

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS**  
**UNIDADE ACADÊMICA DE GRADUAÇÃO**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**MAGNÓLIA MARIA WERPP**

**EMPRESAS FAMILIARES:**

**Estudo de caso do processo de sucessão em duas empresas familiares no Rio  
Grande do Sul**

**São Leopoldo**

**2021**

MAGNÓLIA MARIA WERPP

**EMPRESAS FAMILIARES:**

**Estudo de caso do processo de sucessão em duas empresas familiares no Rio Grande do Sul**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel, pelo Curso de Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos.

Orientador: Profa. Dra. Cláudia de Salles Stadtlober

São Leopoldo

2021

## AGRADECIMENTOS

Durante a graduação, muitas pessoas contribuíram para a minha formação, seria impossível citar todas aqui. E além da minha formação acadêmica, contribuíram para a formação do meu caráter, meus sonhos e minha paixão por empreender. Obrigada a todos que, perto ou distantes, me apoiam e me acompanham nessa caminhada que é a vida. A amizade é uma das forças pelas quais vale a pena viver.

Aos meus pais, que me proporcionaram um estudo que eles não puderam ter, essa graduação é nossa, não cabe em palavras o quanto sou grata por terem me ensinado a trabalhar desde cedo. Ter feito esse estudo só aumentou minha gratidão pela nossa história e nossos negócios, os quais dedicamos amor, valores, ideias, aprendizados e satisfação juntos. Sem vocês, eu não teria esse espírito inquieto por empreender e impactar a vida das pessoas. Espero um dia ser capaz de ensinar isso aos meus filhos, tenho muito orgulho de ser filha de vocês.

A minha irmã, “minha sis”, que é meu motivo de risada diário, obrigada pelo incentivo e momentos de café e doces para ajudar na ansiedade deste estudo. Te ter ao meu lado dentro da empresa é gratificante e te ver crescendo é um privilégio. Aqui ou na gastronomia, teu futuro será brilhante.

Ao meu namorado, obrigada por tanto amor e paciência ao longo dessa pesquisa. Dividir a vida, sonhos e inquietudes de uma vida empreendedora contigo é gratificante. Obrigada por sempre acreditar em mim, és meu ponto de paz.

A minha prima, que além de dividir irmandade, dividiu essa graduação comigo, a minha eterna gratidão. O suporte, as caminhadas pelos corredores, tensões, trabalhos e risadas na Unisinos não teriam graça sem tua companhia.

A minha orientadora, que me auxiliou e guiou de maneira exemplar. De uma simplicidade e inteligência ímpar. Obrigada pelo apoio, pela motivação e por acreditar que esse trabalho seria um sucesso.

E por último, mas não menos importante, obrigada à Deus, por sempre me dar muito mais do que peço. A fé sempre foi um alicerce na minha vida, se hoje posso dar meus passos rumo aos meus sonhos, é porque Tu permites.

“Gostaria que você soubesse que existe dentro de si uma força capaz de mudar a sua vida. Basta que lute e aguarde um novo amanhecer.”

Margaret Thatcher

## RESUMO

Entre as maiores 300 empresas brasileiras, 95% são organizações familiares, trazendo como relevante a discussão e análise desta gestão de negócio. O processo sucessivo é um momento delicado e pode ser crucial para definir a curto e longo prazo o futuro destas empresas, e conseqüentemente, da economia do país. O vigente trabalho tem por objetivo geral analisar o processo sucessório dentro de duas empresas familiares na região metropolitana no Rio Grande do Sul, empresa X e Y; e os objetivos específicos: apresentar a influência da relação pais-filhos das empresas pesquisadas, identificar se há diferença na sucessão conforme o gênero dos filhos das duas empresas pesquisadas e identificar os fatores que legitimam o processo de sucessão nas empresas. O referencial teórico abordou as temáticas de empresa familiar, sucessão, crises na sucessão familiar e conflitos intrafamiliares e de gênero. O presente trabalho tem como metodologia o estudo de caso múltiplo, descritivo que utilizou como instrumento de coleta de dados entrevistas semiestruturadas e participaram da entrevista três membros de cada família, sendo eles os pais fundadores e dois filhos de cada fundador. Foram analisadas as relações entre os familiares dentro das empresas e constatou-se que a diferença de gênero não impacta no cotidiano das empresas, mas sim a forma com que elas escolheram separar ou não a vida pessoal da vida empresarial.

**Palavras-chave:** Empresa familiar. Sucessão. Planejamento sucessório. Legitimidade. Sucessão conforme gênero.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - padrão médio características x habilidades .....	9
Figura 2 - Trabalho x rendimento .....	11
Figura 3 - Distribuição de sexo x áreas de atuação .....	12
Figura 4 - Modelo de três círculos .....	17
Figura 5 - Vícios e virtudes.....	21
Figura 6 - Pontos fortes e fracos de entrevistas e documentações.....	35
Figura 7 - Desenho da pesquisa .....	37

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conceitos sobre empresa familiar .....	17
Quadro 2 - Pontos fortes e fracos .....	20
Quadro 3 - Fechamento referencial teórico .....	29
Quadro 4 - Categorias de pesquisa.....	36
Quadro 5 - Relação dos entrevistados – empresa X.....	39
Quadro 6 - Relação dos entrevistados – empresa Y.....	40
Quadro 7 - Pontos fortes e fracos com base nas duas empresas.....	44
Quadro 8 - Fechamento capítulo.....	55

## SUMÁRIO

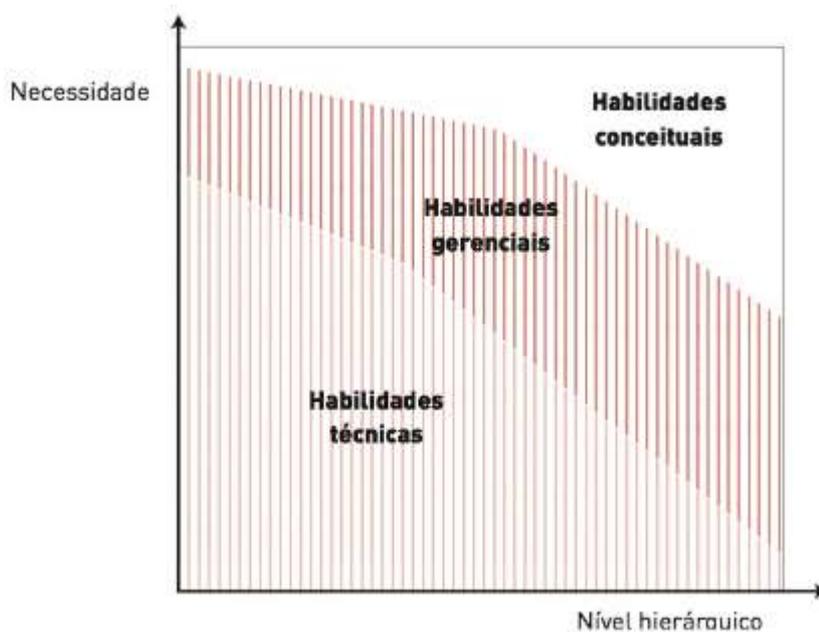
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	9
<b>1.1 Problema</b> .....	10
<b>1.2 Objetivos</b> .....	13
1.2.1 Objetivo geral .....	13
1.2.2 Objetivos específicos.....	13
<b>1.3 Justificativa</b> .....	13
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	16
<b>2.1 Empresa familiar</b> .....	16
2.1.1 Vantagens e desvantagens das empresas familiares .....	19
<b>2.2 Sucessão</b> .....	21
2.2.1 Crises na sucessão familiar.....	24
<b>2.3 Conflitos intrafamiliares e de gênero</b> .....	26
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	32
<b>3.1 Caracterização do tipo de pesquisa – métodos</b> .....	32
<b>3.2 Unidade de caso</b> .....	33
<b>3.3 Técnica de coleta de dados</b> .....	34
<b>3.4 Técnica de análise de dados</b> .....	35
<b>3.5 Desenho de pesquisa</b> .....	37
<b>4 ANÁLISE DE RESULTADOS</b> .....	39
<b>4.1 Apresentação da unidade de caso</b> .....	39
<b>4.2 Processo de sucessão</b> .....	41
<b>4.3 Influência da relação pais-filhos</b> .....	46
<b>4.4 Sucessão conforme gênero</b> .....	50
<b>4.5 Fatores que legitimam a sucessão nas empresas</b> .....	53
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	57
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	60
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS INICIAL</b> .....	64

## 1 INTRODUÇÃO

Pode-se dizer que exista um tipo ideal de administrador, que nasceu para isso. Mas, pode-se dizer também que o caráter administrador se desenvolve ao longo da trajetória dele. Além disso, esse caráter necessita um leque de virtudes, tais como ter um bom julgamento, senso crítico e amplo conhecimento nas áreas da empresa. Destacam-se três habilidades básicas: técnica, humana e conceitual. A habilidade técnica é adquirida por meio de treinamentos e educação, geralmente é a porta de entrada para uma organização; a habilidade humana, traz um olhar gerencial sob a organização. Ela sabe lidar com os colaboradores e suas limitações, suas metas e a forma de incentivar o grupo à qual pertence e/ou lidera. Já a habilidade conceitual traz pontos fortes dentro da gestão, como a identificação da organização e seu ambiente interno e externo, ações e decisões. (LACOMBE, 2016).

Na Figura 1, é possível analisar o padrão médio dessas características dos indivíduos e suas habilidades, conforme a necessidade que seu cargo exige. Esse tipo de análise demonstra como as sucessões vão ocorrendo dentro das empresas, de forma que as habilidades vão agregando conhecimento ao colaborador, tornando-o mais capaz para assumir as próximas responsabilidades e continuar crescendo dentro da empresa.

Figura 1 - padrão médio características x habilidades



Fonte: LACOMBE (2016, p. 11).

O processo de legitimidade de um sucessor, assunto que foi abordado nesse projeto, muitas vezes não ganha ênfase por se tratar do óbvio: o patriarca deseja manter os negócios somente dentro da família, não observando as características citadas acima. Contudo, isso pode ser perigoso, pois a falta de disciplina e conflitos familiares prejudicam o processo de atividade individual, provocando resistência e bloqueando o curso de aprendizagem.

Porém, há igualmente famílias que respeitam o processo de legitimidade dos filhos sucessores, os quais desde pequenos estudam e dedicam-se a aprender e aperfeiçoar seus conhecimentos a fim de manter a empresa em seu nome.

De acordo com Garcia (2001), das 300 maiores empresas presentes no Balanço Anual da Gazeta Mercantil, 95% delas eram empresas brasileiras controladas por famílias. Constatou-se ainda que 80% das empresas mundiais são familiares, em contrapeso. Gersick *et al.* (1997) afirma que 40% delas colapsam no primeiro ano, e que é raro uma empresa chegar no seu terceiro ciclo de vida, ou seja, sua terceira geração, pois tende a render-se aos difíceis conflitos de interesse entre os membros.

Além disso, há pouco estudo com enfoque no crescimento feminino dentro das sucessões brasileiras. De acordo com Chandler (2004), as filhas herdeiras vêm aumentando sua presença no nível de gerência, visto que em 2002, 34% das sucessões americanas já encaminhavam as filhas para os cargos de CEO, e esse dado em 1997 era de 25%.

Esses dados mostram que o processo de sucessão é importante para garantir sucesso e continuidade dessas empresas, visto que elas movimentam o mercado e representam uma boa parcela dele, tanto no Brasil quanto mundialmente. Em seguida, o problema da presente pesquisa será detalhado.

## **1.1 Problema**

A principal característica de uma empresa familiar são as relações que ultrapassam o âmbito empresarial. Estas empresas unem a gestão com a esfera familiar, “mapeando comportamentos desejáveis e indesejáveis em um processo de controle ou ajustamento social” (CARRIERI, 2005, p.15), trazendo assim grande expectativa na hora da sucessão dentro da empresa.

A sucessão significa um dos momentos fundamentais vivenciados no contexto da empresa e família empresária. (LEONE, 2005). Ela começa um processo de

transferência de poder, o qual pode não ser tão fácil devido à educação dada ao herdeiro e a importância do negócio dentro da perspectiva de vida dele.

Berger e Luckmann (2004) dizem que a família atua como *locus* privilegiado da primeira socialização de um indivíduo. Seguindo esta linha de pensamento, observa-se que os filhos se identificam com o negócio familiar desde sua infância, muitas vezes se reconhecem como proprietários da empresa. Castanheira (1991) chama atenção para a psicologia por trás da sucessão, ou seja, a forma com que a personalidade e estilo marcante do sucessor pode originar dificuldades quando conquistar seu espaço dentro da empresa. Ademais, podem haver disputas entre os cogitados sucessores, dificultando a escolha do atual líder da empresa, de forma que não consiga identificar qual está mais apto ao cargo.

Fazendo adendo a Castanheira, Lavinias (2001) observa que há um aumento da participação feminina no mercado trabalho. Ela evidencia dois grandes motivos para tal feito, as mulheres apresentam 37% maior escolaridade que homens, contudo, também traz um dado negativo, sua remuneração média é 25% menor. De acordo com o IBGE, em 2016 a renda mensal feminina era de R\$ 1.764,00, quanto masculina era R\$ 2.306,00. Além disso, 60,9% dos cargos regenciais eram ocupados por homens. E isso não faz jus ao real número de mulheres no país que passa de 51,3%. Na figura abaixo se evidencia o trabalho x rendimento.

Figura 2 - Trabalho x rendimento



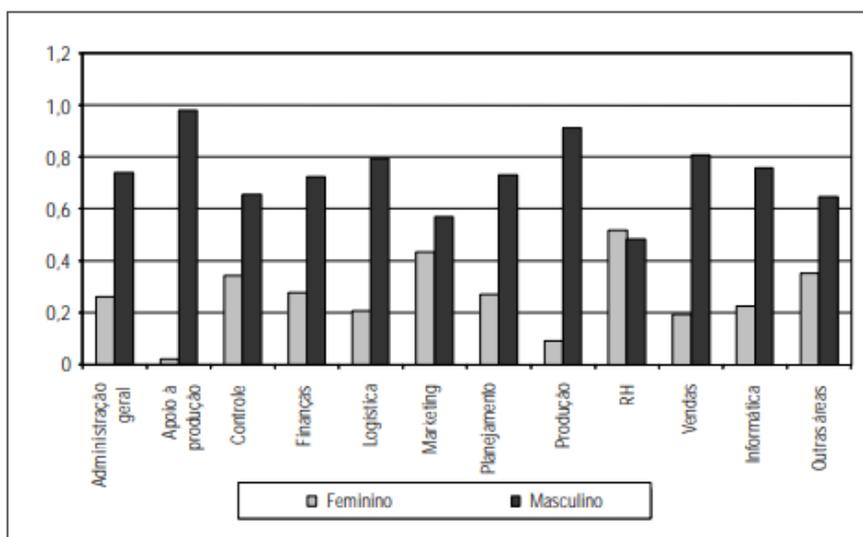
Fonte: IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (2012-2016).

Iwakura (2007) analisa que no Brasil, nos períodos entre 2000 e 2001, a porcentagem de mulheres no comando era de 13,88%. Esse número cresceu e atingiu 20,17% em 2006-2007. A pesquisa ainda informa que a taxa de mulheres em cargos presidenciais em empresas grandes (com mais de 1,5 mil colaboradores) é de 11,06%, em contra partida, empresas pequenas (com 50 colaboradores) aumentam essa taxa para 25,12%.

As características masculinas que mais chamam atenção são o espírito competitivo, a tomada de decisão e autoconfiança e a independência; já a emoção, sociabilidade, cuidado e compreensão compõem o perfil feminino. (MACHADO; WETZEL; RODRIGUES, 2008 apud GELIN, 1998). Com isso, é possível observar no quadro abaixo, a distribuição em relação a sexo e áreas de atuação. De acordo com Cherques (2003, p.15):

No caso dos ocupantes de cargos de gerência, a diferença entre homens e mulheres alcança 55%, e na função de direção, 53%. Nas outras funções, a distinção não supera os 36%. O percentual de homens é francamente majoritário, acima de 90%, em relação ao percentual de mulheres nas áreas de produção e apoio à produção. Os homens estão em maior número na área de vendas. Nas áreas de recursos humanos e marketing, essa desigualdade se reduz drasticamente. No caso da área de recursos humanos, a diferença é de apenas 2%, com número maior de mulheres.

Figura 3 - Distribuição de sexo x áreas de atuação



Fonte: Dados da pesquisa “Ética na era digital”, NEO/Ebape/FGV (apud CHERQUES, 2003).

Desta forma, é possível que o reflexo da mulher perante o trabalho e sua visão de sociedade tragam características bem distintas às masculinas durante o processo de sucessão. A relação pais-filhas afeta a identidade de forma protetora, enquanto a relação pais-filhos é vista como encorajadora. Em harmonia com Kanitz (2008, p. 212), “o maior problema de um filho numa empresa familiar é o seu esforço e habilidade para alcançar uma identidade própria”. Neste cenário, surge o questionamento:

**Como ocorre o processo de sucessão dentro de duas empresas familiares na região do Vale dos Sinos/RS?**

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Analisar o processo de sucessão em duas empresas familiares no Vale dos Sinos/RS.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- a. Apresentar a influência da relação pais-filhos das empresas pesquisadas;
- b. Identificar se há diferença na sucessão conforme o gênero dos filhos das duas empresas pesquisadas;
- c. Identificar os fatores que legitimam o processo de sucessão nas empresas.

## **1.3 Justificativa**

O resultado deste trabalho poderá auxiliar as empresas familiares na tomada de decisão na hora de escolher seus filhos como sucessores dentro da empresa familiar e a melhor maneira de fazer isso dentro da cultura e da educação familiar. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2017, apenas 13,9% das empresas de alto crescimento possuíam faixa de idade entre 20 a 30 anos. A maioria dessas empresas possuem faixa de idade entre 10 a 20 anos, representando 33,7% do total. Portanto, é imprescindível que haja um enfoque na legitimidade de sucessores, para dar continuidade nas empresas de faixa de idade pequena, apoiando o empreendedorismo e, garantindo que empresas que já possuem determinados anos de vida, conservem-se no mercado de forma competitiva.

De acordo com a PwC Brasil (2019, p.1):

[...] dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) indicam que 90% das empresas no Brasil possuem perfil familiar. Com isso, elas chegam a representar cerca de 65% do PIB e são responsáveis por empregar 75% dos trabalhadores no país. Neste cenário, para se manterem competitivas ao longo do tempo, um plano de sucessão se revela importante. Conforme Pesquisa Global da PwC sobre empresas familiares referente ao ano de 2018, 44% das empresas desse tipo não têm um plano de sucessão e 72,4% não apresentam uma sucessão definida para cargos-chave como os ligados à diretoria, presidência, gerência e gestão.

Oliveira (2010) afirma que 70% das empresas globais pertencem a famílias, aproximadamente, e esse número possui a tendência de aumentar, se considerar as seguintes vantagens:

- a empresa familiar se destaca perante a concorrência por carregar o nome da família, muitas vezes associado a qualidade dos produtos e serviços;
- elas trabalham com planos de investimentos mais amplos, em contra partida, outras empresas traçam metas visando agradar acionistas, não conseguem suportar crises; enquanto a empresa familiar consegue, devido sua relação empresa x família x mercado.

A sucessão não é algo que pode ser resolvido da noite para o dia. Ela é um processo longo que tem como alicerces o planejamento e a organização. Por um lado, o sucesso deve se preparar para o cargo; por outro, o sucedido deve tornar esse processo o mais claro possível, informando a família os detalhes de como ele está encaminhando a escolha. (LEONE, 2005, p. 41).

Além disso, a pesquisadora buscou compreender os principais pontos divergentes na comparação de sucessões femininas e masculinas, visto que uma das empresas e processos de sucessão aqui estudados são vivenciados pela autora e pertencem à sua família. De acordo com Lavinias (2001), desde os anos 80 a taxa de empregabilidade feminina se mostra superior à masculina. Isso provem do crescimento da escolaridade feminina, e conforme citado anteriormente, da sua inserção dentro do mercado de trabalho. É possível assimilar desta forma que antes os cargos considerados para os filhos sucessores, possam ser ocupados pelas filhas sucessoras, trazendo a sucessão como ponto principal, independente do sexo do herdeiro.

Ainda que Dumas (1998) exemplificasse pontos cruciais na relação de gêneros dentro de empresas familiares, onde as filhas não seriam mencionadas para cargos

empresariais e sim, motivadas a trabalharem em outras áreas; os filhos, já seriam designados como aprendizes desde seu nascimento. Ao decorrer dos anos muitos papéis foram e estão sendo desmistificados por grandes mulheres, a carreira das mulheres frente aos seus negócios é um desses papéis. Sebrae (2019) enumerou em mais de 34% os empreendimentos criados em 2018 no Brasil por mulheres, equilibrando seu tempo com funções de casa, 59% são casadas e 52% têm filhos. Diante de tantas funções familiares, a autora buscou compreender melhor quais destas funções são mais determinantes para a caminhada do processo sucessório perante os gêneros.

Para as empresas em análise, a pesquisa analisou os processos de sucessões em andamento. Além disso, buscou-se a interpretação da questão gênero dentro destas empresas, considerando que uma das empresas apresenta a sucessão feminina, vivenciada pela autora, e a outra, uma sucessão masculina.

Em busca de embasar a pesquisa, a seguir serão apresentados conceitos e estudos de autores especialistas no ramo.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, serão apresentados os temas que dão base no desenvolvimento do seguinte estudo: empresa familiar, sucessão, legitimidade e questão gênero dentro de empresas familiares.

### 2.1 Empresa familiar

O conceito de empresa familiar que foi abordado neste projeto compactua com as ideias de Garcia (2001), onde uma empresa é familiar quando a família proprietária esteja presente em mais de uma geração, ou que a cultura familiar seja um participante ativo na cultura empresarial. Além da difícil dinâmica da organização, as empresas familiares possuem características sociais e políticas, pois seus participantes dispõem de conflitos, racionalidades e sentimentos. (PIMENTA; CORRÊA, 2008).

Ao encontro de Waiandt (2005, p. 28):

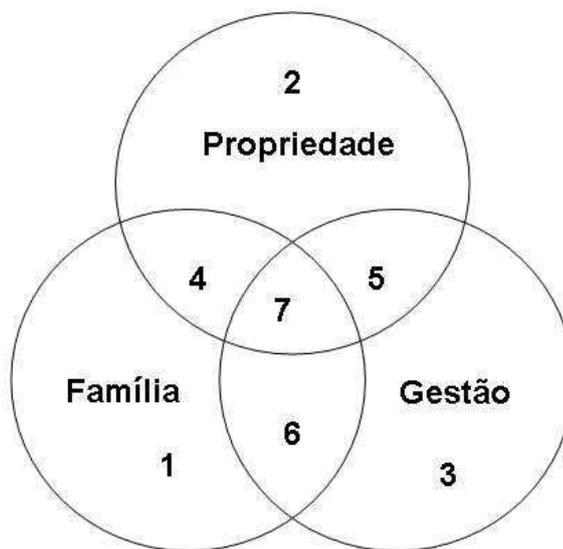
[...] A empresa familiar é provavelmente uma das mais antigas formas de negócio surgidas ao longo da evolução da humanidade. Essa tendência não é algo recente ou um modismo. Na Antiguidade as relações econômicas eram informais e não havia separação entre o âmbito privado e o âmbito público, uma vez que trabalho e moradia se confundia. No início do século XX, quando da modernização da sociedade, as primeiras empresas constituíam-se dentro de unidades familiares, os artesãos/mestres de ofício trabalhavam no meio familiar e à medida que seu negócio prosperava contratavam novos aprendizes, que deviam obediência total ao mestre, em troca de habitação e de um pequeno salário.

Gonçalves (2000) caracteriza a empresa familiar com três pontos:

- Para ter o controle econômico, a empresa é propriedade de uma família, a qual possui todas, ou a maioria, das ações ou cotas da mesma;
- Esta família possui a gestão da empresa, correspondendo aos objetivos da empresa, missão, visão, política e direção;
- A empresa é administrada pelos membros da família, com a participação dos executivos de níveis mais altos.

Sendo assim, Gersick *et al.* (1997, p. 6) propuseram o “Modelo de Três Círculos” apresentado a seguir, envolvendo a família, a gestão e a propriedade, visto que as dificuldades que chamam atenção nesse processo são provenientes da relação família-empresa:

Figura 4 - Modelo de três círculos



Fonte: GERSICK *et al.* (1997).

Na Figura 1 é demonstrado 7 setores: 1. Familiares não ligados aos outros sistemas; 2. Sócios-proprietários; 3. Gestores não-proprietários; 4. Familiares proprietários, mas não gestores; 5. Proprietários, mas não familiares; 6. Gestores familiares, mas não proprietários e 7. Gestores familiares e proprietários. Estes sistemas sofrem influência da passagem do tempo e das alterações no quadro da empresa associadas a família e demais colaboradores. (GERSICK *et al.*, 1997).

Leone (2005) apresenta uma série de conceitos sobre empresa familiar no quadro 1 abaixo:

Quadro 1 - Conceitos sobre empresa familiar

Empresa controlada por uma ou mais famílias, permite que uma família decida sobre o futuro do negócio.	Garcia (2001) – nível propriedade
Empresa em que em sua história houve vínculo com uma família ou que ainda	Bernhoeft (1989) – nível gestão

mantenha membros dessa família na diretoria da mesma.	
Empresa em que o controle da administração e propriedade estejam nas mãos de uma ou mais família.	Ulrich (1997) – nível gestão e propriedade
Empresa com capital fechado ou aberto que pretendem ser passadas, ou já foram, para um herdeiro direto ou parente por casamento.	Gaj (1990) - nível familiar
Empresa, em sua segunda geração, que a sucessão está ligada a um fator hereditário e os valores da empresa compactuam com os do fundador.	Lodi (1993) – nível familiar

Fonte: elaborado pela autora.

Para uma empresa ser considerada familiar, de acordo com Bornholdt (2005), ela precisar se enquadrar em um ou mais fundamentos abaixo:

- A empresa (ou a maioria das ações) devem pertencer a uma família (incluindo os herdeiros);
- O que indica a sucessão de poder é o vínculo familiar;
- Encontram-se em cargos gerenciais, como diretoria e conselho, membros da família;
- Os valores da família são os mesmos da empresa;
- Atitudes dentro do âmbito familiar repercutem na empresa, mesmo que estes membros não atuem na empresa;
- Falta de liberdade (total ou parcial) para vender suas participações acionárias.

Oliveira (1999, p.22) observa que:

Não está correto afirmar que a empresa familiar seja igual a toda e qualquer empresa, pelo simples fato de que uma estrutura familiar, quando alocada em uma empresa, leva uma série de abordagens e interações específicas de uma família provocando certas particularidades em sua atuação.

Além disso, segundo uma pesquisa desenvolvida por Astrachan, Klin e Smyrnios (2002 apud SHARMA, 2004), classificam-se como baixas ou altas estas empresas em nível de influência familiar. Esta escala possui três grupos: cultura, experiência e poder.

### 2.1.1 Vantagens e desvantagens das empresas familiares

Todas as pessoas são diferentes, elas podem ter diversas semelhanças, mas todas são únicas e essa compreensão é fundamental dentro de uma empresa familiar. Diversos familiares com idades, valores, sexo e caráter diferentes entre si. Além de suas habilidades, capacidades de lidar com problemas, objetivos de vida ou inspirações. Devido a todos esses fatores, as relações podem se tornar bem conturbadas, é preciso estar em constante administração das relações afetivas. (BORNHOLDT, 2005).

Diversos autores divergem nos benefícios e malefícios por trás de um empreendimento familiar. Longenecker, Moore e Petty (1997) trazem como negativo o termo “familiar”, pois as emoções e vínculos são mais presentes no dia a dia da empresa, muitas vezes causando momentos de tensão e extrapolando o lado pessoal para o ambiente empresarial, provocando impactos na estrutura da organização. Eles ainda destacam que esses aspectos juntos (emocionais, mercado e econômicos) perturbam investidores e pesquisadores deste tema.

Contudo, Longenecker, Moore e Petty (1997) destacam algumas vantagens sobre o tema. O fato de os herdeiros estarem desde muito cedo dentro das empresas, criando vínculos de lealdade, obtendo acesso às informações privilegiadas, faz com que eles se destaquem perante a colaboradores que são/seriam contratados para estes cargos. Gerentes muito preocupados com prazos anuais não possuem a visão a longo prazo que estes herdeiros passam a ter ao se preocupar com o futuro do seu negócio. Ademais à essa visão, donos e herdeiros, demonstram mais preocupação e

entusiasmo pelos seus colaboradores e equipes, do que aqueles presentes em empresas não-familiares, muitas vezes em bons cargos de RH.

Leone (2005) retrata pontos fortes e fracos de organizações familiares, sob ponto de vista de dois autores:

Quadro 2 - Pontos fortes e fracos

Bernhoeft (1989)	
<p>Pontos fortes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• fácil acesso entre as hierarquias da empresa;</li> <li>• decisões ágeis;</li> <li>• fácil abertura para novas mudanças (tecnológicas e estratégicas).</li> </ul>	<p>Pontos fracos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• falta de estratégias bem alinhadas e clareza das virtudes;</li> <li>• conflitos pelo poder e visões pessoais;</li> <li>• fusão de gestão e propriedade;</li> <li>• escassez de investimentos em áreas como RH, tecnológicas, logística e processos.</li> </ul>
Ricca (1998)	
<p>Pontos fortes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura muito forte, lealdade à tradição;</li> <li>• Grande afeição pelo fundador, seu nome como um símbolo, criação de valores por ser um bom exemplo;</li> <li>• Velocidade nas decisões;</li> <li>• Fácil correção de imprevistos (quando o dono atua no setor);</li> <li>• Continuidade dos valores e qualidade no momento da sucessão;</li> <li>• Relações informais nos níveis hierárquicos.</li> </ul>	<p>Pontos fracos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificuldade de inovar e delegar;</li> <li>• Admissão de colaboradores mais por afeições pessoais que por competências profissionais;</li> <li>• Pouco investimento no crescimento da empresa, pouca liberdade;</li> <li>• Paternalismo; Conservadorismo;</li> <li>• Sucessão do herdeiro ocorre dentro da empresa, permitindo a criação de vícios;</li> </ul> <p>Conflito de interesses, falta de preparo para cargos gerenciais.</p>

Fonte: elaborado pela autora.

A seguir, é possível identificar o que Gonçalves (2000, p. 115) relaciona como vícios e virtudes presentes nas empresas familiares.

Figura 5 - Vícios e virtudes

Os pontos fortes – virtudes A empresa como fim em si	Os pontos fracos – vícios A empresa patrimonial
Identificação da família com a empresa	A empresa para servir a família
<ul style="list-style-type: none"> <li>● conhecimento do negócio</li> <li>● competência</li> <li>● política de reinvestimentos</li> <li>● desenvolvimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● usufruir do negócio</li> <li>● "esperteza"</li> <li>● distribuição integral dos lucros e "distribuição disfarçada"</li> <li>● sonegação de impostos</li> <li>● "diversificação" dos investimentos</li> </ul>
Patrimônio intelectual	Patrimônio "imobiliário"
<ul style="list-style-type: none"> <li>● modelo de gestão flexível</li> <li>● organização simples</li> <li>● procedimentos desburocratizados</li> <li>● decisões rápidas e criativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● modelo de gestão autoritário</li> <li>● organização confusa e incompleta</li> <li>● burocracia e controles excessivos</li> <li>● decisões intuitivas e contraditórias</li> </ul>
Cultura da empresa	Cultura da família
<ul style="list-style-type: none"> <li>● participação ativa de todos</li> <li>● fidelidade à empresa</li> <li>● confiabilidade</li> <li>● continuidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● elitismo</li> <li>● paternalismo</li> <li>● nepotismo</li> <li>● oportunismo e descontinuidade</li> </ul>

Fonte: Gonçalves (2000, p. 115).

Com a especificação das diversas abrangências das empresas familiares, dá-se continuidade nos fundamentos sucessórios apresentados a seguir.

## 2.2 Sucessão

A sucessão é um momento delicado dentro de cada empresa e suas particularidades, ela aflora os sentidos de todos membros envolvidos, sendo eles sucedidos, sucessores, eleitores, opositores e potenciais candidatos. A pessoa responsável por conduzir este processo precisa manter a estabilidade no ambiente interno da empresa, além de resguardar os potenciais candidatos que não foram selecionados para o cargo, pois é preciso evitar a síndrome do "colaborador preferido". Ademais, continuam sendo candidatos com altas chances para o futuro. (ALMEIDA, 2016).

Leone (1991, p. 245) define sucessão como "o rito de transferência de poder e de capital entre a geração que atualmente dirige e a que virá a dirigir". Somando a fala de Gersick *et al.* (1997, p. 97) "a história mais comum a respeito da sucessão é o

choque de duas forças opostas: a dificuldade da geração mais velha para sair e a dificuldade da geração mais nova para esperar”.

Oliveira (2006) ressalta a importância de uma sucessão planejada e estudada, visto que muitas vezes filhos recebem cargos para o qual não estão aptos profissionalmente e emocionalmente, apenas por serem os herdeiros naturais ao cargo, ocupando cargos que deveriam ser de executivos e causando caos na empresa. Casos são casos, não se pode generalizar, mas caso essa situação ocorra, é importante que a empresa recorra à sucessão profissional. Oliveira (2006, p.12), “lembre-se do ditado: ‘avô competente, pai nobre e filho pobre””.

Algumas direções a serem consideradas são:

- a. Os valores da família, seus comportamentos, suas visões de vida;
- b. Separação de família e empresa;
- c. Relação com parentes (genros, noras e primos);
- d. Como posicionam a questão de poder: sobre ou abaixo do nível pessoal;
- e. Longevidade dos patriarcas da família.

Há também uma classificação para os herdeiros:

- a. Dedicção dos herdeiros à empresa;
- b. Contribuição de cada herdeiro para o somatório de resultados da empresa, em qual setor eles se expressam (essa relação espaço x herdeiro facilita o planejamento da sucessão);
- c. Ordem legal de sucessão: descendentes -> ascendentes -> conjugue -> colaterais.

Em resumo, descendentes (filhos, netos, bisnetos) x conjugue, ascendentes (pais, avós, bisavós) x conjugue e colaterais seriam irmãos e primos. (OLIVEIRA, 2006).

Uma reflexão, de acordo com Bornholdt (2005), sobre o processo de sucessão, considera que:

- a. Existem regras, mas não modelos fixos sobre como deve ocorrer as sucessões, pois os casos não podem ser generalizados, cada organização possui seus pontos fracos e fortes específicos;
- b. Uma das tensões principais do processo é o poder de decisão que muda para uma nova pessoa, isso altera a estrutura de poder na empresa e pode gerar divergências dentro da mesma;

- c. A sucessão é um marco para a história da empresa, ela não ocorre o tempo todo, obedece a ciclos de 20, 30, 40 anos, pois isso deve ser um processo cauteloso;
- d. Os atores principais são: sucedido e sucessor, eles têm de estar preparados para uma onda de emoções que virão a enfrentar;
- e. O sucessor precisa conquistar a liderança de sua equipe, legitimar seu cargo, mesmo sob aspecto formal;
- f. E sob esse mesmo aspecto de liderança, o novo sucessor tem de formar seu novo papel dentro da cultura organizacional da empresa.

Oliveira (2006) traz ainda pontos benéficos da sucessão familiar, tais como:

1. Manter a empresa sobre comando familiar: conforme citado anteriormente, o autor considera que este aspecto pode ser vantajoso ou desvantajoso, visto que se o herdeiro não tiver competência para assumir o comando, atrapalhando o andamento da empresa.
2. Agilidade nas tomadas de decisões na hierarquia empresarial: quando esta hierarquia está bem organizada, as decisões circulam de forma mais aberta, aumentando o giro de informações.
3. Sócios interessados pelo longo prazo da empresa: durante a sucessão, ter um ou mais sócios entusiasmados com a profissionalização de um herdeiro, demonstra preocupação com o futuro da empresa.
4. Herdeiros em constante aprendizado: este aspecto fala sobre o crescimento do herdeiro dentro da estrutura da empresa, tendo executivos de alto escalão como professores. Esse fator facilita a formação do jovem, mesmo que as vezes haja o debate sobre vida pessoal x vida empresarial, pois os atuantes são as mesmas figuras: pai/líder, mãe/líder, tio/líder, entre outras possibilidades.
5. Conhecimento do futuro sucessor: a questão familiar que traz confiança ao processo, visto que muitas vezes o sucessor é filho do dono da empresa. Porém, esta mesma questão pode ser motivo de muitos problemas.
6. Participação de resultados ou remuneração: muitas empresas familiares optam pela remuneração por resultados do que a participação dos resultados finais da empresa. Isto ocorre, pois, a remuneração ajuda a incentivar o herdeiro em sua profissionalização.

7. Alto poder de comando sobre o sucessor: é imprescindível que o sucedido saiba usar esse poder de influência sobre o sucessor à seu favor, principalmente no início do processo.
8. Espírito familiar: o estilo de vida da família, em muitos casos, motiva a longevidade do negócio, temos como exemplo ramos como vinhos, moda, relógios.

No subcapítulo a seguir serão apontados alguns fatores relevantes sobre as crises enfrentadas nas sucessões de empresas familiares citadas acima.

### 2.2.1 Crises na sucessão familiar

Bernhoeft (1989) determina que as crises provocadas pela sucessão nas empresas familiares têm como ponto de partida o sucedido, com sua própria imagem na família e na empresa, seu estilo de vida e de relacionamento com a comunidade externa, valores estes que constituem a própria cultura da organização e que são difíceis de serem assimilados pelo sucessor.

As empresas mais expostas ao problema da sucessão são as pequenas e médias, pois devem alcançar simultaneamente a transmissão do capital e a do poder. As grandes empresas, por terem seu capital no mercado financeiro e por serem seus executivos profissionais contratados, alcançam essas transmissões mais facilmente. (LEONE, 2005, p. 41)

Acrescentando a fala de Bernhoeft, Lodi (1987) evidenciou três tipos de crises que ocorrem nessas sucessões, a primeira ocorre na primeira sucessão, visto que o fundador concentrou decisões, fez sacrifícios e era autocrático, ademais que treinou seus filhos, dessa forma ele privilegia os filhos, que não passaram por todos obstáculos e os prejudica no conhecimento das tomadas de decisões. Na segunda para terceira sucessão, período em que os negócios estão em crescimento, é comum a crise de liderança ocorrer. Os estímulos provem do fato de os sucessores não demonstrarem habilidades de liderar e assumir as adversidades, gerando uma crise política e profissional.

O terceiro tipo de crise chama atenção para a perda da identidade da empresa, onde há acúmulo de soberba na liderança, mas falta os objetivos da organização. Isso transcorre da fragmentação do poder acionário entre herdeiros que possuem valores e interesses divergentes do fundador, sem comprometimento com os antecedentes da empresa e preocupados com os lucros.

Após trazer pontos positivos, Oliveira (2006) atesta algumas desvantagens da sucessão familiar:

1. Rivalidade pelo poder: a partir do momento que os candidatos começam seu processo para sucessão, uma série de conflitos se inicia entre os membros da família. O autor ainda indica que para evitar esses conflitos, os herdeiros devem passar anos em treinamento nos diversos níveis da empresa, melhorando sua experiência. Outra opção é o trabalho fora da empresa, ampliando os horizontes profissionais desse herdeiro.
2. Demissão do sucessor: neste aspecto o sucedido precisa conciliar o futuro da empresa ou o início de um conflito familiar, por isso que o ponto acima, sobre anos de treinamento, é importante, pois ajuda a evitar momentos tensos que podem ocorrer no futuro.
3. Dúvida entre papéis: é difícil fazer a separação de papéis dentro da empresa, esse talvez seja um dos pontos mais comuns quando o assunto é a sucessão familiar. A dedicação de todos os membros para que a jornada da vida pessoal x vida empresarial não atrapalhe as relações das mesmas.

Segundo Lehmann (1993, p.116), "É bastante conhecida a constatação de que os dois períodos mais perigosos da vida de uma empresa se situam no momento de sua criação e no momento do processo sucessório".

Della e Luz (2003 apud LEONE, 2005) analisam que um bom planejamento da sucessão se faz necessário para não comprometer o futuro da empresa, uma vez que a responsabilidade irá para um membro da família (como desejo e aptidão para dar continuidade) ou um profissional externo, frisando a importância de não se basear pelo grau de parentesco, e sim competência dentro do ramo em que atua.

Outro ponto importante a ser discutido dentro das vantagens e desvantagens é a questão da legitimidade que, de acordo com Suchman (1995, p. 574), refere-se à "percepção generalizada ou suposição de que as ações de uma entidade são socialmente desejáveis, adequadas ou apropriadas dentro de algum sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições".

Scott (2008) afirma que a importância da legitimidade decorre, entre outros fatores, do princípio de que as organizações, enquanto parte do sistema social, precisam de aceitação e credibilidade.

A concepção política de legitimidade contém a noção de que a legitimidade resulta de uma avaliação racional de uma instituição feita pelas pessoas que estão sujeitas e que são servidas por ela. (WEBER,1997).

Suchman (1995) identificou quatro formas primárias de legitimidade organizacional:

1. Pragmática, onde a organização se comporta conforme seu público espera, uma forma de troca de apoio à organização;
2. Moral, legitimidade que denota a ética da organização. Foco em fazer a coisa certa, tal como a sociedade e o sistema define como valores construídos.
3. Cognitiva, percebida como a legitimidade que considera a realidade em que a empresa vive, culturalmente, enquadra-se num padrão de avaliação do mundo social;
4. Geral, refere-se aos mecanismos de controle de estratégias que facilitam a empresa perceber as mudanças no cenário que está inserida.

Assim, “baseia-se na ideia de que existe uma espécie de contrato social entre as organizações e a sociedade em que atuam, representando um conjunto de expectativas implícitas ou explícitas de seus membros a respeito da forma como elas devem operar”. (DIAS-FILHO, 2007, p. 6). Com base nesta expectativa de regras a serem seguidas, apresenta-se a seguir perspectivas de relacionamentos intrafamiliares e seus conflitos.

### **2.3 Conflitos intrafamiliares e de gênero**

Diversos conflitos podem ocorrer dentro das empresas familiares, como visto anteriormente, a questão vida familiar x vida empresarial estará sempre presente, visto que ao haver conflitos entre os colaboradores da mesma, isso acabará se tornando um conflito intrafamiliar. Ademais, existem conflitos causados pela questão da legitimidade dentro da empresa, entender que seu parente, irmão ou esposo é apto para desenvolver determinado cargo não é algo tão simples dentro de algumas famílias, principalmente por questões emocionais como ego, inveja e soberba.

A seguir serão apresentados os pontos de vista de alguns autores onde destacam em sua literatura as relações familiares, visto que historicamente este tema ainda possui pouco embasamento profundo.

Bornholdt (2005) cita alguns conflitos e relações comuns estudados ao longo dos anos:

- I. Conjugue x conjugue: normalmente dentro das empresas, casais não se encontram no mesmo nível hierárquico, as vezes por herança, questões consanguíneas, sociedade, entre outros.

É normal que isso seja acordado entre os conjugues, mas normalmente, por questões como expectativa e intimidade, essas posições sejam colocadas em jogo. Divergências entre eles colocam o processo decisório em uma situação delicada, gerando tensões e círculos de comportamentos viciosos. É importante que o casal crie delimitações para seus papéis profissionais, para que não haja invasão de espaço, tornando mais propenso o início de um conflito.

- II. Pais x filhos: este é um tema que vem sendo estudado há anos, não existem regras claras para este funcionamento, apenas meios para facilitar o processo de legitimidade do filho dentro do seu papel como sucessor.

[...] um conflito de espaços e sentimentos de reconhecimento, admiração e frustração um em relação ao outro. As expectativas em relação às oportunidades, possibilidades, aos desejos e limites de cada um também representam uma constante ameaça. (BORNHOLDT, 2005, p. 45).

Acima de tudo, é preciso que o sucessor entenda o papel que deverá desempenhar no processo, que tenha o desejo de dar continuidade à empresa, e que não faça isso apenas por pressão ou projeção dos pais em sua vida profissional. Pais e filhos desenham suas individualidades e a confiança que carregam, esses fatores ajudam o processo da substituição do “velho” pelo “novo”.

O filho expande sua visão e conseqüentemente se torna mais maduro no processo. Mas muitas vezes a sombra dos pais cria um sentimento de impotência e angústia, uma dependência momentânea por receber o peso do bastão. Estas pequenas crises devem ser administradas por ambas as partes, abrindo espaço para diálogo. Assim como os pais enfrentam suas próprias crises, bem como sentimentos de ser substituído, ficar para trás, perder o poder, envelhecer. Saber lidar com estas crises internas é um triunfo fundamental para uma boa sucessão.

- III. Irmãos x irmãos: desde pequenos, automaticamente irmãos já traçam caminhos distintos dentro da empresa, tornam-se especialistas em áreas diferentes e conhecimentos que não competem entre si. Esta direção ajuda na naturalidade do processo.

Contudo, Bornholdt (2005) destaca que ao entrarem em contato direto com a disputa pelo poder, muitos sentimentos começam a se desenvolver. Um conflito comum a este caso é quando os pais “escolhem” um filho e os executivos/sócios preferem o outro, então ambos experimentam o amor, a culpa, a frustração entre si. Acima de tudo, é preciso que haja respeito entre os irmãos, e se tiver admiração, compaixão, renúncia, melhor ainda, esses pontos são cruciais, pois, a situação é um grande desafio. Tanto que algumas soluções indicadas para este caso é o rodízio de três em três anos entre os irmãos em posições como presidente/vice-presidente e presidente do conselho/presidente executivo.

IV. Primos x tios: esta relação não é tão complexa quanto a relação entre irmãos, mas possui características únicas. Primos e tios precisam conhecer seus papéis e suas diferenças pois eles não foram criados no mesmo ambiente, retêm valores, crenças e idades divergentes.

O que facilita a conciliar essas diferenças é o conhecimento da história da organização, a valorização pelos seus fundadores, suas crenças e abdições, por terem empreendido, pela cultura organizacional que criaram. (BORNHOLDT, 2005).

Curimbaba (2002, apud MACHADO; WETZEL; RODRIGUES, 2008) apresenta um estudo sobre a visibilidade da mulher brasileira no processo de sucessão, onde destaca três grupos adaptáveis de herdeiras: profissionais, âncoras e invisíveis. As herdeiras profissionais são aquelas que encargam o cargo como qualquer outra ocupação profissional, não dando destaque para o processo de sucessão e conflitos familiares. Ao contrário da herdeira invisível, a qual se esconde diante de irmãos mais velhos que cresceram sendo instruídos aos altos cargos da empresa. A autora ainda cita que a herdeira invisível muitas vezes apenas cumpre o papel de alastrar valores femininos no ambiente de negócios.

Por fim, a herdeira âncora seria aquela designada ao cargo de liderança desde a infância, por ser de família apenas com descendentes mulheres ou com escasso número de homens. Como destaca a autora, por mais que tenham sido bem preparadas, estas herdeiras podem sofrer com a alta responsabilidade para serem bem-sucedidas.

Dumas (1998) destaca pontos importantes da relação de entre pai e filha, principalmente o grau de formação da identidade da mesma. A autora afirma a diferença na busca pela identidade dos filhos de ambos sexos, onde a filha busca a mentoria de seu pai, validando seu trabalho; e o filho busca a separação do pai, a fim

de ter o reconhecimento próprio. A autora ainda cita três papéis das filhas em relação a sua identidade: a de “protetora do pai”, onde a filha não possui identidade própria e está lá para apoiar as decisões do pai. Em contrapartida tem-se a “protetora do ouro”, cuja única preocupação é proteger o dinheiro e interesses familiares, nem que para isso seja necessário desagradar o pai. E por fim, a “protetora do ouro do rei” que visa a aceitação do pai e o bem-estar financeiro da empresa.

As autoras Donovan e Bradt (1990) apontam o poder dos “membros invisíveis” dentro das empresas, geralmente esposas e mães. Complementando a fala de Curimbaba (2002), as autoras destacam a influência destas personalidades com a justificativa de que todo o sistema das empresas familiares considera os integrantes familiares como reais participantes. Apontam que as decisões importantes muitas vezes são comentadas em casa e sofrem influência destas mulheres, destacando a dinâmica familiar e a relevância dos papéis de esposas, maridos e irmãos de CEOs.

Machado, Wetzel e Rodrigues (2008) destacam os estilos de liderança predominantes, onde as CEOs mulheres buscam causas mais democráticas, de partilha e incentivo, agregando conhecimento aos que respondem a ela. Optam pela inclusão e usam sua simpatia em prol de influenciar os mesmos. Ao caminho oposto estão os CEOs masculinos, controladores e comandantes, recorrem à autoridade de seu cargo para ter influência.

As mulheres destacam-se por características como emoção, sociabilidade, zelo, cuidado, compreensão e carinho, e os homens como independência, espírito de competição, decisão e muita autoconfiança (GELIN, 1998).

A seguir apresenta-se o quadro de fechamento do referencial teórico:

Quadro 3 - Fechamento referencial teórico

Fundamentação teórica	Frase	Autor citado
Empresa familiar	“Não está correto afirmar que a empresa familiar seja igual a toda e qualquer empresa, pelo simples fato de que uma estrutura familiar, quando alocada em uma empresa, leva uma série de	Oliveira (1999, p. 22)

	abordagens e interações específicas de uma família provocando certas particularidades em sua atuação. ”	
Sucessão	“A história mais comum a respeito da sucessão é o choque de duas forças opostas: a dificuldade da geração mais velha para sair e a dificuldade da geração mais nova para esperar.”	Gersick <i>et al.</i> (1997, p. 97).
Crises na sucessão familiar	“As crises provocadas pela sucessão nas empresas familiares têm como ponto de partida o sucedido, com sua própria imagem na família e na empresa, seu estilo de vida e de relacionamento com a comunidade externa, valores estes que constituem a própria cultura da organização e que são difíceis de serem assimilados pelo sucessor.”	Bernhoeft (1989)
Conflitos intrafamiliares e de gênero	“[...] um conflito de espaços e sentimentos de reconhecimento, admiração e frustração um em relação ao outro. As	Bornholdt (2005, p.45)

	expectativas em relação às oportunidades, possibilidades, aos desejos e limites de cada um também representam uma constante ameaça.”	
--	--	--

Fonte: elaborado pela autora.

Logo após, descreve-se a metodologia utilizada para alcançar os resultados buscados da pesquisa.

### 3 METODOLOGIA

O presente capítulo demonstra a metodologia e seus procedimentos por trás deste projeto.

#### 3.1 Caracterização do tipo de pesquisa – métodos

Com o objetivo de responder a pergunta-problema “como ocorre o processo de sucessão dentro de duas empresas familiares na região do Vale dos Sinos/RS?” e também alcançar o objetivo geral e objetivos específicos listados no capítulo inicial da presente pesquisa, o tipo de pesquisa realizado possui abordagem qualitativa, classificada como uma pesquisa descritiva, consistindo-se num estudo de casos múltiplos. Salieta-se ainda que as amostras são pequenas, portando não gera dados estatísticos ou tabulados, mas sim a provocação da dinâmica entre pesquisador e pesquisado/entrevistado e sem interferência na realidade pesquisada. Para Gil (2019, p. 55), “o delineamento pesquisa refere-se à estratégia determinada para integrar os diferentes componentes do estudo de forma coerente e lógica, garantindo a efetiva abordagem do problema de pesquisa”.

Para Yin (2016, p. 20), pesquisas qualitativas possuem cinco características:

1. estudar o significado da vida das pessoas, nas condições da vida real;
2. representar as opiniões e perspectivas das pessoas (rotuladas neste livro como os *participantes*) de um estudo;
3. abranger as condições contextuais em que as pessoas vivem;
4. contribuir com revelações sobre conceitos existentes ou emergentes que podem ajudar a explicar o comportamento social humano; e
5. esforçar-se por usar *múltiplas fontes de evidência* em vez de se basear em uma única fonte.

De acordo com Gil (2019, p. 26) as pesquisas descritivas “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.” Este tipo de pesquisa preocupa-se com a atuação e prática de determinado fenômeno. Ela levanta informações, como por exemplo, pesquisas eleitorais também estudam as correlações entre estes fenômenos, como nível de rendimento escolar. Outra característica é investigar a natureza das relações, o que as motiva, suas consequências, entre outros. (GIL, 2019).

Os estudos de casos, método utilizado, são investigações práticas sobre um caso (um fenômeno) em seu real contexto, dentro da sua rotina, principalmente

quando limites entre este fenômeno e sua realidade não forem bem traçados. (YIN, 2015).

De acordo com Godoy (1995, p. 26):

[...] o estudo de caso tem se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder às questões "como" e "por que" certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto de vida real.

Possui como propósitos, segundo Gil (2019, p. 63):

a) Explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos. b) Preservar o caráter unitário do objeto estudado. c) Descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação. d) Formular hipóteses ou desenvolver teorias. e) Explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

Destaque também para o método comparativo, que investiga indivíduos visando enfatizar diferenças e semelhanças entre eles. (GIL, 2019).

No próximo subcapítulo, apresentam-se as amostras estudadas para a realização da pesquisa acima descrita.

### **3.2 Unidade de caso**

O propósito deste projeto traz como personagens principais duas empresas familiares do Vale dos Sinos, região metropolitana de Porto Alegre, Rio Grande do Sul. Território colonizado por imigrantes alemães, tendo como características principais o compromisso com o trabalho e a honestidade. Compreendem-se neste estudo que o grupo pesquisado é a empresa X (associativa fundadora, localizada em Esteio/RS) e a empresa Y (comércio localizado em São Leopoldo/RS).

Não foram realizadas interferências nas empresas, tampouco feito uma análise crítica sobre as personalidades dos entrevistados. Os valores das empresas permanecem como sua verdade, sua cultura e o que os tornam diferente dos demais. A realização da pesquisa tornou-se possível devido ao fornecimento de informações necessárias por parte das empresas e a grande colaboração de ambas para o resultado final buscado. A seguir, será detalhada a forma de coleta de dados utilizada e seus instrumentos necessários para atingir os objetivos nesta pesquisa citados.

### 3.3 Técnica de coleta de dados

Executou-se uma coleta de dados através de entrevistas, o número de entrevistados por cada empresa foi igual, ocasionalmente, pois cada empresa possui uma quantidade de membros familiares capazes de contribuir para a pesquisa e também para análise do processo da escolha do sucessor principal dentro da empresa. Essa coleta de dados foi realizada de forma presencial, digitadas e gravadas para posterior análise, no mês de março de 2021. Também foram utilizadas abordagens e temas provenientes das pesquisas e estudos indicados no referencial teórico.

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas, ou seja, guiadas por perguntas pré-formuladas, mas abertas a alterações dependendo do fluxo de conversa, a fim de aumentar o conhecimento do processo decisório de sucessão nestas empresas. Elas foram executadas individualmente com os fundadores das empresas e dois filhos de cada, a fim de se aprofundar na vida e experiência de cada indivíduo e sua trajetória dentro da empresa. Elas permitem o aprofundamento e detalhamento das questões investigadas, crenças, valores e motivações. (GASKELL, 2010). Em busca de um diagnóstico mais flexível e aprofundado, muitos pesquisadores utilizam a entrevista como técnica de coleta de dados em assuntos ligados às ciências sociais. (GIL, 2019).

Gaskell (2010) e Gil (2019) designam alguns fatores que devem ser levados em consideração na hora da criação do roteiro de entrevistas:

- Agendar com antecedência as entrevistas, visando preparar o entrevistado e evitar períodos como final de ano e fechamento de mês;
- Esclarecer o objetivo da pesquisa no início da entrevista;
- Esclarecer a confidencialidade que envolve a entrevista, além da permissão para digitação e/ou gravação da mesma;
- Perguntas calmas para o entrevistado não se sentir sobrecarregado;
- Não utilizar frases partidárias.

Além das entrevistas, também foram utilizados documentos para darem ênfase às evidências encontradas, conforme (SILVA; SACCOL, 2012, p. 64):

Os documentos constituem importante fonte de informações atuais ou mesmo históricas. Utilizados como ferramenta para a coleta de dados, permitem ao pesquisador comprovar documentalmente explicações e esclarecimentos sobre determinado tema.

Na figura 6 seguir, Yin (2015, p.110) apresenta pontos fortes e fracos das entrevistas e documentações.

Figura 6 - Pontos fortes e fracos de entrevistas e documentações

FONTE DE EVIDÊNCIA	Pontos fortes	Pontos fracos
<b>Documentação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estável – pode ser revista repetidamente</li> <li>• Discreta – não foi criada em consequência do estudo de caso</li> <li>• Exata – contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento</li> <li>• Ampla cobertura – longo período de tempo, muitos eventos e muitos ambientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recuperabilidade – pode ser difícil de encontrar</li> <li>• Seletividade parcial, se a coleção for incompleta</li> <li>• Parcialidade do relatório – reflete parcialidade (desconhecida) do autor</li> <li>• Acesso – pode ser negado deliberadamente</li> </ul>
<b>Entrevistas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direcionadas – focam diretamente os tópicos do estudo de caso</li> <li>• Perceptíveis – fornecem explicações, bem como visões pessoais (por exemplo, percepções, atitudes e significados)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parcialidade devido às questões mal-articuladas</li> <li>• Parcialidade da resposta</li> <li>• Incorreções devido à falta de memória</li> <li>• Reflexividade – o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir</li> </ul>

Fonte: Yin (2015, p. 110).

Adiante será especificado o modelo de análise de dados utilizado para alcançar e esclarecer os objetivos buscados na presente pesquisa.

### 3.4 Técnica de análise de dados

Após a realização das entrevistas com os membros de ambas empresas pesquisadas, foi aplicada a técnica de análise de conteúdo como metodologia para chegar até os resultados. As informações obtidas foram interpretadas e observadas, transcritas em forma de texto.

A análise de dados qualitativos possui três etapas principais: redução de dados, apresentação dos dados e as conclusões ou verificações. A análise de conteúdo explora essas etapas com textos provenientes das entrevistas, documentos e respostas abertas, além de utilizar também dados de imagem e som. (SILVA; SACCOL, 2012).

Segundo o autor Bardin (2016, p. 48), a análise de conteúdo é:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Mozzato e Grybovski (2011, p. 745) observam que:

No que concerne à possibilidade de a análise de conteúdo fazer parte de uma visão mais ampla, para além da influência positivista que sofre, ficou evidente a sua potencialidade para tanto, desde que os pesquisadores trabalhem com o método de forma coerente, ética, reflexiva, flexível e crítica, além de considerarem seriamente o contexto e a história nos quais a pesquisa se insere. Reitera-se, portanto, a análise de conteúdo como técnica de análise de dados rica, importante e com grande potencial para o desenvolvimento teórico no campo da administração, principalmente nos estudos com abordagem qualitativa.

A análise contou com três categorias, sendo elas: pré-análise, exploração do material e interpretação dos resultados obtidos nas entrevistas. A pré-análise é uma fase com caráter organizacional, onde ocorre a sistematização das ideias iniciais e a criação do plano de análise. A fase longa é a exploração do material, ela demanda muita atenção e administração de decisões. E por último, a interpretação de dados torna os dados obtidos em mensagens claras e válidas para o resultado final. (BARDIN, 2009).

Bardin (2009) ressalta ainda que se deve categorizar os elementos da análise, criando uma base de estudo. Segundo ele, “classificar os elementos em categorias, impõe a investigação do que cada um deles tem em comum com outros. O que vai permitir o seu agrupamento é a parte comum existente entre eles”. (BARDIN, 1995, p. 118). Estas categorias devem seguir alguns critérios (BARDIN, 2009, p. 38):

Homogêneas: não misturar conceitos dentro de cada categoria; Exaustivas: devem incluir nelas a totalidade do conteúdo; Adequadas ou pertinentes: devem estar adequadas ao tema/objetivo do estudo; Exclusivas: um mesmo elemento do texto não deve ser classificado aleatoriamente em duas ou mais categorias diferentes; Objetivas: pessoas diferentes devem chegar às mesmas categorias.

Baseado na literatura citada, o quadro a seguir resume as categorias criadas para a presente pesquisa, com base no objetivo geral e objetivos específicos, onde os instrumentos que serão aplicados também estão relacionados e uma prévia do roteiro está disponível no apêndice A.

Quadro 4 - Categorias de pesquisa

OBJETIVOS	INSTRUMENTO	CATEGORIA
-----------	-------------	-----------

Analisar o processo de sucessão em duas empresas familiares no Vale dos Sinos/RS.	Entrevistas	Análise geral do processo sucessório nas duas empresas
Apresentar a influência da relação pais-filhos das empresas pesquisadas;	Entrevistas	Influência familiar no âmbito de trabalho
Identificar se há diferença na sucessão conforme o gênero dos filhos das duas empresas pesquisadas;	Entrevistas	Questão gênero dentro da sucessão
Identificar os fatores que legitimam o processo de sucessão nas empresas;	Entrevistas	Legitimidade dos herdeiros no momento da sucessão

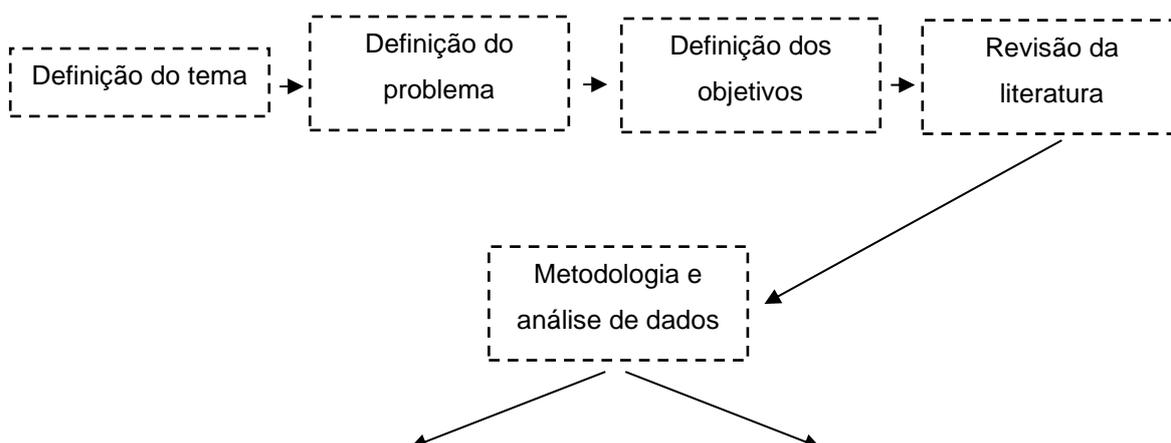
Fonte: elaborado pela autora.

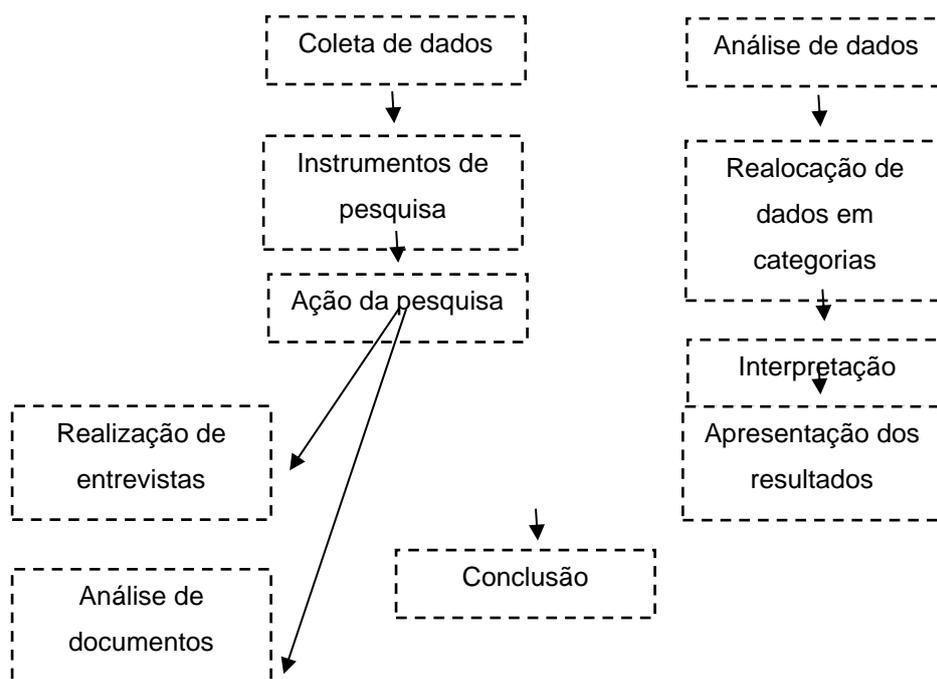
A seguir será apresentado o desenho de detalhamento das etapas da pesquisa.

### 3.5 Desenho de pesquisa

Na figura 7 abaixo, a fim de facilitar o entendimento do processo por trás da pesquisa, apresenta-se o roteiro utilizado para organização e os passos seguidos até o fim deste processo.

Figura 7 - Desenho da pesquisa





Fonte: elaborado pela autora.

O próximo capítulo apresenta as análises das entrevistas realizadas com as empresas pesquisadas, divididas em categorias, conforme os objetivos buscados.

## 4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Nesse capítulo, tem-se como objetivo apresentar o material coletado nas entrevistas das empresas estudadas. As análises foram divididas em quatro, conforme os objetivos apresentados no início desta pesquisa.

### 4.1 Apresentação da unidade de caso

Localizada em Esteio, a empresa X é uma rede associativa de materiais de construção (sendo um dos cases de maior sucesso em associação e cooperativismo empresarial), fundada em 2000 pelo entrevistado 1 (E1). Também participaram da pesquisa, dois dos seus quatro filhos, entrevistado 2 (E2) e entrevistado 3 (E3), ambos dividem a presidência da empresa, mas com responsabilidades e tarefas distintas.

Direcionando-se para a terceira geração, ela possui como foco o bom relacionamento com o cliente, além de uma política de recursos humanos impecável. Acredita que a satisfação do colaborador é imprescindível para o bom funcionamento da loja. A primeira geração, composta pelo avô, não está mais presente na empresa, mas a segunda geração (dois filhos) assume o papel de líder e da continuidade na sucessão ao inserir a terceira geração (neto) no negócio da família. Segue quadro com a relação parental entre os entrevistados e suas funções na empresa.

Quadro 5 - Relação dos entrevistados – empresa X

Entrevistado	Idade	Função	Relação parental	Formação
E1	84 anos	Fundador (não atua mais na empresa)	Pai - fundador	Estudo básico
E2	57 anos	Área comercial	1º filho	Formado em técnico de elétrica e curso de administração não concluído

E3	54 anos	Área financeira e recursos humanos	2º filho	Formado e mestrado em administração e MBA em marketing estratégico
----	---------	------------------------------------	----------	--

Fonte: elaborado pela autora, com base nas entrevistas realizadas.

Junto à empresa X, também se apresenta neste estudo a empresa Y. Esta empresa, localizada em São Leopoldo, é de pequeno porte, contendo 5 funcionários (sendo 4 deles familiares) e está inserida no ramo de móveis e decoração. Encontra-se encaminhada para a primeira sucessão, de mãe para filha, sendo a pesquisadora deste trabalho, a filha no caminho da sucessão (entrevistada 5).

A fundação da loja ocorreu de 18 de dezembro de 1999, em um bairro residencial. Na época, a proprietária, até os dias de hoje, entrevistada 4 (E4), iniciou a loja com o objetivo de vender ferragens, visto que seu marido possuía uma marcenaria e fabricava móveis, parecia a junção perfeita para o comércio do casal. Em 03 de maio de 2002, E4 mudou a loja para o centro da cidade, pois no bairro onde a loja era situada não havia muito movimento de pessoas na rua, já o fluxo de pessoas no centro era mais frequente.

Com o passar os anos o segmento da loja foi mudando, as ferragens foram dando espaço para utilidades e decorações de casa, chegando hoje em toda linha de móveis, decorações e presentes para casa. O início pequeno deu lugar a uma loja tradicional da cidade, lembrada por muitos pelos seus produtos de alta qualidade, diferentes e únicos.

Quadro 6 - Relação dos entrevistados – empresa Y

Entrevistado	Idade	Função	Relação parental	Formação
E4	55 anos	Compras e vendas	Mãe fundador	Ensino fundamental incompleto

E5	23 anos	Compras e vendas	1º filha	Ensino superior incompleto
E6	20 anos	Vendas	2º filha	Ensino superior incompleto

Fonte: elaborado pela autora, com base nas entrevistas realizadas.

A seguir apresentam-se as respostas obtidas através das entrevistas, visando a análise dos 4 objetivos propostos neste estudo.

#### 4.2 Processo de sucessão

Neste subcapítulo serão abordados os processos de sucessão de ambas as empresas, amparados pelo conteúdo apresentado na fundamentação teórica.

A empresa X já teve sua primeira sucessão, ou seja, a “passagem do bastão” já ocorreu, e direciona-se agora para a terceira sucessão. E1 relata o início da sua trajetória em Triunfo/RS. Em 1965, iniciou uma loja de materiais de construção. *“Naquela época (1965), o governo dava 1 ano de ICMS livre como empresa em experiência, assim eu consegui iniciar meu primeiro negócio.” (E1)*

*“Eu trabalhei muito, trabalhava domingo, feriado. Era uma empresa pequena, não tinha funcionários, nem capital de giro para ter estoque grande. Eu ferrava porta, janela, de noite, domingo, ainda atendia o balcão.” (E1)*

Em 1969, ele, sua esposa e seus dois filhos mais velhos (na época os dois mais novos ainda não eram nascidos) vieram para Esteio, pois sua esposa havia sido transferida no trabalho. Ele vendeu sua loja e mudou-se para Esteio/RS, onde fundou a empresa X, que viria a ser a primeira empresa para o início da associativa em materiais de construção, no ano de 2000. *“Aqui dentro dessa sala, papéis foram assinados e deu início a empresa X.” (E1)*

*“A nossa preocupação era grande, no início, no sentido de preservar as lojas, para que elas não competissem entre si. Até chegamos a ter uma dificuldade, quando o governo lançou um projeto de associativismo, onde contratou as faculdades para levarem palestras para dentro das empresas,*

*mas nós já tínhamos nossa equipe. Ali teve um conflito. [...] Outro conflito também ocorreu na questão de definir os locais das lojas né, então decidimos dar prioridade para os sócios fundadores escolherem suas cidades, porque só pode uma loja da rede por cidade.” (E2)*

Ao perguntar a percepção que E1 tinha sobre a carreira dos filhos, ele alega que tinha uma expectativa que seus dois filhos mais velhos seguissem seu negócio. E2 começou a trabalhar na empresa com 16 anos, após sair do ensino médio e terminar cursos técnicos na área de mecânica, ele começou a fazer um estágio e depois a trabalhar numa indústria de parafusos, meio turno. *“Eu trabalhava das 14h às 22h, e eu via que meu pai precisava de ajuda, então de manhã eu o ajudava. Alguns meses depois, eu decidi voltar a trabalhar somente com ele.” (E2)*

Continuando nessa percepção, E3 afirma que:

*“Para mim foi algo muito natural, meu pai e a minha mãe sempre tinham uma ideia que a gente tinha que ter um emprego antes em outro lugar, para então a gente decidir se queria ou não trabalhar na empresa com ele”.*

Formado em administração, E3 foi trabalhar em outra empresa, mas retornou para a empresa da família, *“trazendo uma visão mais administrativa para uma empresa que era muito empírica, um comércio simples sem técnicas de administração.” (E3)*

A empresa Y ainda se apresenta no início da trajetória de sucessão. E4 comenta que o objetivo inicial da empresa era ter na cidade de São Leopoldo/RS um ponto de venda de fechaduras e ferragens, pois os clientes precisavam se deslocar para outras cidades e até para a capital para conseguir esses produtos, inclusive seu marido, que possuía uma marcenaria. A loja começou em uma pequena sala, na parte de cima da marcenaria do marido, que ficava no porão.

*“Começou tudo muito pequeno, em uma única sala. Comecei a não dar conta de fazer tudo sozinha e chamei minha sobrinha para trabalhar comigo. Eu tinha uma ótima relação com todos fornecedores, isso facilitava meu acesso aos produtos, e ferragem é muito isso, é no boca a boca.” (E4)*

Por se tratar de um ramo masculino na época, E4 relata que sentia um preconceito no ar por estar à frente de uma loja de puxadores e ferragens:

*“Hoje é normal você ver mulheres fazendo tudo, sob o comando das mais diversas atividades, mas naquela época não. Uma mulher entender de puxador? Corrediça? Dobradiça? Que nada... então eu comecei a me impor e falava com tanta convicção para mostrar que eu sabia o que eu estava vendendo, porque eu amo vender, eu acredito naquele produto, isso me ajudou muito. Até hoje quando dirijo o furgão, vejo os homens olhando nas sinaleiras, como se não acreditassem numa mulher dirigindo um carro maior.”*

Com o passar dos anos, a loja foi se desenvolvendo no ramo de decoração e utilidades para casa. E4 afirma que foi uma evolução natural, humilde e sem pressão, os produtos tiveram boa aceitação e isso lhe deu confiança para sempre ir avançando. *“O comerciante precisa ouvir seu público, o que eles gostam, invista.”* (E4)

Ao ser perguntada sobre a visão que tinha do futuro da empresa, E4 afirma que a ambição pela loja de decoração dos sonhos começou quando mudaram para o centro da cidade e a filha mais velha começou a brincar de vendedora e via ali a oportunidade de passar o comércio adiante, ela conta que:

*“Acho que todo pai/mãe que ama o que faz, gostaria que seus filhos seguissem isso. Claro que muitas vezes a gente não pode falar isso né, tem que deixar livre. A passagem ter que ser aos poucos, tranquila, natural. Eles precisam sentir/saber se é isso que eles querem por vontade própria, nada funciona com pressão. Mas ali eu tive uma luz, de que esse pudesse ser o caminho para dar continuidade na empresa, que tudo teria um propósito maior.”*

É possível observar que ambas empresas apoiam os conceitos de Gonçalves (2000) sobre empresa familiar, onde mostra que ambas empresas pertencem a uma família, a qual obtém todo controle financeiro da empresa, incluindo ações ou cotas. A diferença dá-se na centralização desse controle, visto que a empresa X divide a sociedade com os dois filhos e a empresa Y, quem detém o controle econômico é a mãe-fundadora. Claramente também apoiam o segundo ponto, onde ambas famílias fazem a gestão da empresa compactuarem com seus objetivos, missão e direção. Por mais que haja divergências de opiniões no modo de agir para alcançar um objetivo X, a motivação para o resultado final é a mesma. *“Nunca senti que precisava de alguém de fora para administrar comigo, mas caso isso viesse a ser necessário, não teria problema.”* (E1)

Com essa fala de E1, conclui-se o terceiro ponto da perspectiva de empresa familiar do autor, no qual alega que a administração da empresa se dá pelos membros

da família, e pode vir a ter executivos participativos, mas que não afetaria a característica de “empresa familiar”. Contudo, E4 afirma que “[...] eu fiz isso para minha família, para o futuro delas, se elas não continuarem, não me vejo colocando outra pessoa para assumir isso aqui.”

Adicional as características que formam uma empresa familiar, Bornholdt (2005) e Longenecker, Morre e Petty (1997) destacam pontos altos e baixos da união família + empresa, onde afirmam que a empresa deve estar em constante manutenção das responsabilidades afetivas que os membros carregam entre si. E3 afirma que saber diferenciar esses dois âmbitos foi fundamental para terem o bom funcionamento de hoje, inclui ainda que buscar ajuda psicóloga para intermediar os conflitos foi uma atitude inteligente, tanto para a relação entre irmãos, quanto para a empresa.

*“Eu literalmente cresci lá (loja) dentro, era uma criança num ambiente adulto, eu ajudava a organizar as coisas, contar as ferragens e brincava de atender os clientes. Acho que eu tinha uns 9 anos e saía da loja, batia na porta, minha mãe abria, perguntava “em que posso lhe ajudar?” e eu fingia ser uma cliente, e todo processo de compra acontecia entre ela e eu, até cheque de mentira eu fazia! Era uma brincadeira fantasiada de treinamento, eu vejo isso hoje. Consigo ver que aprendi brincando. Hoje virou meu trabalho.” (E5)*

Na fala da E5 acima, pode-se observar outra vantagem, a questão de vínculo. Os autores afirmam que o fato de a pessoa crescer dentro do negócio, aumenta as chances de permanência e lealdade por ele, esse fator ocorreu na empresa X, como citado acima e vem ocorrendo na empresa Y. Além de ter informações privilegiadas, como observar os erros de outros colaboradores que passaram pela empresa e aprender com eles, os sucessores adquirem curiosidade pela empresa, suas tarefas e processos.

No quadro 7 a seguir, é possível observar algumas semelhanças e divergências entre as duas empresas estudadas, no quesito “empresa familiar”, com base no ponto de vista Bernhoeft (1989) de forma básica e abaixo dele, os dados serão analisados.

Quadro 7 - Pontos fortes e fracos com base nas duas empresas

<b>PONTOS FORTES</b>	<b>EMPRESA X</b>	<b>EMPRESA Y</b>
Fácil acesso entre as hierarquias da empresa	Sim	Sim
Decisões ágeis	Às vezes	Às vezes

Fácil abertura para novas mudanças (tecnológicas e estratégicas)	Às vezes	Às vezes
<b>PONTOS FRACOS</b>	<b>EMPRESA X</b>	<b>EMPRESA Y</b>
Falta de estratégias alinhadas	Não	Sim
Conflitos de visões diferentes	Às vezes	Às vezes
Fusão de gestão e propriedade	Não	Sim

Fonte: elaborado pela autora.

Ambas as empresas por não terem uma hierarquia sistemática, possuem informações de forma mais rápida, a comunicação é facilitada. Como ambas são comércios, a forma de lidar com problemas não depende de passar informações para superiores, gerando um tempo de resolução e espera menores e mais ágeis. O acesso aos CEOs é direto, o que também aumenta a credibilidade da empresa perante seus clientes.

*“Os clientes gostam de ver o dono do negócio ali na ação, todos os dias. Na hora de resolver um problema ou negociar uma venda, eles gostam de sentir que estão conversando com a autoridade máxima do lugar, sentem que vão conseguir tirar vantagem disso. E também tem aqueles que gostam de elogiar, essa é a melhor parte.” (E4)*

Em termos de questões ágeis, as empresas também são parecidas. É ótimo para solucionar problemas, mas para apresentar uma nova ideia e decidir sobre isso, principalmente se o sucedido e o sucessor divergem opiniões, pode levar um certo tempo. E os mesmos pontos aparecem na questão de fácil abertura à novas mudanças. E3 menciona acima o olhar mais administrativo que trouxe ao retornar para a empresa da família, e que mesmo com estratégias para melhorar, encontrou uma certa resistência por parte do pai-fundador.

A empresa X apresenta mais organização interna do que a empresa Y, isso talvez ocorra pela diferença de idade dos herdeiros e seu tempo de trabalho dentro da empresa, além de fatores como maturidade e experiência, E2 e E3 são casados e possuem filhos, ou seja, sofrem certa influencia. Além do fato de ser uma empresa

mais organizada sistematicamente (pequenas hierarquias). Portanto é possível afirmar que sim, a empresa X conquistou suas estratégias de gestão ao longo dos anos e dos estudos e aplicações dos herdeiros. E a empresa Y apresenta conflitos ao precisar dar passos para que essas estratégias aconteçam, as vezes as estratégias conseguem ser realizadas, mas sob tensões. Isso demonstra que a hierarquia da empresa sofre com pequenos conflitos de poder e tomada de decisão.

A semelhança volta a ocorrer na questão de conflitos, onde é difícil distinguir quem dá a palavra final. Na empresa X, isso ocorre entre os irmãos, mas não tanta frequência e na empresa Y, ocorre entre as irmãs e na relação mãe-filha. Esta relação será mais bem detalhada nos capítulos seguintes. Também será abordada a divisão casa x trabalho, sobre a abordagem de cada família na forma de lidar com problemas dentro e fora do trabalho.

Abaixo será apresentado o capítulo sobre a influência gerada pelos pais dentro das empresas e da relação pais x filhos.

### **4.3 Influência da relação pais-filhos**

Apresenta-se neste subcapítulo, a percepção da influência dos pais sob os filhos ao longo do seu crescimento dentro da empresa e sua relação.

Oliveira (2006) abre uma pauta muito importante sobre a relação de pais e filhos dentro das empresas. Os pais devem ter cuidado ao iniciar processos sucessivos dentro das empresas sem analisar a capacidade profissional dos filhos para assumir cargos importantes. Depois que se aposentou, em 1995, E1 retirou-se da empresa e passou ela para seus filhos. Ao ser questionado se tinha medo dessa sucessão, ele alega que:

*“Não tinha medo, eles cresceram comigo, se criaram no balcão. Voltavam do colégio e me ajudavam, não era muito assíduo. Incentivei eles a testarem outras profissões, buscarem o que eles gostavam, mas no fim, voltaram para mim. Então quando chegou ao ponto de colocar eles como sócios, eu já sabia que iam cuidar bem.” (E1)*

Os trechos acima mostram pontos divergentes à fala de Gersick *et al.* (1997) que diz que na sucessão o maior choque é a persistência em ficar da geração mais velha e a resistência para esperar da geração mais nova. A pesquisadora não sentiu este choque durante a comunicação com ambas as empresas, a transição de poderes

pareceu bem íntima e leve da família. Aliado também ao fato de que os dois filhos mais novos de E1 não estarem associados ao trabalho da empresa e E6 trabalhar com a família, mas cursar gastronomia na faculdade.

Essa perspectiva de E1 corrobora com as ideias de Lodi (1993), onde a sucessão se dá pelo fator hereditário e pelo fato de os valores dos sucessores compactuarem com os valores do fundador e da empresa.

A reflexão de Oliveira (2006) sobre as relações intrafamiliares traz a questão da influência do pai sobre o filho no processo, o que pode ser visto em ambas as empresas pesquisadas. Ambas as famílias não tinham condições de deixar os filhos com outra pessoa, ou até mesmo uma creche, então as crianças iam junto ao trabalho, conseqüentemente, cresceram na realidade de trabalho.

Na família X, as duas filhas cresceram junto dentro da loja, a escola que elas estudavam ficava a duas quadras então ao invés de irem para casa sozinhas, ficavam na loja e já ajudavam. *“Antigamente tinha uma sala com um deck de madeira, uma tv com sofás e muitas cobertas, era ali que a gente passava as tardes com éramos bem pequenas, tenho vagas lembranças desses momentos.” (E5)*

Ao ser questionada sobre a sua trajetória dentro da empresa, E5 afirma que hoje enxerga as coisas diferentes. Enquanto seus amigos na época da escola marcavam de ir na casa um do outro, ela ficava na loja.

*“Meus pais não tinham tempo para me levar nas casas dos amigos, eles precisavam trabalhar. Eu ficava braba, óbvio, era criança. Mas tem aquela frase que todo mundo já escutou: um dia você vai entender. E bom, eu entendi. Com o passar do tempo passei a me importar menos em não poder ir na casa dos amigos, porque sentia que precisava ajudar na loja. Acho que ali que comecei a sentir a responsabilidade sobre aquilo. Eu era a filha mais velha, então eu sentia que eu tinha/tenho a responsabilidade de continuar aquilo que foi começado.” (E5)*

Ao sair do ensino médio, E5 já sabia que iria cursar administração. *“Nunca tive dúvida do curso que iria fazer.” (E5)* E, quando completou 18 anos, decidiu fazer um intercâmbio para fora do país. Pretendia passar 6 meses morando e trabalhando na Irlanda, mas seus pais alegaram que era muito tempo, então fizeram um acordo, de todo ano um mês, pois era bem menos tempo. Contudo, em 2017, E5 foi passar um mês em Londres, onde aprendeu muito sobre independência, mas em 2018 não teve outro intercâmbio.

*“Foi uma das melhores experiências que já tive, aprendi a ser mais independente, cuidar de mim. Amo Londres, amei viver lá e quero que meus filhos tenham essa experiência também. Lembro que chorei uma vez, na sala de embarque, acho que me dei conta que ia sozinha mesmo. E depois só fui chorar quando abracei minha família na volta. Por mais que tenha amado estar lá, nada como voltar pra casa.” (E5)*

Em 2018, ela trocou o intercâmbio por um carro. E em 2019, o assunto nem existia mais. E5 conta que entre 2018 e 2019 ocorreu uma virada de chave. Ela não sabe citar o momento ou o motivo, mas foi quando realmente abraçou a sucessão. *“Entendi que aquilo ia ser meu, se eu quisesse claro, e eu queria.” (E5)* Conta ela com a voz embargada.

*“A gente já aprendeu, depois de muitas discussões, que a nossa mãe precisa ver o resultado e só depois ser apresentada ao processo. A gente tem alguma ideia, executa ela e depois mostra, então se ela gosta, a gente explica como fez. Isso acontece muito quando envolve dinheiro, ela não gosta de gastar ou as vezes não vê como um investimento para melhorar algo.” (E6)*

*“Eu sou teimosa, não tiro uma ideia da cabeça, mas sei ceder quando entendo que não é viável. Mas na maioria das vezes, eu faço mesmo com o ‘não’, porque tenho a visão de que vai ser algo assertivo. Compro a briga, mas depois escuto o elogio.” (E5)*

Com relação à empresa Y, o pai-fundador sempre foi muito liberal quando se tratava do futuro dos filhos. Isso deu a eles, a liberdade da escolha, e quando isso acontece, na maioria das vezes, os filhos voltam para a empresa da família.

Ao ser questionado sobre a relação de trabalho dentro de casa, E3 trouxe um ponto de vista muito interessante sobre a forma que as filhas viam a empresa:

*“Por responsabilidade nossa (minha e da minha esposa), depois a gente refletimos percebemos que, dificilmente, a gente chega em casa e fala coisas boas do negócio né, tu tendes a falar dos problemas, dos pepinos, das dificuldades, dividas, prejuízos. E isso vai fazendo com que o jovem não se atraia pelo negócio, e acho que foi bem isso que aconteceu com as minhas filhas.” (E3)*

Bernhoeft (1989) comenta que o início dos conflitos se dá pela visão que o sucedido tem sobre a empresa, além dele possuir um estilo diferente de vida, cultura e relacionamento com a comunidade da sua idade, e isso pode ser visto em ambas as famílias. E3 afirma que ele e seu irmão conseguiram conciliar a forma de resolver

conflitos com a ajuda de uma terapeuta. Conciliando com a fala de Oliveira (2006) sobre uma das desvantagens da relação familiar, que é a luta constante de dedicação dos membros para separar a vida pessoal x vida profissional, de modo que as relações não se confundam.

*“Com meu pai era o choque do velho com o novo, então conseguíamos dar pequenos passos de cada vez. Mas com meu irmão, era duas cabeças novas, então para nos ajudar a não ficar brigando em vão, e atrapalhar os laços familiares, conseguimos entrar em um acordo com ajuda de terapia sobre como iríamos dividir as tarefas da empresa. Hoje, cada um é responsável pelo seu setor, e não ultrapassamos essa barreira, justamente criada para manter o lado familiar sem danos”. (E2)*

*“[...] depois que nosso pai se aposentou, não tínhamos mais alguém para dar a palavra final e bater o martelo entre A e B, e isso gerava atraso nas decisões. Meu irmão lida com o comercial e eu com a área administrativa. [...] De uns 6 anos pra cá, mais ou menos, com a ajuda de uma psicóloga, tivemos muitas ideias, fizemos exercícios e chegamos num denominador comum para parar de ficar se batendo. Era uma forma viável de trabalhar, porque tínhamos muitos conflitos e insatisfações. Então se meu irmão precisa de alguma coisa da minha área, nesse caso, a última palavra é a minha, e vice-versa.” (E3)*

As visões das duas empresas sobre os problemas de sucessão compactuam com a fala de Leone (2005), onde fala que é comum as pequenas e médias empresas estarem mais expostas ao problema de sucessão, visto que elas buscam simultaneamente a sucessão (transferência de poder) e aumento de capital. O que já não ocorre em grandes empresas, devido ao capital no mercado financeiro e executivos profissionais contratados.

*“Foi importante no início nós recebermos o apoio do governo do Estado, porque, geralmente, o Estado passa muito medo para o empresário, ele só te tira, não te ajuda em nada. Mas para começar, ter a segurança de um ‘poder maior’, ter o Estado apoiando a empresa X, conseguimos captar mais associados.” (E2)*

A relação pai-filho dentro de uma empresa, conforme especificado por Bornholdt (2005), é de extrema importância no momento da sucessão, visto que ela não ocorre com frequência, obedece a ciclos de 20, 30 anos. Os ânimos precisam estar alinhados, conforme ocorreu na empresa X, onde E2 e E3 formaram seu papel dentro da empresa e perante os demais colaboradores. Na empresa Y essa transição

já vem ocorrendo, de forma que colaboradores e representantes já enxergam E5 como sucessora.

Na sequência, o subcapítulo apresenta a identificação ou não da questão gênero ao longo do processo de sucessão em ambas as empresas.

#### **4.4 Sucessão conforme gênero**

Este subcapítulo identifica se ocorreu ou ocorre diferença na sucessão das empresas, sob ponto de vista da questão gênero.

A empresa X apresenta sucessão masculina para dois dos quatro herdeiros do pai-fundador, os dois mais novos não possuem ligação com a empresa, seguem carreiras distintas. E a empresa Y apresenta sucessão feminina com a filha primogênita da mãe-fundadora, embora a filha mais nova também trabalhe com a família, mas estude gastronomia na faculdade.

Questionado sobre o caminho de sucessão para as filhas, E3 responde:

*“Tenho duas filhas, que não tiveram passagem por aqui, quer dizer, vieram uma vez ou outra para quebra-galho. Elas seguem áreas bem diferentes, uma é enfermeira e está fazendo psicologia, ela é enfermeira técnica. E a outra é professora de educação física e dança, trabalha em um estúdio de dança também. Ela é bem da arte, gosta desse lado mais artístico.” (E3)*

Seguindo o estudo apresentado por Curimbaba (2002), a herdeira sucessora da empresa X encaixa-se no último grupo adaptáveis de herdeiras, sendo a herdeira âncora. Como já transcrito anteriormente, a herdeira âncora nasce em uma família com descendentes mulheres, e já é designada para o cargo de liderança desde a infância. Além disso, também existe a importância da carga de filha mais velha, E5 destaca que a cobrança maior sempre ocorre com o filho mais velho, então é normal que ao longo dos anos, ela tenha sido bem mais cobrada do que a irmã mais nova. A pesquisa ainda destaca a inspiração de E6 ao falar da irmã:

*“[...] sempre que eu faço alguma coisa, eu peço para minha irmã corrigir, dar uma olhada se não tem nada errado, principalmente no envio de pedidos ou na organização da loja. Eu me preocupo mais com a opinião dela do que de outra pessoa dentro da loja. Ela é minha irmã, mais velha, mulher, então tem um peso. Nós mulheres somos loucas se temos opinião forte, pois então que sejamos loucas, mas irei seguir a opinião da minha irmã.” (E6)*

A fala de E6 acima abre espaço para a discussão trazida por Bornholdt (2005), onde o autor salienta alguns sentimentos que surgem no processo de sucessora, como a questão dos pais “escolherem” um filho a outro, criando problemas nas relações dos irmãos e com os executivos da empresa. Percebe-se que isso não ocorre na empresa Y, a fala da entrevistada 6 demonstra admiração e respeito pelo trabalho da irmã.

Ambas as empresas possuem características bem similares quando o assunto é a sucessão dos filhos, mesmo que seja uma sucessão masculina e outra feminina, as responsabilidades e ensinamentos demonstram-se os mesmos, devido a isso, a questão gênero não é um fator que se destaca. Porém, os estilos de lideranças que os filhos pretendem seguir são influenciados pelos gêneros e personalidade de cada sucessor. Segundo Lodi (1993), a liderança feminina possui características mais democráticas, de inventivo e conhecimento, enquanto a liderança masculina é mais controladora e comandante. As duas famílias divergem da fala de Lodi, visto que E2 e E3 não apresentam características controladoras e sim, uma administração mais passiva, aberta a diálogos e resolução de problemas de forma ágil e fácil, passando uma influência muito positiva aos demais colaboradores. E a sucessora E5 apresenta características de liderança em sua personalidade, demonstra controle sobre as situações de trabalho.

Questionados se ao longo de suas carreiras já passaram por situações onde sentiram que foram preteridos por serem do sexo masculino, os entrevistados da empresa X afirmam que não. E2 percebe que a mãe abriu mão de alguns momentos de trabalho para cuidar do restante da família, ele complementa:

*“[...] foram papéis muito bem desempenhados, a gente aprendeu desde criança a valorizar a mão de obra familiar e também a educação, talvez naquela época fosse diferente colocar uma mulher à frente dos negócios, mas hoje não. Os papéis foram divididos, homem e mulher dividem responsabilidades de família e trabalho. [...] Meu pai valoriza muito a escola, a educação, então isso pra mim vale mais do que qualquer informação de gênero ou trabalho, homem ou mulher, pra nós tinha que ser inteligente.” (E2)*

Pode-se complementar ao trecho acima, a observação de Donovan e Bradt (1990) sobre “membros invisíveis”, onde a mãe da família trouxe muita influência para dentro da empresa, mesmo não estando lá dentro efetivamente. Muitas vezes as decisões e discussões de trabalho se estendem do horário de trabalho e ocorriam

em casa, de forma que fossem comentadas com os demais membros. Por esse motivo é válida e de extrema importância dar voz aos membros familiares considerados “invisíveis” perante a empresa.

A pesquisadora percebeu diferenças nas respostas dos entrevistados, pois a resposta da empresa Y foi antidota à empresa X, por razões óbvias, visto que uma sucessão feminina engloba fatores, cultura e causas históricas.

*“Era muito engraçado e até ocorria com frequência, quando um cliente precisava comprar dobradiça, corrediça, algum fecho, e eu explicava tudo sobre aquele produto. Já tiveram alguns que teimaram comigo, outros que só olharam desconfiados, como se dissessem ‘ela não deve saber o que tá falando’. E é nítido que isso acontecia porque eu era uma mulher que entendia de um assunto ‘masculino’, e tenho certeza que minha mãe passou por isso também, minha dinda, minha irmã...” (E5)*

Dumas (1998) expõe relações importantes que ocorrem com as filhas mulheres e pais sucedidos, de forma que a filha busque a constante aprovação do pai dentro da empresa. Essa afirmação não ocorre na empresa Y, visto que a sucessão é de mãe para filha. Mas a autora também afirma que filhos buscam a separação da imagem do pai dentro da empresa e isso pode ser notado de forma sutil na empresa X. O intuito de seguir os passos do pai faz com que os irmãos realizem pequenas mudanças deixando a gestão com a “cara” deles, mas ainda honrem os valores criados do pai para a empresa. Acrescenta-se também os três papéis apresentados pela autora, onde a entrevistada 5 encaixa-se em dois deles.

O termo “protetora de ouro” e “protetora do ouro do rei” são dois papéis que podem ser agregados as características da sucessora 50% a 50%. Ao mesmo tempo que ela se preocupa em proteger os interesses da empresa visando o sucesso da gestão e suas ferramentas, nem que para isso seja necessário desagradar a mãe-fundadora; ela também visa a aceitação da mãe e o bem-estar financeiro da gestão.

Divergente as palavras de Longenecker, Moore e Pretty (1997), os entrevistados de ambas as empresas não veem como negativo a questão familiar nos negócios, apesar de terem sentimentos de emoção e vínculos familiares mais intensos, não identificaram que seja um fator importante em termos negativos.

O capítulo a seguir apresenta o resultado dos fatores que implicam na legitimidade dos herdeiros dentro de cada empresa.

#### 4.5 Fatores que legitimam a sucessão nas empresas

Neste capítulo serão exibidos os resultados alcançados na pesquisa sob os termos de legitimação da sucessão nas empresas pesquisadas.

Em concordância com Scott (2008), ao passo que afirma que a legitimidade ocorre, pois, as organizações precisam de credibilidade e aceitação perante a sociedade que está inserida, entrevistado 1 e entrevistada 4 concordaram que seus filhos, durante o processo de aprendizado ao longo de suas carreiras profissionais, conquistaram seu espaço e seus próprios méritos perante a sociedade e os colaboradores das respectivas empresas.

*“Eles sempre abraçaram as atividades da empresa, cresceram comigo colocando a mão na massa. Isso para mim é ensinar a trabalhar, aprender sobre cada setor, cada trabalho, cada produto que tem lá dentro. Eles começaram lá de baixo, passando por todas as funções. Na minha opinião, tu não podes gerir uma empresa sem entender o processo e ter a visão do colaborador. É tudo uma cadeia que está interligada. E tenho certeza que isso foi fundamental para eles criarem o espaço deles, para terem o respeito por mérito, não por serem meus filhos.” (E1)*

*“[...] eu também lembro de uma antiga funcionária nossa, ficou uns nove anos trabalhando com a gente, então quando ela entrou eu devia ter uns doze anos na época. Ela sempre contava que quando ela entrou e minha mãe disse: ‘vou pedir para a minha filha te mostrar e explicar sobre alguns produtos’, ela achou que era brincadeira, que ela pensou ‘essa criança vai me ensinar?’ e eu comecei a falar, explicar, mostrar tudo e ela não acreditou. Ficou pasma, ela dizia ‘meu Deus, como tu sabe tudo isso?’ hahahahaha. Aquilo me marcou muito, inconscientemente eu provei que era capaz.” (E5)*

Em congruência com as falas dos entrevistados acima, Oliveira (2006) cita uma desvantagem que seria causada pela busca da sucessão e legitimidade do herdeiro, causando rivalidade pelo poder. E pontualmente o que o autor indica para evitar isso, é a circunstância dos herdeiros passarem alguns anos em treinamento em diversos níveis da empresa, diversificando os horizontes profissionais do mesmo e aumentando o olhar preciso e delicado do herdeiro sobre a empresa e sua gestão.

Ademais, alguns fatores indicados por Oliveira (2006) sobre as atitudes dos herdeiros no seu processo de construção de imagem dentro da empresa familiar são percebidos nas empresas pesquisadas. Ambos os herdeiros são completamente dedicados às empresas, excedem a carga horária, estão sempre pensando em formas

de inovar e garantir uma vida longa e próspera para as empresas. O autor também comenta sobre a contribuição de cada herdeiro para o somatório de resultados das empresas.

Outro ponto de vista relevante de Oliveira (2006) é sobre a importância da sucessão planejada para o bem da empresa, não correndo o risco de filhos receberem cargos para o qual não estão aptos profissionalmente. Este caso não se adequa às empresas pesquisadas, ambos não receberam os devidos cargos apenas por serem herdeiros naturais, mas como citado anteriormente, por demonstrarem lealdade à empresa e seus processos e capacitarem-se a partir dos méritos próprios.

*“Eu acho um fenômeno da natureza inexplicável como funciona a minha cabeça pelo meu trabalho, parece que Deus me colocou no lugar certinho. Ele olhou e falou: ‘Vou colocar essa menina dentro de uma família e um negócio que ela vai amar’. E cá estou. Eu tenho paixão pela arquitetura, pelo design, pela moda que envolve, porque tudo isso é interligado né?! Tudo isso é forma de expressão, e eu vejo uma beleza nisso.” (E5)*

*“É um dom, sempre falo isso pra ela. Não só eu, mas todos clientes. Eles perguntam: ‘Que lindo! Quem decora a loja?’ e eu respondo que é a minha filha. [...] Por motivos de conflito nunca apoiei ela a fazer arquitetura, além de ser um mercado muito competitivo, eles não iriam comprar na nossa loja se tivesse outra arquiteta aqui dentro, e ela sempre entendeu isso. E também porque seria um desperdício de dinheiro, sempre falo pra ela: ‘Filha, Deus te deu um dom. Bom gosto não se compra, tu já nasceste com ele’.” (E4)*

A percepção da entrevista 4 citada acima, vai ao encontro da ideia de Oliveira (2006) sobre o alto poder de comando do sucedido sobre o sucessor, e como isso deve ser aproveitado, principalmente no início do processo. O bom disso acontecer dentro de uma empresa familiar é que, quando os pais e os filhos têm uma boa relação, no início do processo, o filho/filha escuta muito o pai/mãe. É uma criança em busca de aprovação, e essa influência deve ser aproveitada.

Outra percepção do autor sobre a legitimidade criada pelos herdeiros é a busca constante por aprendizados, também visualizado dentro das duas empresas pesquisadas. Os entrevistados 2, 3 e 5 cresceram dentro da estrutura das respectivas empresas, tendo pais como professores. Em outras empresas é possível que o sucessor tenha executivos de alto padrão como professores também, trazendo ensino e experiência junto. Isso tudo facilita a vida dos jovens, mesmo que haja debates com mãe/líder, pai/líder, tio/líder, irmã/o/líder.

Em termos de tratamento por parte dos colaboradores, os entrevistados foram questionados se sentiam diferença no tratamento positivo ou negativo por serem membros da família. Entrevistado 1 afirma que os filhos se adaptaram muito bem no meio dos colaboradores, nunca tiveram problemas ou desentendimentos.

*“Acho que o grande X da questão é a forma como família trata família, pra nós pelo menos. Meu pai sempre teve a fala mais autoritária conosco, mas a fala mais polida quando era algum colaborador. Isso é comum porque na família tu tem mais intimidade, tu vais falar diferente com teu pai, teu irmão, teu filho, provavelmente mais rígido em situações difíceis, e mais sorridente em situações boas.” (E3)*

*“Sempre as ensinei que o tratamento tem que ser igual. Não é porque são minhas filhas que elas eram melhores que os colaboradores. Ensinei a respeitar e colocar a mão na massa junto com a equipe desde cedo. E isso nunca foi um problema. Hoje somos praticamente só família trabalhando, mas na época que tínhamos ferragens, tinham mais colaboradores.” (E4)*

Um tópico importante dessa relação colaborador x filho do dono torna-se um problema quando o filho tem atitude soberba sob o colaborador, o que não é o caso de nenhuma das duas empresas. Ou também quando o colaborador se iguala de forma errada ao filho, e até mesmo o dono do negócio. Na empresa Y isso chegou a ocorrer, conforme relatado pela entrevistada 6.

*“Nós tínhamos uma funcionária, meio folgada, que começou a usar o celular pessoal no balcão, pelo menos nem escondia. E minha mãe foi perguntar por que ele não estava guardado no armário, porque eles não podem usar o celular em horário de trabalho né, então ela disse que como eu usava, ela também ia usar. Eu uso porque cuidado das redes sociais da loja, é difícil tu fazer a pessoa entender isso, ela acha que é privilégio.” (E6)*

Apresenta-se por fim, um quadro de fechamento do capítulo com percepções gerais a respeito das empresas pesquisadas.

Quadro 8 - Fechamento capítulo

PERCEPÇÃO	EMPRESA X	EMPRESA Y
Processo de sucessão	Já ocorreu de forma natural e o fundador não trabalha mais na empresa	Ocorrendo aos poucos, de forma natural, mas a

		fundadora ainda está presente na empresa
Relação pais e filhos	No início tinha pontos divergentes, mas conseguiram conciliar com ajuda de profissional	Ainda muito misturada com a relação pessoal, acaba
Sucessão conforme gênero	Não é um ponto divergente na construção da empresa	Não é um ponto divergente na construção da empresa
Legitimidade	Ambos os sucessores conquistaram seu espaço dentro da grade de colaboradores da empresa	A sucessora vem conquistando seu espaço dentro da grade de colaboradores da empresa

Fonte: elaborado pela autora.

Posto isso, e abordado os objetivos elucidados no início da pesquisa, junto com as discussões dos temas, abaixo apresentam-se as considerações finais da pesquisadora.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa abordou a análise do processo sucessório de cada empresa pesquisada no estudo, fazendo comparações entre elas, de forma a identificar e apresentar semelhanças positivas e/ou negativas.

O referencial teórico, que foi de extrema importância para quebrar alguns padrões que a pesquisadora tinha em mente, correspondeu às expectativas deste estudo e afirma que o objetivo geral proposto por este trabalho foi alcançado com êxito. A compreensão dos problemas e dúvidas foi atingida com sucesso e as hipóteses levantadas pelos autores pesquisados foram confirmadas e algumas refutadas, dentro do público pesquisado.

Por fazer parte do estudo, a pesquisadora achava que os problemas que a empresa familiar apresenta eram devidas as personalidades fortes de sua mãe e irmã, mas compreendeu, para sua surpresa, que ocorrem de forma recorrente em empresas familiares que apresentam linha de sucessão com herdeiros. A pesquisa também apresentou diversas semelhanças entre as empresas e um fato curioso entre os dois sucedidos-fundadores, que criaram os filhos e redigiram as empresas sob influência da cultura alemã, presente no histórico familiar, demonstrando atitudes rígidas e com muito sacrifício para construírem as empresas.

A metodologia escolhida serviu perfeitamente durante a busca pelas informações necessárias, a pesquisa caracteriza-se por obter um caráter qualitativo, sendo um estudo de caso múltiplo. Não houve intervenção, nem o intuito de procurar erros e acertos na forma com que as famílias lidam com suas relações pessoais e profissionais, por parte da pesquisadora, nas empresas. Foram utilizadas duas amostras, empresa X e empresa Y, e um total de 6 entrevistas realizadas. A pesquisadora efetuou entrevistas como método de coleta de dados, em março de 2021. Foi selecionado um roteiro semiestruturado geral para os entrevistados, sendo pai-fundador e dois filhos sucessores na empresa X e a mãe-fundadora, a filha sucessora e a segunda filha da mãe, que não pretende seguir os passos da irmã, mas trabalha e tem influência no ambiente interno da empresa Y. Os métodos utilizados foram suficientes para alcançar os objetivos propostos.

Foi possível constatar que ambas as empresas se encaixam nos termos de empresa familiar, cada uma com suas peculiaridades e histórico de problemas e sucessos alcançados, baseados nos meios de tomada de decisão (muitas vezes

conflituosos) e perfil de gestão de cada membro da família. A empresa X encontra-se na segunda geração familiar sob comando, percebe-se grande influência dos primeiros passos do fundador e a forma com que os filhos seguem os valores e diretrizes que o pai criou é inspirador. Destaque para a forma com que os irmãos conseguiram resolver conflitos como a ajuda terapêutica anos atrás para ajudar na tomada de decisão. É admirável a busca de ajuda profissional na idade dos empresários, de forma a valorizar a saúde mental e a relação entre os irmãos. A empresa é bem estruturada, tem seus cargos e pontos de decisão bem definidos e a hierarquia é pequena e informal, sem necessidade de uma hierarquização rígida. O clima encontrado na empresa é familiar, colaboradores bem alinhados e ativos no trabalho.

A empresa Y, como dito anteriormente, é a empresa familiar da autora deste estudo, desta forma, os sentimentos e percepções são mais aguçados. A mãe-fundadora ainda faz parte do quadro da empresa, sendo a principal responsável nas tomadas de decisões. Com o instinto mais autoritário, os conflitos tendem a ser constantes. Percebe-se, em oposto a empresa X, a falta de definir os papéis de cada membro dentro da empresa, gerando muito conflito de interesses. Com certeza também se encaixa nos termos de empresa familiar. E vale acrescentar que durante a pesquisa, o esposo da entrevista 4, conseqüentemente, pai das entrevistas 5 e 6 começou a se fazer presente no dia a dia da empresa.

A pesquisadora notou que ao avaliar ambas as empresas, teve um olhar mais leve sobre a empresa X, mas um olhar mais rígido sobre a empresa Y, ligado ao fato de conviver e presenciar conflitos internos da sua empresa familiar. E isso fez com que ela refletisse sobre sentimentos que deveria ter mais no dia a dia da empresa e da família, como paciência, resiliência, respeito a opinião do outro e que nem sempre é importante estar certo, que é melhor manter a paz entre a família, do que discutir por algum ponto de vista diferente dentro do ambiente de trabalho. Esse foi um ponto de limitação encontrado durante a realização do estudo. Externar sentimentos enraizados, e muitas vezes não identificados internamente, para uma pesquisa é desafiador. A literatura referenciada ajudou muito em clarear a mente na hora de transcrever as entrevistas e olhar para dentro da empresa familiar da pesquisadora com um olhar mais pontual, menos sentimental.

Outro objetivo que contrariou a opinião inicial da pesquisadora foi a questão de gênero. Como não há disputa entre homem e mulher dentro das empresas, os conflitos de gênero, preconceito ou méritos não se aplicam.

A autora torce para que o estudo estimule a crescente pesquisa e interesse pelas organizações familiares no Brasil. É um incentivo para os negócios e para a economia do país que mais pessoas aperfeiçoem essa característica de negócio, aliado com laços familiares e o crescente aumento e incentivo do empreendedorismo feminino dentro das empresas. Além disso, a autora deixa como sugestão para trabalhos futuros, análises de sucessões que apresentem conflitos devido ao gênero dos sucessores, assim como o estudo de uma empresa familiar com mais de 100 anos de existência, buscando identificar suas maiores lições para o sucesso e longevidade da empresa.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, E.D. **A sucessão como ela é**: de sentimentos a jogos políticos nas organizações. São Paulo: Benvirá, 2016.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1995.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BERGER, P.L; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. 24.ed. Petrópolis: Vozes, 2004.
- BERNHOEFT, R. **Empresa familiar**: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1989.
- BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar**: implementação e prática. Porto Alegre: Artmed, 2005.
- CARRIERI, A.D.P. **Estratégias delineadas na construção das identidades em organizações familiares**: um estudo dos expositores da “feira-hippie” de Belo Horizonte. 2005. 178f. Relatório Final do Projeto de Pesquisa – Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil, 2005.
- CASTANHEIRA, J. Os herdeiros que se cuidem, elas vêm por aí. **Exame**, v. 23, n. 11, p.56-63, mai. 1991.
- CURIMBABA, F. The dynamics of women's roles as family business managers. **Family Business Review**, v. 15, n. 3, p. 239-246. 2002.
- CHANDLER, M. More women stepping into roles in family business. **San Jose Mercury News. Com,CA**, v. 5, set. 2004.
- CHERQUES, H.R.T. Condição feminina e percepção dos valores morais no nível gerencial e técnico das organizações brasileiras. **Revista de Administração Pública**, v. 37, n. 2, p. 477-511, 2003.
- DELLA, A.C; LUZ, A.E.D. **Sucessão e sucesso nas empresas família**: o caso do grupo pão de açúcar. Disponível em: <[http://www.abphe.org.br/arquivos/2003\\_armando\\_dalla\\_costa\\_adao\\_luz\\_sucessao-e-sucesso-nas-empresas-familiares-o-caso-do-grupo-pao-de-acucar.pdf](http://www.abphe.org.br/arquivos/2003_armando_dalla_costa_adao_luz_sucessao-e-sucesso-nas-empresas-familiares-o-caso-do-grupo-pao-de-acucar.pdf)> Acesso em 5 de junho de 2021.
- DIAS-FILHO, J.M. Políticas de evidenciação contábil: um estudo do poder preditivo e explicativo da teoria da legitimidade. In: **EnANPAD**, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. CD-ROM.

DONAVAN, J; BRADT, C. The power of invisible women in the family business. **Family Business Review**, v.3, n. 2, p.153, jun. 1990.

DUMAS, C. Women's pathways to participation and leadership in the family-owned firm. **Family Business Review**, v.11, n. 3, p.219, set. 1998.

GAJ, L. **Tornando a administração estratégica possível**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

GARCIA, V.P. **Desenvolvimento das famílias empresárias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GASKELL, G. Entrevistas e grupais In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis: Vozes, 2010.

GELIN, M. **The importance of gender in starting and managing a small business**. Disponível em: <<http://www.houstonpsychiatry.org/1119201819/entrepreneur%20womne.htm>>. Acesso em 4 de junho de 2021.

GERSICK, K.E. et al. **De geração para geração: ciclos de vida da empresa familiar**. São Paulo: Negócio Editora, 1997.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GODOY, A.S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GONÇALVES, J.S. As empresas familiares no Brasil. **RAE Light**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 7-12, jan./mar. 2000.

IBGE. **Estatísticas de gênero: responsabilidade por afazeres afeta inserção das mulheres no mercado de trabalho**. Disponível em <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/20232-estatisticas-de-genero-responsabilidade-por-afazeres-afeta-insercao-das-mulheres-no-mercado-de-trabalho>. Acesso em 3 de junho de 2021.

IBGE. **Estatísticas de Gênero Indicadores sociais das mulheres no Brasil**. Disponível em [https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551\\_informativo.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551_informativo.pdf). Acesso em 2 de junho de 2021.

IBGE. **Demografia das empresas e estatísticas de empreendedorismo: 2017**. Rio de Janeiro: IBGE, 2019.

IWAKURA, F.L. **Aí vêm elas!!** Disponível em: <<http://www.via6.com/artigo.php?aid=6564>> Acesso em 6 de outubro de 2020.

KANITZ, S. A relação entre pai e filho nas empresas familiares. In: MELO, M; MENEZES, P.L.D. **Acontece nas melhores famílias**: repensando a empresa familiar. São Paulo: Saraiva, 2008. p. 205-217.

LACOMBE, F.J.M. **Administração**: princípios e tendências. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

LAVINAS, L. **Empregabilidade no Brasil**: inflexões de gênero e diferenciais femininos. Rio de Janeiro: Ipea, 2001.

LEONE, N.M.D.C.P.G. A Sucessão não é um tabu para os dirigentes da PME. In: XV ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 15.; 1991, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte, 1991, p. 243-257.

LEONE, N.M.D.C.P.G. **Sucessão na empresa familiar**: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo; Atlas, 2005.

LEHMANN, P.J. Le financement de la transmission des PME. **Revue Française de Gestion**, n. 95, n. 1, sept./oct.. 1993.

LODI, J. B. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.

LODI, J.B. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1993.

LONGENECKER, J.G; MOORE, C.W; PETTY, J.W. **Administração de pequenas empresas**: ênfase na gerência empresarial. São Paulo: Makron Books, 1997.

MACHADO; M.D.C.M; WETZEL; U; RODRIGUES, M.E. A experiência de sucessão para herdeiras de empresas familiares do Rio de Janeiro. **Cad. EBAPE.BR**, v.6, n.3, set. 2008. Disponível em <<https://doi.org/10.1590/S1679-39512008000300009>> Acesso em 5 de junho de 2021.

MOZZATO, A.R; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da Administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.

OLIVEIRA, D.D.P.R. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, D.D.P.R. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 3. Ed. São Paulo: Editora Atlas São, 2010.

PIMENTA, S.M; CORRÊA, M.L. Organizações familiares entre a diversidade, modelos e mitos: novas perspectivas de análise. In: CARRIERI, A. de P.; SARAIVA, L.A.S.; GRZYBOVSKI, D. (Orgs). **Organizações familiares**: um mosaico brasileiro. Passo fundo: Universidade de Passo Fundo, 2008. p. 29 – 59.

PWC Brasil. **Empresas familiares e plano de sucessão**. Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/sala-de-imprensa/artigos/empresas-familiares-e-plano-de-sucessao.html#:~:text=Dados%20do%20Instituto%20Brasileiro%20de,75%25%20dos%20trabalhadores%20no%20pa%C3%ADs>>. Acesso em 16 de junho de 2020.

RICCA, D. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: CL-A Cultural, 1998.

RME. **Dia do empreendedorismo feminino**: somos 24 milhões de motivos para comemorar. Disponível em <https://rme.net.br/2019/11/19/dia-do-empendedorismo-feminino-somos-24-milhoes-de-motivos-para-comemorar/#:~:text=Dados%20da%20pesquisa%20da%20Global,criados%20no%20Brasil%20em%202018>. Acesso em 02 de junho de 2021.

SEBRAE. **Empreendedorismo feminino**: crescimento e geração de renda que transformam a realidade. Disponível em <<https://sebraers.com.br/momento-da-empresa/empreendedorismo-feminino-crescimento-e-geracao-de-renda-que-transformam-a-realidade/>> Acesso em 4 de junho de 2021.

SILVA, L.V.D; SACCOL, A.Z. **Metodologia de pesquisa em administração**: uma abordagem prática. São Leopoldo: UNISINOS, 2012.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**: ideas and interests 3. ed. London: Sage, 2008.

SHARMA, P. An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future. **Family Business Review**, v.7, n.1, mar. 2004.

SUCHMAN, M. C. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 571-610, 1995.

ULRICH, S. **Decifrando o mistério da empresa familiar**: uma perspectiva etnológica. Disponível em: <<http://cefe.gtz.de/portugues/products/brainsto/4-97-1.htm>>. Acesso em 02 de junho de 2021.

WAIANDT, C. **Do pai ao irmão**: representações familiares em transição: a experiência de uma empresa capixaba. 2005. 210p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2005.

WEBER, M. **Economia y sociedad**. 2. ed. Reimp. Traduzido por José Medina Echavarría et al. México: Fondo de Cultura Económica, 1997.

YIN, R.K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YIN, R.K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS INICIAL

Perguntas para ambas empresas, buscando identificar seus pontos semelhantes e divergentes de forma inicial, seguindo as categorias previamente estabelecidas. Estas perguntas não serão únicas, de forma que se o entrevistado der abertura para uma nova pergunta, para melhorar o entendimento da resposta, esta nova pergunta será adicionada no roteiro.

### CATEGORIA 1 – ANÁLISE GERAL DO PROCESSO SUCESSÓRIO NAS DUAS EMPRESAS

1. Qual o ramo do negócio e qual mercado ele abrange?
2. Conte-me sobre o início da sua trajetória dentro da empresa.
3. Conte-me como é lidar com familiares dentro da empresa.
4. Como você percebe “a passagem do bastão” dentro da empresa?
5. Há uma resistência de sucessão por parte do herdeiro ou do sucedido?

### CATEGORIA 2 – INFLUÊNCIA FAMILIAR NO ÂMBITO DE TRABALHO

1. Conte-me como é lidar com familiares dentro da empresa.
2. Qual seu ponto de vista sobre família x colega de trabalho?
3. Há tensões entre o herdeiro e o sucedido?
4. Se sim, como é resolvida a situação?
5. Há pressão por parte do sucedido?
6. Há um conselho administrativo na empresa?
7. Se sim, como se dá a questão familiar sobre o conselho?

### CATEGORIA 3 – QUESTÃO GÊNERO DENTRO DA SUCESSÃO

1. Você percebe diferença no modo de tratamento do sucedido para com o sucessor, em questão de gênero?
2. Você acredita que o gênero atrapalha ou favorece um dos sucessores dentro da empresa?

3. Se sim, quais características você observa nas partes envolvidas?
4. Você nota se o fenômeno “pai x filha” ocorre dentro da empresa?
5. Você nota se o fenômeno “pai x filho” ocorre dentro da empresa?
6. Os sucessores se prevalecem ou se vitimizam, em questão de gênero?

#### CATEGORIA 4 – LEGITIMIDADE DOS HERDEIROS NO MOMENTO DA SUCESSÃO

1. Você acredita que o sucedido está apto para o processo de sucessão?
2. O sucessor foi ou é favorecido em algum momento dentro da empresa?
3. O preparo do sucedido é familiar ou profissional?
4. O sucessor realmente quer dar continuidade no negócio ou sofre uma pressão familiar?
5. Você identifica se o sucessor faz diferença dentro da empresa? Ele/a é uma figura ativa?