

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CHAPECÓ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

TALYTA CRYSTYNA ROMAN

**DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA E PROCESSO DE SUCESSÃO:
ANÁLISE DA GESTÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR**

CHAPECÓ

2024

TALYTA CRYSTYNA ROMAN

**DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA E PROCESSO DE SUCESSÃO:
ANÁLISE DA GESTÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração

Orientador: Prof.^a. Dr. Tatiane Silva Tavares Maia

CHAPECÓ

2024

Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS

, Talyta Crystyna Roman
Desenvolvimento de liderança e processo de sucessão:
Análise da gestão em uma empresa familiar / Talyta
Crystyna Roman . -- 2024.
59 f.

Orientadora: Doutora Tatiane Silva Tavares Maia

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de
Bacharelado em Administração, Chapecó, SC, 2024.

1. Gestão. 2. Sucessão. 3. Liderança. 4. Empresa
familiar. I. , Tatiane Silva Tavares Maia, orient. II.
Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

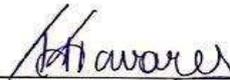
TALYTA CRYSTYNA ROMAN

**DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA E PROCESSO DE SUCESSÃO:
ANÁLISE DA GESTÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Administração da Universidade Federal da
Fronteira Sul (UFFS), como requisito para obtenção do
título de Bacharel em Administração.

Este trabalho foi defendido e aprovado pela banca em 26/11/2024.

BANCA EXAMINADORA



Prof.ª. Dr. Tatiane Silva Tavares Maia - UFFS
Orientadora



Prof. Dr. Fabrício Simplicio Maia - UFFS
Avaliador



Prof. Dr. Péricles Luiz Brustolin - UFFS
Avaliador

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que contribuíram para a realização deste trabalho de conclusão de curso, todos os professores envolvidos ao longo dessa longa trajetória, gostaria de expressar minha gratidão para minha orientadora Tatiane, que ofereceu todo apoio durante o processo da elaboração. Agradeço também aos meus colegas e amigos que a universidade me apresentou, que estiveram ao meu lado, compartilhando ideias e incentivando-me a seguir em frente.

Um agradecimento especial para a família, minha mãe, Nádia, avós maternos José e Fiorentina, que não mediram esforços para me ajudar sempre que possível, isso foi fundamental para que eu pudesse concluir esta etapa por eles e para eles, também ao meu namorado Lucas que sempre esteve ao meu lado me auxiliando e motivando a não desistir e sempre buscar e alcançar meus sonhos. Sem o apoio e incentivo de cada um de vocês, este trabalho não teria sido possível.

Muito obrigada!

RESUMO

As empresas familiares desempenham um papel fundamental na economia, contribuindo para o crescimento econômico de suas regiões. A presente pesquisa tem como foco: Analisar como é o desenvolvimento de liderança e os processos de sucessão em uma empresa familiar, com foco na empresa Beta localizada na cidade de Chapecó, SC. Os objetivos definidos para essa pesquisa consiste em a) Descrever as particularidades de gestão da empresa Beta, ressaltando os desafios enfrentados; b) Desenvolver uma proposta de missão, visão e valores para a empresa considerando o processo sucessório; c) Analisar o processo sucessório na empresa Beta relacionado ao desenvolvimento de liderança. Para esse estudo em específico foi utilizado como a análise dos dados a pesquisa descritiva, exploratória com procedimentos de análise qualitativa, além de ser um estudo de caso sobre a empresa familiar. Os sujeitos desta pesquisa foram a fundadora da empresa, a herdeira e a funcionária mais velha de casa. As informações obtidas para alcançar os objetivos foram através de entrevistas gravadas e transcritas com os sujeitos da pesquisa. Os resultados obtidos mostram como a empresa faz a gestão e liderança atualmente, também como é a tomada de decisões dentro da empresa, como também observamos a despreocupação em se preparar para o processo sucessório, já em contrapartida a empresa tem uma preocupação com o bem-estar de seus colaboradores, e a valorização de seus esforços através de planos cargos e salários. Os principais obstáculos enfrentados na empresa familiar relacionam-se a falta de preparação para o processo sucessório, a empresa não busca expandir seu negócio e sim tirar um setor quando a fundadora não estiver mais na função, como também a empresa não tem um plano de missão, visão e valores definidos. Espera-se que este estudo possa contribuir para a empresa familiar e ajude a mesma a tomar decisões boas para o futuro dessa organização mantendo a sua continuidade no mercado.

Palavras chaves: Liderança, Sucessão, Gestão, Empresa familiar, Desenvolvimento de liderança.

ABSTRACT

Family businesses play a fundamental role in the economy, contributing to the economic growth of their regions. This research focuses on: analyzing leadership development and succession processes in a family business, with a focus on the company Beta located in Chapecó, SC. The objectives defined for this research are: a) to describe the particularities of Beta's management, highlighting the challenges faced; b) to develop a mission, vision, and values proposal for the company considering the succession process; c) to analyze the succession process in Beta related to leadership development. For this specific study, descriptive, exploratory research with qualitative analysis procedures was used, as well as a case study of the family business. The subjects of this research were the company's founder, the heir, and the longest-serving employee. The information obtained to achieve the objectives came from recorded and transcribed interviews with the research subjects. The results show how the company currently manages and leads, as well as the decision-making process within the company. We also observed a lack of concern about preparing for the succession process, while, on the other hand, the company is concerned with the well-being of its employees and values their efforts through career and salary plans. The main obstacles faced in the family business stem from a lack of preparation for the succession process; the company does not seek to expand its business but rather plans to remove a department when the founder is no longer in the role. Additionally, the company does not have a defined mission, vision, and values plan. It is hoped that this study can contribute to the family business and assist it in making sound decisions for the future of this organization, ensuring its continuity in the market.

Keywords: Leadership, Succession, Management, Family Business, Leadership Development.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- Governança na empresa familiar.....	20
---	----

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 PERFIL DAS MULHERES ENTREVISTADAS.....	28
QUADRO 2 DESAFIOS ENFRENTADOS NA EMPRESA.....	32
QUADRO 3 MISSÃO, VISÃO E VALORES DESENVOLVIDOS PARA A BETA.....	36

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e estatística
PIB	Produto Interno Bruto
TCUD	Termo de Compromisso de Utilização de Dados
UFFS	Universidade Federal da Fronteira Sul
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA DE PESQUISA	12
1.2 OBJETIVO DA PESQUISA	12
1.1.2 OBJETIVO GERAL	12
1.2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
1.3 JUSTIFICATIVA	13
1.4 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	14
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 EMPRESA FAMILIAR	15
2.1.1 CONCEITOS E DEFINIÇÕES DE EMPRESA FAMILIAR	16
2.1.2 SURGIMENTO DAS EMPRESAS FAMILIARES NO BRASIL	17
2.1.3 A IMPORTÂNCIA DA EMPRESA FAMILIAR NO OESTE CATARINENSE	18
2.2 GESTÃO E OS PROCESSOS SUCESSÓRIOS	19
2.2.1 SUCESSÃO NAS EMPRESAS DO TIPO FAMILIAR	21
2.2.3 LIDERANÇA NAS EMPRESAS DO TIPO FAMILIAR	23
3 METODOLOGIA	24
3.1 TIPO DE PESQUISA	24
3.2 OBJETO DE ESTUDO	25
3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	26
3.4 ANÁLISE DOS DADOS	27
3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	27
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	28
4.1 PERFIL DAS ENTREVISTADAS	28
4.2 EMPRESA BETA: PARTICULARIDADES DE GESTÃO E DESAFIOS ENFRENTADOS	31
4.3 O PROCESSO SUCESSÓRIO E O DESENVOLVIMENTO DE MISSÃO, VISÃO E VALORES	33
4.4 O PROCESSO SUCESSÓRIO NA EMPRESA BETA E O DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA	37
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
REFERÊNCIAS	45
APÊNDICES	50

1 INTRODUÇÃO

O estudo em questão tem como propósito fornecer conhecimento sobre o Desenvolvimento de Liderança e Sucessão em uma Empresa Familiar denominada empresa “Beta” (nome fictício), considerando que, segundo Oliveira (2010), as evoluções dos mercados trazem novos tipos de economias, com forte influência das empresas familiares.

Nesse contexto, a gestão eficaz da liderança e sucessão é fundamental para a continuidade e sucesso das organizações familiares no cenário empresarial contemporâneo. Importante se faz também considerar as especificidades desse tipo de organização e algumas dinâmicas de funcionamento que marcam o processo gerencial. Em empresas familiares, por exemplo, nomear familiares para funções de direção ou administração, mesmo que não possuam as habilidades necessárias, apenas por sua condição de ser membro da família, é uma prática comum (Lopes; Barbosa, 2019).

Embora as características específicas das empresas familiares influenciam em seus resultados, entender sobre a sucessão na gestão familiar tem se tornado uma temática ainda mais relevante, do ponto de vista da continuidade do negócio. No processo sucessório os processos de mudança organizacional, considerando os cenários do mercado para minimizar erros e garantir a permanência no mercado, envolvem tanto líderes como colaboradores.

No entanto, mesmo compreendendo esses processos, os administradores muitas vezes não foram treinados ou capacitados para gerenciar mudanças e lidar com problemas gerenciais, conforme destacado por Souza Silva (2003). As mudanças organizacionais podem ser classificadas nas seguintes categorias: pessoas, estruturas, produtos, processos e cultura, desde que alcancem a maioria dos membros e objetivam o desenvolvimento organizacional, ou seja, essas categorias ajudam a entender as diferentes áreas em que as mudanças organizacionais podem ocorrer e como elas podem impactar a organização como um todo (Bressan, 2001).

Considerando os desafios e potencialidades da empresa familiar, este trabalho visa contribuir para o conhecimento sobre tal tipo de organização, aprofundando no entendimento do processo de sucessão e a passagem do bastão, envolvendo nessa passagem a capacitação para as próximas gerações.

Surge então, a seguinte questão de pesquisa: **Como o desenvolvimento de liderança influencia os processos de sucessão na empresa familiar Beta?**

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA DE PESQUISA

O intuito principal foi analisar as estratégias de desenvolvimento de liderança e sucessão adotadas pela empresa Beta, investigando a condução desses processos, os desafios enfrentados e as melhores práticas implementadas no cotidiano como também qual seria o diferencial dela no mercado. A pesquisa busca contribuir para um entendimento mais aprofundado sobre a organização familiar Beta, abordando conceitos relacionados à liderança e sucessão.

A problemática central do estudo consiste em conhecer a história por trás dessa organização, e os desafios enfrentados para o sucesso atual. Como esses desafios impactam a continuidade e sucesso do negócio. A análise permitiu compreender os obstáculos específicos enfrentados pela empresa, a forma como irá lidar com a transição de liderança e a preparação da próxima geração de líderes, além de entender como tais desafios influenciam o desempenho da organização no conceito atual.

1.2 OBJETIVO DA PESQUISA

1.1.2 OBJETIVO GERAL

Analisar como é o desenvolvimento de liderança e os processos de sucessão em uma empresa familiar, com foco na empresa Beta.

1.2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a. Descrever as particularidades de gestão da empresa Beta, ressaltando os desafios enfrentados;
- b. Desenvolver uma proposta de missão, visão e valores para a empresa considerando o processo sucessório;
- c. Analisar o processo sucessório na empresa Beta relacionado ao desenvolvimento de liderança.

1.3 JUSTIFICATIVA

A gestão familiar dentro das empresas está cada vez mais comum atualmente, várias empresas são gerenciadas por membros da mesma família, como também apresentam grandes desafios no ambiente empresarial, alguns dos desafios encontrados, está ligado a herança, e a falta de preparação para assumir cargos nesse tipo de empresa familiar.

Segundo Miller e Le Breton-Miller (2016), as empresas familiares desempenham um papel crucial na economia global, contribuindo significativamente para a geração de empregos e a manutenção de legados ao longo das gerações.

Gerenciar empreendimentos familiares segundo (Barretos, 2017) é um desafio devido à diversidade de aspectos a serem administrados e considerados. Uma boa gestão é o pilar do crescimento empresarial, independentemente da natureza familiar ou não, ajudando a superar desafios e alcançar o sucesso para se manter firme no mercado.

A compreensão dos desafios enfrentados na gestão familiar, como sucessão, conflitos familiares, profissionalização e governança corporativa, é crucial para o desenvolvimento de estratégias eficazes, que possam ajudar as empresas familiares a prosperarem e a contribuir positivamente para o seu crescimento.

As empresas familiares tendem a ser conservadoras, mostrando dificuldade em se adaptar a mudanças e mantendo estruturas rígidas e hierarquias definidas. (Coimbra et al., 2020). Muitas das empresas priorizam lucro, competitividade, crescimento e inovação, enquanto a família enfatiza afetividade, tradição, segurança e hereditariedade. Essa divergência de valores pode levar a conflitos e dificuldades na gestão empresarial familiar (Rodrigues, 2019).

Além disso, a gestão familiar tem implicações não apenas para o desempenho das empresas, mas também para o bem-estar entre os familiares, em saber diferenciar a vida pessoal e familiar do trabalho.

De acordo com Leone (1992, p. 85) afirma que as empresas de pequeno e médio porte são as mais expostas às dificuldades da sucessão, pois devem alcançar simultaneamente a transmissão do capital e a do poder. A falta de um planejamento sucessório pode levar à perda de valor de mercado, já que a ausência de líderes capacitados compromete a continuidade da empresa (Groves, 2018; Dutra et al., 2020).

Diante disso, a justificativa do estudo é analisar a empresa familiar Beta, conhecer um pouco da sua história como também analisar seu futuro para que a empresa

tenha uma boa administração futura pensando em não correr riscos de falência durante a sucessão que acontecera, sendo fundamental profissionalizar e preparar para o processo de sucessão da próxima geração que virá a administrá-la.

Assim como a contribuição teórica busca alavancar o planejamento e apresentar as principais informações para que a empresa obtenha o sucesso na sucessão e se mantenha forte no mercado, não perdendo esse laço familiar, e sua tradição que vem de tempo.

1.4 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Este estudo foi estruturado em 5 capítulos inicialmente, o primeiro capítulo apresentou a temática do estudo, formulou o problema de pesquisa, estabeleceu os objetivos e justificou a importância do trabalho. Em seguida, o segundo capítulo forneceu a fundamentação teórica essencial, abordando conceitos como empresa familiar, sua definição, origem no Brasil, importância no Oeste catarinense, gestão, processos sucessórios, sucessão e liderança nas empresas familiares.

O terceiro capítulo detalhou a metodologia utilizada, incluindo o tipo de pesquisa, objeto de estudo, técnicas de coleta de dados e análise dos dados e as limitações do estudo

Já o quarto capítulo focou na gestão da empresa familiar do estudo, discutindo particularidades, perfil dos sujeitos de pesquisa, empresa Beta: Particulares da gestão e desafios enfrentados, o processo sucessório e o desenvolvimento de missão, visão e valores e por fim desse capítulo o processo sucessório na empresa Beta e o desenvolvimento de liderança.

Por fim, o quinto capítulo retomou os objetivos do estudo, apresentando considerações finais que avaliaram como os objetivos foram alcançados, consolidando as principais contribuições e conclusões do trabalho.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O referencial teórico abordado neste estudo envolve fundamentos teóricos que contemplam o tema gestão, sucessão e liderança com base em artigos, revistas e livros. Ele está dividido em sete principais temas sendo eles: Empresa familiar; Conceitos e definições de empresa familiar; Surgimento das empresas familiares no Brasil; A importância das empresas familiares no Oeste Catarinense; Gestão e os processos sucessórios; Sucessão e a Liderança nas empresas do tipo familiar.

2.1 EMPRESA FAMILIAR

Uma empresa familiar é uma organização onde as decisões e operações são influenciadas e controladas por membros do mesmo parentesco, dentro desse tipo de empresa é comum que as famílias desempenham papéis na gestão, financeiro, propriedade e direção da empresa. Ela é caracterizada pela interação entre a família e o negócio, o que pode gerar benefícios e desafios únicos nesse tipo de organização.

Segundo Sebrae (2022) existem pontos fortes e fracos dentro desse tipo de organização, sendo alguns deles fortes elencados em: Comando único e centralizado, permitindo reações rápidas em situações de emergência; Estrutura administrativa pequena e desenvolvimento em conjunto. Já os fracos segundo Sebrae (2022) mostram um pouco a realidade de muitas empresas sendo: Grande resistência à mudança; Laços afetivos extremamente fortes, influenciando comportamentos relacionados às decisões da empresa e dificuldade para separar a parte emocional dos interesses pessoais.

De acordo com Sobral (2013, p. 28), as empresas familiares têm inicialmente chances de fracassar. No entanto, é importante entender que a insistência em manter dentro da empresa familiares que não se identificam com os valores e objetivos da empresa pode levar o negócio ao fracasso em curto prazo. Isso é uma realidade comum, pois cerca de 70% das empresas não resistem à segunda geração de liderança (Sebrae, 2016).

Essa tendência não é exclusiva de empresas familiares, mas é mais comum nesse tipo de empresa, especialmente durante a transição de liderança, quando o fundador não está mais presente e passa o controle para novos líderes. Nesse momento, as empresas familiares precisam lidar com desafios adicionais, como a gestão de conflitos e a profissionalização, o que pode afetar negativamente o desempenho da empresa.

Contudo as empresas familiares apresentam características únicas que as tornam competitivas e eficazes, mas também enfrentam desafios, como qualquer outra empresa, sempre vai estar exposta a desafios como a resistência à mudança, é importante que as empresas familiares sejam conscientes e procurem soluções para evitar conflitos dentro da empresa, no qual possa prejudicá-la garantindo o sucesso e permanência da empresa ao longo do tempo.

2.1.1 CONCEITOS E DEFINIÇÕES DE EMPRESA FAMILIAR

A gestão familiar é um aspecto fundamental para o sucesso e a continuidade das empresas familiares. Ela envolve a aplicação de princípios e práticas de gestão que levam em consideração a dinâmica e os desafios únicos desse tipo de organização.

Para Lodi (2010) as empresas familiares são aquelas onde a gestão e a propriedade estão nas mãos de uma ou mais famílias, cujos valores e objetivos desempenham um papel central na condução dos negócios. Segundo Borges, Lescura e Oliveira (2012) definem uma empresa familiar por três aspectos: o envolvimento familiar no negócio, a concentração de propriedade e gestão na família, e a interação entre gerações, que caracteriza o processo sucessório.

Na gestão familiar, é essencial equilibrar os interesses da família e os interesses da empresa. Isso requer uma governança eficaz, com estruturas e processos claros para a tomada de decisões, resolução de conflitos e planejamento da sucessão. Diante disto, empresa familiar é aquela que controla ou é administrada por membros da mesma família.

Um dos principais desafios da gestão familiar é garantir a transição suave da liderança e da propriedade entre as gerações. Isso envolve o desenvolvimento de habilidades e a preparação dos herdeiros, bem como a definição de um plano de sucessão que preserve a unidade familiar e a continuidade do negócio.

Além disso, a gestão familiar deve promover a comunicação aberta e a confiança entre os membros da família, a fim de evitar conflitos e manter o alinhamento de valores e objetivos. Isso requer a criação de mecanismos de governança, como conselhos familiares e protocolos de família.

Ao adotar uma abordagem profissional e estratégica na gestão familiar, as empresas familiares podem aproveitar seus pontos fortes, como o compromisso, a

flexibilidade e a visão de longo prazo, e superar os desafios inerentes a esse modelo de negócio.

2.1.2 SURGIMENTO DAS EMPRESAS FAMILIARES NO BRASIL

As empresas familiares têm uma longa história no Brasil, surgindo no período da colonização portuguesa diante da necessidade de empreender para sobreviver, é importante entender que as empresas familiares têm suas particularidades. Segundo um estudo, mais de 99% das empresas brasileiras são de origem familiar, responsáveis por empregar mais de 60% da força de trabalho nacional (MAIA, 2009, p. 72). A empresa familiar tem um papel fundamental na contribuição para a geração de empregos no país.

No início da colonização do Brasil, o território foi dividido em capitânicas hereditárias, as capitânicas representavam porções de terra doadas pela Coroa Portuguesa a nobres conhecidos como donatários. Os donatários tinham a obrigação de colonizar e administrar as suas capitânicas, eles deveriam transmitir os direitos sobre as terras aos seus herdeiros, que recebiam a restrição de não poderem vender ou se desfazer das terras para terceiros. (ADACHI, 2006).

Conforme Martins et.al. (1999), surgiram com as capitânicas hereditárias as primeiras estruturas organizacionais no Brasil. A importância das empresas familiares é destacada por uma informação do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) de 2015, revela que no Brasil, as empresas familiares têm uma participação na economia nacional e mundial isso representando cerca de 40% do PIB, o surgimento das empresas familiares no Brasil se mostra diretamente ligado a estruturação do país desde o período de colonização. Já segundo dados do SEBRAE (2013), as empresas familiares respondem por 12% do PIB no agronegócio, 3% na indústria e 54% nos serviços no Brasil.

Segundo Rodrigues e Brandão (2011) destaca que empresas familiares bem-sucedidas no mercado brasileiro não precisam necessariamente afastar a família da gestão. O segredo está em profissionalizar os membros da família que irão liderar a empresa. Quando se tem uma boa profissionalização dos líderes familiares, a empresa alcança o sucesso no mercado, conquistando a preferência de clientes. Portanto, empresas familiares não representam necessariamente dificuldades de gestão, desde que invistam na capacitação e profissionalização dos membros da família à frente da organização, saber preparar quem irá assumi-la.

Segundo Adachi (2006, p. 18), diz que “empresa familiar é toda a organização na qual uma ou poucas famílias concentram no poder de decisão envolvendo o controle da sociedade e eventualmente participam da gestão”. De acordo com Leone (1996), o duelo dos membros da família que disputam entre si a hierarquia ou ganhos existentes, geralmente podemos observar que os empresários não planejam a transferência de poder e com isso, com a falta de planejamento originam-se os duelos familiares.

2.1.3 A IMPORTÂNCIA DA EMPRESA FAMILIAR NO OESTE CATARINENSE

As empresas do tipo familiar, estão cada vez mais vistas e conhecidas no território brasileiro, tendo em vista que a maioria dos empreendimentos no Brasil têm perfil familiar. De acordo com a análise realizada, as empresas familiares têm sua maior concentração nas regiões sul e sudeste do Brasil, onde se encontra o maior número de empresas familiares do país, conforme indicado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2020).

Conforme dados da pesquisa do (IBGE 2014), às organizações compostas e gerenciadas por famílias representam 90% da totalidade de organizações do Brasil. Esse tipo de organização familiar vem ganhando seu espaço no mercado, conquistando público e expandindo o seu negócio familiar, conquistando seu público através do trabalho que desenvolvem e a tradição que carregam.

Segundo a Agência EY (2021) destaca que algumas das maiores empresas conhecidas de grande nome e de origem familiar no Brasil são: Magazine Luiza, conhecida por suas grandes lojas de varejo espalhadas em todo o território. Outro exemplo é o Grupo Gerdau, sendo a maior siderúrgica do Brasil e do mundo, como também temos JBS, presente no Brasil e também no oeste Catarinense. Visto que temos muitos outros exemplos desse tipo de empresa no Brasil, com a fundação inicial familiar, muitas dessas empresas se expandiram e fizeram seu nome no mercado no qual se mantém presente nos dias atuais. Já no oeste catarinense percebemos também a presença das organizações familiares, principalmente por meio da agricultura familiar associados a cooperativas da região, no plantio e criação de animais para venda nos frigoríficos da região.

No oeste catarinense, as cooperativas ocupam lugar de destaque conforme Radin e Corazza (2018), as cooperativas da região tiveram seu início na década de 1920,

quando colonos de origem gaúcha se estabeleceram na região e desenvolveram atividades agrícolas familiares. Já Zago (2016), comenta que a produção agrícola e pecuária familiar no Oeste de Santa Catarina é marcada por uma diversificação de atividades, com destaque para a produção de milho e soja, e a criação de aves, suínos e gado de leite, já também como comentado por Alves (2021) a pecuária mudou o uso das terras do Oeste Catarinense, com foco na criação de gado de corte e muares para transporte.

De acordo com Radin (2019), a suinocultura, também era presente no oeste, embora realizada de forma simples em pequenas propriedades e teve uma forte ligação com o modelo de colonização do Oeste de Santa Catarina, pois se concentrou na pequena propriedade e no uso da força do trabalho familiar no manejo.

Em Chapecó percebemos vários empreendimentos que tiveram a sua origem familiar e foi crescendo, visto a forte presença desses empreendimentos como lojas de roupas, mercados e lanchonetes, muitas delas iniciaram seu trabalho entre membros da mesma família e atualmente conta com funcionários sem laços familiares. Como é o exemplo da empresa de estudo em questão, a empresa Beta, ela teve sua origem familiar fundada por uma mulher, atualmente a loja Beta conta com uma equipe especializada que desenvolve várias funções dentro da empresa.

As empresas familiares representam muito mais do que simples unidades de negócios, sendo verdadeiros pilares da comunidade, carregando uma herança de tradição, valores e compromisso com o desenvolvimento regional e com o compromisso passado por gerações.

2.2 GESTÃO E OS PROCESSOS SUCESSÓRIOS

A gestão familiar é um desafio complexo que envolve conciliar interesses pessoais e profissionais. Com a crescente presença de empresas familiares no mercado, surge a necessidade de entender os desafios específicos que essas organizações enfrentam. Dentre esses desafios, a sucessão e a gestão eficaz são fundamentais para o sucesso e a continuidade da empresa. Segundo Bernhoeft (2013) A sucessão é um dos desafios mais críticos nas empresas familiares brasileiras. Isso ocorre devido à necessidade de conciliar questões emocionais com as exigências gerenciais.

A gestão desempenha um papel fundamental nesse contexto. Ela está relacionada a um conjunto de princípios que envolvem planejar, organizar, dirigir e controlar uma companhia. O objetivo é trabalhar com os recursos disponíveis de maneira eficiente para atingir os objetivos esperados com o mínimo de despesas. Isso envolve uma série de processos e práticas realizadas, focadas na definição da direção a ser tomada para alcançar os objetivos.

Uma boa gestão também envolve a aplicação desses princípios no aproveitamento de recursos físicos, humanos, financeiros e informacionais de maneira eficiente e efetiva para atingir os objetivos da empresa. Conforme a imagem abaixo, podemos observar que a gestão está ligada a três principais pontos:

Imagem 1- Gráfico: Governança na Empresa Familiar



Fonte da imagem disponível em: www.ibgc.org.br acesso 10 abr. 2024

Conforme observamos, a imagem ilustra as diferentes relações entre família, propriedade e gestão em uma empresa familiar. Ela destaca como esses três elementos podem se interseccionar, criando diferentes papéis e perfis de pessoas envolvidas na empresa. Cada seção acima representa um grupo específico: familiares sem participação na gestão ou propriedade, proprietários que não são gestores nem familiares, gestores que não possuem relação familiar ou de propriedade, e assim por diante. Isso ajuda a visualizar a complexidade e as dinâmicas de governança nas empresas familiares, destacando família, gestão e propriedade como elementos centrais.

A gestão e a união familiar desempenham um forte papel dentro da organização, pois não havendo uma gestão certa pode afetar diretamente no crescimento da organização, e devem ser evitados conflitos que possam prejudicar a gestão no dia a dia e que comprometam as atividades. Uma gestão familiar envolve planejamento, organização, liderança e controle, sendo essencial definir as responsabilidades de cada membro da família e adotar ferramentas de gestão profissional, como planejamento estratégico, gestão financeira e governança corporativa para que andem juntos e permitam o sucesso.

O planejamento sucessório também é essencial para garantir a continuidade da propriedade e da empresa familiar de forma ordenada. Com isso, a propriedade, a gestão e a família estão ligadas, sendo necessária uma abordagem integrada e profissional, aliada a uma sólida estrutura familiar, para o sucesso e sustentabilidade a longo prazo.

2.2.1 SUCESSÃO NAS EMPRESAS DO TIPO FAMILIAR

A sucessão em empresas familiares é um momento delicado e crucial para a continuidade do negócio. Esse processo de transição de gestão deve ser cuidadosamente planejado, levando em consideração tanto aspectos técnicos de capacitação quanto aspectos emocionais. Um fator crucial para a continuidade das empresas ao longo das gerações é o processo de sucessão, conforme destacado por dos (Santos et al.2020). Conforme comentado por (André et al 2021), a sucessão familiar é um ponto de virada crucial, onde conflitos de interesse entre família e empresa podem surgir durante a transição de liderança.

Os herdeiros de uma empresa familiar frequentemente enfrentam escolhas difíceis: assumir o controle do negócio da família ou perseguir uma carreira profissional independente, afastando-se do empreendimento familiar. Visto que em uma empresa familiar percebemos como o laço familiar influencia na gestão, geralmente as empresas familiares de pequeno porte se preocupam em cuidar do negócio de sua família, e manter as tradições que carregam o nome da empresa. Segundo (Jaskiewicz et al., 2015) comenta que o sucessor de uma empresa é essencial que se mantenha envolvido na empresa para assim dar continuidade nela.

A maioria das empresas familiares têm dificuldades encontradas na sucessão, Scheffer (1997 apud BORTOLI NETO; MOREIRA JR, 2007) destaca os obstáculos no processo de sucessão, destacando os fatores de risco como a concorrência entre os familiares para a posse da empresa, visão diferenciada no processo sucedido, o despreparo da família para o entendimento do processo de sucessão dentro da organização.

É importante que os membros da família que estão deixando o poder saibam passar as informações da organização de forma organizada e estruturada para aqueles que irão assumir os principais cargos da organização. Isso envolve não apenas a transferência de conhecimentos e habilidades, mas também a gestão da ligação emocional entre as gerações.

Segundo fontes do (SEBRAE 2023) que mostra cinco etapas para garantir uma boa sucessão e a preparação para assumir a empresa familiar, sendo importante ter conhecimento sobre, planejar a sucessão com antecedência, investir em capacitação, procurar suporte quando tiver desafios, realizar imersão do mercado e agregar responsabilidades antes de assumir o papel na gestão.

Para Leone (2005) sugere que para ser um bom sucessor deve possuir experiências em empresas diferenciadas, com iniciativa de concretizar um estágio em áreas diversificadas. Para garantir a continuidade da empresa por meio das gerações, é fundamental monitorar e gerenciar constantemente os conflitos de interesse que possam surgir na gestão (Miranda, 2019).

Afinal, a sucessão em empresas familiares representa muito mais do que uma simples mudança administrativa. Trata-se de um momento de transformação que pode impactar profundamente a dinâmica e a cultura da organização.

Portanto, é essencial que as empresas familiares priorizem o planejamento estratégico da sucessão, envolvendo tanto aspectos técnicos quanto emocionais, para garantir a continuidade e o sucesso do negócio ao longo das gerações. Com uma abordagem cuidadosa e antecipada, é possível minimizar os riscos e maximizar as oportunidades, assegurando que a empresa familiar continue a prosperar e manter seu legado para as gerações futuras.

2.2.3 LIDERANÇA NAS EMPRESAS DO TIPO FAMILIAR

A liderança desempenha um papel essencial na gestão de empresas familiares, onde a continuidade e o crescimento do negócio dependem da capacidade de preparar novas gerações para assumir posições de liderança. Conforme Lima (2009, p. 84), a sucessão da liderança em empresas familiares envolve a transmissão do controle decisório de forma hereditária, passando a gestão do fundador para seus herdeiros.

Entre os vários conceitos de liderança segundo Faria Meneghetti, (2011) destaca a ideia de que a liderança é uma condição, qualidade ou competência de uma pessoa ou de um grupo de indivíduos para unir e influenciar outros, com base na capacidade de atender e superar as necessidades dos liderados. Para Robbins; Decenzo; Wolter, (2014) o papel do líder é influenciar a sua equipe, mas para que isso aconteça, a liderança deve servir como um exemplo de comportamento e conduta para a equipe, cumprindo uma de suas principais características.

Segundo Marques (2020), o líder deve motivar sua equipe e com isso deve se atentar com a liderança positiva, pois oferece diversos benefícios para a equipe, incluindo uma melhor performance, aumento da produtividade, maior alinhamento com os objetivos organizacionais, entre outros.

Conforme Behnke (2014), a liderança envolve a habilidade de influenciar os outros através de seu poder e competência, utilizando o diálogo, o exemplo e as atitudes para alcançar objetivos pré-definidos, moldando a equipe conforme seus valores e princípios.

Para Arruda, Chrisóstomo e Rios (2010), a liderança é o processo de adaptação às mudanças, no qual o líder não apenas se ajusta, mas também guia seus liderados nessa adaptação, identificando suas motivações, encorajando-os e transformando.

Contudo, um bom líder sempre ajudará a sua equipe a alcançar as metas estabelecidas, seja em uma grande organização ou microempresa familiar, a liderança está presente dentro das empresas, basta saber diferenciar o tipo do líder presente nela.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo será discutido a natureza que envolve esta pesquisa, e tem como objetivo apresentar a metodologia científica e a pesquisa realizada para estudar a empresa familiar Beta. Como afirma Andrade (2010, p. 117), a metodologia consiste no conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento. Abordando o tipo de pesquisa a ser analisada, objeto de estudo, técnica de coleta de dados, a análise dos dados e as limitações do estudo.

A metodologia usada para a construção desse trabalho foram estudos bibliográficos em artigos relacionados ao tema, livros e pesquisas na internet.

A abordagem deste estudo se tratou de uma abordagem qualitativa, descritiva e exploratória, pois demanda que o pesquisador colete várias informações sobre o tema se tratando do assunto empresa familiar. Segundo Silva et al. (2018), os objetivos exploratórios amplos têm um papel fundamental na pesquisa qualitativa, pois fornecem um ponto de partida para a investigação e permitem que o estudo se concentre em aspectos específicos ao longo do processo.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva e exploratória, o estudo de caso e os procedimentos da abordagem são qualitativas pois, por se tratar de uma empresa familiar e de poucos dados divulgados sobre a empresa foi preciso conversar diretamente com o gestor da empresa Beta, onde foi auxiliado na elaboração inicial deste trabalho, como também a gestora contou sobre a história da empresa e falou sobre os desafios enfrentados no dia a dia. Para Hernández (2013, p. 30), identifica a pesquisa qualitativa como uma coleta de dados sem medição numérica para descobrir ou aprimorar perguntas de pesquisa no processo de interpretação.

Ao analisar os aspectos que diferenciam a pesquisa qualitativa Denzin e Lincoln (2006) destacam que o pesquisador qualitativo acredita que tem melhor condição de se aproximar da perspectiva do ator por meio da entrevista e da observação direta, neste caso a pesquisa deste estudo será com base na observação do comportamento das gestoras e colaboradoras. A pesquisa descritiva tem o objetivo de descrever as características de um fenômeno, e utiliza técnicas padronizadas de coleta de dados.

3.2 OBJETO DE ESTUDO

Este trabalho tem como finalidade a realização de um estudo com o objetivo de analisar o papel da liderança na organização, compreendendo como esse processo de sucessão é planejado e executado, visando garantir a sua continuidade na empresa.

Este estudo apresentado conta com a abordagem qualitativa que concentra em compreender em profundidade os fenômenos sociais e organizacionais relacionados à transição geracional na empresa familiar. Essa abordagem permite investigar de forma detalhada os processos de tomada de decisão, as dinâmicas familiares e os tais desafios que serão enfrentados durante a sucessão, utilizando técnicas de observação na entrevista e análise documental da empresa, onde podemos compreender a sua história, de modo geral o estudo também contribui para a compreensão do tema e a solução do problema abordado.

A empresa que será objeto deste trabalho, está localizada na cidade de Chapecó, SC, no bairro Efapi. Sua fundação e história se deu em 17/07/1996, a partir do desejo de mãe sócia 'A' e filha sócia 'B'.

Desde sempre, elas sonhavam em ter o seu próprio negócio. A mãe sócia 'A', apaixonada por costura, iniciou a empresa na cidade com a fabricação de cortinas sob encomenda e bordados. Inicialmente, contavam apenas com uma máquina de costura reta e outra de bordados para a produção das peças. No começo, trabalhavam em sua própria casa, dividindo o espaço da loja, fábrica e a residência onde moravam.

Com o passar do tempo, perceberam que o segmento de bordados, que era o foco inicial, não estava indo muito bem, não estava tendo saída nas vendas. Diante disso, decidiram expandir o negócio, passando a oferecer também roupas femininas, masculinas e infantis, além da fabricação de cortinas, enxovais e produtos para cama, mesa e banho.

À medida que a Loja Beta foi crescendo, a demanda por cortinas e as vendas começaram a aumentar, o que levou à necessidade de contratar mais funcionários para trabalhar. Atualmente, a loja conta com 6 funcionários fixos e 4 funcionários terceirizados, os trabalhadores fixos desempenham a função de vendedoras, caixa e costureiras, já os terceirizados são responsáveis pela instalação das cortinas e costureiras que trabalham autônomas em casa. Um dos serviços oferecidos na loja Beta são as cortinas sob medida. Para isso, a equipe se desloca até a casa do cliente para realizar as medidas, discutir tamanhos, estampas, tecidos, logo após são realizados os orçamentos e

preparação para a produção e por fim, realizar a aplicação e montagem final das cortinas.

Além disso, a loja também oferece uma variedade de marcas de vestuário que atendem aos diferentes gostos dos clientes. As vendas são realizadas tanto na loja física presencial quanto por meio de redes sociais como também oferecido condicional, onde as peças escolhidas pelo cliente são levadas até sua casa.

3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

A técnica utilizada para este trabalho como já mencionado teve o foco nas entrevistas e dados da empresa, sendo fundamental também a observação dentro da organização, pois compreender os comportamentos dos gestores será muito essencial para uma boa elaboração deste trabalho, segundo Polo e Dewes (2020, p 14) observador pode enriquecer sua análise utilizando conhecimentos e experiências pessoais, o que facilita uma compreensão mais profunda do fenômeno e uma conexão mais próxima com as perspectivas dos participantes, revelando novos aspectos do problema.

Com isso também se faz necessário fazer uma entrevista para conhecer melhor sobre a organização, as suas estratégias, planos e metas, aplicado a entrevista para uma colaboradora para a fundadora e herdeira da empresa, os roteiros feitos estão em anexo ao trabalho, identificados para cada um dos entrevistados (Apêndice A) aplicado a fundadora, (Apêndice B) aplicado a herdeira e (Apêndice C), aplicado para a funcionária.

Durante as entrevistas teve gravação de áudio e a transcrição dos mesmos para melhor absorção das respostas questionas, em média as três entrevistas permaneceram de 15 a 18 minutos. As três entrevistadas receberam uma cópia assinado do autor do Termo de Compromisso de Utilização dos Dados (TCUD), que está em anexo ao trabalho identificado como (Apêndice D). Além disso, os entrevistados assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido que está em anexo como (Apêndice E). Ambos os termos estão esclarecidos o anonimato dos dados coletados, visando que as entrevistas sejam apenas para fins acadêmicos.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

De acordo com Bardin (2011, p. 15), a análise de conteúdo é um conjunto de instrumentos metodológicos em constante aperfeiçoamento, aplicáveis e diversificados. Este estudo utiliza essa abordagem para analisar o caso da empresa Beta, uma empresa familiar ativa no mercado há 28 anos.

O objetivo é compreender sua história e estratégias por meio de entrevistas internas com a fundadora, herdeira e uma das funcionárias. Segundo Bardin (2011), as categorias podem ser criadas posteriormente, com base na teoria ou após a coleta de dados.

Através das entrevistas realizadas, foi possível compreender as experiências e perspectivas da empresa familiar em questão. Essa abordagem nos permitiu entender como ela se posiciona no mercado atual e quais são os seus principais desafios e estratégias sobre a gestão e sucessão, e também possibilitou conhecer a empresa em um todo. Foi analisada em si a sua gestão atual, elaborado missão visão e valores e observado a liderança para o processos sucessórios.

3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O estouro mostrou algumas limitações sendo: limitação relacionada ao desenvolvimento de liderança e aos processos de sucessão presentes nela, que são processos complexos e de longa duração, podendo levar anos para se consolidar, com isso não teremos um parecer sobre como ocorrerá a sucessão de liderança da empresa conseqüentemente, não foi possível capturar o ciclo completo desses processos ou avaliar integralmente os impactos de longo prazo na gestão da empresa.

Além disso, a coleta de dados foi baseada em apenas três entrevistas, o que pode não ser representativo da visão de todos os colaboradores da empresa. Para obter resultados mais robustos, seria fundamental coletar dados de uma amostra mais ampla, incluindo todos os colaboradores da empresa. Isso permitiria uma visão mais abrangente sobre como a gestão, liderança e sucessão são percebidas dentro da empresa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seguir serão apresentados e analisados os dados obtidos a partir das entrevistas realizadas com três participantes do estudo. Esses resultados oferecem uma visão aprofundada sobre as percepções e experiências relacionadas à liderança, gestão e processos de sucessão na organização. A análise busca identificar padrões e particularidades que auxiliem na compreensão das práticas atuais e dos desafios enfrentados pela empresa familiar Beta.

4.1 PERFIL DAS ENTREVISTADAS

Para iniciar as discussões sobre o tema deste estudo, é essencial entender o perfil dos entrevistados. Garantimos que todas as informações serão tratadas com sigilo, preservando a identidade dos participantes. Durante as entrevistas, abordamos aspectos como idade, tempo de atuação na empresa, estado civil e se possuem filhos. Para facilitar a análise, elaboramos um quadro que resume o perfil dos entrevistados, destacando aspectos relevantes.

Para assegurar a confidencialidade e respeitar a privacidade dos participantes, utilizaremos os códigos E1, E2 e E3. O código E1 refere-se à fundadora da empresa, E2 à herdeira e E3 ao gerente de vendas. Dessa forma, nos referimos a eles ao longo de toda a pesquisa.

Quadro 1: Perfil das mulheres entrevistadas

ENTREVISTADO	IDADE	TEMPO DE ATUAÇÃO	CASADO	FILHOS
E1 Fundadora	65	28	Sim	1
E2 Herdeira	42	25	Sim	1
E3 Gerente venda	50	14	Sim	2

Fonte: Elaborado pela autora 2024

As informações coletadas durante as entrevistas revelaram que, por ser uma empresa familiar, existem laços significativos entre os membros ao longo de sua trajetória. O tempo que passaram juntos é fundamental para promover uma boa convivência na organização. Todos os entrevistados vivenciaram diversas experiências

ao longo desse tempo trabalhando juntas, o que enriqueceu consideravelmente a pesquisa.

Entrevistada E1: Com 65 anos, E1 é a fundadora da empresa e possui 28 anos de experiência na organização. Atualmente casada, ela tem uma filha que se tornará a herdeira da empresa.

Entrevistada E2: Com 42 anos, E2 é filha de E1 e trabalha ao lado dela há 25 anos. Desde o início, acompanhou a construção da empresa e também é mãe de uma filha.

Entrevistada E3: Embora não tenha laços familiares com os fundadores, E3 faz parte da equipe há 14 anos e contribui significativamente para o funcionamento da empresa. Todos os entrevistados puderam contribuir significativamente para essa pesquisa, trazendo suas experiências ao longo dessa trajetória da empresa em 28 anos de loja física nomeada.

A trajetória da sócia A, atualmente com 65 anos, é marcada por uma história de dedicação e paixão pelo que faz, ela sempre buscou todas as formas possíveis para alcançar seus objetivos. Nunca mediu esforços para garantir que sua confecção prosperasse, repetindo o trabalho quantas vezes fosse necessário até que tudo saísse como esperado.

Desde jovem, enfrentou desafios ao criar sozinha sua única filha em uma pequena cidade, após ficar viúva. Diante das dificuldades, lutava para sustentar a família em meio ao caos cotidiano. Quando sua filha se tornou adolescente, ela decidiu se aventurar e mudar-se para Chapecó. Lá, começou a empreender a partir de casa, revendendo roupas de cama. Com o tempo, seu negócio cresceu, passando a incluir a fabricação de bordados, roupas de cama e cortinas.

Embora não tenha tido uma formação acadêmica, a sócia A sempre incentivou sua filha a perseguir seus sonhos e objetivos. À medida que o tempo passou e sua filha cresceu, juntas decidiram abrir uma loja ao lado de sua casa. Foi então que expandiram ainda mais, passando a vender roupas e continuar com a confecção de cortinas. Hoje, a loja possui um espaço próprio, e a sócia A, com sua determinação incansável, continua inovando e buscando melhorias para o negócio que construiu com tanto empenho.

[...] E1 comenta: “Me sinto realizada por tudo o que passei até chegar aqui, sei que tudo foi um aprendizado e que me ajudou a ser quem sou hoje, nos tombos da vida me levantei e sempre corri atrás do que eu queria para mim e minha família, hoje vendo tudo o que tenho sei que fiz a escolha certa e que isso vai se manter para meus sucessores, me realizo no que produzo e é isso

que me motiva a nunca deixar a qualidade dos meus produtos a desejar, agradeço a todas as pessoas que me motivaram de alguma maneira, sei que isso também devo a elas e em especial a minha filha que esteve comigo desde o início dessa jornada” [...]. Fundadora da empresa Beta.

A sócia B, filha única, veio com a mãe durante a adolescência. Atualmente, aos 41 anos, é uma pessoa carinhosa e dedicada. Enquanto sua mãe empreendia, ela ajudava no que estava ao seu alcance. Iniciou a faculdade de Psicologia, uma área que tinha interesse em conhecer, mas, apesar de ter se formado, decidiu não ingressar na sua área de formação, optando por continuar a trabalhar com sua mãe.

Hoje, a sócia B tem sua própria família já casada e tem uma filha. Quando questionada sobre sua carreira, ela afirma que não pretende deixar de trabalhar na loja Beta e que não mede esforços para expandir em vendas em seu negócio, ampliando o alcance da marca, especialmente na confecção de cortinas, no qual é concentrado o maior foco de retorno nos dias atuais.

[...] E2 destaca: “Sei que ainda tenho muito caminho a percorrer para chegar no alcance de minha mãe. Irei manter a loja por muito tempo e quero que minha filha também se envolva e aprenda comigo. No entanto, vou deixá-la livre para fazer suas próprias escolhas. Como mãe, vou ensiná-la a ser uma boa pessoa e, futuramente, a nova gestora da loja, como minha mãe me ensinou isso, é claro, se ela quiser. Vou apoiá-la em suas decisões, afinal, tudo o que estou realizando será dela um dia. Espero que ela se torne uma boa empreendedora e que se realize no que fizer”. [...] Herdeira loja Beta.

Já a colaboradora da empresa Beta tem uma trajetória notável, com 14 anos de dedicação à empresa. Antes de ingressar na Beta, ela trabalhava em uma casa lotérica, onde adquiriu experiência em um ambiente completamente diferente. Ao entrar na empresa Beta, ela enfrentou um desafio, pois tudo era novo e desconhecido, não tinha experiência na área, ela comenta que no início a proprietária não queria contratar ela pois não via perfil de vendedora nela.

No entanto, ao longo do tempo ela ganhou destaque e testemunhou o crescimento e evolução da empresa, que hoje a empresa ocupa o mesmo local de quando ela começou a trabalhar, mas com um espaço amplo e moderno. A funcionária cresceu dentro da empresa, adquirindo conhecimento e experiência na área, apesar de não ter formação acadêmica, hoje, ela ocupa o cargo de gerente de vendas e sobre sua experiência na empresa, ela destaca o ambiente familiar e acolhedor, afirmando que a equipe é como uma família para ela.

4.2 EMPRESA BETA: PARTICULARIDADES DE GESTÃO E DESAFIOS ENFRENTADOS

As empresas familiares possuem características únicas como: forte identidade cultural, liderança e sucessão interna que as diferenciam das empresas não familiares, exigindo uma abordagem de gestão específica. Considerando essa realidade, buscou-se explorar o ponto de vista das entrevistadas do presente estudo, sobre aspectos desafiadores no momento atual da organização.

Pode-se constatar que um dos principais desafios é a sucessão, ou seja, a transição de liderança entre gerações. Isso envolve não apenas questões operacionais, mas também aspectos emocionais e de poder dentro da família, tornou-se claro nos relatos. De acordo (WALLER, 2018, p.30) 30% das empresas familiares que sobrevivem e têm sua gestão mantida pela segunda geração, apenas 5% superaram o processo de sucessão para a terceira geração.

A profissionalização da gestão, equilibrando a participação de familiares com a de executivos não pertencentes à família, é essencial para a sustentabilidade da organização. De acordo com Davis (2020), a gestão profissional é caracterizada por um profissional que atua com altos padrões de desempenho e ética, buscando sempre o melhor resultado em benefício da empresa e de todas as partes interessadas, incluindo clientes e proprietários.

Também podemos notar que desafios e conflitos desse tipo de empresa também representam um risco significativo, pois a falta de profissionalização pode gerar prejuízos para a organização, no qual os gestores e líderes devem sempre buscar ter uma comunicação aberta e transparente, bem como a adoção de mecanismos de resolução de conflitos, são fundamentais para mitigar esses desafios.

Além disso, as empresas familiares tendem a ter uma visão de longo prazo, focada na sustentabilidade. Essa perspectiva exige um planejamento cuidadoso e uma cultura organizacional alinhada com os valores e tradições da família.

Outras particularidades da gestão de empresas familiares incluem a agilidade, a lealdade e o comprometimento dos membros da família, bem como a necessidade de sigilo e privacidade em relação a questões familiares e financeiras.

Entretanto, desafios específicos se tornam claros na pesquisa realizada na empresa Beta. A gestão de empresas familiares requer uma abordagem única nesse sentido. Na literatura tais desafios se relacionam a sucessão, a governança, os conflitos

familiares e a preservação da cultura organizacional. O equilíbrio entre a participação da família e a profissionalização da gestão é fundamental para garantir a continuidade e o sucesso dessas organizações. O quadro 2 a seguir sintetiza os desafios encontrados a partir da análise dos relatos das entrevistadas da empresa Beta.

Quadro 2: Desafios enfrentados na BETA

Informalidade nos processos sucessórios	A ausência de um plano sucessório definido representa um risco para o futuro da empresa uma vez que a transição de liderança não está formalizada. Essa informalidade gera riscos como: Perda de continuidade, conflitos familiares e desalinhamento estratégico.
Administração de funcionários	“E3” Destaca que gerenciar as diferentes personalidades dentro da equipe é um desafio constante que exige habilidades de liderança para manter o ambiente agradável de trabalhar.
Crescimento expansão ligados ao controle de qualidade	A empresa enfrenta dificuldade em equilibrar o crescimento das vendas e expansão com a preocupação do controle da qualidade especialmente nas cortinas produzidas, não buscando crescimento territorial, apenas expandir em ferramentas de vendas e divulgação para alcançar novos clientes.
Falta de uma estrutura formal	A informalidade na tomada de decisão e na gestão estratégica limita o potencial de expansão e profissionalização da empresa, ou seja, a empresa toma as decisões em conjunto, porém não tem uma organização padronizada.

Fonte elaborado pela autora 2024

Diante de seus desafios únicos, a empresa familiar se diferencia de outras organizações, podendo ser reconhecida a partir de três dimensões, Família, Propriedade e Gestão (ANDRADE; GRZYBOVISKI, 2004). No que tange a empresa familiar foco do presente estudo, a gestão é feita por mãe e filha, uma ajuda a outra nas tomadas de decisões.

A mãe atua no papel de gestora principal, participa e cuida da equipe de confecção de cortinas e lida no dia com a equipe das costureiras e enfrenta no dia com desafios que segundo ela, acaba fazendo ela se esgotar. Já a filha gerencia a parte da venda de vestuário, lida com a equipe de vendedores e fornecedores de vestuário, compra de matéria prima, também elabora a parte de contratação e organização da loja.

A sucessão geracional estaria próxima a acontecer pois a mãe gestora principal, pretende parar de trabalhar a transição de liderança entre gerações é um ponto crítico na vida da empresa familiar é importante planejar cuidadosamente o processo de sucessão.

A Cultura e valores das empresas familiares tendem a ter uma cultura organizacional fortemente enraizada nos valores e tradições da família. Essa cultura única deve ser preservada e transmitida às novas gerações, mantendo a identidade da empresa e o reconhecimento no mercado atual.

4.3 O PROCESSO SUCESSÓRIO E O DESENVOLVIMENTO DE MISSÃO, VISÃO E VALORES

Com o intuito de contribuir para construção do futuro da empresa Beta foi desenvolvida uma proposta de missão visão e valores, toda ela alinhada ao processo sucessório, de acordo com a troca de informações nas entrevistas realizadas.

Embora não tenha formalmente definido sua missão, visão e valores, a empresa Beta, possui uma identidade forte baseada no trabalho em equipe, na ética e no foco no cliente. Ao comentar sobre o assunto se a empresa possuía uma missão visão e valores, E2 assegura: “Nunca pensei nisso, mas seria importante. Acho que existe sim, mas não está bem definido. Não temos um documento que diga ‘essa é a missão, essa é a visão’. Falta estruturar melhor.” {...} (E2).

Esses princípios, já incorporados na cultura organizacional, precisam ser estruturados para garantir que a empresa siga uma trajetória coerente, especialmente em um cenário de sucessão, mantendo o foco em suas atividades essenciais. E2, que já assume grande parte das responsabilidades administrativas, destaca a importância de focar na qualidade dos produtos e no atendimento ao cliente como pilares da empresa, algo de extrema importância e que sempre é destacado para os colaboradores ou seja ela quer padronizar os processos para garantir que ao longo do tempo seja a mesma qualidade dos produtos de hoje.

Deste modo, foi sugerida para a empresa uma proposta de missão, visão e valores. Em conjunto com E2, ao mencionar sobre a missão foi destacado: “Nosso compromisso é sempre atender ao gosto do cliente, proporcionando uma experiência de compra única e memorável” {...}(E2). Segundo Andrade e Amboni (2010, p.57), a

missão é entendida como o compromisso na busca da consolidação do negócio através do desenvolvimento em longo prazo, o que significa sobressair entre as empresas do mesmo ramo e conquistar um lugar no topo do mercado.

A visão, de acordo com Andrade e Amboni (2010, p.58), demonstra um estado desejado da organização, ou seja, aquilo que a organização busca se tornar ao longo do tempo e os objetivos a serem alcançados. A visão da empresa Beta pode refletir o desejo de aprimoramento contínuo, mencionado tanto por E1 quanto por E2. “Almejamos superar as expectativas, atendendo às necessidades e desejos dos nossos clientes de maneira criativa e inovadora” {...} (E2). Visão é o objetivo futuro da empresa, onde ela pretende chegar para Taiwo et al. (2016) a visão é um componente muito importante dentro do planejamento estratégico e tem a função em apresentar a visão o que se busca e além do motivo da sua existência no mercado.

Segundo Hitt (2011, p. 18), a visão e a missão formam a base fundamental para uma empresa implementar estratégias eficazes. A declaração da missão e visão organizacional é o alicerce do planejamento estratégico, definindo: O que a organização faz, o que busca atingir, princípios e valores que defende.

Os valores, conforme Beuron et al. (2013, p.66), determinam como as relações com as partes interessadas serão desenvolvidas e definem o contexto em que políticas, práticas, processos e decisões éticas serão tomadas. Dessa maneira, os valores são guias essenciais que vão moldar como a empresa se posiciona no mercado e como ela conduz suas atividades, estabelecendo suas ações e decisões no dia a dia.

Para Aithal (2016), os valores mostram como a instituição administra suas atividades para atingir sua missão e visão. Sendo assim, a empresa está claramente ligada à ética, sinceridade e cuidado com os colaboradores, elementos cruciais que devem ser formalizados para garantir que a cultura organizacional se mantenha sólida durante e após a transição de liderança, e ao longo das gerações.

Missão, Visão e Valores são pilares essenciais para qualquer empresa, pois direcionam suas ações e definem sua identidade no mercado. Segundo Law e Breznik (2018) a missão é como uma declaração de propósito que define a organização, onde demonstra a sua imagem e o seu eixo de atuação no mercado, demonstrando os seus produtos e serviços que satisfazem as demandas das partes interessadas. Peter Drucker (2003) diz que é essencial definir a missão de uma empresa e também é difícil, doloroso e arriscado, mas somente assim se consegue estabelecer políticas, desenvolver

estratégias, concentrar recursos para começar a trabalhar. A Missão descreve o propósito central da empresa, ou seja, o motivo de sua existência.

Importante destacar que os valores representam os princípios que orientam a empresa em todas as suas ações. Qualidade, personalização, inovação, sustentabilidade, ética e transparência compõem a base sobre a qual a organização constrói suas relações com clientes, fornecedores e colaboradores. Esses valores não apenas norteiam as decisões e práticas da empresa, mas também refletem o compromisso em oferecer produtos e serviços de excelência. Segundo Aithal (2016), os valores demonstram como a instituição conduz suas atividades para alcançar sua missão e visão, sustentando seu propósito e objetivos de longo prazo. Ao seguir esses valores, a empresa assegura a confiança e a lealdade dos clientes, além de promover um ambiente de trabalho saudável, responsável e comprometido com seus colaboradores.

Em conjunto com E2, foi então estruturada a missão, visão e valores da empresa, considerando as perspectivas que E2 identifica como fundamentais para a organização. Essa construção conjunta visa também alinhar os princípios da empresa ao processo de sucessão, garantindo que a identidade e os objetivos permaneçam coerentes ao longo do tempo.

Quadro 3: Missão, visão e valores desenvolvidos para Beta

Elementos	Definição	Alinhamento com o processo sucessório
Missão	Realçar ambientes e estilos com produtos personalizados que unem beleza, funcionalidade e qualidade.	A missão reflete a essência da empresa, destacando o compromisso com a qualidade e a personalização, elementos que são muito importantes para E1 e E2 e considerados fundamentais para o futuro da empresa. Além disso, a missão é vista não apenas como uma declaração de marketing, mas como uma diretriz que orienta e influencia as operações e decisões da empresa, desde o atendimento até a produção. Esse direcionamento deve ser mantido para que a empresa siga no mesmo caminho, mesmo após a mudança de gestão.
Visão	Ser líder no segmento de moda e decoração personalizada na região.	Essa visão estabelece o caminho que a empresa busca alcançar a longo prazo e deve ser mantida, pois reflete sua identidade no mercado. Ela define metas claras para as próximas gerações de líderes, garantindo o aprimoramento constante, a inovação em seus processos e a manutenção de sua integridade ética ao longo das gerações.
Valores	1 Qualidade 2 Inovação 3 Tradição 4 Compromisso com o cliente.	Esses valores mostram como a empresa se posiciona no mercado, com estratégias fundamentais para a preservação da cultura organizacional. Além disso, os valores são essenciais para orientar suas operações e manter sua identidade, especialmente em um cenário de sucessão, pois podem ser preservados e transmitidos para todas as próximas gerações.

Fonte: Elaborado pela autora 2024

Essa proposta traduz o compromisso da empresa Beta em oferecer produtos que vão além da funcionalidade, atendendo às necessidades específicas dos clientes. A missão destaca o objetivo central de transformar ambientes e estilos com soluções personalizadas, alinhando a sua qualidade. A visão reflete a ambição de conquistar liderança regional, consolidando-se como referência no mercado de moda e decoração. Já os valores reforçam os pilares que sustentam as operações da empresa: a busca constante pela qualidade, a inovação como diferencial competitivo, a preservação da

tradição familiar e o compromisso inabalável com a satisfação do cliente. Essa abordagem alinha a identidade da empresa ao seu público, criando conexões duradouras e confiáveis.

Já no processo sucessório, embora ainda não esteja totalmente desenhado, deve levar em consideração a preservação desses valores e a preparação dos futuros líderes. E2 destaca a importância da relação complementar com E1 para futuras gerações, mas adia decisões sobre sua sucessora, afirmando: “Ainda é cedo. A sucessora seria minha filha, mas como falei, ainda é cedo. Não quero apostar tudo nela, nem a prender a algo que ela pode não gostar. Se ela ficar, terá que se entregar e fazer acontecer”. {...} E2.

A sucessão da E2 para sua filha mostra que ela quer deixar a liberdade de escolha dela, pois atualmente com 8 anos não tem previsão de começar a trabalhar dentro da empresa Beta, sendo que seria “cedo” para analisar o processo de sucessão da empresa. A sucessão de E1 para E2 é já certa, pois E2 já desempenha papéis dentro da organização e continuará mantendo as suas atividades após a sucessão de fato, porém a sucessora de E2 para sua filha, isso já não está bem estabelecido pois E2 vai deixar sua filha livre para fazer as suas escolhas se quer manter a empresa familiar ou seguir em outro ramo. Com isso a proposta de missão visão e valores poderá contribuir para a empresa não perder seu foco, e manter esses valores e princípios bem estabelecidos, sendo eles seguidos durante e após a sucessão, contribuindo para manter a empresa alinhada no seu propósito e interesse, como também destacando os seus principais pontos para com o cliente.

4.4 O PROCESSO SUCESSÓRIO NA EMPRESA BETA E O DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA

A sucessão é um dos maiores desafios para as empresas familiares, pois a transição de liderança entre gerações representa um momento crucial que pode definir o futuro do negócio. Na empresa deste estudo, o processo sucessório ainda não está devidamente estruturado, mas a necessidade de planejá-lo se torna cada vez mais urgente. A fundadora, que é a atual líder, já expressou o desejo de reduzir sua atuação.

Esse contexto cria uma oportunidade e uma necessidade de preparação cuidadosa para que a próxima geração esteja pronta para assumir o comando. Sem um

plano sucessório, a empresa pode enfrentar desafios significativos, como falta de continuidade, desorganização e até possíveis conflitos familiares. Portanto, estruturar esse processo é essencial para garantir uma transição tranquila e preservar o legado e a estabilidade da empresa a longo prazo. Bornholdt (2005) expõe que as características comuns entre as empresas familiares são como ter o poder de uma família significando determinar a sucessão por laços familiares, e manter a empresa no controle da família.

Nas empresas familiares, a sucessão não se limita à transferência de poder e responsabilidades e envolve também a preservação da cultura, valores e legado familiar. Segundo Chiavenato (2006), a liderança é um fenômeno social que emerge em grupos, onde uma pessoa influencia as demais por meio da comunicação para alcançar metas específicas. Essa capacidade de influenciar é fundamental para o crescimento organizacional, pois o líder inspira e envolve os colaboradores nas decisões, promovendo um compromisso que resulta em maior empenho e desempenho.

O planejamento da sucessão deve priorizar a preparação da futura líder, incluindo treinamento, mentoria e experiência prática na empresa. Esses elementos são importantes para garantir que a sucessora esteja devidamente qualificada para assumir suas responsabilidades e enfrentar os desafios do papel de liderança quando estiver sozinha na linha de frente da empresa.

Atualmente, a filha herdeira E2 já participa da empresa, desenvolve atividades financeiras, contábil, como também a compra de matéria prima para a confecção e compras de vestuário para revenda, para que ela possa liderar com eficácia, é necessário fornecer um treinamento estruturado que inclua não só o aprofundamento em suas atividades atuais, mas também a especialização em aspectos mais amplos da gestão. Esse processo de desenvolvimento visa validar suas habilidades e competências existentes, ao mesmo tempo em que a capacita para gerenciar todas as operações da loja de forma integrada e assertiva.

De acordo com Mendes (2016), um plano de sucessão bem estruturado estabelece os passos necessários para a transição e os parâmetros para avaliar a capacidade do sucessor em assumir as responsabilidades.

A sucessão deve ser vista como um processo gradual e contínuo, não como um evento isolado a transferência de conhecimento e a integração do sucessor na liderança devem ser feitas de forma planejada e estruturada, garantindo a continuidade e o fortalecimento da empresa familiar, para manter os seus princípios na qual já tem, e buscar melhorias contínuas, mantendo a sua existência e o seu lugar no mercado

financeiro. A gestão da empresa Beta é fortemente moldada pela fundadora E1 e sua parceira E2, que administram juntas a confecção de cortinas e a loja de roupas. Um aspecto distintivo desse modelo é sua natureza colaborativa e familiar, com ambas demonstrando preocupação com o bem-estar dos colaboradores. As decisões são tomadas em conjunto, refletindo uma relação de confiança entre os líderes e a equipe. Como E2 ressalta: “Sim, algumas decisões são tomadas entre nós e as funcionárias, e outras entre mim e a E1, a proprietária. Mas nunca de forma individual, é sempre entre nós duas” {...} (E2). Essa abordagem colaborativa fortalece o ambiente de trabalho e promove um sentimento de união dentro da empresa.

Entretanto, a falta de formalidade em certos processos, como a ausência de um plano sucessório definido, se destaca como um dos principais desafios enfrentados pela empresa. Essa informalidade pode representar um risco para o futuro da organização, especialmente durante a transição de liderança nas próximas gerações. A colaboradora E3 vê os desafios de uma maneira diferente: “Acho que um dos desafios é comandar funcionários, porque cada pessoa tem uma personalidade diferente. Tem que saber administrar essas personalidades” {...} (E3).

A trajetória da empresa, que começou de forma humilde com E1 comprando pequenos lotes de tecido, que na época morava no Rio Grande do Sul, reflete a resiliência e o espírito empreendedor da família, viúva buscou uma solução para sustentar sua família. No entanto, com o passar dos anos e o crescimento do negócio, tornou-se evidente a necessidade de profissionalizar a gestão, contratar mão de obra e estruturar os processos de tomada de decisão. Outro desafio é equilibrar a expansão da empresa com a manutenção do controle de qualidade, uma prioridade tanto para E1 quanto para E2.

Na visão da herdeira E2, “Minha ideia não é expandir o território físico, mas sim as vendas. Acho que temos ferramentas novas para ganhar da concorrência, mas a ideia não é expandir em território, e sim filtrar cada vez mais” {...} (E2).

Conforme Timeni (2018), muitas empresas familiares surgem com o objetivo principal de promover o crescimento por meio de seus negócios. No entanto, a empresa em estudo não busca crescimento territorial, mas sim o aprimoramento do que já possui, como a estrutura e as ferramentas de vendas. A preocupação com a qualidade dos produtos, especialmente as cortinas sob medida, é um diferencial competitivo que, embora limite o crescimento em escala, é fundamental para a empresa: “A empresa

sempre manteve o foco na qualidade do produto e na atenção às necessidades do mercado” {...} (E2).

A relação próxima entre as líderes e suas colaboradoras é outro aspecto relevante, evidenciando a preocupação com os funcionários, o que é fundamental para uma boa convivência no ambiente de trabalho. Há uma clara preocupação com o bem-estar das colaboradoras, e políticas como bonificação e participação nos lucros são implementadas para incentivar a retenção de talentos.

O desenvolvimento de liderança na empresa Beta está diretamente ligado à experiência prática e ao aprendizado contínuo. E2, a principal sucessora, a que irá assumir o papel de líder na ausência da fundadora, E2 começou a trabalhar na empresa ainda jovem, aprendendo ao lado de sua mãe E1 e assumindo gradualmente mais responsabilidades. Esse modelo de liderança compartilhada, onde as decisões são tomadas em conjunto, reflete a cultura de apoio mútuo entre os líderes da empresa. Nascimento e Lima (2019) ressaltam a importância de preparar o sucessor de forma cuidadosa, garantindo que ele esteja pronto para assumir os negócios. Para isso, é essencial um planejamento bem pensado, capaz de evitar desentendimentos que poderiam prejudicar o futuro da empresa.

No entanto, a ausência de um plano formal de sucessão e o foco quase exclusivo em E2, como sucessora levanta preocupações sobre a preparação de novos líderes. Ao questionar E1 sobre os desafios da sucessão, ela destaca que “Todas as empresas têm desafios. Uma vez por semana, a gente senta para conversar e ver o que está bom e o que precisa melhorar” {...} (E1).

A estratégia de E2 para sua filha, que inclui incentivar a proatividade e permitir que ela tenha experiências fora da empresa antes de assumir qualquer papel de liderança, é um indicativo de uma visão mais moderna sobre sucessão, como já mencionado. Conforme Costa et al. (2015), o planejamento da sucessão é um fator crucial, visto que o futuro êxito da empresa familiar está diretamente ligado ao bom desempenho desse processo. Dessa forma, a sucessão envolve a passagem de responsabilidades, juntamente com a transferência de poder e capital, da geração atual para a próxima que assumirá a gestão. Seguindo pela linha questionando E2 comenta sobre sua mãe E1 “No dia em que a empresa continuar sem ela, ou no dia que ela não quiser mais atuar, vamos ter que reduzir um setor, que provavelmente será o das cortinas, já que são dois setores e teremos que escolher entre eles.” {...} (E2).

Essa abordagem revela uma preocupação com o desenvolvimento de liderança que vai além da simples continuidade familiar, pois vai chegar um momento que precisará fazer escolhas, E2 no momento não quer pensar como será suceder E1, ela está deixando “acontecer”, destacando a importância de uma preparação ampla e diversificada para esse momento.

Contudo, o processo sucessório ainda enfrenta desafios. A falta de clareza sobre o futuro da empresa, especialmente no que diz respeito ao setor de cortinas, e a ausência de uma formalização dos processos de transição de liderança podem criar incertezas para o futuro. Segundo Estol e Ferreira (2006), uma das dificuldades enfrentadas na administração de empresas familiares é a falta de distinção entre os vínculos familiares e as relações profissionais. De acordo com Costa et al. (2015), apenas 30% das empresas que prosperam sob a liderança do fundador conseguem se manter na segunda geração, e, dessas, somente 50% conseguem alcançar a terceira geração. Além disso, o desenvolvimento de liderança dentro da equipe é pouco estruturado. Ao questionar a colaboradora E3 sobre como ela vê a liderança atual ela destaca que “Eu gosto. Claro que há momentos de desentendimento, mas sempre nos entendemos. Acho que essas divergências nos fazem crescer profissionalmente e ajudam a empresa também.” {...} (E3).

Embora existam incentivos financeiros e bonificações para as funcionárias, como participação nos lucros e viagens, não há um programa formal de capacitação de líderes ou sucessores. Ao questionar os entrevistados sobre o que os motivava a trabalhar em uma empresa familiar, os pontos obtidos foram para E2 “Estar com minha mãe, o que é muito bom. Ter a presença dela é ótimo.” {...} (E2). Já para E1 ela destacou que “É bom ter uma empresa familiar, onde a equipe de trabalho é como uma família. A gente se preocupa com horários, salários, folgas, férias, isso é bom, porque cuidamos de toda a equipe.” {...} E1.

Ao questionar a E3 sobre como a liderança influencia no crescimento do colaborador, foi destacado que “Como estou diretamente com elas, sei que avaliam muito o rendimento do funcionário. A partir do momento que o funcionário começa a se desenvolver, ele ganha mais. A empresa também valoriza o funcionário a empresa é bem parceira e oferece cursos. Sempre procuro fazer cursos de vendas, marketing, e o bom da empresa é que eles valorizam os cargos e salários” {...} (E3).

A empresa familiar também possui um plano bem definido de cargos e salários que foi mencionado por E3 ao ser questionada sobre o assunto ela menciona “Sim, a

empresa tem um plano de cargos e carreira. Após 5 anos de empresa, você começa a ganhar vantagens como viagens, porcentagem a mais no salário, e participação nos lucros e bonificação no aniversário da empresa. As meninas novas que entram também são valorizadas antes disso, conforme seu desempenho.” {...} (E3)

Também ao questionar a mesma sobre a gestão “Acho uma gestão boa, talvez por isso estou há tantos anos aqui. Elas se preocupam muito com o bem-estar dos funcionários” {...} (E3). Uma equipe que é motivada e que aprova a gestão atual, tem grande possibilidade de crescimento, sendo que a equipe é vista como família pela fundadora E1 da empresa, a gestão bem-sucedida e aprovada mostra a eficiência e a preocupação não apenas com a empresa e sim com o futuro organizacional da organização, sendo assim terá melhor chance de se dar bem no mercado e sucessivamente alavancar o seu negócio, pois uma boa gestão agora, influenciará na gestão futura.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi analisar como é o desenvolvimento de liderança e os processos de sucessão na empresa familiar Beta, além disso, compreender como é a gestão da empresa e como são tomadas as decisões dela, a empresa de origem familiar que iniciou seus trabalhos a cerca de 28 anos atrás.

Para isso foi necessário realizar entrevistas com a fundadora da empresa familiar, sua filha/herdeira e uma das funcionárias com mais tempo de atuação na empresa. As perguntas das entrevistas não foram iguais para todas, foi elaborado pensando no perfil da entrevistada, elaborado as perguntas conforme o que cada uma poderia contribuir para o estudo, também não havia resposta certa ou errada, então foi deixado livre para elas interpretarem e formularem as suas respostas com base em seu entendimento.

Os objetivos específicos foram atingidos de tal modo; objetivo a) Descrever as particularidades de gestão da empresa Beta, ressaltando os desafios enfrentados; Mostrou como a gestão, sucessão e liderança funcionam na empresa, uma empresa colaborativa que se preocupa com a sua equipe, também destaca que a empresa não tem um processo sucessório definido, ou seja fica um vazio nesse quesito, visto que os desafios enfrentados pela empresa estão ligados a informalidades no processo sucessório, a administração de funcionários, e o crescimento e expansão ligados ao controle de qualidades. Já o segundo objetivo b). Desenvolver uma proposta de missão, visão e valores para a empresa considerando o processo sucessório; se mostrou importante pois foi criada uma proposta juntamente com a herdeira que virá a assumir a empresa futuramente, ela destacou pontos fundamentais para elaborar o plano e alcançar esse objetivo de maneira que mostrasse como a empresa gostaria de ser conhecida no mercado. Já o terceiro objetivo, c). Analisar o processo sucessório na empresa Beta relacionado ao desenvolvimento de liderança. Ficou evidente que a empresa Beta enfrenta desafios na sucessão e no desenvolvimento de liderança. A falta de um plano formal de sucessão e a dependência em uma única pessoa podem criar incertezas para o futuro. A empresa valoriza a motivação e o desenvolvimento dos funcionários e tem uma cultura de apoio mútuo. O planejamento é fundamental para o sucesso da empresa, incluindo a sucessão e o desenvolvimento de liderança. A gestão eficiente da empresa Beta é fundamental para o sucesso da empresa e influenciará na gestão futura.

Um ponto interessante que chamou a atenção foi que a empresa por ser familiar e de pequeno/médio porte tem um plano de cargos e salários muito bem definidos, atualmente esse plano é mais presente em grandes empresas com grande capital de giro, como cooperativas por exemplo, visto que era esperado que a empresa por ser pequena não conseguiria ter um plano e pagar extras para seus funcionários, já que procuram constante crescimento para si.

Tendo em vista os pontos acima, esse estudo mostrou-se bem importante para conhecermos um pouco sobre essa empresa familiar, observar como ela toma as suas decisões, como está presente no mercado e como busca aprimorar o seu produto. A pesquisa também se mostrou importante compreender como o desenvolvimento de liderança influencia os processos de sucessão na empresa familiar Beta, que no geral ajuda a preparar os sucessores, transferir conhecimento, desenvolver uma cultura de liderança, reduzir riscos e garantir a continuidade da empresa.

Para finalizar esse estudo, algumas das propostas futuras podem se concentrar em um estudo sobre a implementação de planos de sucessão na empresa familiar, desenvolvimento e preparação da liderança feminina, visto que a empresa é fundada e gerida por mulheres.

REFERÊNCIAS

- ADACHI, P. P. Família S.A: **gestão de empresa familiar e solução de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2006.
- ARRUDA, Â. M. F.; CHRISÓSTOMO, E.; RIOS, S. S. A importância da liderança nas Organizações. **Revista Razão Contábil & Finanças**, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2010.
- ANDRADE, D. M.; GRZYBOVSKI, D. **Aplicabilidade do "modelo dos três círculos" em empresas familiares brasileiras: um estudo de caso**. In: ENANPAD, 28., 2004, Curitiba. *Anais*. Curitiba: Anpad, 2004. Acesso 12 Mai 2024
- ANDRADE, M. M. de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. 10ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ALVES, A.L. **Ascensão e queda de uma gigante: a crise da Chapecó, alimentos e os impactos socioeconômicos no município de Xaxim. (1995-2015)**. 2021. 130 f. TCC (Pós-Graduação) - Curso de história, Universidade Federal da Fronteira Sul, Chapecó, 2021.
- AITHAL, P.S. **Criando inovadores por meio do estabelecimento de visão organizacional, missão e valores essenciais: um modelo estratégico no ensino superior**. *Revista Internacional de Gestão, TI e Engenharia*, 6(1), 310-324, 2016.
- ANDRADE, R.O.B. de; AMBONI, N. **Estratégias de gestão: processos e funções do administrador**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 266 p.
- BRESSAN, C. L. **Uma contribuição à compreensão do fenômeno da mudança Organizacional a partir da percepção gerencial**. 2001. Dissertação de Mestrado, Instituto de Psicologia-UNB, Brasília, Brasil.
- BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BEURON, T. A. et al. **Valores pessoais e organizacionais no contexto da gestão socioambiental**. *Revista Brasileira de Administração Científica*, v. 4, n. 1, p.62-78, jun. 2013.
- BERNHOEFT, Renato. **Sucessão nas Empresas Familiares: Superando Modelos Mentais**, 2013.
- BEHNKE, M.T. **Gestão de pessoas: artigos reunidos**. 1.ed. Curitiba: Inter saberes, 2014.
- BORGES, A. F.; LESCURA, C.; OLIVEIRA, J. L. **O campo de pesquisas sobre empresas familiares no Brasil: análise da produção científica no período 1997-2009**. *Organizações & Sociedade*, v. 19, n. 61, p. 315-332, 2012.

BARRETO, Marcelo João. **Introdução à Administração**. Salvador: Superintendência de Educação a Distância, Faculdade de Ciências Contábeis, UFBA, 2017.

COIMBRA, Dayana Gomes; SOUZA JÚNIOR, Armando Araújo de; MORAES, Ana Flávia de Moraes. Aspectos da Dominação Masculina no Processo Sucessório em Empresas Familiares do Setor Automotivo. **Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, v. 10, n. 2, p. 158-177, dez. 2020. ISSN 2237-7956. Disponível em: <https://seer.atitus.edu.br/index.php/raimed/article/view/3969>. Acesso em: 24 out.2024. doi:<https://doi.org/10.18256/2237-7956.2020.v10i2.3969>.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 6. ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2006.

Costa, L. S. P., Nunes, S. C., Grzybovski, D., Guimarães, L. O., & Assis, P. A.X. (2015). De pai para filho: A sucessão em pequenas e médias empresas familiares. **Contabilidade, Gestão e Governança**, 18(1), 61-82.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Org.). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15-41.

DE CARVALHO SANCHES, André Felipe et al. Desafios no processo de Sucessão Familiar em Empresas de Pequeno e Médio Porte. **RGC-Revista de Governança Corporativa**, v. 8, n. 1, p. e064-e064, 2021.

DRUCKER, Peter F. **A Administração na próxima sociedade**. Nobel, 2003.

DAVIS, John A. Profissionalizando a empresa familiar: não é o que se pensa. Mar. 2020. Disponível em: <https://cfeg.com/wp-content/uploads/2020/03/JDavis-Profissionalizando-a-Empresa-Familiar-20200324-1.pdf>. Acesso em: 08 nov. 2024.

ESTOL, K. M. F.; FERREIRA, M. C. **O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira**. *Revista de Administração Contemporânea* [online], 2006, v. 10, n. 4, p. 93-110. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552006000400005> . Acesso em: 15 out. 2024.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GROVES, K. S. Capacidades de gestão de sucessão: planejando a transição inevitável de talentos executivos. *Academia de Processos de Gestão*, v. 2018, n. 1, disponível em: <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2018.15773> acesso 24 out 2024 .

HITT, Michael A. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. 7. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

HERNANDEZ, Sampieri Roberto; COLLADO, Carlos Fernández; BAPTISTA L Maria del Pilar. *Metodologia de Pesquisa*. 5ª. ed. São Paulo: Livia Bispo de Lima, 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA- IBGC. São Paulo. 2020. Acesso em <https://g4educacao.com/portal/empresas-familiares-no-brasil>

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. IBGE. Empresas Familiares. 2015

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Empresas familiares. IBGE. 2014

JASKIEWICZ, P, Combs, J. G., Rau, S.B (2015). Legado empreendedor: Em direção a uma teoria de como algumas empresas familiares fomentam o empreendedorismo transgeracional. Revista de empreendedorismo empresarial, 30(1),29-49.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.07.001>
acesso: 26 out 2024.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir a sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2005.

LEONE, Nilda. Sucessão: como transformar o duelo em dueto. Revista de Administração, São Paulo, vol. 27, n. 3, p. 76-81, jul/set, 1996.

LEONE, N.M.C.P.G. A sucessão em pequena e média empresa comercial na região de João Pessoa. Revista de Administração. São Paulo: Fundação Instituto de Administração, v. 27, n. 3, jul/set 1992, p. 84-91.

LAW, K. M.; BREZNIK, K. O que as declarações de missão revelam sobre valor e estratégia? Jornal de Gestão de Transporte Aéreo, 70, 36-44, 2018.

LIMA, MJO. As empresas familiares da cidade de Franca: um estudo sob a visão do serviço social. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009. 240 p.

LODI, João Bosco. A Empresa Familiar: Governança, Sucessão e Perpetuação, 2010.

LIMA, L. G.; NASSIF, V. M. J. A relevância dos aspectos cognitivos e afetivos no processo de sucessão de uma empresa na terceira geração. Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo, v. 3, n. 5, p. 22-53, 2019.

LOPES, Thayna Silva; BARBOSA, Inêz Carneiro. Desafios da gestão em uma empresa familiar. Revista de Administração, Brasília, v. 5, 2019.

MAIA, Tatiane Silva Tavares. Gestão de pessoas: Particularidades de empresas familiares, Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, maio-agosto, 1 ago. 2009. Disponível em: < <https://www.redalyc.org/pdf/4417/441742836005.pdf>>
Acesso em: 25 out 2024.

MARQUES, José Roberto. Liderança positiva: o que é, quais seus benefícios e como desenvolvê-la? Disponível em <https://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/lideranca-positiva-o-que-e/>. Acesso em: 30 ago. 2024.

- MARTINS, I. G. S.; MENEZES, P. L.; BERNHOEFT, R. Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas. Negócio, 1999.
- MOREIRA JUNIOR, Armando Lourenzo; DE BORTOLI NETO, Adelino. Empresa familiar: um sonho realizado. São Paulo: Saraiva, 2007.
- Miller, Danny e Le Breton-Miller, Isabelle. Gerenciando para o Longo Prazo: Lições de Vantagem Competitiva de Grandes Empresas Familiares. Imprensa de revisão de negócios de Harvard, 2016.
- Miranda, C. V. dos S. (2019). Os impactos da proximidade da morte do fundador na gestão de uma empresa familiar. Trabalho de conclusão de curso (Barachel em administração). Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, Brasil. <http://orcid.org/0000-0003-2548-5748> acesso 26 out 2024.
- MENDES, Luís Augusto Lobão. Coleção Família e Negócio: Vol. 1 - Os desafios da empresa familiar. 2016.
- OLIVEIRA, D. Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.
- POLO, Alana Taís; DEWES, Fernando. Processo sucessório em uma empresa familiar: uma análise das suas práticas. Revista de Administração de Empresas Eletrônica-RAEE, n. 12, p. 1-24, 2020.
- RODRIGUES, Y. F.; BRANDÃO, BALCÃO. **Organograma: representação gráfica da Estrutura.** Revista HSM Management, ed. 87, 2011.
- RADIN, J. C. A indústria frigorífica no oeste catarinense e a participação dos ítalos (1940-1960). **Revista História: Debates e Tendências**, [S. l.], v. 19, n. 4, p. 720-744, 2019. DOI: 10.5335/hdtv.19n.4.10495. Disponível em: <https://seer.upf.br/index.php/rhdt/article/view/10495>. Acesso em: 1 nov. 2024.
- RADIN, José Carlos; CORAZZA, Gentil. Colonização. In: **Dicionário histórico social do Oeste catarinense, Chapecó:** Editora UFFS, 2018. 35-40 p.
- ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A.; WOLTER, R. **A nova administração.** São Paulo: Saraiva, 2014.
- RODRIGUES, J. **Liderança e Sucessão em contexto de Empresas Familiares.** ISLA Multidisciplinary e-Journal, v. 2, n. 1, p. 16-32, 2019.
- Santos, M. C., dos Santos, A. F., Moreira, A. L. D., & dos Santos, D. F. **Análise do processo da tomada de decisão em empresas familiares.** https://aprepro.org.br/conbrepro/2020/anais/arquivos/09212020_200900_5f693e089b420.pdf acesso 26 out 2024.

SOUZA, SILVA, José de. **A mudança de época e o contexto global cambiante: implicações para mudança institucional em organizações de desenvolvimento, teoria e gestão**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

SOBRAL, Felipe; PECCI, Alketa. **Administração: Teoria e prática no contexto brasileiro**. 2a ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

SEBRAE. **Pesquisa sobre Empresas Familiares no Brasil**. Brasília: 2013.

SEBRAE. **Os desafios da empresa familiar: gestão e sucessão**: 2016.

SEBRAE. **Sucessão familiar- como preparar a próxima geração**; 2023.

SEBRAE. **Negócios familiares: entenda como eles funcionam**: 2022.

Silva, R. (2018). **Estudos qualitativos: enfoques teóricos e técnicas de coleta de informações (Orgs)**. Sobral: edições UVA.

TAIWO, A. A.; LAWA, F. A.; AGWU, P. E. (2016). **Visão e missão na organização: mito ou dispositivo heurístico?** O Jornal Internacional de Negócios e Gestão, 4(3), 127-134.

TOTVS. **Benefícios de profissionalizar empresa familiar**. Out. 2020.

Disponível em:

<https://www.totvs.com/blog/negocios/profissionalizar-empresa-familiar> Acesso em: 04/nov. 2024.

TIMENI, S. **Empresa familiar: vantagens e desvantagens**. Blog do empreendedor, 2018. Disponível em:

<https://semiotimeni.wordpress.com/2018/06/05/empresa-familiar-vantagens-e-desvantagens/>. Acesso em: 10 nov. 2023

WALLER, Michael. **Empresa familiar: ame ou deixe**. São Paulo: Reino Editorial, 2018.

ZAGO, N. Migração rural-urbana, juventude e ensino superior. **Revista Brasileira de Educação**, v. 21, n. 64, p. 61–78, 2016. <https://doi.org/10.1590/S1413-24782016216404> acesso em 03 nov 2024.

APÊNDICES

APÊNDICE A- Roteiro de entrevista A

Gostaria de pedir sua permissão para gravar a nossa conversa, assegurando que nada do que for dito será divulgado em nenhuma circunstância. Todos os dados serão mantidos em absoluto sigilo e utilizados apenas para fins acadêmicos, garantindo que nenhuma informação será usada de maneira que possa lhe prejudicar. No meu TCC, não vou usar nomes, apenas uma identificação ligada à fundadora. Sua participação é fundamental para essa pesquisa. Também preciso da sua assinatura no termo de consentimento e vou entregar um termo de compromisso, confirmando que os dados serão usados de forma responsável e respeitosa.

Perfil do entrevistado: Nome e função na empresa, qual sua Idade, tempo de atuação na empresa, relação familiar com os fundadores ou atuais líderes, qual seu nível de escolaridade, qual seu estado civil, qual o número de filhos/herdeiros, e como eles estão envolvidos no processo de sucessão e gestão do negócio familiar?

Introdução à entrevista: Olá, tudo bem? Gostaria de agradecer por participar desta entrevista, que faz parte de um estudo acadêmico sobre Desenvolvimento de Liderança e Processo de Sucessão: Análise da Gestão em uma Empresa Familiar. Você foi escolhido para essa entrevista por sua conexão direta com a empresa em questão, e sua contribuição para o estudo é extremamente importante. Quero assegurar que todas as suas respostas, assim como sua identidade, serão tratadas com total sigilo e confidencialidade. Não existem respostas certas ou erradas, o que busco é ouvir suas experiências e perspectivas sobre o tema. Sinta-se à vontade para responder da forma que achar melhor e fique bem à vontade para tirar suas dúvidas também. Vamos começar?

1. Pode descrever brevemente a história da empresa e seu papel nela?
2. Como a empresa foi fundada e quais foram os principais marcos ao longo de sua trajetória?

3. Como são identificados e desenvolvidos os futuros líderes na empresa?
4. A sua empresa oferece ou ofereceu algum tipo de curso ou programa específico para ensinar e preparar as pessoas que ocupam cargos de liderança?
5. Quais são as expectativas da empresa Beta em relação ao futuro do desenvolvimento de liderança e do processo de sucessão?
6. A empresa possui um plano formal de sucessão? Se sim, pode descrever como ele é estruturado?
7. Quais foram ou são os principais desafios enfrentados pela empresa no processo de sucessão?
8. O que você acredita que poderia ser melhorado na gestão e no processo sucessório da empresa?
9. Quais são os principais desafios e benefícios de trabalhar em uma empresa familiar, e de que forma a empresa lida com as complicações e conflitos que podem surgir nesse ambiente?

Por fim gostaria de agradecer por sua participação, tenho certeza que suas respostas serão fundamentais e agregaram valor ao meu trabalho, muito obrigada.

APÊNDICE B- Roteiro de entrevista B

Gostaria de pedir sua permissão para gravar a nossa conversa, assegurando que nada do que for dito será divulgado em nenhuma circunstância. Todos os dados serão mantidos em absoluto sigilo e utilizados apenas para fins acadêmicos, garantindo que nenhuma informação será usada de maneira que possa lhe prejudicar. No meu TCC, não vou usar nomes, apenas uma identificação ligada à Herdeira. Sua participação é fundamental para essa pesquisa. Também preciso da sua assinatura no termo de consentimento e vou entregar um termo de compromisso, confirmando que os dados serão usados de forma responsável e respeitosa.

Perfil do entrevistado: Nome e função na empresa, qual sua idade, tempo de atuação na empresa, relação familiar com os fundadores ou atuais líderes, qual seu nível de escolaridade, qual seu estado civil, qual o número de filhos/herdeiros, e como eles estão envolvidos no processo de sucessão e gestão do negócio familiar?

Introdução à entrevista: Olá, tudo bem? Gostaria de agradecer por participar desta entrevista, que faz parte de um estudo acadêmico sobre Desenvolvimento de Liderança e Processo de Sucessão: Análise da Gestão em uma Empresa Familiar. Você foi escolhido para essa entrevista por sua conexão direta com a empresa em questão, e sua contribuição para o estudo é extremamente importante. Quero assegurar que todas as suas respostas, assim como sua identidade, serão tratadas com total sigilo e confidencialidade. Não existem respostas certas ou erradas, o que busco é ouvir suas experiências e perspectivas sobre o tema. Sinta-se à vontade para responder da forma que achar melhor e fique bem à vontade para tirar suas dúvidas também. Vamos começar?

1. Pode me contar um pouco sobre a sua trajetória profissional até agora?
2. Quais são os principais produtos/serviços oferecidos pela empresa atualmente?
3. Como a empresa se destaca no mercado em comparação com seus concorrentes?
4. Como é o processo de tomada de decisão na empresa?

5. Como é a estrutura organizacional atual da empresa?
6. Como a liderança atual incentiva o crescimento profissional dos colaboradores?
7. Como a empresa lida com conflitos que possam surgir durante a transição de liderança?
8. Quais são os critérios para escolher o sucessor na liderança?
9. Como você avalia a preparação dos possíveis sucessores para assumirem papéis de liderança?
10. O que você acredita que poderia ser melhorado na gestão e no processo sucessório da empresa?
11. O que te motiva a continuar aprendendo e crescendo profissionalmente?
12. Como as decisões estratégicas são tomadas?
13. Como você costuma lidar com momentos de pressão ou prazos apertados em fechamento de pedidos?
14. Quais são os seus principais valores pessoais e como eles influenciam sua vida profissional?
15. A empresa possui missão, visão e valores atualmente? Se sim, qual?
16. Você acredita que seria fundamental a missão, visão e valores da empresa? Se sim, porquê?
17. Como você lida com desafios inesperados ou situações de crise?
18. Quais são os principais desafios e benefícios de trabalhar em uma empresa familiar como a Beta, e de que forma a empresa lida com as complicações e conflitos que podem surgir nesse ambiente?
19. Como você enxerga a empresa daqui a 5 anos? O que você imagina para o futuro da organização?

20. Como você imagina que será o processo de sucessão da sua mãe?

21. Pensando mais a longo prazo, você considera a possibilidade de expandir o seu negócio?

Por fim gostaria de agradecer por sua participação, tenho certeza que suas respostas serão fundamentais e agregaram valor ao meu trabalho, muito obrigada.

APÊNDICE C- Roteiro de entrevista C

Gostaria de pedir sua permissão para gravar a nossa conversa, assegurando que nada do que for dito será divulgado em nenhuma circunstância. Todos os dados serão mantidos em absoluto sigilo e utilizados apenas para fins acadêmicos, garantindo que nenhuma informação será usada de maneira que possa lhe prejudicar. No meu TCC, não vou usar nomes, apenas uma identificação ligada à funcionária. Sua participação é fundamental para essa pesquisa. Também preciso da sua assinatura no termo de consentimento e vou entregar um termo de compromisso, confirmando que os dados serão usados de forma responsável e respeitosa.

Perfil do entrevistado: Nome e função na empresa, qual sua idade, tempo de atuação na empresa, relação familiar com os fundadores ou atuais líderes, qual seu nível de escolaridade, qual seu estado civil, qual o número de filhos/herdeiros, e como eles estão envolvidos no processo de sucessão e gestão do negócio familiar?

Introdução à entrevista: Olá, tudo bem? Gostaria de agradecer por participar desta entrevista, que faz parte de um estudo acadêmico sobre Desenvolvimento de Liderança e Processo de Sucessão: Análise da Gestão em uma Empresa Familiar. Você foi escolhido para essa entrevista por sua conexão direta com a empresa em questão, e sua contribuição para o estudo é extremamente importante. Quero assegurar que todas as suas respostas, assim como sua identidade, serão tratadas com total sigilo e confidencialidade. Não existem respostas certas ou erradas, o que busco é ouvir suas experiências e perspectivas sobre o tema. Sinta-se à vontade para responder da forma que achar melhor e fique bem à vontade para tirar suas dúvidas também. Vamos começar?

1. Pode me contar um pouco sobre a sua trajetória profissional até agora?
2. O que te motiva a continuar aprendendo e crescendo profissionalmente?
3. Quais são os principais desafios que você observa na gestão familiar?
4. Como a liderança atual incentiva o crescimento profissional dos colaboradores?

5. Como você vê e avalia a liderança dentro da empresa
6. Quais são os seus principais valores pessoais e como eles influenciam sua vida profissional?
7. Ao longo desse tempo na empresa qual é a sua visão referente a gestão passada da fundadora e agora da atual herdeira? Você percebeu alguma mudança? Se sim qual?
8. Quais foram as maiores mudanças que você percebeu na estrutura da empresa desde que começou?
9. Como você avalia o estilo de gestão predominante na empresa? Quais são seus pontos fortes e o que poderia ser melhorado?
10. Quais foram as decisões na empresa que, na sua opinião, mais impactam o sucesso da empresa?
11. A empresa familiar possui algum plano de crescimento, algo que te motive a continuar? Se sim, como você avalia esse plano em termos de transparência e efetividade?
12. Quais são as principais formas de reconhecimento que a empresa utiliza para valorizar o desempenho dos colaboradores?

Por fim gostaria de agradecer por sua participação, tenho certeza que suas respostas serão fundamentais e agregaram valor ao meu trabalho, muito obrigada.

**APÊNDICE D- TERMO DE COMPROMISSO DE UTILIZAÇÃO DE
DADOS (TCUD)**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL – CAMPUS
CHAPECÓ**

CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

TERMO DE COMPROMISSO DE UTILIZAÇÃO DE DADOS (TCUD)

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título do Estudo: DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA E PROCESSO DE SUCESSÃO: ANÁLISE DA GESTÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR

Pesquisador Responsável: Talyta Crystyna Roman Instituição: Universidade Federal da Fronteira Sul UFFS

Eu, Talyta Crystyna Roman, discente da Universidade Federal da Fronteira Sul Campus Chapecó, no âmbito do projeto de pesquisa intitulado: DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA E PROCESSO DE SUCESSÃO: ANÁLISE DA GESTÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR. Comprometo-me que todas as informações fornecidas serão tratadas com sigilo e anonimato. Seus dados serão utilizados apenas para fins desta pesquisa, sendo mantidos sob proteção e não compartilhados com terceiros sem sua permissão, também a pesquisa não identificou os participantes. Por fim, comprometo-me com a guarda, cuidado e utilização das informações apenas para cumprimento dos objetivos previstos na pesquisa aqui referida.

Chapecó, 24 de setembro de 2024.

Assinatura do pesquisador responsável

Em caso de dúvidas a respeito da pesquisa você poderá entrar em contato com a pesquisadora responsável- Talyta Crystyna Roman, Telefone (49) 989043153

APÊNDICE E - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado Participante,

Você está sendo convidado (a) a participar como voluntário (a) da pesquisa Desenvolvimento de liderança e processo de sucessão; Análise da gestão em uma empresa familiar, desenvolvida por Talyta Crystyna Roman, discente de graduação em Administração, coordenada pela Prof.a Dra. Tatiane Silva Tavares Maia. A presente pesquisa fornecerá dados para Trabalhos de Conclusão de Curso visando a obtenção do título de bacharel em Administração pela Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), campus Chapecó.

O objetivo central será analisar como o desenvolvimento de liderança impacta os processos de sucessão em uma empresa familiar, com foco na empresa Beta

Sua participação não é obrigatória e você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar.

Sua participação corresponde em responder às perguntas que serão realizadas em entrevista gravada. As informações coletadas serão tratadas com confidencialidade, garantindo o anonimato de sua participação. As entrevistas serão gravadas em áudio para facilitar o processo de análise dos dados, sendo que apenas os pesquisadores envolvidos terão acesso completo às gravações, não expondo os participantes.

Se houver dúvidas ou necessidade de esclarecimentos, você poderá entrar em contato com a orientadora do estudo a qualquer momento através do e-mail: tatiane.maia@uffs.edu.br

CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO SUJEITO DE PESQUISA

Eu, _____, portador (a) do CPF _____, declaro que aceito participar deste estudo como voluntário (a). Recebi todas as informações necessárias e fui devidamente esclarecido (a) pelo pesquisador sobre a pesquisa e os procedimentos envolvidos. Estou ciente de que tenho o direito de revogar meu consentimento a qualquer momento, sem prejuízo.

Local: _____ Data: / /

Assinatura do participante:

Assinatura do pesquisador responsável:
