completo com 29,41% dos participantes, em seguida, ensino superior completo com

23,53%, 17,65% com ensino médio incompleto, 11,76% cada possuem ensino fundamental completo e ensino superior incompleto, 5,88% outros (pós-graduação) (Anexo F - Tabela 3.4).

Quanto às ocupações dos participantes na empresa familiar, a maior representatividade dos entrevistados foram os vendedores com 29,41%, em seguida os estoquistas com 17,65% e as áreas de Sócio gerente, Sócio gerente - diretor comercial, Sócio gerente-diretor de compras, escriturário-financeiro, escriturária-caixa, marketing, eletrotécnico, vendas e marketing teve 5,88% de participantes cada (Anexo F - Tabela 3.5).

No que diz respeito à antiguidade dos entrevistados na empresa familiar, apresentou-se basicamente de uma forma equilibrada, 23,53% dos participantes tem 6 a 10 anos de empresa, a mesma frequência apresentou-se para pessoas com mais de 16 anos de empresa, em seguida, menores de 1 anos, 2 a 5 anos e 11 a 15 anos 17,65% participantes cada (Anexo F - Tabela 3.6).

No que toca a participação dos entrevistados por tipo de contrato de trabalho, a grande maioria são por contrato a tempo indeterminado com 88,24% dos participantes, 5,88% são a tempo determinado e contrato intermitente cada (Anexo F - Tabela 3.7).

E finalmente, no que trata ao horário de trabalho, 35,29% têm outros horários, 29,41% trabalham entre 7h30min. às 17h, 23,53% trabalham 8h30min. às 18h e 11,76% dos participantes trabalham de 8h às 17h30min. (Anexo F - Tabela 3.8).

No Anexo F - Tabela 3.9, apresenta-se de forma detalhada os aspectos demográficos de cada participante deste estudo.

3.5. A natureza das entrevistas individuais

As técnicas de investigação podem apresentar diferentes métodos. Ragab & Arisha (2018) destacam alguns métodos como as entrevistas, questionários e estudo de caso. A técnica utilizada para este estudo foi entrevistas individuais semiestruturadas em profundidade (Anexos: A, B, C), ao qual o entrevistador tem disponível um guião e possui de acordo com Ragab & Arisha (2018) a liberdade de adicionar ou descartar perguntas, caso seja necessário. Este tipo de entrevista permite ter um maior foco no assunto em questão ou inserir novas ideias (Ragab & Arisha, 2018) conforme o fluxo da discussão.

Camphenoudt, Marquet & Quivy (2019) destacam que umas das vantagens da entrevista é a possibilidade de o investigador obter informações pertinentes ao tema e permite ao entrevistado expor suas percepções e experiências sobre o tema a ser estudado.

As dezassete entrevistas individuais foram realizadas no Brasil, no período de 14 de janeiro de 2020 a 22 de janeiro de 2020.

No que trata o tempo das entrevistas com a liderança, a entrevista com o fundador decorreu durante 1 hora e 15 minutos e com os demais líderes a duração média das entrevistas foram de 2 horas e 35 minutos. No que diz respeito aos colaboradores, as entrevistas tiveram uma duração média de 50 minutos, sendo a mais curta de 30 minutos e a mais longa de 2 horas e 25 minutos.

Por recomendação da Diretora Comercial/Herdeiro, as entrevistas realizaram-se nas instalações da empresa, num local fora da sede principal, a distância aproximada de 100 metros a pé da sede principal, o que facilitou a saída dos participantes do ambiente de trabalho. Este local estava vazio, pois está em reforma na parte dos fundos; é um espaço que os funcionários normalmente utilizam para fazer repouso do almoço. Como todas as entrevistas puderam ocorrer em horário normal de funcionamento, a escolha do local foi ideal pois os entrevistados ficaram distantes do seu ambiente de trabalho e assim tiveram uma maior liberdade, tranquilidade e segurança para expor as suas ideias.

Vale ressaltar que durante as entrevistas da liderança, ocorreram duas interrupções, pois um mesmo colaborador entrou na sala para retirar um objeto pessoal. Também vale destacar que devido a obra no fundo da loja, algumas entrevistas tiveram pequenas interrupções de rumores, o que pode ter causado pequenas distrações por parte do investigador e do entrevistado.

No que diz respeito à ordem dos entrevistados, não foi pré-estabelecido, pois os dias e horários foram combinados de forma individual, a fim que pudesse não atrapalhar o transcorrer do trabalho e também que todos os participantes pudessem ter tranquilidade de se dedicar a entrevista e manter a atenção e foco na mesma.

Inicialmente, o investigador teve pequenos diálogos informais a fim de proporcionar um ambiente relaxado e flexível para aos entrevistados. Em seguida, explicou-se o tema da pesquisa e o seu objetivo. Foi solicitado ao participante para assinar o termo de consentimento (Anexo E), preencher o questionário sociodemográfico (Anexo D) e também foi explicado ao entrevistado se durante a entrevista não se sentisse confortável em responder alguma questão, o mesmo poderia informar ao investigador que não queria responder.

A solicitação para preenchimento do questionário sociodemográfico no início foi devido ao fato do investigador perceber que alguns dados sociodemográficos poderiam ser relevantes no transcorrer da entrevista, como por exemplo, tempo que trabalha na empresa, estado civil, função que exercia, horário de trabalho, etc. Estes e outros aspectos poderiam ser relevantes para perceber logo de início se o entrevistado acompanhou ou não a entrada do sucessor/herdeiro e como cada geração percebe a liderança na empresa familiar.

As entrevistas foram realizadas no português do Brasil, língua nativa do investigador e de 90% dos entrevistados. O entrevistado que não tinha o português como língua nativa, fala fluentemente o português do Brasil pois já mora ali há mais de 40 anos.

No que trata o Guião, este teve três versões diferentes: o “Guião A” (Anexo A), aplicado ao fundador e possui na parte inicial nove questões sobre o Fundador e a Empresa Familiar e vinte e quatro questões sobre o processo de sucessão e liderança. O “Guião B” (Anexo B), aplicado ao Sucessor e Herdeiro e ao Sócio Gerente – Gestor de Compras, foi dividido em três partes, a primeira parte é composta por 17 questões gerais sobre a empresa familiar, em seguida, 9 questões principais e outras sub questões sobre o Sucessor e a parte final é composta por vinte e três questões principais e outras sub questões sobre o processo de sucessão e liderança. Por fim, o “Guião C” (Anexo C), aplicado aos

colaboradores é composto por questão sobre o colaborador, em seguida sobre a empresa familiar e questões sobre processo de sucessão e liderança.

Percebeu-se que durante algumas entrevistas, outras questões foram adicionadas ao guião devido a abertura que se teve sobre outros temas.

3.6. Interpretação dos dados empíricos

A abordagem utilizada será uma análise temática de carácter indutivo. Braun & Clarke (2006) afirmam que a análise temática é um método muito utilizado em pesquisas de carácter qualitativo na área da psicologia. A escolha deste método é justificada pela possibilidade de descrever de forma realísticas as experiências e a realidade dos participantes no contexto do ambiente organizacional, a fim de identificar e interpretar como decorre a liderança e o processo de preparação de sucessão neste tipo de empresa. Uma das principais vantagens da análise temática é a possibilidade de ser flexível, e assim, “*fornecer uma descrição rica e detalhada [...] dos dados*” (Braun & Clarke, 2006: 78).

Dito isto, a escolha do método de análise indutiva busca segundo Ragab & Arisha (2018) uma menor preocupação com generalização e uma maior atenção de acordo com Braun & Clarke (2006) em recolher dados que podem descrever e explicar o tema a ser apresentado.

3.6.1. Entrevistas

Para que não ocorresse o risco de distorcer os dados originais ou perder detalhes importantes das entrevistas, foram solicitados aos participantes as gravações das mesmas para que em seguida pudesse ser transcrito literalmente o seu conteúdo e todos concordaram com a solicitação. Deu-se um total de 19 horas e 41 minutos de gravações, sendo 1 hora e 15 minutos com o Fundador, 5 horas e 10 minutos com o Herdeiro e Gestor de Compras e 13 horas e 16 minutos com os Colaboradores.

No que trata as transcrições, elas foram feitas de forma literal com o objetivo de perceber nas análises possíveis momentos de reflexões ou expressões espontâneas. De acordo com Braun & Clarke (2006) uma transcrição detalhada e minuciosa e até mesmo transcrições de falas não verbais mantém acentuada a originalidade dos dados.

As transcrições foram divididas em dois blocos: liderança e colaboradores. Em relação às transcrições da liderança deu-se um total de 145 páginas e as dos colaboradores um total de 341 páginas, totalizando 486 páginas de transcrições integrais³.

3.6.2. Processo de análise dos dados

Com base no enquadramento teórico e após uma intensiva análise dos resultados obtidos foram levantados os tópicos relevantes, o que conduziu a construção de um quadro estruturado para a análise

³ A transcrições integrais das entrevistas não serão disponibilizadas como anexo nesse trabalho de forma a garantir a confidencialidade dos participantes.

de dados de forma a responder às questões de investigações desse estudo (Quadro 3.10). Alguns dos critérios para uma boa análise temática levantados por Braun & Clarke (2006: 96) são que os temas precisam ser “coerentes, consistentes e distintos” e que o texto apresente uma simetria entre uma boa narrativa analítica e histórias explicativas. Neste sentido, o estudo apresenta uma análise com temas e histórias relevantes e um enquadramento teórico consistente que proporciona qualidade ao trabalho em questão.

O guião de análise desenvolveu-se a partir da construção de temas principais e em seguida foram criadas subcategorias associadas aos mesmos. Devido ao volume intensivo de dados recolhidos, a construção do guião foi relevante para se ter foco no tema de estudo. E assim, foram analisadas as narrativas e histórias que pudessem responder de forma coerente aos tópicos e aos subtópicos levantados no guião.

Quadro 3.10: *Guião de análise dos resultados*

Tópicos de análise	Descrição	Autores
A. A influência do Fundador como mentor na liderança	<ul style="list-style-type: none"> ➤ O processo de integração na empresa; ➤ Processo de socialização; ➤ Aprendizagem informal; ➤ Dinâmicas interpessoais; ➤ Familiares na liderança. 	Schein, (1983); Kelly <i>et al.</i> (2000); Mischel e Iannarelli (2011); Ferreira <i>et al.</i> (2015); Pina e Cunha <i>et al.</i> (2017); Belda & Cabrer-Borrás (2018); Porfírio <i>et al.</i> (2020).
B. Percepções relacionadas a possível sucessão	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Clareza sobre o possível sucessor; ➤ Percepções dos colaboradores sobre o possível processo de sucessão; ➤ Estrutura organizacional: Hierarquia; 	Beckhard & Dyer Jr (1983); Morris <i>et al.</i> (1997); Kelly <i>et al.</i> (2000); Le Breton–Miller, Miller & Steier (2004); Cater & Justis (2010); Lopes & Baioa (2011); Oliveira <i>et al.</i> (2013); Posso & Urbano (2017); Mischel e Iannarelli (2011); Dawson, Ginesti & Sciascia (2019); Porfírio <i>et al.</i> (2020).
C. Entraves à sucessão	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Resistência em abrir mão da gestão; ➤ Teto de vidro: gênero 	Beckhard & Dyer Jr (1983); Dumas (1992); Mischel e Iannarelli (2011); Georgiou & Vrontis (2013); Lima, Neto, Lima M., Tanure & Versiani, (2013); Deng, (2015); Kubíček & Machek (2019); Mussolino <i>et al.</i> (2019); Schmiliver, Teixeira, Brandão, Andrade & Jucá (2019).

3.6.3. Codificação dos participantes

Para garantir o anonimato dos participantes neste estudo, foram criados códigos divididos em duas categorias: liderança e colaboradores. No que trata a liderança, os participantes serão apresentados como “Fundador”, “Herdeira” e “Sobrinho”. A escolha de apresentar os líderes neste formato será para identificar com maior clareza as relações familiares decorrentes no contexto da Empresa Familiar X. No que trata os colaboradores, foi criada uma codificação para manter o anonimato dos participantes, sendo assim, o “Colaborador 1”, “Colaborador 2”, [...] e “Colaborador 14”, para simplificar será utilizado como ‘C1’, ‘C2’, [...] e ‘C14’.

3.7. Papel do investigador

O investigador tem um papel relevante em conduzir uma entrevista semiestruturada de caráter qualitativo, pois ele precisa além de ter atenção às respostas dadas pelos participantes, o investigador, inevitavelmente, precisa perceber quando ocorre desvios nas respostas dadas.

De acordo com Lee, Mitchell & Sablynski (1999: 163) as pesquisas qualitativas trazem quatro principais características e duas delas são que *“ela ocorre em ambientes naturais e os dados gerados emanam da visão dos participantes”*. Braun & Clarke (2006: 80) vão mais além e destacam que em uma pesquisa de caráter qualitativo o investigador *“dá voz’ aos participantes”*. Neste sentido, o papel do investigador em ouvir atentamente as respostas, reformular a pergunta quando perceber que a resposta teve desvio, adicionar questões de forma a ir em profundidade sobre temas não esperados e estimular o participante a responder as questões sobre o tema de investigação, tornar-se crucial para a qualidade do trabalho desenvolvido.

Outro aspecto relevante na entrevista qualitativa citado por Lee, Mitchell & Sablynski (1999: 163) são que os *“dados qualitativos derivam da perspectiva dos participantes. [...] o investigador não deve impor uma interpretação particular”*. Neste sentido, o investigador teve o cuidado de deixar o participante o mais relaxado possível para construir suas ideias sobre o tema abordado.

Vale destacar que se acredita pelo fato de o investigador ter realizado no passado outros trabalhos de investigação na organização, pode-se ter criado um ambiente de tranquilidade e espontaneidade de alguns participantes no sentido de se sentirem seguros ao expor suas ideias e suas percepções sobre o tema investigado.

Como dito anteriormente, o local onde as entrevistas foram realizadas foi uma loja fora da sede principal e onde poucas pessoas poderiam ter acesso no horário da entrevista. A escolha deste local deve-se ao fato da possibilidade de proporcionar aos entrevistados um ambiente tranquilo, onde suas reflexões poderiam ser facilmente expressas sem interrupções.

3.8. Validade e confiabilidade dos dados

De acordo com Lee, Mitchell & Sablynski (1999) a pesquisa qualitativa traz quatro principais características: ela ocorre em ambientes naturais, os dados gerados emanam da visão dos participantes, a pesquisa qualitativa é flexível e o instrumentação, os métodos e modos de análise não são padrões e isso pode ter impacto no controle, confiabilidade e validade dos dados.

De acordo com Lee (1999, citado por Bluhm et al., 2011) recomenda-se um padrão elevado de transparência numa investigação qualitativa, pois isso eleva a qualidade da investigação. Ele destaca também que a escolha adequada da unidade de análise e o processo pelo qual os dados foram revelados (Pratt, 2009 citado por Bluhm et al., 2011) podem assegurar a validade da pesquisa.

Sendo assim, foi definido de forma inicial ter uma representatividade de participantes que pudessem descrever suas percepções sobre o processo de preparação de sucessão e liderança no contexto da Empresa X. O objetivo foi ter dados qualitativos dos mais diversificado ‘agentes’ que trabalham na empresa familiar ao longo do tempo. Neste sentido, aptou por realizar entrevistas com colaboradores que trabalham na empresa há mais de 25 anos, com líderes com poder de decisão na empresa (Herdeiro e Sobrinho), como colaboradores que tenham participado durante o processo de entrada do Herdeiro na Empresa e com colaboradores que ingressaram na empresa após a entrada do herdeiro. E assim, foi possível perceber as diferentes percepções que se apresentam neste contexto e apresentar dados fidedignos sobre a realidade decorrendo no ambiente de uma empresa familiar de pequeno porte.

No que corresponde a confiabilidade, Paiva, Souza & Mello (2011) destacam a possibilidade do investigador alcançar o resultado almejado por meio da pesquisa qualitativa. Porém, Ullrich, Oliveira, Basso & Visentini (2012: 25) apresentam alguns critérios relevantes sobre a confiabilidade em pesquisas qualitativas e dentre eles pode-se destacar uma “*descrição detalhada, a saturação teórica, transparência, coerência entre os dados empíricos e a teoria e a reflexividade - reconhecer as diversas possibilidades teóricas-empíricas de análise*”, fatores estes que trazem relevância à análise neste estudo.

No que se refere a validade dos dados Paiva, et al. (2011: 28) destacam que algumas técnicas que podem ser aplicadas em estudos qualitativos, dentre elas a “*triangulação dos dados, dar voz aos pesquisados, fornecer uma transcrição literal e demonstrar a saturação dos dados*”.

Neste sentido, o estudo se desenvolveu por meio de uma transparência obtida com a gravação das entrevistas e sua transcrição integral, inclusive das pausas e momentos de reflexões, para que a versão escrita providenciasse uma experiência o mais próxima possível do ocorrido. A descrição detalhada com base num guião para interpretar os dados e a utilização das citações corroboram as ideias avançadas dos resultados e com isso a saturação dos dados também foi obtida.

Quanto a reflexividade, esta foi alcançada devido à postura do investigador em perceber que atua como um agente que intervém durante a própria entrevista, nas transcrições e na análise dos dados. Sendo assim, o investigador articula as discussões numa coerência entre os dados teóricos e empíricos.

Bluhm, *et al.* (2011: 1870) afirmam que a pesquisa qualitativa possibilita ao investigador “*descobrir processos mais profundos em indivíduos, equipes e organizações e assim compreender como estes processos evoluem no decorrer do tempo*”.

Vale ressaltar que uma das desvantagem sobre a validade e a confiabilidade da pesquisa qualitativa de acordo com Paiva, Souza & Mello (2011) é que este tipo de investigação tende ser de caráter interpretativo, e assim a “*subjetividade*” do investigador pode ter impacto na análise de resultados.

4. RESULTADOS

A família é o ponto de aconchego e fonte de esperança para muitas pessoas. Nela, muitas vezes, nasce o sentimento de vencer e a coragem de dar passos para além do nosso limite. Neste sentido, este capítulo tem por objetivo ‘contar a história’ e ‘dar voz’ aos agentes que trouxeram à luz o interesse do investigador em analisar e interpretar o que é o contexto de uma empresa de pequeno porte brasileira com característica familiar. Sendo assim, iremos primeiro apresentar a sua história e os desafios encontrados aos longos dos anos. De seguida, serão apresentados alguns resultados, com destaque para a influência do Fundador como mentor na liderança, a percepção dos participantes sobre o processo de preparação da sucessão e os possíveis entraves na sucessão de uma empresa familiar.

4.1. Empresa familiar e a sua história entre gerações

Por volta de 1973, inspirado pelo seu empreendedorismo, o Fundador abre as portas do seu primeiro empreendimento. Ainda muito inseguro com o que poderia trabalhar, buscava identificar a sua volta que tipo de carência de serviços existia em sua localidade.

A Empresa X originou-se com serviços de venda de jornais, revistas e depois optou por passar a atuar no mercado de ferragens de uso doméstico. No início, a escolha do ramo de atividade se motivou pela necessidade de chegar de forma mais rápida e fácil a um empreendimento sem ter necessidade de especialização e sem correr demasiado risco econômico. O Fundador ressalta que a *“ferragem era um material fácil de trabalhar, porque não é perecível, não exige uma mão de obra especializada, não há necessidade de manufaturar nada”*.

Outro aspecto relevante nessa caminhada foi ele perceber que na localidade que morava havia falta de oferta deste tipo de produtos *“a área onde eu estava necessitava de uma casa de ferragens”*. E assim, ao observar o contexto a sua volta, o Fundador decide criar a empresa familiar que nasce sobre a perspectiva de atender uma necessidade de uma demanda da localidade onde vivia.

Por volta de 1978, o atual Diretor-Fundador observou que havia uma gama de clientes que buscavam determinados produtos e decidiu por focar suas venda em parafusos e também se especializar em vendas para indústrias. Logo, o Fundador juntamente com sua esposa e irmão decidiram unir forças para alavancar o negócio com apoio dos seus familiares.

Contudo, a trajetória do empreendimento não foi como água corrente, tiveram inúmeros desafios no percorrer dessa história *“a gente foi mudando, sendo lapidados pela exigência do próprio cliente”*, afirma o Fundador.

Na busca por um desenvolvimento, *“quando você [...] quer fazer uma coisa diferente dos outros, você sofre muito mais que os outros”* conta o Fundador ao desabafar sobre os desafios enfrentados. Precisava-se criar um “caminho” e este não foi fácil para estabelecer as suas bases de crescimento e assim foram arriscando por tentativas, acertos e erros.

O casal (o Fundador e a esposa) e seu irmão, levaram a frente o negócio familiar. E durante esse percurso, o Fundador e a sua esposa tiveram duas filhas, pelo fato que os pais precisavam trabalhar na empresa familiar, as filhas tiveram uma convivência direta e quase que cotidiana com o empreendimento.

Desde o período de sua fundação, a Empresa X sempre teve característica familiar afirma o Fundador. O sentimento de levar à frente o negócio e em paralelo a necessidade de trazer os familiares para junto da empresa foi o que ‘alimentou’ as estratégias do Fundador para vencer os desafios que encontrou no meio desse caminho.

Com isso, seus sobrinhos vieram trabalhar na empresa por volta de ano 2000/2001. A entrada do sobrinho (que atualmente também é sócio-gerente) se deu em 2000, ocorreu após concluir o serviço militar e motivado pela experiência de um de seus irmãos, que na época também trabalhava na empresa.

O percurso do sobrinho na empresa iniciou com uma vaga no depósito, como estoquista, o que lhe proporcionou a possibilidade de conhecer os produtos, sequentemente, foi trabalhar como ajudante de balcão e nesse âmbito auxiliava em carregar caixa, descarregar caminhão e ainda realizava algumas vendas. Passados aproximadamente quatros anos, passou a trabalhar com compras, cargo que ocupa até os dias de hoje.

A função do departamento de compras é visto pelo Fundador como o coração da Empresa X, de acordo com ele *“Compras é fundamental dentro do comércio. Talvez o ponto, melhor do que o financeiro, é compras. Se comprar mal, tu vende mal. Se comprar bem, tu vende bem. Isso é uma regra”*.

No início desta função, o sobrinho enfrentou grandes desafios, devido em parte à falta de formação acadêmica. De acordo com ele *“uma formação acadêmica [...] te dá uma visão”*. Porém, ele ressalta também a importância de ter a prática: *“Você tem que entender o processo. Não foi fácil. Acho que foi muito difícil. Até hoje é muito difícil”*. Uns dos grandes desafios que ele (sobrinho) enfrenta até hoje é a mudança de estrutura da própria loja física, pois de acordo com ele: *“o mix de produtos aumentou, só que o departamento de compras não acompanhou esse crescimento”*. Ele continua a dizer que *“começa a ficar complicado pra uma pessoa só administrar uma empresa pequenininha e esse mesmo comprador administrar uma empresa que é quatro ou cinco vezes maior”*.

O Fundador transparece ter uma grande estima pelo sobrinho e em alguns momentos o cita como seu sucessor e a pessoas mais apta para assumir a liderança da empresa.

No que trata a sobrinha (C2), ela iniciou a trabalhar na empresa por volta de 2001, nesta época trabalhava desde casa para área de atendimento ao cliente. Logo depois, foi trabalhar na loja física, e assim, começou dando *“entrada de notas, faturamento e [...] também pelo caixa”*. Atualmente, é responsável no departamento financeiro do setor de contas a pagar e receber.

Estes dois sobrinhos do Fundador são irmãos e o pai deles também trabalha na empresa familiar há muitos anos.

Por volta de 2013, algo inesperado ocorre. O Fundador que sempre teve o sentimento que suas filhas iriam se formar e seguir uma profissão diferente da dele, se depara com uma situação que talvez não esperasse, pois uma de suas filhas optou por trabalhar na empresa de família.

E a herdeira conta que *“Na época, meu pai não queria. Quando eu me formei, meu pai não queria que eu trabalhasse aqui na loja. [...] Ele (Fundador) foi um pouco relutante [...]. Por ele, eu não teria entrado. Por ele, ele teria deixado na mão do meu primo, e aí ele seguiria e contrataria uma pessoa para fazer o que eu faço. Mas, eu que insisti. Eu sempre quis e quero trabalhar aqui”*.

Terá a filha criado este apreço por trabalhar no comércio de forma espontânea? Ou será que este o fato de ter vivido por anos neste ambiente terá estimulado seu desejo de ajudar os pais a dar continuidade ao negócio familiar? Sendo qualquer uma destas questões, a Filha decide por impor seu desejo de trabalhar na Empresa da família. E iniciou suas atividades a trabalhar no estoque e depois passou por várias funções até chegar ao Departamento Financeiro/Comercial.

No decorrer desse período em que a Herdeira trabalha na empresa familiar, depois de passar pela ‘fases de testes’ do Fundador, ela passa à Direção de uma das lojas. Esta loja, que estava parada e o Fundador não sabia o que fazer com ela, a Filha decidiu por especializá-la no setor de acabamento. Porém, a Herdeira, na liderança desta loja veio a enfrentar uma barreira conforme é relatado pelo o colaborador C6 (antigo), pois ele diz ter tido expectativa de ser gerente da loja e com a entrada da (Filha do dono) viu seu objetivo profissional se tornar praticamente remoto, e ele cita que *“Assim... eu já tinha quatro anos na loja, [...] então, eu já trabalhava muito [...] eu fazia tudo, eu cuidava do estoque, [...] eu atendia, essas outras coisas de obra [...] eu me senti meio assim... [...] o (Fundador) nunca me sugeriu não, mas essa oportunidade tinha que ser minha, de liderança [...]”. E quando a (Herdeira) veio, eu entendi que ali acabou, não teria mais oportunidade para ninguém ... se tivesse gerente seria ela [...] demorou a entender, mas aí depois eu entendi bem...”*.

Assim, Pai-Filha fizeram uma grande reforma na loja física, o que acabou por chamar a atenção de muitos clientes e começou a atingir um novo público.

A Filha fez um processo de recrutamento e seleção com objetivo de trazer uma nova geração de colaboradores e ela cita que *“essa equipe nova [...] fui eu quem comecei a contratar. Eles se adequam mais a nossa realidade”*.

O objetivo (da Filha) era criar uma nova dinâmica no cenário da empresa familiar, e seus projetos foram dando resultados, e com isso decidiu por implementar um novo sistema de gestão nas lojas, padronizou todos os funcionários com novos uniformes, criou novo tipo de benefício aos funcionários que trabalhavam na loja que ela liderava.

Essas mudanças tiveram impactos direto na forma como a empresa era gerida e também nos colaboradores. Eles têm papel relevante no contexto de qualquer empresa, pois são os principais agentes que serão impactados sobre as decisões tomadas e mudanças ocorridas. Dito isto, cabe ressaltar algumas opiniões sobre como eles vêem a liderança e as mudanças decorridas ao longo tempo. Para se ter uma leitura mais distintas, serão utilizados nessa descrição dois “olhares”, os colaboradores mais antigos que

tem mais de seis anos na empresa e estes também acompanharam a entrada da herdeira e possíveis sucessores. E os colaboradores mais novos que trabalham a menos de seis anos na empresa, que iniciaram a trabalhar na empresa já com o novo estilo de gestão da Herdeira implementado.

Na entrevista com os colaboradores eles destacam algumas mudanças percebidas ao longo do tempo. De acordo com os colaboradores C1, C2 e C3 a implementação das vendas online e a informatização das lojas; C6 a *“organização da loja*; C5 a *“quantidade de funcionários”*; C8 a *“contratação de novos funcionários”*; segundo o C11 a junção das duas lojas *“porque na outra loja estava tudo caindo aos pedaços”*; e o C13 a mudança do uniforme, melhora do salário e imagem da loja;

Com a ideia de investir no mercado, abriram uma segunda filial, cujo objetivo principal de abertura foi “bater” um concorrente, porém perceberam que *“o lucro era pequeno. [...]”* e *‘estava tendo prejuízo’*. Sendo assim, decidiram por encerrar a segunda filial pouco tempo depois.

Após a entrada da filha, alguns passos foram alavancados no processo de desenvolvimento da empresa familiar, de acordo com a Herdeira *“ao longo dos anos. [...] se manteve estável durante esse tempo/ Ele não abriu loja nova, ele não fez obra, não fez nada. Ele se manteve naquele patamar. Quando/eu estou aqui há sete, seis anos! Aí, a partir daí, a gente já passou a oscilar, mas crescendo, tanto que a gente está conseguindo reformar o prédio, estamos ampliando as nossas lojas, abrimos uma filial vendendo online, então isso são coisas que indica que a gente está crescendo”*.

Na busca de ter novas entradas e alavancar o empreendimento familiar, a Herdeira mais uma vez luta contra a resistência do Fundador, e ela diz que *[...] qual foi a saída que a gente teve desde [...] finalzinho de dois mil e dezessete até hoje, vamos vender online, que aí a gente aumenta o nosso faturamento que a gente precisa aumentar e pega um mix de clientes que a gente não alcançaria, a gente nunca iria vender para o cara da Amazônia, entendeu? Então, esse é um outro ponto alto que a gente achou [...] A internet é massiva, o tempo inteiro [...]*.

Neste período, o Fundador apresentou um grave problema da saúde o que fez com se afastasse da gestão da empresa. A Filha, assumiu a posição de liderança e manteve o negócio funcionando na ausência do pai. Essa situação inesperada marcou a história da empresa e foi relevante para que os colaboradores percebessem quem liderava na ausência do Fundador. O C2 (antigo) *“[...] no momento em que o (Fundador) ficou hospitalizado. Então, acho que ali foi aquele momento de que ela tinha que decidir as coisas, tinha que fazer, mas ela sempre eh... falava com o (Sobrinho), falava comigo, até porque [...] família e porque a gente trabalha há muito tempo, então muita coisa a gente já sabia, [...] repente até um pouco mais que ela, então eu acho que no momento em que ele foi hospitalizado, acho que foi nesse momento que ela teve que tomar mais decisões, né!”*. O C5 (novo) afirma que *“[...] quando o (Fundador) teve o problema no coração e que teve que fazer a operação, ela ficou bastante presente na loja, e assumiu bastante a liderança [...]*”.

Este cenário da liderança da Herdeira quando o Fundador foi hospitalizado, também foi citado pelo Sobrinho do Fundador.

Logo após a sua recuperação, o Fundador pensou em deixar a liderança da Empresa e cuidar somente da sua saúde, porém ele decidiu por voltar a trabalhar na loja.

Sobre as mudanças decorridas desde a entrada da Filha na empresa familiar, o Fundador destaca que “[...] a principal é a venda eletrônica. Eu sempre fui meio reticente, eu sempre fui meio teimoso em não querer fazer isso, por vários motivos, que eu fico teimando e dizendo que não vai dar certo[...] E ela assumiu isso. Quer dizer, hoje, cem por cento da venda da internet é responsabilidade da minha filha. [...]. Então, essa é uma das mudanças. A outra mudança [...] ainda não tá muito bem implantada... é [...] a apresentação da firma. A firma tem apresentação, tem uniforme, tem certas situações... eu sempre achei que isso era frescura...” e ainda afirma que “hoje, eu concordo com ela, mas sempre achei isso frescura. Então, investir nisso aí foi uma atitude dela, não minha”.

A perseverança da Herdeira em ‘quebrar barreiras’ para implementar uma nova gestão voltada as tendências atuais, traz confiança no olhar de alguns colaboradores. O C8 (novo) destaca que “eu vejo na (Herdeira) uma pessoa que tá correndo atrás de querer mudar aqui[...] fazer mudanças. [...] ela tá aberta a mudanças então, ela tá aberta a aceitar sugestões...”. E o C13 (antigo) cita que “A Herdeira (tomou a parte) [...] se ela não tivesse assumido aqui na loja, acho que não teria acontecido isso não, a loja no mesmo lugar... simples... a loja precisa evoluir [...] o tempo passa e a gente não pode ficar parado naquele tempo, tem que evoluir junto com o tempo. É um processo, evolução, entendeu? (Herdeira) fez a gente ganhar... cesta de final do ano que a gente não ganhava”.

Sobre o atual cenário da empresa familiar a Herdeira destaca que “[...] o mercado exige isso da gente. [...] Eu não posso em dois mil e vinte não ter uma venda por um whatsapp. Em dois mil e vinte, você não ter um site bom [...]”, assim ela afirma que “[...] essa nova geração, realmente, ela é diferente, a gente tem um diálogo melhor, elas me entendem [...]”.

Atualmente, a Empresa X trabalha em três linhas do comércio, uma loja especializada em comércio de ferramentas de consumo, como por exemplo, serra, broca, disco de corte e produtos tradicionais de ferramentas e de ferragens específicas para uso industrial. A segunda é especializada em vendas de máquinas, e a terceira oferece serviço de manutenção e assistência técnica de máquinas.

Quando realizada esta entrevista, a Empresa familiar X, contava em torno de 25 colaboradores. Porém, no decorrer do desenvolvimento deste trabalho, o mundo enfrentou uma crise devido a pandemia Covid-19. E assim, como várias empresas, ela também teve impactos, principalmente, no âmbito econômico, devido a normativa de fechamento das lojas físicas pelas autoridades públicas. Cabe ressaltar que no período de abril a junho de 2020, a Empresa Familiar precisou dispensar nove funcionários. Devido a preocupação com a saúde, o Fundador também precisou trabalhar a distância. A Herdeira, se pôs mais ainda à frente dos negócios, principalmente com as vendas online, o que permitiu manter dezesseis colaboradores e arcar com os compromissos financeiros neste novo cenário.



Figura4.1 : Linha do tempo da empresa familiar (Elaboração própria conforme informações da Empresa)

4.1.1. A Empresa Familiar e a sua Estrutura Organizacional atual

Entender a estrutura organizacional é de suma importância para análise dos dados recolhidos nas entrevistas. Este entendimento poderá ser relevante para perceber a estrutura hierárquica, se ela existe ou não, bem como é organizada a partilha de informação entre a empresa e os seus colaboradores.

Vale ressaltar que a Empresa não possui um organograma formalizado, desta forma para análise deste trabalho foi criado um, por meio de informação transmitida pelos gestores da Empresa X e após sua elaboração, este, foi validado pelos mesmos.

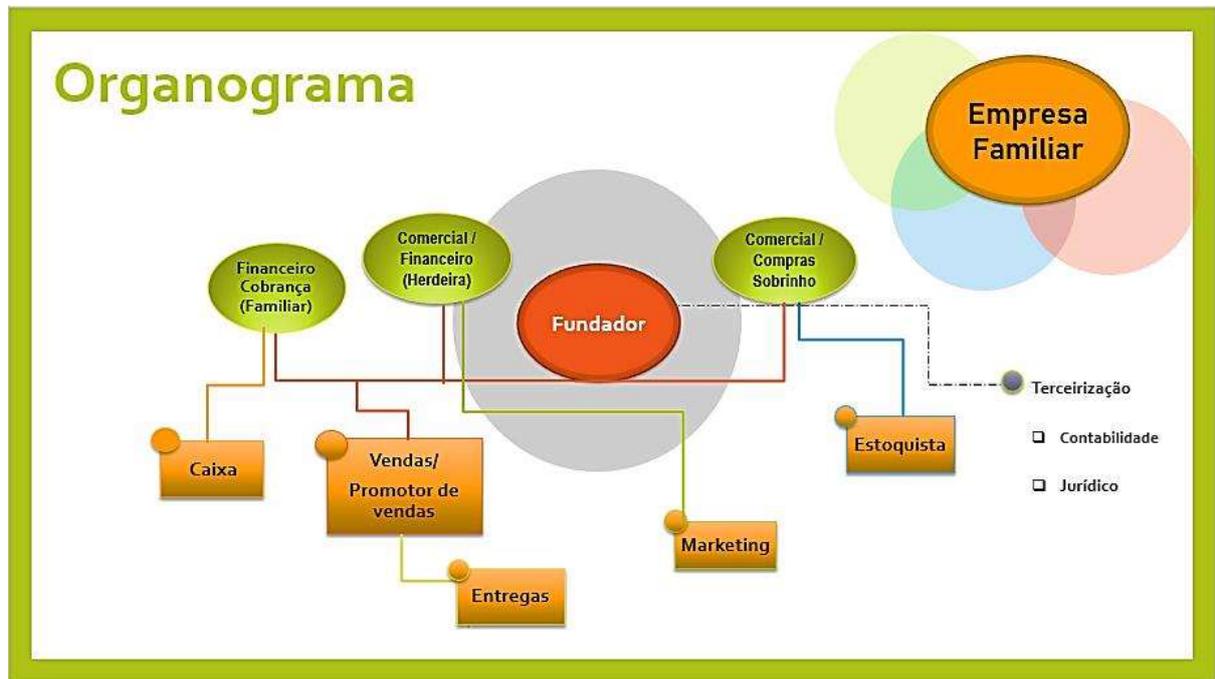


Figura 4.2: Organograma da Empresa (Elaboração própria conforme informações da Empresa)

No que toca a estrutura organizacional, faz-se necessário tecer algumas explicações sobre o formato das figuras. No que trata a posição de liderança, todas estão representadas de forma circular e no que trata o campo de atuação dos colaboradores, estes estão apresentados nas “caixas” retangulares. Percebe-se na figura que os ‘agentes’ centrais de tomada de decisão encontram-se em destaque no círculo cinza, ou seja, o Fundador, Gerente Comercial e Financeiro. Vale destacar que na figura oval apresentada, o Fundador encontra-se numa posição centralizada tanto para o recebimento de informação quanto para tomada de decisão, mas também busca-se ilustrar sua posição um pouco mais próxima a todos os colaboradores da empresa.

Na figura retangular, da esquerda para direita, o setor do caixa responde diretamente ao departamento de Financeiro e Cobrança (Sobrinha). No que toca o setor de entregas, este responde ao departamento de vendas e promotor de vendas. No que diz respeito ao setor de vendas e promotor de vendas, estes respondem diretamente ao Diretor Geral (Fundador), Financeiro e Cobrança (Herdeira), Comercial e Financeiro e Comercial e Compras (Sobrinho). O setor de Marketing se dirige ao Departamento Comercial e Financeiro e o Setor de Estoque responde diretamente ao Comercial e Compras. Existem também dois setores terceirizados que são a Contabilidade e Jurídico.

4.2. A influência do Fundador como mentor na liderança

A figura do Fundador tem papel relevante na liderança de uma empresa familiar de pequeno porte. Sendo assim, nesta seção apresenta-se como se dá o processo de integração em uma empresa familiar, como é direcionada a aprendizagem informal, o processo de socialização do possível sucessor, quais são

dinâmicas interpessoais decorrentes no ambiente duma empresa familiar e quais são as motivações em manter familiares na liderança e também não se poderia deixar de destacar as percepções dos colaboradores sobre este cenário.

Sobre o processo de integração dos familiares na empresa e como esse ocorreu ao longo do tempo, o Sobrinho conta que quando iniciou na empresa familiar há quase vinte anos trabalhou “*no depósito, ajudava no balcão, carregava caixa. E como faço até hoje se for preciso, descarrego caminhão... não tem problema nenhum. E aí, com o tempo, com conhecimento você vai automaticamente: "eu preciso de alguém numa função um pouquinho acima" e você dá a cara à tapa, né? [...] acho que eu exerci aí umas duas ou três funções. [...] Em compras, sim, estou há 16 anos*”.

Sobre a dinâmica de processo de integração a Herdeira também relata os passos dados na empresa familiar e ela diz que “[...] *quando eu comecei a trabalhar na loja, ele (Fundador) me botou para trabalhar no estoque porque ele dizia que se eu quisesse trabalhar, eu deveria entender quais eram os processos dentro da loja, então o primeiro lugar que eu entrei foi no estoque. Aprendi a organizar mercadoria, eh... separar por produto, separar por utilidade, depois dali eu passei a trabalhar no balcão, eu já fui vendedora, eu já trabalhei no caixa. A partir dali, eu fui [...] para o escritório, trabalhei na parte financeira, na parte fiscal, que é aonde eu estou hoje e também atendimento ao cliente [...]*”.

O desejo de trabalhar na empresa familiar era incutido em seu coração e ela conta que “[*Sim! Sempre. Desde antes de eu me formar, ele disse que eu só poderia trabalhar aqui se eu fizesse/tivesse uma formação acadêmica porque se não desse certo aqui, eu tinha um plano B. Tudo bem, é o papel dele de pai*”]. Com isso decidiu se formar para assim ter essa possibilidade de trabalhar na empresa da família, ela relembra que “*Eu pensei eu poderia fazer administração, mas eu não me dou muito com os números por incrível que pareça. [...]*”. Então, ela optou por outra linha de estudo e assim ter a formação exigida pelo o pai.

Ao lembrar a sua infância e as motivações que a impulsionaram a trabalhar na empresa familiar, ela conta que “*Ah!... Eu acho que desde pequena, eu vejo meu pai fazendo isso. Eu fui aquela criança que eu brincava de loja, sabe? E que eu pegava aquela máquina de cartão, deixa que eu passo, vamos brincar eu compro, eu vendo, deixa eu ficar com teu dinheiro, eu sempre fui assim e via meu pai fazendo, sabe? Eu gostava daquilo, eu gosto disso. Eu gosto do desafio diário que é trabalhar no comércio*”.

E relembra ainda que “*era sair da escola, a gente (ela e a irmã) vinha para cá (a Empresa familiar) até a gente poder ir pra casa. Então, a gente ficava com a loja aberta aqui, esperando a loja fechar e brincava. [...] era o que eu fazia*”.

Assim, como destacado na história da empresa, tanto o Pai (Fundador) como a Mãe sempre trabalharam na empresa desde sua fundação e isso fez com que as filhas também convivessem durante a sua infância no ambiente da empresa familiar.

No que toca as dinâmicas sobre o processo de integração dos colaboradores ao longo dos anos observa-se que os colaboradores mais antigos como C1, C2, C4, C6, C11, C12 e C13, com mais de seis anos de trabalho na empresa, relatam terem passados por outras funções ao entrarem na organização. O

C6 destaca que “[...] eu comecei no estoque [...] por uns três anos, mas [...] quando o (Fundador) me contratou, falou: “Não! Eu preciso de um cara que quebrou um cano conserte, queimou uma luz troque a lâmpada...!” Então, eh [...] essa é minha função aqui. E fora isso [...] eu trabalhei no estoque, trabalhei no balcão [...]”.

No que trata os colaboradores com menor tempo que trabalham na empresa como C7, C8, C10 e C14 esses destacam que sempre exerceram a mesma função para as quais foram contratados. O C10 diz que “[...] eu cheguei pra essa função, estoquista [...] Me mantenho nela até hoje”.

No que diz respeito ao processo de socialização em uma empresa familiar, esse tem um papel relevante pois terá impactos na mudança de rotina do trabalho. E o Fundador relata sua visão sobre este processo e destaca que “Eu acho que tem que ser gradual. [...] não se deve, de uma hora para outra, colocar um herdeiro como diretor. Ora [...] A não ser que, por alguma razão, o presidente morre, aí vai botar o filho dele mesmo porque não tem outra pessoa. Mas acho que, em vida, a coisa tem que ser muito gradual”.

A Herdeira relembra como ocorreu sua socialização na empresa familiar e ela cita que “[...] é difícil. Imagina: da noite pro dia, chega à filha do dono. Literalmente é assim. Da noite pro dia chega eu vou trabalhar onde? No estoque. Você precisa me ensinar. O cara que trabalha lá precisa me ensinar. Porque meu pai não vai me ensinar. E ele fala: ‘Pô, eu vou ensinar ela? Pô, mas ela é filha do dono... ela vai carregar caixa? Ela vai fazer isso? Ela vai ficar com a mão suja?’. ‘Vou!’. Eu tive que mostrar pra ele que eu ia. Porque ele devia achar que eu ia ficar lá sentada, dormindo, achando que o tempo ia passar. Não, eu tive que mostrar pra ele que eu queria. Antes de mostrar pro meu pai, eu tive que mostrar pros funcionários que eu queria. Então, esse processo de socialização é difícil”.

Ao relembrar os aspectos relevantes sobre a integração com os colaboradores, a Herdeira relata que eles diziam: ‘Ah, mas você vai lanchar aqui com a gente?’. ‘Vou! Eu posso dividir aqui o café com vocês?’. Foi assim. Literalmente, foi assim [...]. ‘Você vai almoçar aqui? Você traz almoço?’. ‘Trago. Trago almoço. Eu vou almoçar aqui na cozinha também’. Entendeu? Então, foi assim. ‘Você vai usar uniforme?’. ‘Vou, vou usar uniforme’. Foi assim”.

Ela conta ainda que “Eu trabalhava junto. Então, eu precisava mudar... acho que essa vitrine, a gente podia chegar aqui pra frente, para poder expor os materiais mais caros, alguém pode me ajudar? Vamos fazer junto? Vamos! [...] E eu ficava lá! Você sabe, eu limpava o vidro, eu botava mercadoria junto, vamos fazer... porque aí eu ganhava confiança, eu estava trabalhando junto. Ah..., a menina está passando mal, do caixa, quem vai ficar? Pode deixar, eu fico! Você? É! Eu vou ficar, deixa que eu fico! Porque aí o pessoal: “Pô, cara! A (Herdeira) está com a gente!” Entendeu?”

Ao refletir sobre esses desafios, ela conta que “[...] para eu conseguir chegar e ter essa confiança, o meu segredo [...] o ponto de saída que eu tive foi esse, eu preciso trabalhar junto com eles, eu preciso mostrar que eu não sou só a sucessora, eu também estou disposta a trabalhar”.

Ao perguntar ao Sobrinho sobre o processo de socialização da Herdeira, uma vez que ele o acompanhou, ele diz que “[...] a (Herdeira) já tá, acho que 100% integrada. Até pelo fato de ela já

trabalhar há alguns anos aqui. Eu acho que a (Herdeira) tem isso naturalmente essa pegada de liderança. Ela já vem dela naturalmente”.

Ao ser questionado se ele (sobrinho) achava que o processo de socialização e integração da Herdeira foi planejado ou se tinha ocorrido de forma natural, ele responde que *“Acho que aconteceu de forma natural. A (Herdeira) veio trabalhar aqui começou na função lá embaixo e foi galgando... Nesse ponto, o (Fundador) é espetacular e faz com que não tenha essa diferença. Você é minha filha lá fora. Mas aqui, você vai ter que trabalhar no caixa, vai ter que tirar a nota fiscal, vai ter que contar um estoque. E a (Herdeira) foi passando por todo esse processo e ela se mostrou uma líder nata. E veio naturalmente pra ela”.*

O Fundador ainda reflete sobre a liderança da Herdeira na empresa familiar e destaca que *“hoje, a minha filha é muito mais querida do que eu”.*

Sobre o processo de socialização na visão dos colaboradores afirmam ter ocorrido de forma natural e que o fato de já a conhecerem facilitou muito a socialização. O C3 e C2, respectivamente, afirmam que *“Que eu me lembre, todo mundo já conhecia (Herdeira); “Não teve isso [...] porque todo mundo já conhecia (Herdeira), são poucos os que entraram agora”.*

No que trata a aprendizagem informal introduzida pelo Fundador, a herdeira/sucessor em uma empresa familiar de pequeno porte, esta foi percebida no transcorrer das entrevistas. Por isso se tornou um ponto relevante a ser destacado nesta secção.

Questionado sobre o momento em que a Herdeira começou a liderar a empresa familiar e assumir determinadas responsabilidades o Fundador achava que ela estava preparada, ele destaca que *“[...] quando você começa a querer passar algum ensinamento para alguém... também há um erro muito grave de você passar ideias para alguém. [...] Nós mudamos muito. Ela... a minha filha estudou, fez alguns cursos, não necessariamente ligados a comércio [...]. Então, esses ensinamentos que ela teve fora e junto com a vivência, ela foi aprimorando, melhorando [...] ela aprendeu bem isso. Isso não é ensinado, por incrível que pareça, em nenhuma faculdade, porque é preciso conviver com as pessoas. Cada pessoa tem uma necessidade, cada pessoa tem uma maneira de ser, cada pessoa... tem um dom. Então, ela aproveita o melhor disso aí”.*

O Fundador destaca ainda que *“A minha filha, por exemplo [...] ela conhece tudo. [...] Assim como eu, quando eu comecei. Também sei fazer tudo dentro da firma. Então, se amanhã acontecer uma situação qualquer que ela precise intervir, ela vai intervir com conhecimento de causa. E não apenas na teoria [...]. Não. [...] mas também sabe usar a prática”.* Neste contexto, o Fundador traz o exemplo que deu a um amigo empresário sobre como integrar um familiar na empresa. E lhe disse para colocar o seu filho no *“pior serviço que pode existir. O serviço mais complexo, mais chato [...] que exige mais atenção”.* O objetivo desta ação segundo o Fundador era para que o filho do amigo soubesse como funcionava a empresa como um todo. E ele disse que *“a sucessão é muito importante. Esse negócio de sucessão de ser só o filhinho do papai que assumiu, a tendência é de quebrar. [...] E pra ser bom*

administrador, a pessoa tem que saber administrar. E só sabe administrar se a pessoa conhecer todos os detalhes de uma empresa”.

O Fundador ainda destaca que *“Eu sempre falo com a minha filha o seguinte: “eu sou um grande exemplo... de onde eu errei”. Então, sempre que pensar em mim, pensar: ‘aonde o meu pai errou? Não vou fazer igual’. Os acertos são naturais. Os erros é que ela vai aprender comigo. [...] Isso é o que eu passei pra minha filha. [...] Eventualmente, acontece uma situação em que a minha filha toma uma decisão que eu sei que não é a correta. Mas eu deixo ela tomar. Ela vai aprender sozinha que essa decisão não foi a mais correta que tem. Podia ter mudado. E ela vai mudar. Também, ela vai descobrir com os erros dela. [...] se eu não tivesse errado, talvez nunca tivesse aprendido que aquilo é um erro”.*

Sobre as experiências vividas no passado e que lições que ele tira para os dias de hoje, o Fundador diz que *“[...] hoje eu tenho mercadorias aqui na loja que estão paradas há vinte anos e não vai vender”.* Isso reforça a sua visão que tenta passar para a Filha sobre os erros que teve e que podem ser evitados.

No decorrer da entrevista foi percebido a preocupação do Fundador em ter sucessores que ao longo do tempo trabalhem na empresa familiar e que tenham a confiança dos colaboradores e ele cita *“(os colaboradores) vão aceitar isso muito, muito mais fácil, [...] com muito mais carinho, sabendo que a pessoa entrou, começou de baixo, junto com eles e foi crescendo porque mereceu crescer”.* Isso demonstra uma preocupação do futuro líder ser bem aceito também pelos colaboradores.

Na entrevista com os colaboradores também foi percebido por eles uma transmissão de aprendizado entre o Fundador e a Herdeira e o C1 cita que *“hoje eu vejo a (Herdeira)... com maior liderança do que o (Fundador). Então, assim, (o Fundador) tá transmitindo essa liderança para ela e ela tá assumindo essa bagagem toda aí [...] a experiência do (Fundador) tá passando isso, tudo isso para ela”.*

Ao refletir sobre o desafio de trabalhar na gestão da empresa com o Fundador, a Herdeira comenta que *“É uma cobrança? Muito maior! Por isso que é difícil! Primeiro, porque o excesso de intimidade, porque quantas vezes eu já enfrentei meu pai: “Não! Não vou fazer!” E quantas vezes, ele já falou para mim assim: “Você vai fazer porque eu sou o dono da loja e eu sei como isso foi construído e eu sei o que vai dar certo e o que não vai!” Às vezes, um chefe teu não iria falar assim com você”.*

Ao refletir sobre como o pai vem conduzindo a aprendizagem da Herdeira, após o Fundador passar por um problema de saúde, ela analisa que *“Ele (Fundador) espera para ver qual vai ser o desenrolar e como eu vou me desenvolver ali, sabe? [...] como eu vou me portar. Então, ele deixa [...] porque eu tenho ali o professor e tenho um pai que tem as duas visões, eu tenho um chefe e um pai, então ele vê com os olhos de pai, ele quer que eu me dê bem[...] e também tem o chefe que financeiramente quer que eu me dê bem. Então assim, eu tenho os dois lados, né, a questão emocional e a questão profissional”.*

Por fim, ao ser questionado sobre se ele achava que a Herdeira está preparada para assumir os desafios da gestão da empresa o Fundador diz que *“Nós somos eterno aprendizado. [...] se hoje perguntar, tenho sessenta e poucos anos de idade, quarenta anos de comércio, mas você tá preparado? Tô nada! Ninguém sabe de nada. O tempo vai mudando, as coisas vão mudando. Então, ninguém é apto o tempo todo. Nós vivemos num eterno aprendizado. Claro que a minha filha, hoje, ela caminhou e*

caminha ainda pra poder a cada dia mais, mas hoje, na minha ausência, ela está apta cem por cento a assumir, talvez até melhor do que eu”.

Ao relembrar o aprendizado transmitido ao Sobrinho, o Fundador destaca que “[...] desde quando ele era pequeno, ele trabalhou com a gente. Quer dizer, toda parte boa que eu aprendi, que eu passei pra ele, ele assimilou. [...] eu sempre falo assim: o meu exemplo tem que ser dos defeitos e todos os defeitos que eu cometi, ele tá evitando”.

Com isso, se torna relevante destacar como decorre as dinâmicas interpessoais no âmbito de uma empresa familiar. Ao ser questionado se encontrou algum tipo de resistência no que se refere a Herdeira quando a mesma assumiu a liderança na empresa o Fundador diz que “Muito tranquila [...] Até hoje, [...] apesar que eu dou toda a liberdade pra ela fazer o que ela quiser, ela, ainda hoje, ela acha [...] que as coisas têm que passar pela minha decisão. Talvez, seja uma forma agradável [...] dela mostrar respeito ao pai, ao fundador, mas ela é muito tranquila nesse ponto [...]. Eh... Também aprendeu. [...] Ela sabe da dificuldade [...] da palavra ‘líder’”.

Contudo, a Herdeira fala sobre os conflitos na empresa e desafio de manter a relação familiar quando retornava para casa, e ela diz que “No início, acho que até, assim... eu também era até mais nova... então, a gente discutia muito, discutia... [...] queria impor minha ideia e ele dizia ‘não, não tá!’. A gente tinha muito problema. E aí a minha mãe, que também trabalhava aqui, chegava e falava assim: ‘olha só, na hora do almoço não tem conversa de trabalho’. É claro que eu chegava no final de semana e eu não queria ficar em casa, não queria ficar com ele, porque eu tava chateada com ele. Mas aí, com o tempo, a gente vai amadurecendo, a nossa ficha vai caindo, a gente vai entendendo”.

Ao falar sobre os desafios de filho(a) ao entrar na empresa de família a Herdeira cita que “Às vezes, o filho não quer abaixar a cabeça pro pai. Eu não tenho problema nenhum em abaixar a cabeça pro pai, porque eu tenho consciência de que ele só chegou até aqui porque ele errou e acertou muitas vezes, ele já está me dando pronto o acerto... Entendeu?”.

A Herdeira continua a dizer que “eu não quero enfeitar a loja do meu pai, eu quero dar continuidade. Para eu dar continuidade, eu tenho que saber onde ele errou, onde ele acertou e literalmente abaixar a cabeça. Abaixa a cabeça porque ele sabe o que ele está fazendo”.

Os colaboradores também destacam alguns aspectos relevantes na relação com o Fundador e o C11 diz que “Com eles, eu tenho sempre [...] a liberdade total. Porque eu conheço muito o (Fundador). Eu [...] eu sei as características dele. Eu sei que que ele gosta de ouvir e que que ele não gosta de ouvir”.

O C9 destaca que de acordo com ele o Fundador tende a ‘proteger’ os colaboradores mais antigos e cita um exemplo sobre falha no atendimento ao cliente e diz que “Atendeu o cliente de qualquer forma, dependendo de quem é o vendedor não é nem chamado atenção”. O C12 também afirma que “os funcionários antigos, da primeira leva, são os que têm os melhores salários hoje”.

O Fundador fala sobre esta relação com os colaboradores mais antigos e afirma que “Os veteranos, aqueles que conhecem, tão comigo, nunca abro mão deles. Eu não deixo eles saírem”.

Neste ambiente em que a liderança da empresa está centralizada nos familiares se torna relevante perceber as motivações e percepções relacionadas nesse contexto. Com isso, ao ser questionado sobre a característica da empresa e quantos membros da família trabalham na mesma desde sua fundação o Fundador diz que *“sempre foi familiar”*. *“Eu abri a firma. [...] E a partir daí, fomos, praticamente, agregando a família a ela”*. *“Por exemplo, minhas filhas, uma filha só, participa. Mas, em compensação, eu tenho sobrinhos [...]. filhos dos sobrinhos trabalhando com a gente, porque a gente teve a necessidade de achar que isso era interessante de ter [...] dentro da própria família. Eu prefiro assim”*.

Também ao serem questionados sobre a característica da empresa o Sobrinho e a Herdeira relatam, respectivamente que *“Tem muita gente da família em si, trabalhando. E o (Fundador), a (Filha), [...] passam esse tipo de tratamento para os funcionários que não são família. [...] A relação do (Fundador) com a (Filha), da (Esposa do Fundador), com os funcionários, é quase como se fosse uma extensão da família deles; e a Herdeira diz que “Eu entendo como familiar, porque do meu pai vai passar pra mim”*.

Ao relembrar que tipo de motivações o levou a trabalhar na empresa familiar, o Sobrinho relata que *“É na verdade foi meio que natural [...]. O (Tio-Fundador) quando ele abriu a empresa, ele abriu sozinho e veio um tio meu trabalhar com ele, um tio meu de primeiro grau. [...] Bem depois, né, bem depois foi dando sequência, nesse trabalho veio um irmão meu trabalhar com ele e acabou que naturalmente eu vim logo depois, um pouquinho depois eu vim também”*.

Ele também destaca sobre a distinção de uma empresa familiar para uma não-familiar e ele diz que *“Eu acho que uma empresa familiar é bom por um lado, porém, ruim por outro lado, eu acho que por ser familiar [...] têm situações que se colocar emoção em primeiro lugar, onde em um negócio, a razão acho que está sempre em primeiro lugar...”*. Questionado ainda se esse exemplo *“onde a razão está sempre em primeiro lugar”* seria uma característica em uma empresa não-familiar e ele responde *“É... exatamente, num negócio que não é familiar eu acho que é colocado a razão na frente da emoção. Quando envolve muito família, ainda você tende a ir um pouquinho mais pela emoção e eu acho que isso atrapalha um pouco”*.

No que toca aos colaboradores, estes destacam alguns aspectos relevantes sobre a liderança de uma empresa familiar e também as vantagens e desvantagens.

Ao falar sobre a característica da Esposa do Fundador (ex-líder na empresa), o C9 destaca que *“tem esses problemas, funcionário, hum... Ah! O (Fundador) gosta, então, eu vou segurar ele, (Herdeira) gosta de outro, então vou segurar, então, um segura o outro para não mandar embora porque gosta. A (esposa do Fundador), não. A (Esposa do Fundador), se ela visse que tava errado, ela falava ali e acabou. Tem que corrigir. Ah, o (Fundador) e a (Herdeira) vê que tá errado, não manda corrigir.”* Este relato reforça a característica de uma gestão familiar que acaba levando a gestão mais pela emoção do que pela razão conforme destacado pelo Sobrinho.

Os colaboradores C3 e C8 destacam desvantagem e vantagem de uma empresa com gestão familiar respectivamente e C8 cita que *“Tem hierarquia mas a hierarquia, ela só é... exigida quando toma*

alguma decisão errada, quando tem alguma coisa pra se resolver. Hierarquia numa empresa grande, ela é exigida mais afínco. Não! Numa empresa familiar.”. Porém, o C3 destaca que “Eu acho que a flexibilidade em relação a tudo. É muito mais flexível, por exemplo [...] se tem algum compromisso, acho que a facilidade pra você sair, pra resolver [...] algum problema pessoal pra resolver, é muito mais fácil você chegar no patrão e falar”.

No que trata o estilo de gestão na empresa familiar alguns colaboradores, tendencialmente os mais antigos, destacam um estilo “mais rígido” de liderança da Herdeira. O C1 diz que *a (Herdeira), às vezes, ela tem uns momentos explosivos [...] que isso é normal. [...] ela realmente é a dona disso aqui. Ela vai ficar no lugar do (Fundador) um dia*”. Contudo, outros destacam uma liderança mais carismática e aberta a ouvir os colaboradores. O C10 destaca que *“A (Herdeira) sempre foi muito assim de... ouvir a opinião de todo mundo [...], de tentar fazer alguma coisa para melhorar”.*

Ao refletir sobre os desafios da gestão e os passos do futuro a Herdeira diz que: *“Todo dia ali, eu olho e penso: “O que a gente precisa melhorar para manter a loja aberta?”*

4.3. Percepções relacionadas ao possível processo de sucessão

Nesta secção destaca-se as percepções relacionadas ao possível processo de sucessão, qual é a clareza para os possíveis sucessores, quais são as percepções dos colaboradores sobre um possível processo de preparação de sucessão e por fim como os líderes e colaboradores visualizam a estrutura organizacional atual e futura da empresa familiar.

No que tange a clareza sobre o possível sucessor foi questionado ao Fundador sobre quem poderá sucedê-lo na empresa e o mesmo destaca que *“eu tenho herdeiros e tenho sucessores... Os únicos herdeiros que eu tenho são as minhas duas filhas. Uma trabalha, outra não trabalha aqui. Mas esses são herdeiros. Que são sucessores? São os meus sobrinhos. [...] O meu sobrinho e a minha sobrinha podem ser sucessores”.*

Ao pensar no passado, o Fundador relembra uma conversa com o seu Sobrinho e conta que *“[...] eu liguei pra ele (Sobrinho) e falei: olha, a firma, um dia, vai tá no teu nome, você vai fazer o que você quiser com ela. Então ele vai suceder, não quer dizer que ele vai ser o dono da firma. Mas ele vai ser o gestor da firma. A firma, obviamente, que é uma... é um patrimônio e o patrimônio vai para os herdeiros, não vai para os sucessores”.* O Fundador afirma que *“ele (Sobrinho) ... é a única pessoa que está apta a assumir esse tipo de situação”.*

Questionado sobre o processo de sucessão e liderança na empresa familiar e quais foram as motivações que o levaram a colocar uma herdeira para trabalhar na empresa familiar o Fundador diz que *“Eu, em nenhum momento [...] eu tinha o objetivo ou pensava em que elas (filhas) viessem a ficar no nosso comércio e nos suceder. Nós não imaginávamos isso. Que nem eu falei, elas seriam herdeiras, mas não sucessoras. O meu sucessor sempre foi meu sobrinho”.*

Nesse cenário, tem papel relevante como o Sobrinho se vê no futuro da empresa e ao ser questionado sobre o cargo que ocupava na empresa, se era um cargo de liderança, o mesmo responde que “[...] eu acho que sim. Eu acredito que assim: você vai entendendo o que é liderança quando você é muito solicitado ou, então, as pessoas quando tem um problema maior, elas te procuram”.

O investigador perguntou como o Sobrinho via a hierarquia na empresa e ele respondeu que “A hierarquia é o (Fundador), que é proprietário da loja, o fundador. A (Esposa do Fundador), [...], que hoje já não trabalha mais aqui, mas trabalhou pelo menos durante uns 15 anos dos anos iniciais que eu trabalhei aqui, ela era efetiva. E aí depois veio a (Herdeira), que trabalha aqui há dez anos, que é filha do proprietário-fundador, que trabalha menos tempo que eu, mas que assim, eu entendo essa hierarquia e eu sigo essa hierarquia. Eu entendo que o fundador é pai dela, tem a [...] esposa dele, a filha que veio a trabalhar, que tem menos tempo de casa que eu, mas eu assim eu sigo a hierarquia.” “Eu me vejo [...] como alguém que eles, assim, eu acho né, que eles confiam. Eu acho eles confiam!”

Ainda questionado sobre como ele (Sobrinho) se visualiza no futuro, na estrutura da empresa familiar, ele diz que “Ah, na falta do (Fundador), assim, eu vejo a (Herdeira), como essa a primeira pessoa lá, [...] que tá na ponta da pirâmide. E assim, hoje não... hoje eu me vejo depois da (Herdeira), sim. Eu vou eu tenho que prestar essa conta pra (Herdeira) na ausência do (Fundador) e me vejo depois dela [...]”.

Perguntado porque se visualiza depois da herdeira, se alguém tinha tido alguma coisa para ele sobre essa hierarquia, o mesmo responde que “É assim, com o tempo você vai vendo assim... As pessoas vão delegando funções pra você, que você automaticamente vai entendendo. Oh, essa função ela não delegou pro cara do depósito, ela não delegou pro cara do balcão. O problema que tem que ser resolvido de um cliente de balcão, ou de um cliente de assistência técnica, ou de uma mercadoria que veio faltando de fábrica: “você tá percebendo que você que tá tendo que botar a tua cara à tapa e resolver esse problema?” Então [...] eu vejo isso assim. “Bom se estão me dando essa responsabilidade, tem um porquê, né? Então eu acho que assim. Depois da (Herdeira) viria essa função pra mim como um dos líderes da loja, sim. Eu acho que sim”. “...Algumas situações eu me vejo sim capacitado pra fazer essa função”.

É relevante perceber como a Herdeira se vê na posição da empresa familiar e ela diz que “ele (Fundador) sempre fala uma coisa pra mim que eu não esqueço: eu sou herdeira. Hoje, eu trabalho com ele, eu tenho conhecimento. Mas tem o meu primo, que seria o sucessor dele. [...] porque eu entendo como funciona a estrutura [...] pagamentos, funcionários, qual o produto e que margem de lucro a gente coloca e a questão de imposto”. Pouco entende, segundo ela, da diferença de alguns produtos específicos. Ela afirma que “[...] ele (Sobrinho) entende mais essa parte do que eu [...]. Ele poderia, talvez, passar um treinamento para os funcionários, que eu não tenho essa condição. Eu não conheço a fundo um produto”. E complementa que “O (Sobrinho) trabalha com ele há anos, mas nunca conversou com ele sobre a possibilidade de sucessão”.

Foi perguntado a Herdeira se ela achava que o Sobrinho tinha algum tipo de receio em conversar com o Fundador sobre o processo de sucessão e ela responde que “[Não! Não, eu acho que ele (Sobrinho) nunca quis. [...] A posição que eu tenho do (Sobrinho), eh... ele nunca quis assumir, sabe!? Meu pai (Fundador) já deu para ele várias oportunidades, vários indícios que (Sobrinho) toma que é teu, mas sabe assim, ele não quis. Acho que... não sei se por insegurança... é uma responsabilidade muito grande, muito grande. Porque um erro que a gente faz aqui, a gente não sabe como vai repercutir financeiramente na loja [...]”.

O investigador questionou ao Fundador se ele percebeu com a entrada da Herdeira na empresa haveria algum tipo de ‘ciúme’ por parte dos colaboradores que talvez tinham a expectativa de serem líderes ou gerentes na empresa e ele responde que “de repente, a pessoa não tinha ninguém pra trabalhar, ninguém pra substituir ele e, uma pessoa que trabalha no escritório, imagina que, um dia, uma hora, eu tenho a ambição de ser gerente. No dia que entra um herdeiro, um sucessor, ele... ele pensa: ‘será que vou ser gerente?’. Esse... esse ponto pode ser a parte negativa”. Foi solicitado se ele poderia dar um exemplo de alguma situação que ele lembrava que tinha ocorrido e o Fundador disse “meu próprio sobrinho [...] vamos dizer assim, um sucessor natural. Quando começa a botar uma outra pessoa aqui, ele se sente... ‘poxa vida, eu acho que perdi meu cargo de sucessor...’, ele se sente um pouco enciumado. [...] Mas existiu isso. Mas, rapidamente, isso desapareceu. Porque quando a gente sentiu que tava nesse tipo de situação, nós fomos claro. Eu, inclusive, me lembro como se fosse ontem, uma conversa que tive com ele há quase quinze anos atrás. Minhas filhas são minhas herdeiras. Não necessariamente meus sucessores. Sucessores são pessoas que vão levar o nome da firma pra frente. Eles não vão herdar a firma, eles vão trabalhar na firma. No caso de gerência, talvez até me compre uma parte dela. Mas essa é coisa natural. De qualquer forma, mesmo que não existisse essa pessoa que seria a herdeira, trabalhando dentro da firma, quem tá lá, o gerente, não seria herdeiro, né?”.

Ao ser questionado se ele acha que o ‘ciúme’ por parte do Sobrinho foi devido a insegurança de perder sua posição na empresa, o Fundador confirma que “Sim, eu acho que foi isso mesmo. De repente, ele pensou: ‘poxa vida, agora alguém [...] vai estar no meu lugar mais que eu, né? Alguém [...] vai fazer... alguém vai ter mais... [...] vamos dizer assim, privilégios do que eu. Na verdade, aconteceu o contrário. Os privilégios continuaram sendo iguais, as dificuldades continuaram sendo iguais e continuaram a vida correndo bem. E hoje, graças a Deus, se dão otimamente bem, não há nenhuma rivalidade. Pelo contrário, há um comprometimento entre os dois e vamos tocando o barco”.

Contudo, vale ressaltar que ao ser questionada sobre qual momento que ela percebeu que seria sucessora na liderança da empresa, a Herdeira diz o seguinte “Então são/isso eu sempre soube, eu vou ser a sucessora. Mas eu acredito assim, que o momento você/a tua ficha caiu que a loja está com você, foi quando meu pai precisou fazer a cirurgia. [...] Ali, eu sabia que meu pai iria falar: “(Filha), toma para você porque eu não vou mais me dedicar do jeito que eu estava me dedicando, eu quero curtir minha vida!” E ela continua a dizer que “Sempre senti, mas eu imaginei que eu iria ficar, tipo ah... meu pai ficar aqui com oitenta anos sentado e eu trabalhar mas ali no dia que ele precisou fazer a cirurgia

que ele saiu do hospital, ele falou: “Olha! Eu vou ter minha vida, quando der eu vou na loja!” Então, é assim que ele faz, ele vai para academia, faz as coisas dele e ele vai trabalhar. [...] Então, hoje eu sei que noventa por cento da responsabilidade é minha [...] mas foi o que eu te falei a decisão é dele (Fundador). Mas isso eu converso com ele fora do horário do expediente. Então as decisões são minhas! Se eu tomar uma decisão errada, se vira para consertar. Ele não vai mais fazer por mim, entendeu? Então, a partir, desde a cirurgia dele, a sucessão ali minha ficha literalmente caiu”.

Acredita-se que nesta fala da Herdeira ela tenha percebido que vai levar a loja à frente no lugar do pai.

Ainda no contexto de processo de preparação de sucessão em uma empresa familiar é relevante perceber como os colaboradores observam o fenômeno de preparação da sucessão. Neste sentido, ao serem questionados sobre o processo de sucessão e como eles veem a entrada da Herdeira na empresa os colaboradores C1, C4, C5, C8 e C11 citam perceber que no futuro a herdeira vai assumir a liderança no lugar do Fundador. O C11 diz que *“a (Herdeira) vai ficar no lugar dele, né? ... mas, isso mais cedo ou mais tarde vai acontecer, né! Já visualizo, com certeza!”*. Porém, o C7 destaca sobre a sucessão passada do Fundador para o Sobrinho através do Departamento de compras.

No que toca os colaboradores C2, C3, C6, C9, C10, C12 e C13 dizem não perceber que o processo de sucessão esteja acontecendo. E o C2 destaca que *“o (Fundador) é muito apegado a empresa”*. Já o C10 diz que *“tem uns projetos dele aí... No momento não, pode ser que mais pra frente sim, mas agora não”*.

A estrutura organizacional tem papel relevante no que diz respeito a uma empresa familiar de pequeno porte. Neste sentido, vale a pena perceber como a liderança é organizada e como os líderes se veem na estrutura organizacional principalmente no futuro da empresa familiar. Também se faz relevante perceber como alguns colaboradores entendem a estrutura da organização.

Dito isto, foi questionado ao Fundador quais funções os familiares exercem na empresa, e o mesmo responde que os familiares têm posições chaves e que ele não considera bem como liderança, pois segundo ele a liderança está centralizada em uma única pessoa, nele mesmo. E ele continua *“[...] todas as outras pessoas da família têm uma função-chave, têm uma função de segurança. Por exemplo, [...] financeiro: tá na mão de uma pessoa. Departamento de compras: tá na mão de outro parente nosso. [...] Cobrança: tá na mão de outra pessoa. Então, são coisas [...] se fosse não da família, teria que ter um controle muito, muito maior do que temos hoje”*. Questionado ainda se sentia mais seguro em ter os familiares em posições chaves na visão na empresa, o Fundador disse: *“Exatamente!”*

Na visão do Sobrinho de como ele se visualiza na estrutura da empresa familiar, ele respondeu que *“Eu acho que a (Herdeira), hoje, depois do (Fundador), a minha prestação de contas é com a (Herdeira). Eu presto contas para o (Fundador) diretamente, na falta do (Fundador), na ausência do (Fundador), eu sempre pergunto à (Herdeira)”*.

Ao ser questionado na entrevista se em algum momento os líderes da empresa chegaram até ele e conversaram sobre a posição dele no futuro da mesma, o Sobrinho responde que *“Não, diretamente não”*.

Mas (Fundador), a (Herdeira) e a (esposa do Fundador) [...] eles nunca breparam [...] um funcionário. Eles dão linha! [...] Eles não ficam em cima do funcionário. Ah, você só pode ir até aí. [...] Quer resolver, consegue resolver? Sim, eu acho que consigo. Então, vai lá e resolve. Beleza. [...] eles dão essa oportunidade pra o funcionário mostrar se é capaz ou não.

No que diz respeito a Herdeira, foi perguntado qual era o cargo dela na empresa e a mesma responde que *“Eu acho que sócio-diretor, isso aí. Junto com meu pai”*. Questionada se existem outras pessoas no contrato social da empresa, ela responde que *“Ele (faz referência ao Fundador) é o sócio majoritário, e eu tenho uma participação aqui na loja. [...] Existem, a minha mãe e o (Sobrinho), meu primo. [...] Estão como sócios na empresa”*.

No que se refere aos colaboradores, o C5 diz que visualiza a estrutura da empresa familiar da seguinte forma: *“abaixo do (Fundador) e da (Herdeira), o (Sobrinho) é uma pessoa que eu acho que tem um porte de liderança sim” [...] Então... é mais ou menos o mesmo patamar (ao se referir a liderança da herdeira e o Sobrinho) porém, a (Herdeira) tem a responsabilidade um pouco maior por ser a filha do dono”*.

4.4. Entraves à sucessão

A sucessão é um momento de suma importância em uma empresa familiar pois ali se dá como a empresa irá ser gerida a partir da saída do fundador. Nesta seção, se busca analisar alguns entraves que podem ser revelantes nesse processo como a resistência do Fundador em abrir mão da gestão da empresa familiar e o teto de vidro por questão de gênero no que se refere à liderança de uma empresa familiar.

Desta forma se analisa se existe alguma resistência, pelo o Fundador em abrir mão da gestão. De acordo com o Fundador, a liderança da empresa familiar está *“vamos dizer assim [...] tá restrita aos mais antigos [...]”*. *“Mas a centralização ainda pertence a uma única pessoa”*.

Ao questionar a Herdeira quem toma decisão na empresa, ela afirma que *“Ele (Fundador) toma a decisão final”*. *“Ele lidera. Ele trabalha ainda”*.

Foi perguntado ao Fundador qual seria a expectativa dele em se manter na liderança da empresa familiar e ele cita que *“[...] ‘eu vou parar e assumir aí e vai levando’. Só que eu me senti muito ocioso, muito inútil. Eu me senti muito parado. E isso tava começando a me fazer mal. E também, por outro lado, também, sobrecarregaria muito a minha filha de resolver problemas que eu mesmo inventei, não é? Então, eu falei, quer saber de uma coisa? Eu, pelo menos, vou sentar pra resolver os problemas que eu mesmo criei ...”*.

Na visão dos C2, C5, C7 e C10 é nítido a presença forte do Fundador na gestão da empresa e alguns deles falam sobre a dificuldade de serem introduzidos novos processos. De acordo com eles, isso tem criado uma barreira para a Herdeira tomar decisão na empresa uma vez que de acordo com o C7 *“[...] a (Herdeira) ela tem que se submeter ao (fundador), que é o pai dela. Ela tem que respeitar essa hierarquia”*.

Outro aspecto relevante sobre os entraves no processo de sucessão é o teto de vidro, questões relacionadas ao gênero na liderança de uma empresa familiar.

Ao ser questionado sobre o processo de sucessão e liderança, o Fundador diz que *“eu nunca imaginei isso. Quando uma das minhas filhas resolveu ficar dentro do nosso negócio, eh... não foi muito pela minha boa vontade, não...”*.

A Herdeira também confirma esse cenário ao dizer que *“Ele (Fundador) foi um pouco relutante [...]. Então, ele não queria. Por ele, eu não teria entrado. Por ele, ele teria deixado na mão do meu primo, e aí ele seguiria e contrataria uma pessoa para fazer o que eu faço. Mas, eu que insisti. Eu sempre quis e quero trabalhar aqui”*.

Apesar da resistência de entrada da Herdeira na empresa familiar foi perguntado ao Fundador o porquê que ele decidiu colocar a mesma no contrato social da empresa como Sócio Diretor e ele cita que *“[...] ela, hoje, participa no contrato social, até porque por questões de, vamos dizer assim, eh... certas... Hoje, eu tô com sessenta e três anos de idade [...] É preferível [...] já em vida, a pessoa já colocar a firma em nome [...] dos filhos, dos herdeiros, porque, na ausência dele, a coisa continua vivendo. Não precisa paralisar, não precisa acabar, não precisa ter processos complicados [...] pra recriar uma firma nova”*.

Foi questionado se ao olhar para trás, ele acha que tomou a decisão certa em colocar a Herdeira no contrato social e diz que *“É, foi apropriada, mas não é a minha grande concordância, né? Apropriada, porque me sinto mais tranquilo fazendo isso, mas não concordo [...] eu preferia mil vezes que minha filha tivesse seguido carreira que ela se capacitou, que é Relações Internacionais, que tivesse trabalhando fora do negócio, a ponto do negócio ser uma coisa secundária. De ser uma coisa que pode ser encerrada, pode ser transferida pra alguém, pode ser vendida”*.

O Fundador diz ainda que não se sente muito confortável em ver que a filha só tem esse meio de renda e isso acaba por prendê-lo em querer levar o negócio da família a frente e diz que *“É claro, se amanhã você tem um negócio, que você tem um gerente, que ele tem uma independência, que esse gerente, ele pode completar teu negócio, você se sente mais tranquilo do que saber que teu filho tá lá [...]”*.

Também é visível uma preferência do Fundador pelo departamento de compras, setor esse onde o Sobrinho trabalha e que ficou debaixo o controle direto do Fundador por muito anos e ele diz que *“Talvez o ponto, melhor do que o financeiro, é compras. Se comprar mal, tu vende mal. Se comprar bem, tu vende bem. Isso é uma regra”*.

Neste cenário, é importante observar qual a visão dos colaboradores por questões de gênero na liderança da empresa familiar e ao falar sobre resistência que a Herdeira enfrenta em liderar a empresa, o C3 cita que ela (a herdeira) enfrenta resistência por parte de uma pessoa e diz que *“Não sei se há algum lado de ‘ah, ela é mulher!’... Não sei, sabe? [...] Essa pessoa que eu vejo resistência, acho até que é uma pessoa difícil [...] Eu não sei se pode ser uma coisa pessoal dele ou se é realmente porque ela é uma mulher liderando”*.

Ainda ao falar sobre a liderança da Herdeira na empresa familiar e os desafios que ela enfrenta, o C3 e cita que “*Acho que têm mais respeito por ele (Fundador) do que por ela (Herdeira)*”.

O C9 cita que tem uma dificuldade no trabalho em equipe porque “*só sou eu de mulher no balcão*” ao se referir ao departamento de vendas.

Ao ser questionada se tinha alguma vez percebido reação negativa no ambiente organizacional no que toca a liderança da herdeira o C9 responde que “*Eu acho que por ela ser mulher, as pessoas levam mais a sério o que o (Fundador) fala*”.

O C11 comenta sobre em que momento tinha ficado evidente para ela a liderança da Herdeira, ele diz que “*Ele (Fundador) já tava passando a responsabilidade pra ela, entendeu? [...] Ai, que eu saquei que ela já era a mulher da liderança.*”

Ao ser questionada sobre os desafios enfrentados ao liderar a Empresa no que trata os colaboradores a Herdeira cita questão de gênero e diz que os colaboradores homens reclamam que ela defende muito as mulheres na loja e ao refletir sobre a característica de resistência de um colaborador ela afirma que “*pode ser também aquele cara que não gosta de ser liderado por mulheres. Existe isso... entendeu? [...] [É uma coisa muito pontual. Mas eu acho que sim... tipo, ‘eu não vou aceitar ordem de uma mulher que chegou depois de mim, mais nova do que eu, e mulher.’... entendeu?]*”. Esta afirmação confirma a resistência que a herdeira enfrenta supracitada pelo C3.

Ao falar sobre algumas mudanças implementadas a Herdeira diz que “*hoje, a gente trabalha com mais mulheres. Antigamente, não tinha tanta mulher.* E cita também os impactos de ter mais mulheres na empresa e diz que “*Hoje, o nosso estoque é liderado por duas mulheres. Hoje, a questão financeira, o caixa, são duas mulheres. Eu tenho uma vendedora. E essa vendedora é a que mais vende. E olha que ela impõe respeito. Porque a gente sempre sabe que um cara vai falar uma gracinha. E ela impõe respeito. [...] Então, depois que eu entrei, sim, a contratação de mulheres aumentou...*”.

Ao refletir sobre os desafios enfrentados para implementar mudanças na empresa, a Herdeira diz que um cliente chegou a dizer ao fundador o seguinte: “*A tua filha já está querendo complicar tudo!*”. E ela própria chegou a ouvir de um cliente o seguinte: “*Você está aqui de que, de enfeite? Porque ele achou que eu não tomava nenhuma decisão, ou que eu queria deixar a loja bonita, sabe?*”

A Herdeira destaca o fato de ter uma mulher na liderança da empresa e a visão dos clientes, e ela cita que “*é um processo!... uma responsabilidade grande [...] E tem a outra questão que eu jamais vou esquecer de falar isso que é a questão da mulher. Um cara quando chega aqui na loja [...] é todo mundo muito educado, muito compreensivo, não, não é! Às vezes, tem aquele cara grosseiro, não porque ele quer mas porque é o jeito dele, entendeu? Ele às vezes, [...] ele está acostumado a falar palavrões, palavras de baixo calão e tal e comigo é complicado. [...] Ainda tem essa barreira. Como é que eu vou chegar nela e falar determinadas coisas [...]*”.

Ela cita também que alguns clientes costumam usar palavrões em sua linguagem na relação com o Fundador e na relação com ela diz que “*Ele (cliente) jamais vai falar isso comigo, entendeu, dessa*

maneira, ele vai reclamar, mas é difícil esse diálogo, como é que eu vou chegar nela e vou falar isso. Antigamente, ele tinha mais acesso a meu pai e agora... entendeu?

Ela fala sobre o desafio de liderar a empresa e diz que “Eu acho que é mais aquela questão... eh... de eu ser mulher, de eu tá aqui, num ramo praticamente dominado por homens. Você quebra vários preconceitos, né” e continua a dizer sobre feedback de alguns clientes no que trata as mudanças implementadas “então, chegar um cara, assim, e fala: ‘Pô! Sabia que tinha mulher na liderança, cara! Pelo modelo que a loja tá, a gente sabe. Sabia que tinha mulher na liderança...’. Então, isso é muito bom, né...”.

Todos os aspectos levantados neste capítulo têm papel relevante para promover uma análise sobre a empresa familiar e os seus desafios na liderança e sucessão. O capítulo, a seguir traz uma discussão com base na teoria sobre os tópicos aqui apresentados.

5. DISCUSSÃO

Para iniciar essa discussão se torna relevante compreender alguns traços que caracterizam a empresa familiar X.

A literatura se destaca a diferença entre dois tipos de empreendedorismo no que toca a empresa familiar: oportunidade *versus* necessidade. O empreendedorismo por oportunidade indica a abertura do próprio negócio a fim de atender uma demanda do mercado. No que trata o empreendedorismo de necessidade, este surge pela dificuldade em ter perdido o emprego e a escolha em investir em uma nova saída de negócio. Segundo os autores, o empreendedorismo por oportunidade tem maior probabilidade de sucesso comparado com o de necessidade (Belda & Cabrer-Borrás, 2018; Porfírio *et al.* 2020).

Nesse contexto, vale ressaltar que o negócio familiar da empresa em estudo nasceu sobre a perspectiva de atender uma oportunidade de mercado e desde a sua fundação já se passaram mais de quarenta anos.

De acordo com Mischel & Iannarelli (2011), as empresas familiares são organizações diferentes devido ao cuidado que tem com a localidade onde estão instaladas, a atenção com qualidade e também com os colaboradores. Segundo os autores, estas preocupações são constantes ao longo do tempo devido ao nome da família que está por “trás” da imagem da empresa.

Dito isso, foram percebidos alguns aspectos indicados na literatura nas entrevistas com a Empresa familiar X. O Fundador diz que “*a área onde eu estava necessitava de uma casa de ferragens*” e ele também cita que “*a gente foi mudando, sendo lapidados pela exigência do próprio cliente*” e a Herdeira afirma que “[...] *o mercado exige isso da gente. [...] Eu não posso em dois mil e vinte [...] não ter um site bom [...]*”. Sobre a atenção aos colaboradores, o Fundador cita que “*Os veteranos (ao se referir aos colaboradores), aqueles que conhecem, tão comigo, nunca abro mão deles. Eu não deixo eles saírem*”.

Essas afirmações demonstram uma preocupação da Empresa Familiar X com a localidade desde sua fundação, preocupação com a qualidade devido à exigência do mercado e também a atenção aos colaboradores, principalmente os mais antigos por parte do Fundador. Isso confirma uma característica típica deste tipo de organização que tem atenção com a sua imagem uma vez que ela pode ter impacto no nome da família ali representado.

Outro aspecto relevante no que trata a empresa familiar é a influência do Fundador na gestão da mesma. De acordo com Schein, (1983) e Kelly *et al.* (2000) a influência do fundador pode ter impactos em como a empresa soluciona suas dificuldades externas no que trata a ‘*sobrevivência*’ e também no que se refere à criar soluções sobre os impasses internos da mesma. Essa visão vai de encontro com as afirmações de Pina e Cunha *et al.* (2017: 144) ao dizerem que “*o poder das empresas familiares está normalmente concentrado nas gerações mais velhas*”. Esta centralização de poder é percebida na empresa em estudo uma vez que os líderes e colaboradores destacam que todas as decisões da empresa estão centralizadas no Fundador.

Kelly *et al.* (2000) afirmam que a forma como o Fundador aparece na estrutura da organização indica qual é seu poder de influência na tomada de decisão. Destacam também que esse aspecto da influência do Fundador também é refletido quando ele é sempre consultado para tomada de decisões estratégicas e para aprovações importantes. Nesse sentido, foi confirmado através dos resultados que na empresa familiar X não se toma qualquer tipo de decisão importante antes que ela passe pelo aconselhamento e aprovação do Fundador. Esta centralização de poder também foi refletida por meio do organograma criado pela investigadora com aprovação da liderança da empresa. O Fundador aparece no centro e não na posição de topo da estrutura. À representação gráfica expressa a visão de que nesta empresa familiar de pequeno porte, o Fundador tem uma figura de maior participação em todos os departamentos da empresa reforçando a percepção de ser uma gestão centralizada mas que ao mesmo tempo ele busca se colocar numa posição de maior interação no desenho da estrutura organizacional.

As dinâmicas interpessoais, na empresa familiar em questão também têm relevância, uma vez que essa tem a família como fio condutor da cultura, valores e regras a serem estabelecidas no ambiente empresarial. O Fundador destaca que desde sua fundação a Empresa X sempre teve característica familiar e que o fato de ter os familiares gera para ele uma maior confiança, principalmente no que trata a gestão.

Nesse sentido, vale levantar a questão sobre o nepotismo, pois é um tema relevante discutido na literatura em relação às empresas familiares. Pina e Cunha *et al.*, (2017) destacam que o tratamento diferenciado que pode existir entre os colaboradores, membros da família e os não-pertencentes a família pode causar sentimento de injustiça e desmotivação na relação com os colaboradores não-pertencentes a família.

Fisher 2010, Turner *et al.* 2002, citado por Ferreira *et al.* (2015) afirmam que as organizações nas quais a cultura é inspirada em promover a dignidade, a saúde, a justiça e as boas relações entre os colegas e que tem como base a confiança e o respeito, são organizações onde a força de trabalho pode ser mais motivada e feliz.

A diferença de tratamento entre familiares e colaboradores não-pertencentes à família (nepotismo) não foram legitimadas nos resultados deste estudo. Contudo, um fator relevante levantado sobre as dinâmicas interpessoais destacados pelos colaboradores na empresa em estudo e que pode conduzir a uma desmotivação ou sentimento de injustiça, conforme levantado por (Fisher 2010, Turner *et al.* 2002, citado por Ferreira *et al.*, 2015) é o fato deles perceberem um tratamento diferenciados entre os colaboradores mais antigos e os mais novos. É percebido que existe uma apreciação pelo Fundador no que tange os colaboradores mais antigos quando afirma que não os deixa saírem.

Assim, vale salientar neste estudo a importância das organizações, sejam elas familiares ou não, em promoverem um ambiente de trabalho onde a justiça e as boas relações possam prevalecer, afim que os colaboradores possam se sentir motivados a alcançarem os objetivos organizacionais.

Posto isto, vale analisar a questão sobre como a Empresa X dará continuidade ao empreendimento para as próximas gerações. Sendo assim, nos próximos parágrafos se busca responder à pergunta de

investigação levantada no início desse estudo: “*Como decorre o processo de preparação da liderança e sucessão para a próxima geração em uma empresa familiar de pequeno porte brasileira?*”.

Neste sentido, foram discutidos em profundidade os resultados obtidos no que diz respeito ao Fundador e a sucessão, socialização multigeracional e a legitimação do sucessor, o processo de preparação de sucessão e as fundamentações teóricas que dão suporte aos resultados apresentados. Para finalizar esta discussão, serão também analisados alguns possíveis entraves tendo por base as narrativas dos participantes deste estudo.

5.1. O fundador e a sucessão

Beckhard & Dyer Jr (1983: 9) atribuem que uma das garantias para continuidade da empresa é o processo de transferência de bens para os herdeiros e que “*é bastante comum, por exemplo, deixar ao cônjuge 50% dos bens e dividir os restantes 50% igualmente entre todos os filhos*”.

De acordo com Le Breton–Miller, Miller & Steier (2004); Oliveira *et al.* (2013), a sucessão apresenta múltiplas esferas: a sucessão patrimonial que diz respeito a transferência do patrimônio aos herdeiros da empresa familiar e a sucessão da gestão que trata da transferência de poder da gestão da empresa entre o sucedido e sucessor. É de suma importância que essas múltiplas esferas sejam planejadas, pois o futuro e continuidade da empresa familiar dependem desse planejamento.

Para Porfírio *et al.* (2020), a elaboração de plano formal de sucessão dependerá de cultura da empresa, pois segundo eles, uma cultura com característica mais informal tende a não considerar o plano de sucessão formalizado necessário e uma mais formal o vê relevante para nortear o futuro da empresa.

Um plano formal de sucessão para segunda geração não foi apresentado pela empresa familiar em questão. Porém, alguns aspectos foram percebidos pelo investigador sobre como o Fundador tem conduzido, talvez de forma inconsciente, a empresa para uma possível sucessão. Assim, destaca-se: ser o Fundador, o próprio transmissor da cultura, regras e valores da empresa familiar para todos que ali trabalham, processo de preparação na entrada no qual todos começam por trabalhar funções mais básicas e com tempo vão sendo colocados em posição de confiança do Fundador, conversa informal com o Sobrinho (há alguns anos) sob a possibilidade de ser um sucessor; colocar o Sobrinho e a Herdeira como sócios da empresa familiar; ser mentor dos mesmos no processo de aprendizagem e criou-se um ambiente de cooperação mútua entre os dois possíveis sucessores.

A idade do Fundador muitas vezes está relacionada ao processo de planejamento da sucessão (Porfírio *et al.*, 2020). Desta forma, percebe-se que devido a idade avançada o Fundador tem confiado para a Herdeira e o Sobrinho o legado de continuidade da empresa familiar.

Neste sentido, analisa-se a seguir como decorre o processo de socialização multigeracional e a legitimação do sucessor conduzida pelo Fundador na Empresa familiar X.

5.2. Legitimação e socialização multigeracional

A **socialização** de um familiar na empresa tem um papel relevante pelos possíveis impactos que esse processo pode causar em agentes que ali trabalham. Posso & Urbano (2017) afirmam que a socialização é uma etapa importante do processo de sucessão. E destacam ainda que a socialização deve ser um processo implementado a longo prazo.

Nesse sentido, percebe-se que na empresa familiar em estudo, o processo de socialização da herdeira inicia-se possivelmente de forma inconsciente desde a sua infância. Ela cita que desde que era pequena seu destino depois da escola era ir à empresa da família e ali ficava com os pais até que eles pudessem ir para casa.

Nesse contexto, o Modelo Bel 5+5+5 (Gaglio 2004, citado por Mischel & Iannarelli, 2011) afirma que os filhos que passaram sua infância no ambiente da empresa familiar tendem a desenvolver o desejo de trabalhar na empresa de família. Os jovens que crescem em ambiente empresarial familiar podem ser empreendedores de sucesso quando se tornarem adultos. Os autores ainda dizem que essa construção mental é desenvolvida pelo fato de muitas vezes (o filho sucessor) ter sido exposto ao longo da vida e até em conversas de jantares familiares a “criar soluções para problemas” no que toca as dinâmicas dos negócios.

Sendo assim, os passos dados pela Herdeira ao longo do tempo na empresa em estudo espelham bem o Modelo BEL 5+5+5.

Numa primeira etapa, a Herdeira cita que as brincadeiras que fazia em sua infância sob os cuidados dos pais era “*eu pegava aquela máquina de cartão, deixa que eu passo, vamos brincar eu compro, eu vendo, deixa eu ficar com teu dinheiro, eu sempre fui assim e via meu pai fazendo, sabe? Eu gostava daquilo*”. Ela também cita que quando havia algum tipo de desentendimento com o pai no ambiente de trabalho, a mãe não deixava que eles conversassem sobre trabalho nos momentos das refeições em casa. Dessa forma, desde sua infância foi conduzida a conhecer as dinâmicas do negócio e também a criar soluções para os problemas em momentos informais. O fato de a Herdeira conviver no ambiente do negócio familiar também proporcionou a possibilidade de conhecer os empresários que tinham contato com seus pais.

Essa exposição desde sua infância também se aplica no modelo BEL 5+5+5 apresentado por Mischel & Iannarelli, (2011: 273) no que toca às competências como “*self-starting, people, marketing, money e leadership skills*”, todas elas foram percebidas na entrevista com a Herdeira, como por exemplo, o fato de ir trabalhar na empresa familiar por iniciativa própria empreendendo esforços desde a sua juventude, concluindo a formação acadêmica para atender os requisitos impostos pelo Fundador “talvez de forma inconsciente” para que a oportunidade de trabalhar na empresa fosse aceita. Sua habilidade de liderar e se relacionar com as pessoas conforme destacado pelo Fundador, o Sobrinho e também os colaboradores, suas competências para implementar novas estratégias de marketing para

desenvolvimento da empresa familiar e também o fato de trabalhar na área financeira foram também descritos nos resultados.

Outros aspectos relevantes do Modelo BEL 5+5+5 se referem às fases de envolvimento na empresa familiar como o “*business exposure, hands-on experience, broadening experiences, formal entry into a career e leadership opportunities*” (Mischel & Iannarelli, 2011: 273). Essas também foram percebidas uma vez que desde a infância brincava como fazer pagamento. A Herdeira começa assim a ter uma exposição empresarial informal, a experiência prática veio através da entrada na empresa, momento que marca também uma entrada formal numa ‘potencial’ carreira. O alargamento das suas experiências vem ao longo do tempo através das várias posições que ela ocupou na empresa. No que tange às oportunidades de liderança (*leadership opportunities*), essas se concretizam quando o fundador coloca a Herdeira para gerenciar uma empresa que não tinha muitos resultados econômicos e com isso ela alavancou uma nova vertente do negócio. Uma segunda oportunidade, foi o fato de o Fundador precisar se ausentar da empresa por questões de saúde e neste período foi a filha que levou à frente o negócio da família.

Dessa forma podemos afirmar que o Modelo BEL 5+5+5 aplica-se claramente ao processo de socialização que decorreu com a Herdeira na Empresa familiar X.

Para além disso, observa-se neste estudo que faz parte da cultura da empresa que o processo de preparação de entrada na mesma seja dos colaboradores como dos líderes, prevê eles passarem por um processo ‘ferrugem’, ou seja, conduzir os integrantes a realizar os trabalhos mais duros, ingratos ou até de menor valor, antes de passarem para cargos de maior confiança ou liderança. Este tipo de aprendizagem conduzida pelo Fundador, tem por objetivo principal que os familiares na liderança (Herdeira e Sobrinho) conheçam todos os processos e segredos do negócio e assim sejam capazes de realizar qualquer trabalho, desde o estoque até a tomada de decisão na ausência do Fundador. De acordo com o Fundador, ele também passou por este tipo de aprendizagem quando iniciou o negócio e foi possível verificar nos resultados que essa forma de preparação foi bem aceita seja pelo Sobrinho, a Herdeira e também por alguns colaboradores mais antigos.

A família tem o papel de transmitir a cultura e facilitar a construção da personalidade do sucessor (Carrieri 2005, citado por Oliveira *et al.*, 2013). É essa preparação que o Fundador tem conduzido com destaque para transmissão da cultura, aprendizagem e ‘influência’ na construção da capacidade de gestão empresarial e técnica, respectivamente, da Herdeira e o Sobrinho. E de forma informal, estes têm contribuído para a legitimação dos sucessores.

5.3. Percurso para uma sucessão (liderança) partilhada

A liderança partilhada como resultado de um processo de sucessão tem sido muito utilizada em empresa familiares. A implementação desta solução tem sido positiva em muitos decursos sucessórios para lidar com “*ambiente cada vez mais complexo e competitivo*” (Cater & Justis, 2010: 581).

Para os autores, a liderança partilhada pode ser benéfica para a organização uma vez que cada líder tenha seu papel bem definido e cada um deles saibam trabalhar em conjunto para o alcance dos objetivos organizacionais. Eles destacam ainda que a probabilidade de sucesso nesse tipo de liderança cresce quando os “*líderes desempenham papéis diferentes e complementares*”, e ainda que sejam capazes de dividir os méritos do sucesso, que saibam trabalhar juntos para revolver momento de crise e também tenham uma boa comunicação entre si (O’Toole, 2002, citado por Lopes & Baioa, 2011: 9).

No que trata a possível liderança partilhada na empresa familiar em estudo, observa-se que entre o Sobrinho e Herdeira, eles aparentemente terão papéis distintos e bem definidos nesse tipo de liderança como por exemplo, o sobrinho trabalhará mais nos aspetos técnicos do negócio, muito associados aos produtos comercializados; a Herdeira, por outro lado, tomará uma posição mais estratégica e empreendedora, com uma visão de consolidação e alargamento do negócio para a era digital.

Foi percebido também através dos resultados que os dois trabalham de forma cooperativa e tem uma boa comunicação entre si. Pode-se também enfatizar que o Sobrinho teve papel relevante de apoio a Herdeira quando o Fundador precisou se ausentar da empresa por questões de saúde e a Herdeira teve que tomar decisões estratégicas para dar continuidade ao negócio.

De acordo com a literatura, outros aspectos podem ter impacto positivo num processo pós sucessão numa empresa familiar, nomeadamente a qualificação e experiência dos sucessores.

Para Le Breton–Miller, Miller, & Steier (2004: 310) sucessores que comprovaram “*capacidade, desempenho e experiência*” dentro do ambiente da empresa ao longo do tempo tiveram resultados positivos no que trata a sucessão.

Esse elemento é possível identificar na empresa em questão uma vez que tanto o Sobrinho como a Herdeira iniciaram por trabalhar no “chão de fábrica” até chegarem à posição de liderança ocupada atualmente. Esse cenário é relatado por vários colaboradores, até mesmo os mais novos, como um aspecto de confiança positiva e credibilidade na liderança.

Vale destacar também que em quanto a Herdeira possui título superior e habilidades de gestão na empresa, o Sobrinho possui duas décadas de experiência na mesma em que ele desenvolveu uma capacidade técnica que lhe permite conhecer uma gama de produtos e maquinários com os quais a empresa trabalha. A sua relação com os fornecedores é também um elemento chave na implementação da estratégia no ramo de negócio no qual a empresa atua.

Morris *et al.* (1997); Porfírio *et al.* (2020) destacam que um nível mais elevado de formação educacional pode ter impacto positivo no processo pós sucessão. De acordo com Porfírio *et al.* 2020, os sucessores que tiverem maior nível acadêmico tendem a investir mais no desenvolvimento do negócio e isso pode ter um efeito positivo na sobrevivência da empresa assim como no crescimento das vendas e na rentabilidade dela. Eles afirmam ainda que o título universitário pode ter impacto positivo no processo de sucessão e pós sucessão, uma vez que estes sucessores tendem a ser mais produtivos no desempenho adentro da empresa.

De acordo com Dawson, Ginesti & Sciascia (2019), a segunda geração da empresa familiar precisa se adaptar as tendências do mercado externo. Essa nova geração de líderes precisa criar uma nova realidade no que toca a gestão de empresa familiar neste ambiente externo dinâmico e de constante mudanças.

Essa pode ser uma nova realidade no âmbito das empresas familiares de pequeno porte uma vez que o mercado tende a ser cada vez mais inovador e em constante mudanças, e isso exige uma habilidade empreendedora para se adaptar de forma mais flexível a esta nova tendência.

Esta visão empreendedora e de capacidade gestão são percebidas no que trata a Herdeira quando cita que “[...] o mercado exige isso da gente. [...] Eu não posso em dois mil e vinte não ter uma venda por um whatsapp. Em dois mil e vinte, você não ter um site bom [...]”. Os colaboradores e o próprio Fundador também destacam a capacidade dela de implementar mudanças, de liderança e de gerenciar pessoas.

Contudo, as competências desenvolvidas pelo Sobrinho ao longo dos anos mereceram total confiança do Fundador, o que destaca o mesmo como um sucessor capacitado para conduzir a empresa no futuro.

O fato de o Fundador sempre ter tido uma liderança centralizada nele próprio com uma visão do negócio mais focada comercial, como por exemplo, o departamento de compras, área que ele mesmo gerenciou por muitos anos e que confiou ao Sobrinho. Possivelmente, o remete a visão desta ser a área mais importante da empresa e por isso ele acredita ser o Sobrinho a pessoa mais capacitada para a sucessão.

Para além disso, de acordo com Kelly *et al.* (2000: 31) “o fundador traz para gestão da empresa as suas propensões individuais, valores e regras operacionais, que por sua vez resultam do seu desenvolvimento e da sua história”. Com isso, pode-se analisar que os valores e regras contidos no seu desenvolvimento e sua história, podem ter apresentado para ele a única forma de continuidade e sucesso da empresa familiar.

Assim, fica evidente como seja difícil para ele (o Fundador) visualizar uma liderança partilhada e talvez por isso que ele insista em dizer que a Filha-Herdeira e o Sobrinho-Sucessor.

Porém, talvez de forma inconsciente, o Fundador tenha percebido que a gestão partilhada da Herdeira e do Sobrinho tem funcionado com sucesso, tanto que ele cita que “E hoje, graças a Deus, se dão otimamente bem, não há nenhuma rivalidade. Pelo contrário, há um comprometimento entre os dois e vamos tocando o barco”.

Desta forma, percebe-se que se abre um novo ‘leque’ de possibilidade para o futuro da empresa familiar em questão com uma possível liderança partilhada entre o Sobrinho e a Herdeira.

5.4. Possíveis entraves à sucessão

Além de todos os aspectos destacados nesta discussão vale dispensar a atenção sobre alguns possíveis entraves que podem ser relevantes analisar no que trata a sucessão da empresa familiar.

Os autores trazem uma discussão sobre algumas preocupações que são relevantes quando o pai decide por transferir a sucessão da empresa para a filha e eles destacam que o pai busca certificar-se que a filha irá dar continuidade ao negócio no mesmo patamar que ele, certificar que não terá nenhum tipo de problema de relação com os filhos que decidiram por não trabalhar na empresa familiar, garantir que não haverá desmotivação por parte dos colaboradores quando a filha assumir o negócio da família, e, finalmente, saber o momento certo de deixar a sucessão ocorrer ou se deve continuar para resolver alguma questão. (Munn 2009, citado por Mischel & Iannarelli, 2011)

No que diz respeito às questões supracitadas, alguns pontos relevantes foram levantados nesse estudo. No que trata se a Herdeira dará continuidade ao negócio no mesmo patamar que o pai pode-se ressaltar que após sua entrada na empresa familiar, ela implementou estratégias com o intuito de alavancar o negócio uma vez que esse estava estável e não apresentava crescimento no mercado. No que se refere ao problema de relação com filhos que não optaram por trabalhar na empresa, de acordo com o Fundador essa questão está resolvida pois sua outra filha não apresenta nenhum interesse em trabalhar na empresa e além disso, ela tem formação acadêmica e trabalha num outro ramo de atividade. Porém, ele destaca uma ligeira preocupação com os genros, pois quando a Herança for repassada para as Filhas, eles (os genros) podem não concordar com os termos acertados entre o Fundador e as Filhas. Outra questão levantada pelos autores é garantia que não existirá no futuro uma desmotivação por parte dos colaboradores com a entrada da filha na empresa. Dessa forma, o Fundador conduziu a Herdeira nos primeiros anos na empresa com tarefas mais duras e básicas até ela chegar à liderança. Assim, os próprios colaboradores perceberam que ocupa uma posição na empresa e que não mediu esforços para merecê-la. Outro fator relevante nessa dinâmica é a Herdeira ter criados momentos em que almoçava juntos aos colaboradores, pois ela trazia comida de casa e sentava-se a mesa das refeições junto com os funcionários da empresa, se colocando na mesma posição que eles. Isso permitiu uma aproximação maior dela com eles e assim adquiriu uma maior confiança na relação com os colaboradores.

Sobre à questão de o Fundador deixar a sucessão ocorrer, isso não foi confirmado nos resultados. Apesar dele citar que talvez já deveria ter saído da liderança da empresa familiar, o fato de dizer que pensou em sair mas decidiu voltar para resolver problemas que ele criou nos leva a confirmação de que continua na gestão da empresa com o objetivo de resolver ainda alguma questão, conforme supracitado por Munn 2009 (citado por Mischel & Iannarelli, 2011).

Esta informação revela uma possível resistência do Fundador em deixar a gestão da empresa e esta foi muito mencionada pelos colaboradores. Ao falar sobre o momento de deixar a gestão da empresa, o fundador cita que tinha decidido se afastar da gestão por um período após ter tido um problema de saúde, porém, com o tempo ele se *'sentiu ocioso e inútil'*. Ele também ressalta uma preocupação em

sobrecarregar a Herdeira na gestão da empresa familiar e com isso ele decidiu por retomar às atividades na empresa. Através desse relato é possível identificar uma possível barreira discutida na literatura.

Um dos problemas relacionado ao fundador é saber quando abandonar o “*poder de liderança*” na empresa familiar (Beckhard & Dyer Jr, 1983: 7).

Ussman (2004) ressalta que normalmente o fundador se afasta da gestão da empresa por dois motivos: morte ou por uma grave doença.

Beckhard & Dyer Jr (1983); Georgiou & Vrontis (2013), salientam que o tempo médio em que o fundador permanece na gestão de uma empresa familiar são de vinte e quatro anos e normalmente este tempo é semelhante ao ciclo de vida dela.

De acordo com os fatores supracitados, existe uma dificuldade do fundador em saber o momento certo de se afastar da gestão da empresa familiar. E esses fatores podem ser ainda mais verdadeiros no que trata uma empresa familiar de pequeno porte pois muitas das vezes a subsistência financeira da família está ligada em manter a empresa funcionando e em obter rentabilidade. Este estudo traz a luz um cenário relevante quando o fundador cita que “*eu preferiria mil vezes que minha filha tivesse seguido carreira que ela se capacitou [...] que tivesse trabalhando fora do negócio, a ponto do negócio ser uma coisa secundária*”. E este pode ser esse um dos fatores pelo qual o Fundador tenha dificuldade de se afastar da gestão da empresa, devido à preocupação que a empresa represente a subsistência primária da filha e de seus familiares.

Outro aspecto relevante a ser tratado neste capítulo, são os possíveis entraves que a Herdeira encontra por avançar sua carreira num ramo de atividade que tem uma grande representatividade de homens. Os desafios encontrados por ela sejam na relação com os colaboradores “homens” como também pelos clientes, nos traz a discussão sobre o tema levantado na literatura chamado: teto de vidro.

Nesse contexto, o estudo apresentado por Lima, Neto, Lima M., Tanure & Versiani, (2013, p.77) sobre o conceito de “teto de vidro”, eles afirmam que existem barreiras para a mulher na alta hierarquia em empresas brasileiras. De acordo com eles o ‘*preconceito e a discriminação*’ no que toca a liderança feminina ainda são presentes nas organizações e que muitas das vezes o ‘*sarcasmos*’ é utilizado como forma de constranger este tipo de liderança.

Para Dumas (1992) e Kubíček & Machek (2019) os conflitos familiares podem ter relevância no processo sucessório feminino e também a visão de fragilidade na liderança por parte dos integrantes da empresa familiar devido ao fato do sucessor ser uma mulher.

Kubíček & Machek (2019) fazem referência à questão das mulheres na liderança poderem enfrentar dificuldades de serem aceitas quando o setor no qual lideram é dominado por homens. Os autores também destacam que se a sucessora for conhecida pelos colaboradores desde sua infância, ela poderá enfrentar ainda mais dificuldades na sucessão e também em ser aceita por eles.

Com isso, o participante C3 e a Herdeira levantaram a questão sobre os desafios na relação da Herdeira com colaboradores antigos (homem) e ela cita que a possível relação difícil pode ter como

causa que o mesmo não gosta de ser liderado por uma mulher ou até pelo fato dela ser mais nova (idade) do que os colaboradores, e ele pode ter dificuldade em respeitar a liderança dela.

Outro fato relevante a ser destacado nesse contexto é quando a Herdeira relata que ouviu de um cliente que ela estava na empresa de enfeite, pois segundo ele, ela não tomava nenhuma decisão além de só deixar a loja bonita.

Neste sentido, Deng, (2015); Kubíček & Machek (2019) destacam ainda que filha-sucessora está mais vulnerável a enfrentar dificuldade na relação com membros não pertencentes a família, principalmente quando o Fundador ainda está presente na gestão da empresa familiar.

Desse modo, o fato da Herdeira estar trabalhando num ramo dominado por homens, ser conhecida desde a infância por colaboradores e clientes e o Fundador ainda estar presente na gestão da empresa, pode confirmar as dificuldades dela em ser aceita em algumas ocasiões por colaborador não pertencentes à família e também em o cliente vê-la como uma líder empreendedora.

Na perspectiva de buscar mudar o cenário na questão de gênero dentro da empresa familiar, a Herdeira afirma que desde que entrou, está a implementar novas estratégias e com isso está a contratar mais mulheres para trabalhar na empresa familiar, uma vez que se tinha uma representatividade feminina muito baixa.

Nos últimos tempos tem ocorrido mudanças no que toca as empresas familiares pois não somente as Filhas se tornam proprietárias, mas também elas tendem cada vez mais a sucederem o Pai na gestão da empresa (Vera & Dean, 2005, Overbeke, Bilimoria, & Somers, 2015, Hytti, Alsos, Heinonen & Ljunggren, 2016, citado por Mussolino *et al.* 2019).

Akhmedova *et al.* (2019: 3) afirmam que as filhas motivadas tendem a exercer um papel de liderança mais equilibrado no que trata “os interesses da empresa, colaboradores, clientes e parceiros”.

Para os autores “a presença de mulheres no conselho de administração e diretoria melhora a performance financeira da empresa” (Schmiliver, Teixeira, Brandão, Andrade & Jucá, 2019: 94)

Dito isso, vale reforçar a importância do papel da mulher no que trata a gestão de empresa familiar, como por exemplo, algumas habilidades identificadas na Herdeira, destacadas neste estudo, como a capacidade de gestão, abertura para soluções inclusivas no que trata gênero, criatividade para implementar novas estratégias de negócio e persistência no que toca o alcance de objetivos organizacionais.

Com isso, a empresa familiar tem entrado em novos mercados o que tem proporcionado uma maior estabilidade financeira. Ao falar sobre período da crise pandêmica do *Covid 19*, a Herdeira cita que “[...] *à venda online [...], pra gente foi essencial (durante a pandemia). [...] a gente já tava no mercado há um bom tempo, então isso ajudou a gente, por ter um pouco mais de experiência dos que estão entrando agora. E... apesar de não ser um lucro muito alto, mas a gente agora tá ganhando na quantidade, então, foi uma surpresa pra gente*”.

Sendo assim, esta discussão trouxe a luz pontos relevantes no que trata a empresa familiar de pequeno porte como a influência do fundador na gestão, o processo de socialização com base no Modelo

5+5+5 e sua aplicabilidade na Herdeira da empresa familiar, os pontos-chaves de um possível processo sucessório partilhado e por fim foram levantados alguns entraves no que toca à sucessão e à liderança feminina em empresas familiares.

6. CONCLUSÃO

Este estudo teve por objetivo analisar o processo de preparação da liderança e sucessão aplicado numa empresa familiar de pequeno porte brasileira. Através dos resultados e análises, constatou-se que a influência do fundador sobre o processo de preparação da liderança é predominante na empresa familiar, objeto deste estudo, devido ao fato dele ter conhecimento de todo o funcionamento da empresa e ser ele o próprio o transmissor da cultura, regras e valores para todos que ali trabalham.

Os resultados deste estudo também sugerem que a socialização dos possíveis sucessores estendida no tempo tem impacto positivo para que a sucessão ocorra com êxito. De fato, a integração progressiva do(s) sucessor(es) permite ele/a(s) poder conhecer ao longo do tempo o funcionamento da empresa e também ganhar maior integração com os colaboradores.

Outro fator importante identificado neste estudo se refere ao ‘alargamento’ da sucessão. Muitos estudos existentes trazem a figura do sucessor como uma única pessoa que irá suceder o Fundador, porém com este estudo foi possível perceber que determinados fatores na preparação das empresas familiares de pequeno porte podem favorecer uma sucessão da liderança partilhada. Entre esses fatores, destaca-se a inclusão de tarefas bem definidas entre os futuros possíveis sucessores e a construção de uma gestão cooperativa.

Os elementos recolhidos durante a pesquisa sobre o processo de preparação da sucessão analisado na empresa familiar em questão apontam para a possibilidade de uma sucessão partilhada entre a Herdeira e o Sobrinho. De fato, eles seguiram um processo de integração similar na empresa familiar, e hoje em dia, trabalham de forma cooperada entre si ao passo que executam tarefas bem definidas no que se refere às funções exercidas. Vale ressaltar que este processo de sucessão está decorrendo de forma gradual e ao longo do tempo devido ao fato que o Fundador ainda não se distanciou da liderança da empresa.

Contudo, cabe salientar que a Herdeira tem uma função ‘chave’ para que o processo de sucessão seja pacífico e duradouro, uma vez que principalmente nela cai a responsabilidade de conseguir manter um equilíbrio na liderança partilhada com o Sobrinho. Este estudo indica que o processo de cooperação entre os dois já está acontecendo de forma positiva devido a postura da Herdeira que na ausência do Fundador se apoia no Sobrinho na tomada de decisões estratégicas na empresa.

Pode-se afirmar que o processo de integração, socialização e gestão cooperativa foram identificados como uma estratégia positiva nos resultados dessa investigação já que esses fatores de acordo com a literatura são relevantes para um processo bem sucedido de sucessão em uma empresa familiar.

Este estudo salientou ao mesmo tempo alguns possíveis entraves para uma resolução positiva do processo de sucessão.

Um primeiro possível obstáculo identificado nos resultados do presente estudo é a ausência na empresa familiar de pequeno porte em questão de um plano formal de sucessão.

Um outro aspecto relevante, identificado neste estudo, foi o fato de o Fundador apresentar dificuldade em se afastar da liderança da empresa familiar. Essa resistência foi justificada com a preocupação do Fundador de que a renda da Filha dependeria dos resultados da empresa. A prolongada presença dele representaria uma forma de assegurar a estabilidade da empresa familiar.

A resistência do Fundador em se afastar da gestão pode ser prejudicial em dois aspectos: o atraso no decorrer do processo de sucessão planejado e o enfraquecimento da liderança da Filha-Sucessora, já que as decisões estratégicas tem que passar pelo aval do Fundador. Essa prolongada situação de incerteza pode contribuir para que a Filha encontre resistências dos colaboradores mais antigos ao terem que lidar contemporaneamente com dois estilos de liderança diferentes e dos clientes que sempre tiveram o Fundador como referência de gestão da empresa.

Para além disso, o estudo sugere que podem existir entraves no que trata a liderança feminina em um setor de atividade ao qual a presença masculina tem maior representatividade, pois ainda existem clientes e colaboradores que enfrentam resistências em perceberem a importância da mulher na gestão estratégica do negócio como uma líder capacitada para levar a frente com sucesso um empreendimento familiar.

6.1. Limitações e futuros estudos

No que trata as limitações deste estudo, um fator relevante refere-se à natureza qualitativa da análise cujos resultados obtidos podem apresentar limitações no que trata sua generalização.

Ademais, por se tratar de um estudo qualitativo, os resultados limitam-se às percepções e perspectivas dos participantes. Desse modo, os resultados estão limitados ao cenário desta empresa em estudo.

Um outro aspecto refere-se ao estudo ter sido aplicado apenas em uma empresa familiar de pequeno porte. Dessa maneira, os resultados obtidos não podem ser generalizados para um cenário encontrado em outras empresas familiares do mesmo porte.

Outro traço relevante de limitação foi a não definição das competências ideais para um sucessor da segunda geração. Sendo assim, o estudo não pode confirmar se as competências gerenciais apresentadas pelo possíveis sucessores na empresa em estudo são condizentes para uma sucessão bem-sucedida.

Para estudos futuros, torna-se relevante analisar, uma vez concretizada a saída do Fundador, se a sucessão partilhada em uma empresa familiar de pequeno porte brasileira apresenta impactos positivos ou negativos no processo pós-sucessão; a aplicação do Modelo BEL 5+5+5 em longa escala para confirmar se o cenário encontrado neste estudo aplica-se também em outras empresas familiares de pequeno porte brasileira, e analisar quais elementos tem maior impacto nas possíveis barreiras enfrentadas por um Filha-Sucessora na gestão de uma empresa familiar de pequeno porte brasileira.

6.2. Implicações práticas

A análise apresentada neste estudo contribue para algumas reflexões no que tange o processo de preparação da liderança e sucessão numa empresa familiar de pequeno porte.

Relativamente, o estudo apresentou a aplicabilidade do Modelo *Bernelli Entrepreneurial Learning* (BEL) 5+5+5 (Mischel & Iannarelli, 2011) numa empresa familiar de pequeno porte brasileira, e assim, foi possível analisar as motivações que levaram a Herdeira a ter a iniciativa de ir trabalhar na empresa de família e também o seu desejo de dar continuidade ao negócio.

Outro fator relevante apresentado pelo estudo se refere à contribuição para analisar se a sucessão de liderança partilhada pode ser considerada como uma estratégia válida, uma vez que o Fundador se distancie da gestão da empresa. Os resultados sugerem que a sucessão partilhada poderá apresentar resultados positivos ao longo do tempo na empresa, porém tem relevância a forma como ela é planejada.

Outrossim, este estudo contribue para uma análise sobre os possíveis entraves numa liderança feminina em uma empresa familiar de pequeno porte brasileira que atua num setor onde a representatividade masculina possa ser predominante. O estudo apresentou algumas reflexões importantes sobre os desafios ou até ‘preconceito’ encontrado por uma líder mulher que opta por trabalhar neste ramo de negócio.

Devido aos resultados apresentados, tornou-se relevante destacar os desafios e dificuldades que uma Filha-Sucessora pode enfrentar quando sua liderança numa empresa familiar é contemporânea com a presença e a liderança do Pai-Fundador, e como esta sobreposição temporal, de acordo com a literatura, Deng, (2015); Kubíček & Machek (2019) pode criar dificuldade de relação na gestão da empresa com pessoas não-pertencentes a família.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Akhmedova, A., Cavallotti, R., Marimon, F., & Campopiano, G. (2019). Daughters' careers in family business: Motivation types and family-specific barriers. *Journal of Family Business Strategy*. DOI:10.1016/j.jfbs.2019.100307.
- Allen, I. E., & Langowitz, N. (2003). Women in family-owned businesses. *Women in Family-Owned Businesses Report*.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101. DOI: 10.1191/1478088706qp063oa
- Belda, P. R., & Cabrer-Borrás, B. (2018). Necessity and opportunity entrepreneurs: Survival factors. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(2), 249-264. DOI: 10.1007/s11365-018-0504-9
- Beckhard, R., & Dyer Jr, W. G. (1983). Managing continuity in the family-owned business. *Organizational dynamics*, 12(1), 5-12. DOI: 10.1016/0090-2616(83)90022-0
- Birley, S. (1986). Succession in the homily firm: The inheritor's view. *Journal of Small Business Management*. 24(3), 36-43.
- Bluhm, D. J., Harman, W., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2011). Qualitative research in management: A decade of progress. *Journal of Management Studies*, 48(8), 1866-1891. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2010.00972.x
- Cabrera-Suarez, K. (2005). Leadership transfer and the successor's development in the family firm. *The Leadership Quarterly*, 16(1), 71-96. DOI: 10.1016/j.leaqua.2004.09.010
- Campenhoudt, L. V., Marquet, J., & Quivy, R. (2019). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva Publicações.
- Cater, J. J., & Justis, R. T. (2010). The development and implementation of shared leadership in multi-generational family firms. *Management Research Review*. 33(6), 563-585. doi:10.1108/01409171011050190
- Cunningham, J., Seaman, C., & McGuire, D. (2016). Knowledge sharing in small family firms: A leadership perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 7(1), 34-46. DOI: 10.1016/j.jfbs.2015.10.002
- Castaldello, J. L. (2012). *Como as empresas familiares tratam o processo sucessório: um estudo de caso múltiplo em empresas da serra gaúcha* (Vol. 1) Cap. 2. Buqui Livros Digitais.
- Dawson, A., Ginesti, G., & Sciascia, S. (2019). Family-related antecedents of business legality: An empirical investigation among Italian family owned SMEs. *Journal of family business strategy*, 100284. DOI: 10.1016/j.jfbs.2019.04.003
- Davies, J., Hides, M. & Powell, J. (2002). Defining the development needs of entrepreneurs in SMEs, *Education + Training*, 44 (8/9), 406- 412. DOI: 10.1108/00400910210449240
- Deng X (2015) Father-daughter succession in China: facilitators and challenges. *Journal family business Management*, 5(1):38–54. doi: 10.1108/JFBM-05-2014-0011
- Dumas, C. (1992). Integrating the daughter into family business management. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(4), 41–55. DOI: 10.1177/104225879201600403

- European Commission. (2018). Annual Report on European SMEs 2017-2018. SMEs Growing beyond Borders. *EU Publications*, do, 10.
- Farah, B., Elias, R., De Clercy, C., & Rowe, G. (2020). Leadership succession in different types of organizations: What business and political successions may learn from each other. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 101289. DOI: 10.1016/j.leaqua.2019.03.004
- Ferreira, J. M. C., Neves, J. & Caetano, A. (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. 429-459. Lisboa: Escolar.
- Ferreira, A.I., Martinez, L.F., Nunes, F. G., Duarte, H. (2015). *Gestão de Recursos Humanos para Gestores* (1ª Ed.). Lisboa: Editora RH. 425-440/ 495-510.
- Fries, A., Kammerlander, N., & Leitterstorf, M. (2020). Leadership Styles and Leadership Behaviors in Family Firms: A Systematic Literature Review. *Journal of Family Business Strategy*, 100374. DOI: 10.1016/j.jfbs.2020.100374
- Gaglio, C. M. (2004). The role of mental simulations and counterfactual thinking in the opportunity identification process. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 28(6), 533-552.
- Georgiou, T., & Vrontis, D. (2013). Wine sector development: a conceptual framework toward succession effectiveness in family wineries. *Journal of Transnational Management*, 18(4), 246-272. DOI: 10.1080/15475778.2013.840489
- Hytti, U., Alsos, G. A., Heinonen, J., & Ljunggren, E. (2016). Navigating the Family business: A gendered analysis of identity construction of daughters. *International Small Business Journal*, 35(6), 1–22.
- Kelly, L. M., Athanassiou, N., & Crittenden, W. F. (2000). Founder centrality and strategic behavior in the family-owned firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(2), 27-42. DOI: 10.1177/104225870002500202
- Kubíček, A., & Machek, O. (2019). Gender-related factors in family business succession: a systematic literature review. *Review of Managerial Science*, 13(5), 963-1002.
- Langowitz, N. S., & Allen, I. E. (2010). Small business leadership: Does being the founder matter?. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 23(1), 53-63. DOI: 10.1080/08276331.2010.10593473
- Le Breton–Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship theory and practice*, 28(4), 305-328. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2004.00047.x
- Lee, T. W. (1999). *Using Qualitative Methods in Organizational Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., & Sablinski, C. J. (1999). Qualitative research in organizational and vocational psychology, 1979–1999. *Journal of vocational behavior*, 55(2), 161-187. DOI: 10.1006/jvbe.1999.1707
- Lee, K. S., Lim, G. H., & Lim, W. S. (2003). Family business succession: Appropriation risk and choice of successor. *Academy of Management Review*, 28(4), 657-666. DOI: 10.5465/amr.2003.10899446
- Lefebvre, M. R., & Lefebvre, V. (2016). Anticipating intergenerational management transfer of family firms: A typology of next generation's future leadership projections. *Futures*, 75, 66-82. DOI: 10.1016/j.futures.2015.10.010

- Lima, G. S., Neto, A. C., Lima, M. S., Tanure, B., & Versiani, F. (2013). O teto de vidro das executivas brasileiras. *Revista Pretexto*, 14(4), 65-80. DOI: 10.21714/pretexto.v14i4.1922
- Lopes, A., & Baioa, P. (2011). O impacto da liderança partilhada no desempenho organizacional percebido. *Gestão e desenvolvimento*, (19), 7-36. DOI: 10.7559/gestaoedesenvolvimento.2011.135
- Miller, D. (1993). Some organizational consequences of CEO succession. *Academy of Management Journal*, 36, 644-659.
- Mischel, L., & Iannarelli, C. (2011). Understanding a father-daughter succession case: Applying the 5+ 5+ 5 Bernelli model. *American Journal of Economics and Business Administration*, 3(2), 270-276
- Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A., & Avila, R. A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of business venturing*, 12(5), 385-401. DOI: 10.1016/S0883-9026(97)00010-4
- Munn, K. (2009). Succession planning in family businesses: Families must manage conflict in transferring ownership. *The Lawyers Weekly*, September 19.
- Mussolino, D., Cicellin, M., Iacono, M. P., Consiglio, S., & Martinez, M. (2019). Daughters' self-positioning in family business succession: A narrative inquiry. *Journal of Family Business Strategy*, 10(2), 72-86. DOI: 10.1016/j.jfbs.2019.01.003
- Ocosio, W. (1999). Institutionalized action and corporate governance: The reliance on rules on CEO succession. *Administrative Science Quarterly*, 44, 384-416.
- Oliveira, D. P. R. (2010). *Empresa Familiar - Como Fortalecer o Empreendimento e Otimizar o Processo Sucessório* – E-book. (3ª Ed.). 1-39. São Paulo: Atlas
- Oliveira, J. L., Albuquerque, A. L., & Pereira, R. D. (2013). De “filho do dono” a dirigente ilustre: caminhos e descaminhos no processo de construção da legitimidade de sucessores em organizações familiares. *Revista de Administração*, 48(1), 21-33. DOI: 10.5700/rausp1071
- O’Toole, J. J., Galbraith, E. E., & Lawler III (2002). When Two (or More) Heads are Better than One: The Promise and Pitfalls of Shared Leadership. *California Management Review* 44(4), 65-83.
- Overbeke, K. K., Bilimoria, D., & Somers, T. (2015). Shared vision between fathers and daughters in family businesses: The determining factor that transforms daughters into successors. *Frontiers in Psychology*, 6, 1–15.
- Paiva, J.F. G., Souza, L. A. L. M., & Mello, S. C. B. (2011). Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração. *Revista de Ciências da Administração*, 13(31), 190-209. DOI: 10.5007/2175-8077.2011v13n31p190
- Pratt, M. G. (2009). ‘For the lack of a boilerplate: tips on writing up (and reviewing) qualitative research’. *Academy of Management Journal*, 52, 856–62.
- 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. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.11.054
- Posso, M. L., & Urbano, D. (2017). Relevant factors in the process of socialization, involvement and belonging of descendants in family businesses. *innovar*, 27(63), 61-76. DOI: 10.15446/innovar.v26n63.60665

- Pina e Cunha, M., Cunha, A. D., Rego, A., & Fernandes, F. S. (2017). *Como Liderar Empresas Familiares*. (1ª ed.). 73-155. Alfragide: Lua de Papel.
- Pitcher, P., Gherim, S., & Kislalvi, V. (2000). GEO succession research: Methodological bridges over troubled waters. *Strategic Management Journal*, 21, 625-648.
- Ragab, M. A., & Arisha, A. (2018). Research methodology in business: A starter's guide. *Management and Organizational Studies*, 5(1), 1-14. DOI: 10.5430/mos.v5n1p1
- Quivy, R. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais*. 155-226. Lisboa: Gradiva
- Sanchis, P. M., Amonarriz, C. A., & Landart, C I. (2020). How the Pygmalion Effect operates in intra-family succession: Shared expectations in family SMEs. *European Management Journal*. DOI: 10.1016/j.emj.2020.04.005
- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational dynamics*, 12(1), 13-28. DOI: 10.1016/0090-2616(83)90023-2
- Schmiliver, A. L., Teixeira, M. S., Brandão, M. D., Andrade, V. D., & Jucá, M. N. (2019). A presença de mulheres cria valor às empresas?. *Revista Pretexto*, 20(3), 83-97. DOI: 10.21714/pretexto.v20i3.6700
- Silva, M. F. 2019. *Controle Interno: Um estudo de caso em Micro e Pequena Empresa Familiar*. (1ª ed.). Lisboa: Chiado Books.
- Ullrich, D. R., de Oliveira, J. S., Basso, K., & Visentini, M. S. (2012). Reflexões teóricas sobre confiabilidade e validade em pesquisas qualitativas: em direção à reflexividade analítica. *Análise*, 23(1) 19-30.
- Ussman, A. M. (2004). *Empresas Familiares*, (1. a Edição.). Edições Sílabo, Lda.
- Vera, C. F., & Dean, M. A. (2005). An examination of the challenges daughters face in family business succession. *Family Business Review*, 18(4), 321-345.
- Vries, M. K., (1993). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organizational Dymamics*. 21(3), 59-68.
- Xavier, R. L. (2017). *Sucessão familiar na empresa: a empresa familiar como objeto da sucessão mortis causa*. Universidade Católica: Editora-Porto.

8. WEBGRAFIA

____ Lei Complementar, Nº 123. (2006). Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm> Acedido em: 09/out./2019.

____ IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2018). Estatísticas do Cadastro Central de Empresas. Rio de Janeiro: IBGE. ISBN 978-85-240-4461-8.
<<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101590.pdf>> Acedido em: 10/09/2019

____ SEBRAE. (2016). Anuário do trabalho na Micro e Pequena Empresa. Disponível em:
<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20nos%20Pequenos%20Neg%C3%B3cios%202016_.pdf> Acedido em: 09/10/2019

____ SEBRAE-UGE. (2019). Análise do CAGED. Disponível em:
<<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Relatorio%20do%20CAGED%2001%202019.pdf>> Acedido em: 09 out.2019

9. ANEXOS

Anexo A – Guião de entrevista com o Fundador

Introdução da entrevista

Bom dia / Boa tarde.

Desde já agradeço a sua presença e colaboração para a entrevista.

O meu nome é Marcilene e sou em aluna do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional do ISCTE.

Estou atualmente desenvolvendo uma dissertação de mestrado sobre a liderança e o processo de sucessão em uma empresa de pequeno porte brasileira. Esta entrevista tem, portanto, o objetivo de apoiar este estudo.

Para que eu possa fazer uma análise correta daquilo que será dito na entrevista e de forma a garantir que não haja perdas de informação, gostaria de ter o seu consentimento para gravar a entrevista em áudio, sendo que garantirei o seu anonimato, nunca será referido em qualquer circunstância o seu nome e nem qualquer outro nome que mencionar durante a entrevista.

Toda informação será confidencial e usada exclusivamente para fim deste estudo.

Podemos então começar a entrevista?

Questão sobre o Fundador e a Empresa Familiar

1. Há quanto tempo abriu a empresa?
2. Qual o total de empresas que possui atualmente?
3. Quando decidiu abrir a empresa tinha conhecimento específico sobre a área de atuação?
4. O ramo de atividade da empresa mudou ao longo do tempo? Quais foram as principais mudanças ocorridas? E porque sofreram essas mudanças? Quais foram as causas/consequências?
5. Desde do seu início, a empresa, tinha característica de empresa familiar? Quantos membros da família trabalhava na empresa desde de sua fundação? Que atividades faziam?
6. Quantos membros da primeira geração da família trabalham na empresa? Que tipo de função exercem?
7. Quantos membros da segunda geração da família trabalham na empresa? Que tipo de função exercem?
8. Quantos herdeiros a empresa familiar possui? Todos os herdeiros trabalham na empresa?

9. Que motivações estão na opção de ter o familiar “X” a trabalhar na empresa?
 - a. Ou, que motivações estão na opção de não ter o familiar “Y” a trabalhar na empresa? Porquê?

Questão sobre o processo de sucessão e liderança

1. Quando decidiu colocar um herdeiro para trabalhar na empresa familiar, tinha por objetivo que este assumisse a gestão da empresa? Por quê?
2. Quais as motivações que estiveram na origem da passagem da empresa para o herdeiro x?
3. Hoje, olhando para trás, acha que tomou uma boa decisão (a decisão de por à frente da empresa o herdeiro “X”)? E, o timing foi também apropriado?
4. O processo de sucessão foi planejado? Como ocorreu este processo?
5. Quando o sucessor assumiu a liderança sentias que ele(a) estava preparado para assumir totalmente a gestão da empresa? Por que se sentia (ou não) preparado para suceder? Que tipos de competências que tinha (ou não tinha) para que o momento da sucessão lhe transmitisse confiança para este processo de sucessão?
6. Como reagiu o sucessor ao convite para liderar a empresa?
7. Ao assumir a liderança da empresa, o sucessor, atuava sozinho ou teve seu apoio? Sentiu alguma resistência do Sucessor em ter (ou não) seu apoio quando assumiu a liderança da empresa? Que tipos de resistência percebeu? Por que achas que isso ocorreu?
8. Como reagiram os trabalhadores quando perceberam que ia haver um novo líder da empresa?
 - a. Percebeu alguma resistência por parte dos colaboradores? Dê que tipo? Pode descrever algum momento na relação com os colaboradores que descreva este facto?
 - b. Por que achas que isso aconteceu?
 - c. Que tipo de impactos este ocorrido teve na sua opinião?
9. Pode descrever o processo de socialização (no que diz respeito, ao sucessor, na relação com seus colaboradores) na empresa familiar?
 - a) Tudo correu bem? Pode dar exemplos de como as coisas foram acontecendo?

10. Achas que o processo de socialização seja importante ser planejado? E Porquê? Que tipo de planejamento pode-se fazer no processo de socialização?
11. Existe um estilo diferente, no que diz respeito, a liderança entre a vossa forma de liderar e a forma com que o Sucessor lidera? Achas que isto, teve impactos nos colaboradores? Que tipo de impactos? Pode descrever?
12. Achas que essa mudança (ou não) do estilo de liderança é positiva ou negativa para os colaboradores? E por quê?
13. Desde que o sucessor está à frente da empresa, houve alguma alteração das dinâmicas de trabalho, relações entre trabalhadores? Pode dar exemplos para ilustrar o que me está a dizer?
 - a. E, ao nível da gestão do negócio? Porquê?
14. Atualmente, sentes que o sucessor está preparado para enfrentar quaisquer desafios que possa ocorrer na gestão da empresa? Que tipo de características consegues observar que passa segurança (ou não) de que o sucessor está preparado para enfrentar quaisquer desafios na gestão da empresa?
15. Em sua opinião, os conflitos familiares interferem no dia-a-dia como gestor da empresa? Que tipos de conflitos familiares achas que pode ter impactos na sua relação com o sucessor? Pode dar um exemplo?
16. Existem outros herdeiros que trabalham na empresa familiar? Em sua opinião, pode existir conflitos entre os herdeiros, no que diz respeito a liderança e ou processo de sucessão da empresa familiar de pequeno porte? Que tipos de conflitos? E por que estes conflitos podem existir?
17. Existe algum outro sucessor que tenhas planejado para assumir cargo de liderança na empresa familiar? Este sucessor é membro da família ou um profissional externo a família? Por que achas que este pode assumir o cargo de liderança? Que tipo de características ele apresenta?
18. Por quanto um tempo planeja se manter a trabalhar na empresa familiar?
19. Em sua opinião, acreditas que o planejamento do processo de sucessão em empresa familiar de pequeno porte, seja importante para que esta possa manter ao longo do tempo? Por quê?

20. Quais são os desafios atuais? E, futuros para manter esta empresa no mercado? E, os desafios para crescer e expandir?
21. Quais são os desafios para manter a equipa de colaboradores motivados?
22. Já tem planos para responder a esses desafios? O que pensa fazer?
23. Gosta do que faz? Sente-se realizado? Porquê?
24. Não sei se quer dizer mais alguma coisa em relação ao tema que ache importante e que não tenha sido falado?

Assim, dou por encerrada a entrevista e gostaria de agradecer a sua disponibilidade e participação.

Anexo B – Guião de entrevista com o Sucessor

Introdução da entrevista

Bom dia / Boa tarde.

Desde já agradeço a sua presença e colaboração para a entrevista.

O meu nome é Marcilene e sou em aluna do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional do ISCTE.

Estou atualmente desenvolvendo uma dissertação de mestrado sobre a liderança e o processo de sucessão em uma empresa de pequeno porte brasileira. Esta entrevista tem, portanto, o objetivo de apoiar este estudo.

Para que eu possa fazer uma análise correta daquilo que será dito na entrevista e de forma a garantir que não haja perdas de informação, gostaria de ter o seu consentimento para gravar a entrevista em áudio, sendo que garantirei o seu anonimato, nunca será referido em qualquer circunstância o seu nome e nem qualquer outro nome que mencionar durante a entrevista.

Toda informação será confidencial e usada exclusivamente para fim deste estudo.

Podemos então começar a entrevista?

Questão gerais sobre a empresa familiar

1. Do seu ponto de vista:
 - a. Como surgiu a ideia/oportunidade de criar a (primeira) empresa?
 - b. Como caracteriza a sua empresa?
 - c. Como caracteriza/descreve uma empresa familiar?
 - d. O que distingue uma empresa familiar de uma empresa não familiar? Pode dar exemplos?

2. Há quantos anos a empresa familiar está no mercado? Qual o porte da empresa? E qual é o ramo de atividade?
 - a. Esteve sempre no mesmo ramo de atividade?
 - b. Pode falar um pouco no percurso/caminhada percorrida desde a sua fundação – altos e baixos, oportunidades e obstáculos que foram surgindo?

3. A empresa familiar possui alguma filial? Quantas?
 - a. Como surgiu a ideia/oportunidade de abrir cada uma das filiais?
 - b. Existe alguma característica que diferencia as diferentes filiais?

4. Em qual geração a empresa se encontra atualmente?

5. Como se foi dando o crescimento da empresa?

- a. Com quantos trabalhadores abriu a empresa?
 - b. Qual o número de colaboradores atualmente?
6. Já teve que encerrar(fechar) alguma das filiais que abriu? Porquê?

Questão sobre o Sucessor

7. Quem foi o fundador da empresa?
- a. Se o fundador já não está à frente da empresa (não dirige) a empresa, quando é que a sucessão se deu? Como ocorreu a passagem de testemunho? (pedir detalhes sobre a sucessão e exemplos de situações que caracterizem a sucessão)
 - b. Se houve várias sucessões, pedir ao informante para falar de cada sucessão (se este tiver algum conhecimento sobre as diferentes sucessões)
8. Há quanto tempo trabalha na empresa?
9. Sua formação é ligada com a área que trabalha atualmente na empresa?
10. Quando ingressou na empresa familiar, tinha alguma experiência profissional de trabalhos fora da empresa da família? A área que trabalhou em outros negócios, era relacionada com o ramo de atividade em que a vossa empresa familiar trabalha?
11. Por que decidiu trabalhar na empresa da família?
- c. Quais as suas motivações?
12. Se nunca trabalhou para terceiros, perguntar: Já alguma vez pensou em trabalhar para terceiros (outra empresa que não pertença à família)?
13. Quando ingressou na empresa familiar, assumiu diretamente o cargo atual? Quais foram os passos dados ao ingressar na empresa familiar? Obteve outros cargos dentro da empresa familiar antes de assumir a liderança da mesma? Que outra função exerceu dentro empresa? E por quanto tempo?
14. Se passou por várias áreas antes de assumir o cargo atual, perguntar: O que mais gostou de fazer na empresa?
15. Pode descrever as principais mudanças pelas quais a empresa passou desde que assumiu a liderança da mesma?

- d. Que causas estiveram na origem destas mudanças?
- e. Quais foram as consequências para a empresa?
- f. Em que circunstâncias/momentos/épocas é que isso aconteceu?
(pedir ao informante para falar sobre cada mudança e pedir detalhes/descrição das situações reais com exemplos)

Questão sobre o processo de sucessão e liderança

- 16. Algumas vezes, chegou a pensar que seria sucessor(a) na empresa da família? Em que momento esta percepção ocorreu? Pode descrever alguma situação que tenha ocorrido – ex., circunstância, momento?
- 17. Foi fácil assumir a liderança da empresa? Porque o fez?
- 18. O processo de sucessão foi planejado? Como ocorreu este processo?
- 19. Se sentia preparado para a sucessão no momento em que ocorreu? Por que se sentia (ou não) preparado para suceder? Que tipos de competências tinha (ou não tinha) para que o momento da sucessão lhe transmitisse confiança para liderar a empresa?
- 20. Ao assumir a liderança da empresa, atuava sozinho ou teve apoio do Fundador? Sentiu alguma resistência do Fundador em transferir a gestão da empresa para o Senhor(a)? Que tipos de resistência percebeu? Por que acha que isso ocorreu?
 - a. Pode dar exemplos de acontecimentos/situações que experimentou?
- 21. Em sua opinião, os conflitos familiares interferem no dia-a-dia como gestor da empresa? Que tipos de conflitos familiares acha que podem ter impactos na sua gestão?
- 22. Em sua opinião, sua atuação como gestor da empresa tem impactos no seu convívio com a sua família (a fora da empresa)?
- 23. Existem outros herdeiros que trabalham na empresa familiar? Em sua opinião, pode existir conflitos entre os herdeiros por conta do processo de sucessão? Como você vê esses conflitos? Isto tem impactos na sua forma de trabalhar?

24. Como descreve o processo de socialização (no que diz respeito ao novo líder na relação com seus colaboradores) em uma empresa familiar? Achas que o processo de socialização seja importante ser planejado? E Porquê? Que tipo de planejamento pode-se fazer no processo de socialização?
25. Como ocorreu o seu processo de socialização como gestor da 2ª geração da empresa familiar? Percebeu alguma resistência por parte dos colaboradores? Dê que tipo? Pode descrever algum momento na relação com os colaboradores que descreva este facto? Por que achas que isso aconteceu?
- b. Que tipo de impactos este ocorrido teve na sua forma de liderar?
26. Desde que está na empresa:
- c. Os trabalhadores olham para si da mesma maneira?
- d. As relações entre si e os colaboradores sofreram alterações?
- e. As relações entre os colaboradores sofreram alterações?
- f. As rotinas/dinâmicas/ambiente de trabalho sofreu alterações?
- g. O negócio sofreu alterações (internamente/externamente)? Se sim, estas alterações provocaram mudanças nas relações interpessoais, forma/dinâmicas de trabalho?
- h. Os colaboradores iniciais continuam na empresa ou não? Se sim, perguntar porque se mantêm na empresa? Se não, porque quiseram sair?
27. Ao longo dos “X” anos que está na empresa, tem alterado a sua forma:
- i. De gerir a empresa?
- j. De se relacionar com os colaboradores?
- k. De estar na empresa?
- (pode dar exemplos reais que aconteceram, situações que ilustram o que o está a dizer?)
28. Existe um estilo diferente, no que diz respeito, a liderança entre a vossa forma de liderar e a forma com que o Fundador lidera? Achas que isto, teve impactos nos colaboradores? Que tipo de impactos? Pode descrever?
29. Que percepções (o que acham) os colaboradores sobre:
- a. O seu estilo de gerir o negócio?
- b. O seu estilo de liderar os trabalhadores?
- c. O estilo de liderança do fundador da empresa? Ou, de cada fundador da empresa?
- d. Achas que essa mudança (ou não) do estilo de liderança é positiva ou negativa para os colaboradores? E por quê?

30. Há quanto tempo lidera a empresa? Se sente preparado e mais confiante, atualmente, para enfrentar quaisquer desafios que possa ocorrer na gestão da empresa?
31. Suas experiências profissionais anteriores (a fora da empresa familiar), agregaram valor na forma como trabalha hoje a sua empresa? Por quê?
32. Foi planejado um tempo para se manter na liderança da empresa familiar? Por que fez (ou não) este tipo de planejamento?
33. Atualmente, pensa como será o processo de sucessão para próxima geração da família? Existe algum planejamento para este futuro processo de sucesso? Que tipo de planejamento? Pode dar exemplos?
34. Quais são os desafios atuais? E, futuros para manter esta empresa no mercado? E, os desafios para crescer e expandir?
35. Quais são os desafios para manter a equipa de colaboradores motivados?
36. Já tem planos para responder a esses desafios? O que pensa fazer?
37. Gosta do que faz? Sente-se realizado? Porquê?
38. Não sei se quer dizer mais alguma coisa em relação ao tema que ache importante e que não tenha sido falado?

Assim, dou por encerrada a entrevista e gostaria de agradecer a sua disponibilidade e participação.

Anexo C – Guião de entrevista com o Colaborador

Introdução da entrevista

Bom dia / Boa tarde.

Desde já agradeço a sua presença e colaboração para a entrevista.

O meu nome é Marcilene e sou em aluna do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional do ISCTE.

Estou atualmente desenvolvendo uma dissertação de mestrado sobre a liderança e o processo de sucessão em uma empresa de pequeno porte brasileira. Esta entrevista tem, portanto, o objetivo de apoiar este estudo.

Para que eu possa fazer uma análise correta daquilo que será dito na entrevista e de forma a garantir que não haja perdas de informação, gostaria de ter o seu consentimento para gravar a entrevista em áudio, sendo que garantirei o seu anonimato, nunca será referido em qualquer circunstância o seu nome e nem qualquer outro nome que mencionar durante a entrevista.

Toda informação será confidencial e usada exclusivamente para fim deste estudo.

Podemos então começar a entrevista?

Questão gerais sobre a empresa familiar

1. Do seu ponto de vista:
 - a. Como caracteriza/descreve uma empresa familiar?
 - b. O que distingue uma empresa familiar de uma empresa não-familiar? Pode dar exemplos?

Questão sobre o colaborador

2. Há quanto tempo trabalha na empresa?
3. Em qual departamento trabalha?
4. Quando ingressou na empresa familiar, assumiu diretamente o cargo atual? Quais foram os passos dados ao ingressar na empresa familiar? Que outra função exerceu dentro empresa? E por quanto tempo?
5. Se passou por várias áreas antes de assumir o cargo atual, perguntar: O que mais gostou de fazer na empresa?
6. Pode descrever na sua opiniao as principais mudanças pelas quais a empresa passou desde que iniciou a trabalhar na mesma?

- b. Que causas estiveram na origem destas mudanças?
- c. Quais foram as consequências para a empresa?
- d. Em que circunstâncias/momentos/épocas é que isso aconteceu?
(pedir ao informante para falar sobre cada mudança e pedir detalhes/descrição das situações reais com exemplos)

Questão sobre o processo de sucessão e liderança

- 7. Alguma vez ouviu falar sobre o termo “processo de sucesso”?
(Ex. Quando um herdeiro ou uma pessoa (dentro ou fora da família) assumir a liderança da empresa no lugar do Fundador).
- 8. Como poderia descrever o processo sucessão ocorrido na empresa familiar?
- 9. Acha que foi planejado ou não foi planejado? E por quê?
- 10. Que tipos de competências acha que um sucessor precisa ter no momento da sucessão?
- 11. Em sua opinião, os conflitos familiares interferem no dia-a-dia da gestão da empresa? Que tipos de conflitos familiares acha que podem ter impacto na gestão da empresa?
- 12. Em sua opinião, pode existir conflitos entre os herdeiros por conta do processo de sucessão? Como você vê esses conflitos? Isto tem impactos na forma de trabalhar dos líderes e dos colaboradores?

Socialização (EXPLICAR O QUE SIGNIFICA CASO SEJA NECESSÁRIO)

- 13. Se houve, o Senhor (a) acompanhou o processo de socialização do atual sucessor da empresa?
- 14. Como descreveria o processo de socialização (no que diz respeito ao novo líder na relação com seus colaboradores) na empresa ?
- 15. O senhor acha importante que o processo de socialização seja planejado? E Porquê? Que tipo de planejamento pode-se fazer no processo de socialização?

Liderança

16. Percebeu alguma resistência por parte dos colaboradores quando ocorreu a mudança da liderança do fundador para o sucessor? Dê que tipo? Pode descrever algum momento na relação com os colaboradores que descreva este facto? Por que achas que isso aconteceu?
- l. Que tipo de impactos este ocorrido teve na forma de liderar do sucessor?
17. Desde que está na empresa:
- m. As relações entre os colaboradores e a liderança sofreram alterações? Que tipos de alterações? Pode descrever algum momento em que estas alterações tenham ficado muito evidente para o senhor (a)?
 - n. As rotinas/dinâmicas/ambiente de trabalho sofreu alterações? Que tipo de mudanças ocorreram? Pode descrever?
18. Existe um estilo diferente, no que diz respeito, à liderança entre a vossa forma de liderar do sucessor e a forma com que o Fundador lidera? Achas que isto tem impactos nos colaboradores? Que tipo de impactos? Pode descrever?
- o. Achas que essa mudança (ou não) do estilo de liderança é positiva ou negativa para os colaboradores? E por quê?

Conclusão

19. Em sua opinião, quais são os desafios atuais? E, quais os futuros para manter esta empresa no mercado?
20. Em sua opinião, quais são os desafios para um líder no que diz respeito a manter sua equipa de colaboradores motivados?
21. Gosta do que faz? Sente-se realizado? Por quê?
22. Não sei se quer dizer mais alguma coisa em relação ao tema que ache importante e que não tenha sido falado?

Assim, dou por encerrada a entrevista e gostaria de agradecer a sua disponibilidade e participação.

Anexo D - Ficha de Características Sociodemográficas

Agradecemos a sua participação, agora, que nos facultasse alguns elementos a seu respeito, assinalando a resposta adequada:

1. Sexo

Feminino

Masculino

2. Idade

< de 25 anos

25 a 34 anos

35 a 44 anos

45 a 54 anos

> de 55 anos

3. Estado civil

Casado

Solteiro

União estável

Divorciado

Outros _____

4. Escolaridade

Ensino Fundamental incompleto

Ensino Fundamental completo

Ensino Médio incompleto

Ensino Médio completo

Ensino superior incompleto

Ensino Superior completo

Outros _____

5. Função: _____

6. Tempo que trabalha na organização

- < de 1 ano
- 2 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- 11 a 15 anos
- > mais de 16 anos

7. Tipo de contrato

- contrato a tempo indeterminado
- contrato a tempo determinado
- contrato de trabalho intermitente

8. Horário de trabalho

- De 7h 30min às 17h.
- De 8h às 17h 30 min.
- De 8h 30min.às 18h
- Outros _____

Muito obrigado pela sua participação!

Anexo E: Termo de consentimento informado

TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

O presente estudo surge no âmbito da dissertação do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional a decorrer no **ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa**. Este estudo incide sobre a Liderança e o processo de sucessão: um estudo de caso de uma empresa de pequeno porte brasileira e pretende analisar a liderança e o processo de sucessão decorrido na mesma.

A sua participação, que será muito valorizada, consiste em responder as perguntas do guião (Formulário) e o questionário sociodemográfico e poderão durar cerca de 1 (uma) hora.

A participação neste estudo é estritamente **voluntária**: pode escolher participar ou não participar. Se escolher participar, pode interromper a participação em qualquer momento sem ter de prestar qualquer justificação. Para além de voluntária, a participação é também **anónima e confidencial**.

Se pretender algum esclarecimento sobre este estudo, por favor contacte a investigadora Marcilene Silva pelo e-mail [marcilene_silva@iscte-iul.pt].

Face a estas informações, por favor indique se aceita participar no estudo:

ACEITO

NÃO ACEITO

Data: _____

Assinatura: _____

Anexo F – Resultados Sociodemográficos

Tabela 3.1: Participantes por sexo

Sexo	N	%
Feminino	6	35,29%
Masculino	11	64,71%
Total	17	100,00%

Tabela 3.2: Participantes por faixa etária

Faixa Etária	N	%
< de 25 anos	5	29,41%
25 a 34 anos	6	35,29%
35 a 44 anos	4	23,53%
45 a 54 anos	1	5,88%
> de 55	1	5,88%
Total	17	100,00%

Tabela 3.3: Participantes por Estado Civil

Estado Civil	N	%
Casado	7	41,18%
Solteiro	7	41,18%
União estável	2	11,76%
Divorciado	1	5,88%
Outros	0	0,00%
Total	17	100,00%

Tabela 3.4: Participantes por habilitações literárias

Habilitações Literárias	N	%
Ensino Fundamental incompleto	0	0,00%
Ensino Fundamental completo	2	11,76%
Ensino Médio incompleto	3	17,65%
Ensino Médio completo	5	29,41%
Ensino superior incompleto	2	11,76%
Ensino Superior completo	4	23,53%
Outros	1	5,88%
Total	17	100,00%

Tabela 3.5: Participantes por ocupação

Ocupação	N	%
Sócio Gerente	1	5,88%
Socio Gerente - Diretor Comercial	1	5,88%
Socio Gerente - Diretor Compras	1	5,88%
Escriturária - Financeiro	1	5,88%
Escriturária - Caixa	1	5,88%
Caixa	1	5,88%
Marketing	1	5,88%
Eletrotécnico	1	5,88%
Vendas e Marketing	1	5,88%
Estoquista	3	17,65%
Vendedor	5	29,41%
Total	17	100,00%

Tabela 3.6: Participantes por antiguidade

Antiguidade	N	%
< de 1 ano	3	17,65%
2 a 5 anos	3	17,65%
6 a 10 anos	4	23,53%
11 a 15 anos	3	17,65%
> mais de 16 anos	4	23,53%
Total	17	100,00%

Tabela 3.7: Participantes por tipo de contrato

Tipo de Contrato	N	%
Indeterminado	15	88,24%
Determinado	1	5,88%
Intermitente	1	5,88%
Total	17	100,00%

Tabela 3.8: Participantes por horário de trabalho

Horário de trabalho	N	%
De 7h30min às 17h	5	29,41%
De 8h às 17h 30 min.	2	11,76%
De 8h 30min.às 18h	4	23,53%
Outros	6	35,29%
Total	17	100,00%

Tabela 3.9: Participantes Geral

	Nome	Habilitações literárias	Idade	Antiguidade	Ocupação	Estado Civil	Tipo contrato	Gênero	Horário de trabalho
1	Fundador	Médio Incompleto	> 55	> 16	Sócio Gerente	Casado	Indeterminado	M	7h30min às 17h
2	Herdeiro	Superior Completo	25 a 34	6 a 10	Socio Gerente - Diretor Comercial	Casado	Indeterminado	F	10h às 19h
3	Sobrinho	Fundamental Completo	35 a 44	> 16	Socio Gerente - Diretor Compras	Solteiro	Indeterminado	M	8h 30min às 18h
4	Colaborador 1	Superior Incompleto	35 a 44	6 a 10	Vendedor	União Estável	Indeterminado	M	7h30min às 17h
5	Colaborador 2	Superior Completo	35 a 44	> 16	Escriturária - Financeiro	Casado	Indeterminado	F	7h30min às 18h
6	Colaborador 3	Superior Incompleto	< 25	2 a 5	Escriturária - Caixa	Solteiro	Determinado	F	13h30min às 18h
7	Colaborador 4	Superior Completo	< 25	6 a 10	Caixa	Solteiro	Indeterminado	F	7h30min às 17h
8	Colaborador 5	Outros (Pós Graduada)	25 a 34	2 a 5	Marketing	União Estável	Indeterminado	F	9h às 18h
9	Colaborador 6	Médio Incompleto	25 a 34	11 a 15	Eletrotécnico	Casado	Indeterminado	M	7h30min às 17h
10	Colaborador 7	Superior Completo	< 25	< 1	Vendas e Marketing	Solteiro	Intermitente	M	8h 30min às 18h
11	Colaborador 8	Médio Completo	35 a 44	2 a 5	Estoquista	Casado	Indeterminado	M	7h30min às 18h
12	Colaborador 9	Médio Completo	25 a 34	6 a 10	Vendedor	Casado	Indeterminado	F	8h 30min às 18h
13	Colaborador 10	Fundamental Completo	< 25	< 1	Estoquista	Solteiro	Indeterminado	M	7h30min às 18h
14	Colaborador 11	Médio Incompleto	45 a 54	> 16	Vendedor	Divorciado	Indeterminado	M	8h 30min às 18h
15	Colaborador 12	Médio Completo	35 a 44	11 a 15	Vendedor	Casado	Indeterminado	M	8h às 17h 30min
16	Colaborador 13	Médio Completo	25 a 34	11 a 15	Vendedor	Solteiro	Indeterminado	M	7h30min às 17h
17	Colaborador 14	Médio Completo	< 25	< 1	Estoquista	Solteiro	Indeterminado	M	8h às 17h 30min