

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

Marcilene Figueiredo da Silva, lencorru@gmail.com, ISCTE-IUL
Maria Gabriela Silva, gabriela.silva@iscte-iul.pt, ISCTE-IUL
Humberto Medrado, hmedrado@gmail.com, UNIFASE

ABSTRACT: Small family businesses face numerous challenges in remaining competitive over time. Given the significance of this type of enterprise in the global economic and social context, this study provides an in-depth analysis of the leadership preparation and succession process in a small family business in Brazil. Semi-structured interviews were conducted with its leaders and employees, and an inductive thematic analysis was applied to the interview data. The findings suggest that while there is no formal succession process, the company's founder has gradually worked to establish conditions for a future succession, involving shared leadership with well-defined tasks for potential successors, within a framework of cooperative management. The results also highlight several potential obstacles to succession in such businesses.

KEYWORDS

Family-owned business; leadership; succession; SME, Brazil.

RESUMO: As empresas familiares de pequeno porte enfrentam inúmeros desafios para manter seu negócio competitivo ao longo do tempo. Dada a relevância deste tipo de empresa no contexto econômico e social mundial, o presente estudo analisou em profundidade o processo de preparação da liderança e da sucessão em uma empresa familiar de pequeno porte no Brasil. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas aos seus líderes e colaboradores. Aplicou-se uma análise temática indutiva para analisar as entrevistas. Os resultados sugerem que não há um processo de sucessão formal. Contudo, o fundador da empresa tem trabalhado ao longo do tempo para criar condições para um processo de sucessão que inclui uma liderança partilhada com tarefas bem definidas entre os futuros possíveis sucessores, mas assente numa gestão cooperativa. Os resultados também apontam para alguns entraves que podem existir no processo de sucessão nesse tipo empresa.

PALAVRA-CHAVE

Empresa familiar; liderança; sucessão; empresa de pequeno porte, Brasil.

1. INTRODUÇÃO

As empresas familiares apresentam significativa importância no cenário mundial. 70% das empresas no mundo são familiares (Oliveira, 2010). No Brasil, este cenário tende a ser ainda mais relevante, pois 90% das empresas legalmente constituídas no Brasil são familiares e elas representam 65% da empregabilidade (Castaldello, 2012).

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.

A literatura apresenta inúmeras definições de empresa familiar e o presente estudo utilizará 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, na influência ou na condução e gestão do negócio (Oliveira et al., 2013).

A liderança surge como outro fator relevante nas empresas familiares, tendo papel destacado para que a empresa seja eficaz e eficiente no alcance dos seus objetivos organizacionais. Fatores emocionais ligados à família gestora podem influenciar o estilo de liderança neste tipo de organização (Fries et al., 2020).

O planejamento da sucessão em uma empresa familiar tem papel relevante para que a mesma possa progredir e obter êxito em seu empreendimento (Lee, Lim & Lim, 2003). O planejamento assume um papel de destaque 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).

Em conjunto, esses fatores podem provocar efeitos negativos na gestão da empresa, impactando a percepção dos colaboradores, clientes e fornecedores no que se refere ao seu crescimento e mesmo a sua sobrevivência.

De acordo com os autores, poucas empresas familiares conseguem dar continuidade aos seus negócios a partir da 2ª geração (Birley 1986 e Lee et al., 2003). 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. (Silva, 2019).

Devido aos desafios encontrados na preparação da liderança e no processo de sucessão numa empresa familiar de pequeno porte no contexto brasileiro, o objetivo da investigação subjacente a este estudo é investigar 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.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. PROCESSO DE SUCESSÃO

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*” (Silva, 2019: 80).

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 (Oliveira, 2010; Silva, 2019). 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 à empresa familiar: a família, os colaboradores, as pessoas fora da empresa, 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 à empresa e assumir novo papel de direção.

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) destacam que a sucessão apresenta múltiplas esferas: a sucessão patrimonial que diz respeito à transferência do patrimônio aos herdeiros da empresa familiar e à sucessão da gestão, que trata da transferência de poder da gestão da empresa entre o sucedido e sucessor.

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

“*Antecipar a transmissão do patrimônio através de instrumento contratuais ou estatutários*” pode prevenir ou até eliminar perturbações no planejamento sucessório (Xavier, 2017: 21). O autor afirma ainda que as situações 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 a sucessão.

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

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

No que trata a sucessão de empresas familiares entre filhos e filhas, Mussolino *et al.* (2019) afirmam que 56% dos proprietários planejam passar a sucessão da empresa para o filho, um terço pretende deixar para a filha e outros 26% tem intenção em planejar uma sucessão partilhada entre os filhos.

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 Mussolino *et al.*, 2019).

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.

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

2.2. SOCIALIZAÇÃO

Posso & Urbano (2017) afirmam que a socialização é uma etapa importante do processo de sucessão e deve ser um processo implementado a longo prazo. Nessa base, 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 ao alinhamento social.

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.

O Modelo *Bernelli Entrepreneurial Learning* (BEL 5+5+5) proposto por Mischel & Iannarelli (2011) para a análise do processo de socialização numa empresa familiar preconiza que a integração dos filhos na empresa familiar desde a infância provoca um estímulo que pode afetar a escolha da criança quando adulta em desenvolver ações empreendedoras. De acordo com o 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 com maior probabilidade de se tornarem líderes.

2.3. LIDERANÇA

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

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).

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 às 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 quanto ao atual e o futuro líder para que se obtenha sucesso. 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* (Lefebvre & Lefebvre, 2016: 68). Esse processo é importante para que a transição de sucessão da liderança da empresa familiar decorra de forma planejada e menos conflituosa.

No que trata as PMEs, os autores destacam que um dos motivos de fracasso está relacionado à incapacidade de gestão dos líderes (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 ocorridas ao longo tempo no que trata a liderança feminina para que a mesma possa dar continuidade. É também 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.

A figura do Fundador pode ter importância no que se refere à 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 deste conhecimento para futuras gerações. Langowitz & Allen (2010) destacam que os fundadores de empresas familiares possuem elevada habilidade na resolução de problemas. Kelly *et al.*, (2000) acrescentam que o fundador é 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 no desenvolvimento de uma futura geração de líderes da empresa familiar. Empresas familiares estão dispensando uma maior atenção na formação de sucessores, para que eles “tenham *Know-how empresarial necessário*” (Cabrera-Suarez, 2005: 92) e saibam liderar a empresa familiar de forma eficiente e eficaz no futuro.

Quanto aos gestores de empresas familiares, 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.

Pina e Cunha *et al.* (2017) argumentam que se faz cada vez mais necessário que as gerações mais antigas 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, seja 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 ocupando a 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 da gestão e liderança em um ambiente cada vez mais dinâmico e mutável.

2.4. TEORIA DA AGÊNCIA

Nas pequenas empresas familiares o proprietário concentra em si todas as decisões de gestão e estratégicas relativas à empresa, devido ao tamanho reduzido dela. Porém, quando a empresa alcança uma dimensão e complexidade que não pode ser mais diretamente gerenciada somente pelo proprietário, este passa a contratar e remunerar pessoas de confiança para ajudá-lo na gestão na administração da mesma. A partir disso, as decisões tendem a não se concentrar somente no proprietário e precisam ser compartilhadas também com os seus administradores (Rocha *et al.*, 2012). Nesta configuração, os administradores são chamados de agentes e o proprietário de principal e a partir dali nasce a Teoria da Agência.

Esta necessidade de ter uma gestão profissional na administração da empresa vem trazendo ao longo dos anos uma discussão cada vez mais relevante sobre os conflitos inerentes a esta mudança, seja para as pequenas ou nas grandes empresas.

A Teoria das agências traz uma visão muito relevante no que diz respeito aos conflitos de interesse que podem existir nesta separação entre a propriedade e a gestão da empresa.

Segundo Lacruz (2020), o contrato entre o(s) principal(is) (o contratante) e seu colaborador (o agente) envolve a necessidade de transferência de poder ou decisão do contratante para com o seu agente de forma que este (o agente), execute em seu nome (o contratante) algum tipo serviço, autoridade ou decisão e nessa delegação de poder pode existir conflitos de interesses entre os envolvidos.

De acordo com Rocha *et al.* (2012) na relação entre o(s) principal(is) e o(s) agente(s), estes buscam seus próprios interesses dentro da organização e essa relação conflitante pode levar eles (principal e agente) a assumirem riscos em suas decisões devido as buscas de seus interesses próprios.

Segundo Bronstein (2021, p. 28) os conflitos surgem devidos ao problema de assimetria da informação, pois “os proprietários/acionistas têm uma visão de longo prazo e, portanto, são capazes de suportar por período maior possíveis oscilações do mercado, os agentes/gerentes agem sob o enfoque de situações de curto e médio prazo sendo muitas vezes motivados por avaliações de desempenho periódicas e pela própria condição de empregado”. O agente tende a ter uma postura mais conservadora nas suas decisões para que possa se manter seguro no cargo e para manter uma imagem profissional positiva caso precise mudar de empresa.

3. METODOLOGIA

A abordagem metodológica utilizada nesta investigação foi uma pesquisa de caráter qualitativo numa empresa familiar (designada neste trabalho por Empresa X) na área de ferragens de uso doméstico, que atualmente possui três gerações de familiares a trabalham. Sua administração ainda é bastante centralizada no Fundador. Quando da realização do trabalho de campo, a Empresa X contava com vinte e cinco colaboradores mais os gestores.

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. 35,29% dos participantes eram do sexo feminino. Sete entrevistados eram vendedores. 24% dos participantes tinham 6 a 10 anos de empresa, a

mesma frequência apresentou-se para pessoas com mais de 16 anos de empresa. As entrevistas foram realizadas no Brasil.

Foram realizadas entrevistas individuais semiestruturadas em profundidade. Este tipo de entrevista permitiu ter um maior foco no assunto em questão ou inserir novas ideias (Ragab & Arisha, 2018) conforme o fluxo da discussão. A duração média das entrevistas foi de 50 minutos.

O estudo desenvolveu-se 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.

A análise das entrevistas foi realizada por uma análise temática de caráter indutivo. Com base no enquadramento teórico e após uma intensiva análise das transcrições, foram levantados tópicos principais e criadas subcategorias em cada tópico (ver Quadro 1).

Para garantir o anonimato, os participantes que exercem cargos de liderança foram apresentados como “Fundador”, “Herdeira” e “Sobrinho”. No que trata os colaboradores, foi criada a seguinte codificação ‘C1’, ‘C2’, [...] e ‘C14’.

Quadro 1: *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); Kubiček & Machek (2019); Mussolino <i>et al.</i> 2019); Akhmedova <i>et al.</i> (2019); Schmiliver, Teixeira, Brandão, Andrade & Jucá (2019).

4. RESULTADOS

Em 1973, inspirado pelo seu empreendedorismo, o Fundador abre as portas do seu primeiro empreendimento, no serviço de venda de jornais, revistas. 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*”.

Em 1978, o atual Diretor-Fundador observou que havia uma gama de clientes que buscavam determinados produtos e decidiu por focar suas vendas em parafusos e se especializar em vendas para indústrias. Com o

apoio da sua esposa e irmão decidiram unir forças para alavancar o negócio familiares. Desde o período de sua fundação, a Empresa X sempre teve característica familiar. 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. Desde tenra idade, as filhas do fundador tiveram uma convivência direta e quase que cotidiana com o empreendimento.

A entrada do sobrinho (que atualmente também é sócio-gerente) se deu em 2000. Iniciou-se com uma vaga no depósito, trabalhou em diversas funções até ocupar o cargo de Diretor de compras, função que ocupa há 16 anos.

Em 2013, uma das filhas do fundador 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*”. A filha iniciou suas atividades a trabalhar no estoque e depois passou por várias funções até chegar ao Departamento Financeiro/Comercial.

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.

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 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

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 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 cita que “*A Herdeira (tomou a parte) [...] se ela não tivesse assumido aqui na loja, acho que não teria acontecido isso não [...] a loja precisa evoluir [...] o tempo passa e a gente não pode ficar parado naquele tempo, tem que evoluir junto com o tempo.*”

4.1 A INFLUÊNCIA DO FUNDADOR COMO MENTOR NA LIDERANÇA

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*”. Passados aproximadamente quatro anos, desde a sua entrada na empresa, passou a trabalhar no setor de compras, cargo que ocupa até hoje.

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 na 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 [...]”.

Ao relembrar 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.

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. 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!’. Antes de mostrar pro meu pai, eu tive que mostrar pros funcionários que eu queria. Então, esse processo de socialização é difícil”*.

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”*.

O Sobrinho lembra que o processo de socialização e integração da Herdeira *“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.”*

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), são poucos os que entraram agora”*.

No que trata a **aprendizagem informal** introduzida pelo Fundador, esta foi percebida no transcorrer das entrevistas.

O Fundador destaca “*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”.

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. 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 como o pai vem conduzindo a transmissão de aprendizagem, a Herdeira 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*”.

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?*”.

4.2 PERCEPÇÕES RELACIONADAS AO POSSÍVEL PROCESSO DE SUCESSÃO

No que tange a clareza sobre o possível sucessor, o Fundador 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*”.

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.

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 eu me vejo depois da (Herdeira), sim. [...] eu tenho que prestar essa conta pra (Herdeira) na ausência do (Fundador) e me vejo depois dela [...].”

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 [...]*”.

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*”.

4.3 ENTRAVES À SUCESSÃO

Nesta seção, se busca analisar alguns entraves que podem ser revelantes no processo de sucessão 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.

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 assume 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”.

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 muitos anos e ele diz que “Talvez o ponto, melhor do que o financeiro, é compras. Se comprar mal, tu vendes mal. Se comprar bem, tu vendes 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? [...] Aí, 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.

Ela fala sobre o desafio de liderar a empresa e diz que “Eu acho que é mais aquela questão... 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...”.

5. DISCUSSÃO

Os resultados revelam a existência de uma forte influência do Fundador na gestão da empresa familiar. 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 tange à ‘sobrevivência’ e também no que se refere a criar soluções sobre os impasses internos da mesma. Essa visão vai ao encontro das 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.

No que se refere ao **processo de 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*”.

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

Um plano formal de sucessão para segunda geração não foi apresentado pela empresa familiar em questão. Porém, o Fundador tem conduzido, talvez de forma inconsciente, a empresa para uma possível sucessão. O Fundador é o próprio transmissor da cultura, regras e valores da empresa familiar para todos que ali trabalham. O Sobrinho e a Herdeira começaram por executar funções mais básicas e com o tempo foram sendo colocados em posições de confiança. Ele parece ser o mentor dos mesmos no processo de aprendizagem e criou-se um ambiente de cooperação mútua entre os dois possíveis sucessores. Percebe-se que devido à idade avançada, o Fundador tem confiado para a Herdeira e o Sobrinho o legado de continuidade da empresa familiar.

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 (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. Essa exposição desde infância poderá ter ajudado a Herdeira a desenvolver competências como “*self-starting, people, marketing, money e leadership skills*” (Mischel & Iannarelli, 2011: 273). Os testemunhos recolhidos ressaltam exemplos como i) o fato de ir trabalhar na empresa familiar por iniciativa própria empreendendo esforços desde a sua juventude, ii) concluir 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 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.

Nossa pesquisa aponta a **existência de uma 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).

Uma 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 (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 et al. (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.

Por outro lado, vale dispensar a atenção sobre alguns **possíveis entraves** que podem ser relevantes analisar no que trata a sucessão da empresa familiar.

A resistência do Fundador em deixar a gestão da empresa é 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.

Neste estudo, a questão sobre quando se afastar da empresa ainda não tem uma resposta na mente do Fundador, em parte justificado porque a subsistência financeira da sua da filha e de seus familiares está ligada em manter a empresa funcionando e em obter rentabilidade.

Por outro lado, os desafios encontrados pela Herdeira estão também associados com o facto de ela ser mulher e esta atividade tem uma grande representatividade de homens, o que levanta a discussão sobre o tema levantado na literatura chamado: teto de vidro. Nesse contexto, Lima et al. (2013) 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.

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, 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 (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”.

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.

6. CONCLUSÃO

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.

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 têm 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.

A análise apresentada neste estudo contribui 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 contribui 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.

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.

No que se refere às **limitações**, 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.

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.

7. REFERÊNCIAS

- 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.
- 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.
- 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
- 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.
- 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](https://doi.org/10.1108/00400910210449240)
- Dumas, C. (1992). Integrating the daughter into family business management. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(4), 41–55. DOI: 10.1177/104225879201600403
- 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
- 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](https://doi.org/10.1177/104225870002500202)
- Kubiček, 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](https://doi.org/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
- 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](https://doi.org/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 percecionado. *Gestão e desenvolvimento*, (19), 7-36. DOI: 10.7559/gestaoedesenvolvimento.2011.135
- 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](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00010-4)
- 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
- 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
- Pina e Cunha, M., Cunha, A. D., Rego, A., & Fernandes, F. S. (2017). *Como Liderar Empresas Familiares*. (1ª ed.). 73-155. Alfradide: Lua de Papel.
- 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
- 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
- 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](https://doi.org/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](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90023-2)
- Silva, M. F. 2019. *Controle Interno: Um estudo de caso em Micro e Pequena Empresa Familiar*. (1ª ed.). Lisboa: Chiado Books.
- Ussman, A. M. (2004). *Empresas Familiares*, (1.ª Edição.). Edições Sílabo, Lda.
- Xavier, R. L. (2017). *Sucessão familiar na empresa: a empresa familiar como objeto da sucessão mortis causa*. Universidade Católica: Editora-Porto.