

Aprendizagem e formação de sucessores na empresa familiar: um estudo de caso da Loja Menezes

*Learning and development of successors in family business: a case
study of the Menezes Company*

Alessandro Machado Silva¹
Jader Cristino de Souza-Silva²

Resumo

Ao se debruçar sobre o referencial teórico referente à empresa familiar, verificou-se uma significativa literatura nacional e internacional sobre o tema (MELO, OLIVEIRA e PAIVA, 2008; TOMEI e FERRARI, 2010). Contudo, não se chegou ao mesmo resultado quando o assunto entrelaçava os dois construtos: aprendizagem do sucessor e empresa familiar. O propósito deste artigo é refletir sobre como acontece a aprendizagem e a formação do sucessor em uma empresa familiar. Para levar a cabo o propósito deste artigo, foi realizada uma pesquisa de caráter qualitativo e utilizou-se como estratégia metodológica o estudo de caso. Os resultados desta pesquisa oferecem *insights* sobre o fenômeno estudado, constatando que a principal via para a formação do sucessor da empresa familiar estudada é a abordagem socioprática.

Palavras-chave: Aprendizagem Organizacional, Empresa Familiar, Formação de Sucessores.

Abstract

To deepen on the theoretical framework regarding the family business, there was a significant national and international literature on the subject (MELO, OLIVEIRA e PAIVA, 2008; TOMEI e FERRARI, 2010). However, do not come to the same result when it interwove the two constructs: learning of the successor and family firms. Thus, the purpose of this article is to reflect on the formation of the successor in a family business. To carry out the purpose of this article, a survey conducted had qualitative approach and a case study was used as methodological strategy. The results of this research provide insights into the phenomenon, noting that the main route for the formation of successor is by addressing social practice perspective.

Keyword: Organizational Learning, Family Firms, Successor Development.

¹ alessandro@petroreconcavo.com.br, Brasil. Professor da União Metropolitana de Educação e Cultura – UNIME. Mestre em Administração Estratégica pela Universidade Salvador – UNIFACS. Av. Luis Tarquínio Pontes, 600, Centro, CEP: 42700-000 – Lauro de Freitas, BA – Brasil.

² jadersouza@talentus4.com.br, Brasil. Professor Titular da Universidade do Estado da Bahia – UNEB. Doutor em Educação pela Universidade Federal da Bahia – UFBA. Rua Silveira Martins, 2555, Cabula, CEP: 41150-000 - Salvador, BA – Brasil.

Recebido em 20.05.2013
Aprovado em 10.06.2014

Introdução

É inegável a importância que as empresas familiares possuem em toda a história do capitalismo até os dias de hoje (MATLAY, 2002; KETS DE VRIES, CARLOCK E FLORENT-TREACY, 2009; FLORES-JR e CRISCI, 2012). Gersick e outros (1997) destacam que esse tipo de empresa representa a principal forma de propriedade privada na maioria dos setores industriais na América Latina. Matlay (2002) também lembra que, tanto na Inglaterra quanto nos EUA, empresas familiares constituem uma considerável proporção no universo organizacional. Souza-Silva, Fischer e Davel (1999) assinalam que a empresa familiar representa, no Brasil, 90% dos 300 maiores grupos nacionais privados. Por sua vez, Leite (2002) diz que a empresa familiar emprega mais de 60% da força de trabalho no Brasil. Tillmann e Grzybovsky (2005), Tomei e Ferrari (2010) vão além dizendo que a força dessas organizações faz com que elas sejam responsáveis por grande parte do desenvolvimento econômico mundial.

Além de sua importância, é também inconteste o aumento vertiginoso no número de empresas familiares ano após ano (MELO, OLIVEIRA E PAIVA, 2008; PEREIRA, VIEIRA, GARCIA E ROSCOE, 2013). Os motivos são diversos. Por exemplo, observa-se que as pessoas estão buscando um maior controle sobre suas próprias vidas, o que tem feito com que, cada vez mais, indivíduos estejam mais propensos a traçar seus próprios projetos de trabalho, abrindo seus negócios (PEREIRA, VIEIRA, GARCIA e ROSCOE, 2013).

Assim como se eleva o número de nascimento de empresas familiares, ano após ano, sua taxa de mortalidade é também altíssima (STEN, 1998; ZILBER *et al*, 2010). Souza-Silva (2002) sinaliza que o quadro de mortalidade das empresas familiares é nefasto. Por exemplo, nos Estados Unidos, cerca de 40% das empresas fracassam no primeiro ano, em torno de 60% em menos de dois anos e 90% até o final do décimo ano. Esse mesmo autor diz que aproximadamente 70% dos empreendimentos existentes no mundo não sobrevivem à morte do fundador. Alguns pesquisadores (ZACHARACKIS, MEYER E DE CASTRO, 1999) advogam que a falta de habilidade gerencial, a frágil gestão estratégica, a carência de visão empresarial e o desconhecimento das peculiaridades da empresa familiar podem representar cruciais fatores que contribuem para a mortalidade de tais organizações. Além disso, a derrocada das empresas familiares

acontece, sobretudo, num momento nevrálgico que consiste na passagem do bastão de uma geração para outra (MELO, OLIVEIRA E PAIVA, 2008; CANÇADO et al, 2013). Neste sentido, planejar o processo sucessório constitui-se num fator chave para a expansão e sobrevivência da empresa familiar (MACCARI *et al*, 2006; CANÇADO et al, 2013).

Planejar a sucessão significa, dentre tantas coisas, refletir sobre os diversos elementos fundamentais que a constituem. Um deles trata-se do desenvolvimento das competências e habilidades necessárias e importantes para o sucessor dar continuidade ao negócio da família. Neste sentido, a aprendizagem e a formação do sucessor assumem posição estratégica para o êxito do processo sucessório e para a sobrevivência da empresa familiar.

Ao se debruçar sobre o referencial teórico referente à empresa familiar, verificou-se uma significativa literatura nacional e internacional sobre o tema (MELO, OLIVEIRA E PAIVA, 2008; HALL e NORDQVIST, 2008; PINTO E COUTO-DE-SOUZA; RODRIGUES, 2008; PETRY e NASCIMENTO, 2009; TOMEI E FERRARI, 2010; CANÇADO *et al*, 2013; PEREIRA, VIEIRA, GARCIA e ROSCOE, 2013). Contudo, não se chegou ao mesmo resultado quando o assunto entrelaçava os dois construtos: aprendizagem do sucessor e empresa familiar. Em outras palavras, constatou-se que a união desses dois temas apareceu pouco explorada e carente de uma fundamentação teórico-empírica mais aprofundada tanto na literatura nacional quanto internacional. Diante disso, o propósito deste artigo é refletir sobre como acontece a aprendizagem e formação do sucessor na empresa familiar Loja Menezes.

Para cumprir o objetivo desta investigação, este artigo está dividido em cinco partes, incluindo esta introdução que representa a primeira delas. Na segunda parte, é apresentado o referencial teórico acerca dos construtos desta pesquisa: empresa familiar e aprendizagem/ formação do sucessor. A terceira parte é dedicada a explicar o método escolhido. A quarta parte trata de apresentar as análises obtidas a partir dos dados coletados. Finalmente, na quinta parte, cuidou-se de tecer considerações finais sobre a pesquisa e sugestões de estudos futuros.

Referencial Teórico

Sobre a Empresa Familiar

A empresa familiar é um tipo especial de organização na percepção de diversos autores (HALL e NORDQVIST, 2008; FREIRE *et al*, 2010; JAMMIL e SOUZA-SILVA, 2011; PEREIRA, VIEIRA, GARCIA e ROSCOE, 2013; OLIVEIRA, ALBUQUERQUE e PEREIRA, 2013), possuindo características, qualidades, problemas e desafios que, em geral, não conseguem ser explicados pela teoria tradicional da administração. A empresa familiar é especial, sobretudo, pois ela é possuidora de duas lógicas: uma empresarial e outra familiar que podem ser harmônicas ou antagônicas e que conferem peculiaridades a esse tipo de firma. Em relação a essa questão, Souza-Silva (2002) diz que, nas empresas não familiares, os elementos norteadores do processo sucessório são pautados por valores ligados à competência, experiência e eficácia profissional do futuro sucessor. Na empresa familiar, nem sempre é assim. Pode acontecer de o sucessor ser o menos preparado, mas mesmo assim suceder o fundador, por desfrutar de um maior status familiar, como, por exemplo, ser o filho primogênito (OLIVEIRA, ALBUQUERQUE e PEREIRA, 2013).

É comum encontrar na literatura diversos conceitos que definem uma empresa como familiar. Na verdade, não existe um consenso na conceituação desse tipo de empresa (SOUZA-SILVA; FISCHER; DAVEL, 1999; MELO, OLIVEIRA E PAIVA, 2008; CANÇADO *et al*, 2013).

Para Moraes (2006), esse tipo de organização consiste, fundamentalmente, no sonho de uma família em constituir um empreendimento próprio, e traz, na sua constituição, uma interação íntima entre duas instituições estruturadas na história humana: a empresa e a família. Segundo Leone (2004), o conceito de empresa familiar esta baseado em três grandes vertentes: 1) Diz respeito ao nível de propriedade, isto é define que o controle acionário da empresa esteja nas mãos de uma família; 2) Diz respeito ao nível de gestão, ou seja, define que os cargos mais altos da empresa sejam ocupados por membros da família; 3) Diz respeito ao nível de sucessão, quer dizer define que membros da família devam assumir os cargos deixados pelas gerações anteriores e que esse fenômeno se repita sucessivamente.

Déry *et al* (1993) em seu artigo seminal “*La Variété de Entreprises Familiales: Construction Théorique et Typologique*” oferecem um conceito bem interessante para se compreender os tipos de empresas familiares e seu desenvolvimento ao longo dos anos. Para eles, uma empresa para ser qualificada como familiar necessita ser possuidora, simultaneamente, das seguintes características: 1) A família deve possuir propriedade sobre a empresa, podendo assumir propriedade total, propriedade majoritária ou controle minoritário; 2) A família deve influenciar nas diretrizes da gestão estratégica da empresa; 3) Os valores da empresa são influenciados ou identificados com a família; 4) A família determina o processo sucessório da empresa.

Por sua vez, o trabalho de Gersick *et al* (1997) exerce uma importância fundamental para uma melhor compreensão das fases de desenvolvimento da empresa familiar. Para eles, o desenvolvimento de uma organização familiar baseia-se em três subsistemas independentes, mas sobrepostos (propriedade, família e gestão), conhecido como modelo tridimensional da empresa familiar. Da combinação dos estágios de desenvolvimento dos subsistemas propriedade, família e empresa geram os tipos clássicos de empresa familiar.

O primeiro tipo clássico apresentado por Gersick *et al* (1997, p.141) diz respeito à empresa do proprietário controlador de primeira geração. Segundo esses mesmos autores, esse período é considerado como um dos tipos mais estimulantes da empresa familiar, pois continuam eles: “novos empreendimentos não são só fundamentais para a economia capitalista, mas também possuem uma identidade simbólica como degrau de oportunidade da sociedade para indivíduos e famílias”.

O segundo tipo clássico de empresa familiar é caracterizado pela passagem do estágio inicial para o de expansão/formalização. Neste momento, o controle acionário deixa de ser concentrado nas mãos do proprietário controlador, para ser distribuído em uma forma de sociedade entre irmãos.

O terceiro tipo de empresa familiar é caracterizado pela empresa familiar com várias gerações e de propriedade de primos. O fato de essas empresas terem atingido este estágio significa que se comportaram de maneira bastante eficaz frente aos desafios impostos pelo mercado (JAMMIL e SOUZA-SILVA, 2011).

No quarto tipo clássico da empresa familiar, Gersick *et al* (1997) dizem que é o estágio caracterizado pela sucessão familiar, ou seja, é o momento em que o sucedido se aposenta e passa o bastão para a próxima geração da família. A sucessão é o teste supremo de uma empresa familiar, pois desde que ela deixou de ser controlada por um só proprietário, a continuidade passa a ser a maior das suas preocupações. Sobre esse tipo clássico, Souza-Silva, Fischer e Davel (1999) entendem essa fase não consiste num tipo clássico propriamente dito, pois é uma fase que se superpõe a uma das três, sendo um estágio de transição para um dos três tipos de empresas familiares clássicas.

Sucessão na Empresa Familiar

Antes de tratar da aprendizagem e formação de sucessores convém tratar sobre o processo sucessório em empresas familiares.

Conforme descrito por diversos autores, o processo de sucessão é o momento mais importante para a continuidade da organização (LODI, 1986; BERNHOEFT, 1989; MELO, 2001; ESTOL e FERREIRA, 2006; MACHADO, 2006; MACEDO, 2008; CAPELÃO e MELO, 2006; LOPES e CARRIERI, 2010). Segundo (MACHADO, 2006), 6,3 milhões de empregos na Europa estão ameaçados no futuro, devido à falta de preparação dos sucessores nas organizações familiares.

Informações apresentadas por Macedo (2008, p.14), referindo-se à sobrevivência das organizações familiares confirmam a importância do processo de sucessão: “dados mundiais confirmam que apenas 33% das firmas familiares sobrevivem nas mãos da família do fundador na transição da primeira para a segunda geração e apenas 14% dessas na transição da segunda para a terceira geração”.

Segundo Oliveira (1999), a sucessão em uma empresa familiar pode ser dividida em dois tipos: a sucessão familiar e a sucessão profissional. Segundo esses autores, a sucessão familiar ocorre quando um membro da própria família assume o lugar deixado pelo fundador, sendo que esse processo leva a uma profunda análise sobre qual seria o parente mais apto a assumir essa posição. A sucessão profissional se caracteriza pelo ingresso de executivos não-familiares para gerir o negócio da empresa. Segundo Gomes e Militão (2005), esse processo poderá trazer alguns benefícios à empresa como

incorporação de novas ideias trazidas por esse profissional, porém sempre vai existir o risco desse profissional acabar sendo atraído por alguma outra organização no futuro.

De acordo com Vidigal (1996), é necessário que um candidato a sucessor possua quatro características necessárias, para liderar uma empresa familiar. São elas: conhecimento do setor, conhecimento básico do produto e do negócio, capacidade de liderança e autoconhecimento. Vidigal (1996) cita algumas estratégias para desenvolver a competência do sucessor: a) Desafios estimulantes. Segundo o autor, aprende-se muito mais fazendo, do que olhando. Cada vez que se consegue superar um desafio, essa experiência é enriquecida com novos conhecimentos; b) *Feedback* permanente. É fundamental receber *feedback* dos colegas e líderes para quem é um jovem executivo, pois, assim, será possível enxergar os pontos fracos e tentar corrigi-los; c) Aprendendo com os outros. Aprender com os mais experientes (não necessariamente alguém da família). É importante que o jovem eleja um mentor dentro da empresa; d) Cursos e leituras: Aprendizado formal é algo que deve constar para uma vida toda, pois é sempre possível encontrar novas ideias quando se faz um curso, seminário ou mesmo com a leitura de um bom artigo.

Sobre a Aprendizagem no Contexto Organizacional

A despeito das várias concepções sobre o processo de Aprendizagem Organizacional, a revisão de literatura, sobretudo os trabalhos de Alvesson e Kärreman (2001), Gherardi, Nicolini e Odella (1998), dentre outros autores (WENGER, MCDERMOTT E SNYDER, 2002; SOUZA-SILVA e SCHOMMER, 2008; SANTANA e SOUZA-SILVA, 2012; DOS-SANTOS *et al*, 2013) sugerem a compreensão de que a noção de aprendizagem organizacional pode ser sintetizada em duas grandes perspectivas: a individual-cognitiva e a socioprática.

A perspectiva individual-cognitiva é considerada a mais tradicional e nela o conhecimento se processa a partir de construções cognitivas, podendo ser codificado e transmitido fora dos contextos onde ele foi gerado. A aprendizagem ocorre quando as pessoas aprendem individualmente ou quando a organização incorpora novos membros cujo conhecimento ela não possuía previamente (SIMON, 1991; SANTANA e SOUZA-SILVA, 2012; DOS-SANTOS *et al*, 2013).

Para Estrela (2003), nessa abordagem, a noção de aprendizagem parte da ideia de que uma pessoa possui um conjunto de conhecimentos e uma série de lacunas ou deficiências na sua formação. Assim, o papel da aprendizagem consiste em preencher as lacunas ou déficits de educação que um indivíduo possui (OTALA, 1994). Isso se dá, sobretudo, onde o cenário é a sala de aula. É por isso que o treinamento para essa abordagem é a modalidade de transmissão mais comumente utilizada (ANTONOCOPOLOU, 2001; DOS-SANTOS *et al*, 2013).

Outra modalidade de transmissão de conhecimentos nessa abordagem é o acesso aos bancos de dados (PAMPONET-DE-ALMEIDA e SOUZA-SILVA, 2012). Sobre isso, Bernardes (1999) diz que uma particularidade desta corrente individual-cognitiva de aprendizagem é a preocupação em armazenar os conhecimentos adquiridos pela empresa através de bancos de dados, bibliotecas e ou documentação de aprendizagem, quando da conclusão de uma tarefa por meio de manuais de normas e procedimentos.

Essa abordagem é dita mais limitada, pois cuida de transmitir apenas a parte explícita do conhecimento. Como se sabe, o conhecimento possui duas dimensões constitutivas: a explícita e a tácita (POLANYI, 1966; BROWN e DUGUID, 2001; PAMPONET-DE-ALMEIDA, 2011). A parte explícita é a menor porção e aquela que pode ser transformada em códigos e, portanto, ser mais facilmente transmitida. Já a dimensão tácita é subjetiva o que torna mais difícil de formalizar e comunicar explicitamente. É a parte do conhecimento adquirido por meio da vivência prática.

Ao contrário da perspectiva individual-cognitiva que compreende o conhecimento como fruto apenas de construtos individuais e cognitivos, novas abordagens teóricas passam a enfatizar o conhecimento a partir de um processo sócio-cultural e baseado na prática (BROWN e DUGUID, 2001; LAVE E WENGER, 1991; SOUZA-SILVA E SCHOMMER, 2008; SONAGLIO, GODOI e SILVA, 2013). Sobre isso, Easterby-Smith, Crossan & Nicollini, (2000, p. 788) advogam:

Essa ‘revolução’ rompe com o modelo previamente dominante que implicitamente compreendia os aprendizes como atores individuais, processando informações ou modificando suas estruturas mentais e substitui isso pela ideia de aprendizes como seres sociais que constroem seus aprendizados a partir de interações sociais dentro de um específico contexto de suas práticas laborais (Easterby-Smith, Crossan & Nicollini, 2000, p. 788).

Na abordagem socioprática, o conhecimento é: 1) sócio-relacional, 2) prático e 3) integralmente tácito e explícito. O conhecimento é sócio-relacional, pois reside nas interações sociais que acontecem no próprio ambiente organizacional no decurso das atividades laborais (SOUZA-SILVA, 2007).

O conhecimento é prático, pois é adquirido por meio da ação, sendo que ele é dependente da presença física do indivíduo para que as informações possam ser melhor compreendidas não só cognitivamente, mas também sensorialmente. É um tipo de conhecimento adquirido por meio da vivência prática e muito “relacionado com as técnicas de resolução de problemas que dependem de um conhecimento pessoal e íntimo de uma situação ao invés de regras abstratas” (BLACKER, 1995, p. 1024). Além disso, o conhecimento é prático, pois também está vinculado às rotinas organizacionais que exploram os relacionamentos entre a tecnologia, papéis, procedimentos formais e processos emergentes. Leonard e Sensiper (1998) nos fornecem um dos mais simples e claros conceitos de conhecimento a partir da perspectiva socioprática. Elas dizem: “Conhecimento é a informação que é relevante, aplicável e baseada no mínimo parcialmente na experiência. É um subconjunto da informação; é subjetivo; está ligado a um comportamento que possua sentido; e possui tácitos elementos que nascem da experiência” (LEONARD e SENSIPER, 1998, p.113).

O conhecimento é integralmente tácito e explícito, pois é constituído dessas duas dimensões que o compõem (POLANYI, 1966; BROWN e DUGUID, 2001).

Na perspectiva socioprática, destacam-se três modalidades de aprendizagem: a comunidade de prática, a mentoria e as interações casuais.

A comunidade de prática é um conjunto de pessoas que se aglutinam entre si de maneira informal para que possam se desenvolver em um campo do conhecimento ligado a uma prática (SOUZA-SILVA, 2007; GAZZOLI, 2012). Reforçando essa ideia, Wenger, Mcdermott e Snyder (2002) dizem que não se pode ter a noção exata do que é comunidade de prática, sem antes entender três elementos basilares: domínio de conhecimento, prática e comunidade.

A prática se relaciona com a ideia da construção do conhecimento como sendo de natureza sociorelacional, ou seja, em uma comunidade de prática seus

membros se desenvolvem através de negociações de significados e da partilha de suas próprias experiências práticas. O domínio do conhecimento está relacionado à ideia de que os participantes possuem uma expertise comum em relação a um campo de conhecimento e desejam ampliar seus conhecimentos nesse campo a partir de suas interações sociais. O terceiro elemento refere-se à comunidade. À medida que o tempo passa, esse grupo social vai se tornando mais intimista a partir dos seus frequentes contatos e interações, tornando o processo de partilha de conhecimentos e saberes fluir mais naturalmente (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002).

As comunidades de prática surgem de maneira espontânea e possuem formas bastante variadas. Elas podem ser pequenas ou grandes, de longo ou curto prazo, local ou regional, homogênea ou heterogênea, dentro ou além das fronteiras organizacionais e cultivadas ou não-cultivadas pela gestão organizacional.

Importante também observar que as comunidades de prática começam a ganhar destaque nas organizações, uma vez que as empresas percebem que elas se constituem em estruturas sociais bastante adequadas ao gerenciamento e distribuição de conhecimento (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002; GODÓI-DE-SOUSA e NAKATA, 2013).

A mentoria consiste em um processo pelo qual um profissional mais experiente contribui com outro menos experiente (KRAM, 1988; ROWLAND, 2011; OLIVEIRA-NETO, 2012). Segundo Salgues, Dias e Moraes (2004), a mentoria é uma ferramenta capacitadora para o desenvolvimento do indivíduo, principalmente o iniciante, dentro da organização. Sobre isso, esses mesmos autores dizem que: “Mentoria é um método vasto de encorajamento do desenvolvimento humano, mediante o qual uma das partes investe seu tempo, energia e conhecimento pessoal para prestar assistência ao crescimento e talento de outrem” (SALGUES, DIAS E MORAIS, 2004, p.2).

Segundo Kram (1988) existem dois tipos de mentoria, a informal e a formal. A mentoria informal não é estruturada pelas empresas e se desenvolve através de uma mútua identificação. Por outro lado, na mentoria formal, os encontros entre o mentor e o mentorado acontecem de forma planejada, e nem

sempre se desenvolve um clima de admiração entre as partes envolvidas. Além disso, na mentoria formal, essa relação acontece por um prazo estipulado, usualmente de seis meses a um ano (KRAM, 1988; ENSHER e MURPHY, 2011).

A terceira modalidade de aprendizagem socioprática são as interações casuais. Elas são entendidas por contatos naturais, não planejados que acontecem no próprio ambiente organizacional. Por meio dessas interações, os indivíduos podem partilhar com outros seus desafios, problemas, dúvidas, fracassos ou êxitos profissionais. Esses contatos favorecem o intercâmbio de conhecimentos explícitos e tácitos, favorecendo o desenvolvimento de competências. Dito de outra maneira, tais interações naturais, acidentais e não deliberadas contribuem para a aprendizagem organizacional, pois, possibilitam, a partir das relações interpessoais, a construção coletiva de saberes partilhados e continuamente ressignificados (PAMPONET-DE-ALMEIDA, 2011).

Em síntese, a perspectiva individual-cognitiva e a socioprática da aprendizagem organizacional compreendem o conhecimento de maneira distinta. Para a primeira, o conhecimento possui um caráter cognitivo e codificado. Para a segunda, o conhecimento é entendido como sendo de natureza sócio-relacional, prática e integralmente tácita e explícita.

Metodologia de Pesquisa

Diferentemente da investigação de natureza quantitativa, onde o objeto do estudo é determinado levando em consideração métodos estatísticos, essa pesquisa possuiu uma natureza qualitativa. Para Godoy (1995), existem três tipos diferentes de pesquisa qualitativa: a pesquisa documental, a etnográfica e o estudo de caso. Nesta pesquisa, optou-se pelo estudo de caso simples por entender que, ao analisar a unidade empírica selecionada, a pesquisa tem potencial para aprofundar os dois construtos que se entrelaçam: empresa familiar e aprendizagem do sucessor. Segundo Yin (2005), o estudo de caso se apresenta como a estratégia que melhor se adapta às questões do tipo “como” e “porque”, no contexto em que o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos, e o foco está em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. Dessa forma justifica-se a opção pelo estudo de caso simples.

A Escolha da Unidade de Análise Empírica

Inicialmente, buscou-se pesquisar uma organização que estivesse situada na mesma cidade de residência de um dos autores deste artigo. Com isso, facilitaria o andamento da pesquisa devido à proximidade geográfica que um dos autores teria do objeto de estudo. Além desse primeiro critério, buscou-se identificar organizações que tivessem sua data de fundação superior a 20 anos, pois é, normalmente, quando se inicia o processo de sucessão em organizações familiares (OLIVEIRA, 1999). Sendo assim, e sabendo que o foco desta pesquisa é justamente estudar a aprendizagem do sucessor em uma empresa familiar, pareceu importante observar somente firmas que já tenham alcançado a fase de passagem do bastão. Nesse sentido, a organização poderia oferecer informações mais consistentes, com um quadro sucessório mais bem definido. Outro critério foi pesquisar uma empresa de grande porte por supor que, ao atingir esse patamar, já exista uma dinâmica organizacional mais estável e um quadro de formação de profissionais e, conseqüentemente, de sucessores mais maduro. Finalmente, o último critério foi investigar uma empresa que já tivesse passado por, pelo menos, um processo sucessório.

Com base em todos esses critérios, chegou-se a Loja Menezes. Os pesquisadores decidiram utilizar nomes fictícios para a Loja Menezes e para todos os entrevistados para preservar a identidade da organização e de todas as pessoas pesquisadas. Tal organização, já tinha passado por um processo de sucessão e estava se preparando para outro, além disso, possuía uma data de fundação superior a 25 anos, enquadrava-se numa empresa de grande porte e estava localizada na cidade onde residia um dos autores deste paper. Nesse sentido, presumiu-se que tal organização poderia representar um contexto fecundo para se aprofundar na reflexão sobre o processo de aprendizagem do sucessor em uma empresa familiar.

A história da Loja Menezes inicia-se em 1943, com a abertura de uma pequena loja de tecidos no município de Tobias Menezes/SE, pelo Sr. Asdrúbal Menezes, então com 24 anos. Nos anos seguintes, o fundador começa a criar filiais desta primeira loja nos municípios vizinhos de Crisópolis/BA e

Olindina/BA. Não obstante, o crescimento das suas lojas, o Sr. Menezes continuava também a vender os seus tecidos e confecções nas feiras livres de outras cidades da região.

A inauguração da atual Loja Menezes acontece efetivamente, em 1957, quando, de passagem por Alagoinhas (interior da Bahia), o fundador fica impressionado com o grande movimento na cidade, gerado em grande parte pela ferrovia, o que fazia com que Alagoinhas se tornasse o grande centro comercial da sua região. Neste mesmo ano, ele decide abrir sua primeira loja nessa cidade.

Em 1960, o fundador decide iniciar a construção do imóvel em que, até os dias de hoje, funciona a sua loja de departamentos. Neste momento, o Sr. Asdrúbal Menezes decide transferir todos os seus negócios para essa cidade. Da construção inicial de 950 m², em que somente o andar térreo era destinado à loja de tecidos e confecções, atualmente, a loja possui 4.400 m², dividida em vários departamentos, possuindo uma infraestrutura que inclui elevador panorâmico e uma praça de alimentação, que proporciona mais conforto à sua clientela.

Em 2002, assume a direção da Loja Menezes, o Sr. Joaquim Menezes, filho do fundador, que empreende inovações na dinâmica de gestão da empresa. Importante observar que a terceira geração da família Menezes já está presente no dia a dia da empresa. A Sra. Adalgisa Menezes, filha do Sr. Joaquim, é a diretora comercial da empresa. Como visto anteriormente, o desenvolvimento dessa empresa aconteceu de maneira notável. De sua fundação (em 1957) até hoje, a empresa tem empreendido uma expansão em seus negócios que fez com que ela se tornasse referência no mercado de Alagoinhas. Segundo números coletados na entrevista preliminar à pesquisa de campo, a Loja Menezes conta com 160 funcionários diretos, tem um faturamento anual na ordem de R\$ 10.000,00 (dez milhões) e possui 18 departamentos, expondo a seus clientes mais de 30.000 itens.

Coleta do Material Empírico

O quadro de entrevistados constou dos filhos do fundador bem como dos principais executivos da empresa que, diretamente, puderam acrescentar informações sobre o processo de aprendizagem de sucessores. O fundador da Loja Menezes não foi entrevistado por estar com a saúde bem debilitada. Os potenciais

entrevistados foram contatados, na sua maioria, através de e-mail, no qual, foi solicitado o agendamento da entrevista. Da primeira relação dos possíveis entrevistados, 100% deles concordaram em responder as perguntas.

Neste sentido, foram realizadas 06 (seis) entrevistas semiestruturadas, in loco, com questões previamente formuladas e que foram aplicadas aos entrevistados. Optou-se por realizar entrevista em profundidade com o Diretor Presidente, o Diretor Financeiro e a Diretora Comercial, respectivamente os dois primeiros filhos do fundador e a última, neta do mesmo. Também foram entrevistados os principais executivos não-familiares (Gerente Administrativo, Gerente Geral de Vendas e Gerente de Compras). O tempo de cada entrevista foi de, aproximadamente, 90 (noventa) minutos. Buscando desenvolver a análise dos resultados, optou-se pela codificação das entrevistas que seguiu a ordem a seguir:

Quadro 1 – Codificação dos Entrevistados (Elaboração Própria)

Nome	Cargo	Grau Parentesco	Codificação
Joaquim Menezes	Diretor-Presidente	Filho do Fundador	Entrevistado 1
Carlos Menezes	Diretor Adm/Financeiro	Filho do Fundador	Entrevistado 2
Adalgisa Menezes	Diretora Comercial	Neta do Fundador	Entrevistada 3
Najara Silva	Gerente de Compras	Não-Familiar	Entrevistada 4
Juliana Falcão	Gerente Geral de Vendas	Não-Familiar	Entrevistada 5
Valdomira Brandão	Gerente Administrativa	Não-Familiar	Entrevistada 6

Para que as entrevistas pudessem seguir uma sequência nas suas perguntas pré-estabelecidas, foi necessário que se estruturasse um quadro analítico. A partir desse quadro analítico, foi elaborado um protocolo de entrevistas, que apresenta as dimensões de análise, as categorias de análise e as suas subcategorias, conforme exposto a seguir:

Quadro 2 – Quadro Analítico-Sintético

Dimensões de Análise	Categorias de Análise	Subcategorias de Análise	Descrição da subcategoria de Análise
Empresa Familiar	Tipos de Empresas Familiares	Proprietário controlador, jovem família empresária, fase inicial da empresa.	Etapa inicial da empresa. Família jovem que decide montar seu próprio negócio. Momento em que a sobrevivência da empresa está em questão.
		Sociedade de irmãos, entrada da família na empresa, fase de expansão/formalização.	Estágio em que a empresa se estabelece no mercado e estabilizam-se suas operações. Observa-se a entrada de membros de uma nova geração familiar na organização.
		Consórcio de primos, trabalho em conjunto, empresa madura.	Etapa crítica para sobrevivência da empresa, controle acionário pulverizado. Fase em que a organização já possui uma base de clientes, rotinas estabelecidas, porém é o momento de dar início a uma fase que implica na renovação e reciclagem da empresa, ou na sua morte.
	Processo de Sucessão	Sucessão não-planejada.	Sucessão feita sem a participação do fundador. Risco de descontinuidade da empresa.
		Sucessão planejada.	Planejamento sucessório sendo feito com o fundador participando ativamente. Aumenta as chances de continuidade da organização.
	Tipos de Sucessão em Empresa Familiar	Profissional.	Ingresso de executivos não-familiares para gerir o negócio da empresa.
Familiar.		Membro da própria família assume o lugar deixado pelo fundador, esse processo leva a uma profunda análise sobre qual o parente mais apto a assumir essa posição.	
Aprendizagem e Formação do Sucessor	Perspectivas de Aprendizagem	Aprendizagem socioprática.	Processo de Aprendizagem que privilegia a transmissão da dupla natureza do conhecimento: tácito e explícito. Baseia-se na prática e em contextos sociais inter-relacionais para que o processo de aprendizagem ocorra.
		Aprendizagem individual cognitivista.	Processo de aprendizagem baseado em métodos explícitos de transmissão do conhecimento. Desvinculado do contexto socioprático.
	Modalidades de Aprendizagem	Aprendizagem socioprática.	Comunidades de prática, mentoria e interações casuais.
		Aprendizagem individual cognitivista.	Treinamentos formais, acesso a banco de dados.

Dividiu-se o protocolo de entrevistas em duas partes. A primeira parte dedicou-se a avaliar a sucessão na empresa familiar em questão, utilizando os discursos sobre os tipos clássicos de empresas familiares, o processo de sucessão encampado pela organização, e a tipologia do processo de sucessão da Loja Menezes. A segunda parte das entrevistas examinou o processo de aprendizagem e formação do sucessor, a partir das perspectivas individual-cognitiva e socioprática e das modalidades de aprendizagem. Além das entrevistas semi-estruturadas, foram realizadas observações e análise de documentos de forma a complementar o processo de coleta de dados.

O método de análise do material empírico foi a análise do discurso. Buscou-se seguir alguns princípios para analisar as entrevistas e observações

(WOOD e KROGER, 2000). Primeiro, buscou-se, em cada discurso analisado, deixar que eles sinalizassem o melhor caminho para se chegar à resposta ao questionamento principal desta investigação. Assim, levou-se em consideração aquilo que era literalmente falado, bem como aquilo que estava nas entrelinhas. Um segundo princípio que orientou a análise do discurso foi a criação de suposições e conjeturas sobre determinados eventos no momento em que os textos eram analisados. Em seguida buscou-se perceber, se, nos outros discursos que eram lidos, tais suposições e conjeturas eram reforçadas ou, dito de outra forma, se os outros discursos variavam em relação a essas conjeturas ou se possuíam similaridade (POTTER, 1997; WOOD e KROGER, 2000). Isso serviu para começar a elaborar o fio condutor da argumentação à resposta ao questionamento principal desta investigação. O terceiro princípio ligado a estratégia de análise do discurso foi estar alerta aos relacionamentos entre determinadas categorias presentes nos textos analisados. Isso permitiu criar preliminares modelos explicativos que buscavam refletir sobre a questão central da pesquisa.

Análise dos Resultados

Primeira Dimensão de Análise: A Loja Menezes como uma Empresa Familiar

A Loja Menezes como Sociedade de Irmãos do Tipo Primeiro entre Iguais

Como visto no referencial teórico desta pesquisa (GERSICK et al, 1997; JAMMIL e SOUZA-SILVA, 2011), um dos círculos sobrepostos que compõe o modelo tridimensional das empresas familiares é a identificação da forma de propriedade da mesma. O que se pode observar é que a empresa estudada, de certa forma, segue os passos propostos por Gersick et al (1997). Primeiramente, todo o controle societário estava em poder do fundador (Proprietário controlador), depois da saída deste, passou-se a observar que o controle da propriedade da empresa passa a ser dividido entre os seus filhos (sociedade de irmãos), estágio em que se encontra a empresa atualmente.

Porém, Gersick et al (1997, p. 43) falam da existência de um tipo específico de sociedade entre irmãos, denominada de “primeiro entre iguais”. Na sociedade entre irmãos do tipo primeiro entre iguais, o sucessor possui credenciais

bem estabelecidas como o mais forte visionário para a empresa, associando a isso um estilo de liderança que transmite respeito e abertura aos outros irmãos. Dito isso, os dados coletados demonstraram que, na Loja Menezes, pôde-se identificar a configuração de sociedade de irmãos do tipo “primeiro entre iguais” de acordo com o quadro a seguir:

Quadro 3 - Distribuição societária

Sócios	Participação societária	Parentesco com o fundador	Cargo Ocupado na Organização
Joaquim Menezes	40%	Filho	Diretor-Presidente
Carlos Menezes	20%	Filho	Diretor Administrativo-Financeiro.
Gilberto Menezes	20%	Filho	Não participa da administração da empresa
Célia Menezes	20%	Filha	Não participa da administração da empresa

O fundador já sentindo que não teria mais condições físicas e mentais de seguir no comando da organização e encontrando apoio na sua esposa, e no sucessor por ele escolhido, resolve doar ao Sr. Joaquim Menezes, 40% das cotas da sociedade e 20% a cada um dos três outros filhos (Carlos, Gilberto e Célia), que ficaram com uma porção menor da sociedade. O fundador doou 40% das ações para Joaquim Menezes, pois via no primogênito como o mais preparado, naquele momento, em termos de experiência e competência técnica para assumir com proeminência o cargo de executivo mais importante da empresa. Para suavizar os conflitos de poder entre os demais filhos que reclamavam uma posição de igualdade com o primogênito, o fundador realizou uma compensação financeira, doando aos três outros filhos outros patrimônios. Então, sendo acionista majoritário, o atual diretor-presidente pôde assumir o controle da empresa. O seguinte discurso do Sr. Joaquim Menezes corrobora o que foi dito:

Foi um momento difícil que nós tivemos. Eu e minha mãe principalmente, tivemos que fazer algumas articulações econômicas financeiras para que houvesse a consolidação do quadro societário que temos hoje. Então, hoje, eu tenho 40% da sociedade, e cada um dos irmãos tem 20%. Essa foi a maneira que eu, meu pai e minha mãe encontramos para garantir a continuidade da Loja Menezes (Entrevistado 1).

Desta forma, pode-se classificar a Loja Menezes como sendo uma típica sociedade de irmãos, do tipo “primeiro entre iguais”. Adicionalmente, foi

observada a presença de uma neta do fundador na administração da empresa, o que pode significar o início da mudança de propriedade para consórcio de primos num futuro próximo.

O Processo de Sucessão na Loja Menezes

Conforme foi apresentado na seção reservada ao estudo das empresas familiares, o momento da sucessão se caracteriza como fundamental para a sobrevivência da organização. Segundo Bernhoeft (1989), a empresa para o fundador é frequentemente mais importante na sua vida que um filho. Pensamento esse que pode ser confirmado pelas palavras de um dos entrevistados, o Sr. Carlos Menezes, diretor administrativo financeiro, filho do fundador. Ele diz: “Meu pai sempre colocou a loja em primeiro lugar, inclusive priorizando-a em relação aos filhos”. Tendo em vista o que foi observado durante a pesquisa de campo, pôde-se notar que o processo de sucessão ocorrido na Loja Menezes não seguiu um planejamento bem definido. O fundador sempre enxergou em seus filhos a continuação do seu empreendimento, porém o que o obrigou a tomar a decisão de sair da liderança dos negócios foi a sua saúde debilitada. Corroborando com esse pensamento, a gerente de compras, mesmo sendo uma executiva externa à família, durante seu discurso deixa transparecer o apego do fundador à gestão da empresa:

Sr. Menezes sempre queria ter a rédea do negócio. A tomada de decisão realmente tinha que ser dele. Sucessão é um negócio meio difícil. Ele tinha a certeza que tinha que passar, né? O varejo é muito dinâmico. Ele tinha certeza que ele tinha que passar, mas foi algo muito difícil pra ele (Entrevistada 4).

Observou-se que o fundador sempre se preocupou em ter seus filhos próximos da organização, em fazê-los conhecedores do negócio, porém o que os entrevistados sinalizaram é que a sua incapacidade física e mental foi fator predominante para que a sucessão ocorresse.

Sendo assim, pode-se entender que não houve um planejamento pré-estabelecido para a sucessão do fundador da Loja Menezes, porém o fato de os filhos terem, durante muitos anos, acompanhado o fundador à frente dos negócios contribuiu para que o processo de sucessão fosse menos traumático.

Tipo de Sucessão na Loja Menezes

Conforme discutido no referencial teórico, existem dois tipos clássicos de sucessão: a sucessão familiar, que ocorre quando outro membro da própria família assume o lugar deixado pelo fundador (esse processo leva a uma profunda análise sobre qual o parente mais apto a assumir essa posição); a sucessão profissional, quando há o ingresso de um executivo não familiar para gerir os negócios da família.

A partir da fala dos entrevistados, em primeiro lugar, o fundador nunca cogitou a possibilidade de que sua organização fosse gerida por um profissional não-familiar. Sobre isso, a gerente de compras comenta: “Não. Nunca... Nunca. Nunca passou pela cabeça dele contratar alguém de fora para assumir o seu lugar. Ele realmente sempre criou os filhos para assumir o negócio da família (Entrevistada 4).

Então, em não havendo a opção de se buscar um executivo não-familiar para gerir os negócios da família quando da retirada do fundador da gestão da empresa, restava apenas a opção da sucessão familiar. A despeito de uma pessoa de pouco estudo, o fundador enxergava a importância da formação acadêmica e formal de seus filhos para que eles pudessem estar mais preparados para assumir o negócio no futuro. Sobre isso, o diretor administrativo-financeiro da empresa explica que um dos motivos para a instalação da Loja Menezes no município de Alagoinhas era a de poder propiciar aos seus filhos, uma boa formação escolar:

Eles foram para Alagoinhas (fundador e esposa), segundo o que eles me contaram, porque precisavam encontrar um bom colégio pra mim. Então, eles precisavam arrumar um lugar, outra praça que tivesse um colégio de bom nível (Entrevistado 2).

Ademais, na visão do fundador, é que, além de ver a necessidade de uma formação acadêmica, os futuros sucessores, deveriam possuir também uma vivência prática no negócio da família. Na entrevista com o atual diretor presidente da organização, ele, por diversos momentos, identifica passagens em sua infância e adolescência, em que seu pai o trazia para a loja, a fim de que o ajudasse no dia a dia do seu negócio. Essa convivência desde cedo com a empresa foi inclusive observada por pessoas de fora da família como a gerente de compras que diz: os filhos de seu Menezes estudavam, mas, nas férias, estavam aqui no balcão. Trabalhavam no caixa, ajudavam na marcação dos preços (...) Então,

assim, eles viveram isso (Entrevistada 4). O objetivo do fundador, ao buscar uma boa formação acadêmica e prática para os seus filhos, era formar a pessoa que iria sucedê-lo um dia. Interessante observar que, apesar de a organização já ter passado por um primeiro processo de sucessão e ter, atualmente, um diretor presidente no auge de sua capacidade laborativa, a preocupação em preparar um novo membro da família para sucedê-lo aparece de forma clara, ou seja, essa organização já começa a projetar a passagem de bastão da segunda para a terceira geração. Pode-se observar essa prática no discurso da Sra. Juliana, gerente geral de vendas, quando foi questionada se a empresa já estaria preparando alguém da terceira geração para suceder o Sr. Joaquim Menezes (atual sucessor e filho do fundador). Ela respondeu: “Adalgisa está sendo preparada hoje pra assumir esse cargo, tanto que ela está como diretora também na empresa”.

Durante a entrevista da Sra. Adalgisa Menezes, atual diretora comercial e identificada como potencial sucessora do negócio da família para a terceira geração, pôde-se observar, no seu discurso, que existem parâmetros e critérios, mesmo que de maneira informal, a serem seguidos por um candidato à sucessão nessa empresa. Ela afirma que:

Primeiro critério é a graduação, [...] E, a partir daí, existe todo um processo de plano de carreira, né? Em que você não entra com um cargo de chefia. Entra no operacional. Então, isso seriam alguns padrões a serem seguidos. Eu, por exemplo, era comercial, então eu fui ser compradora, até chegar ao cargo que eu estou. (Entrevistada 3).

Desta forma, pode-se constatar que o tipo de sucessão encontrado na Loja Menezes é a sucessão familiar, ou seja, a sucessão ocorre por um membro da própria família. Além disso, houve e há uma significativa preocupação com a preparação antecipada para o sucessor ocupar o cargo mais estratégico da empresa.

Segunda Dimensão de Análise: Aprendizagem e Formação do Sucessor na Loja Menezes

Com base nas respostas dos entrevistados, a forma predominante de aprendizagem dos sucessores acontece no cotidiano das atividades profissionais, na troca de experiências por meio das interações entre as pessoas e nas relações laborais que ocorrem no dia-a-dia da empresa. Em outras palavras, a perspectiva

observada de aprendizagem e formação do sucessor é marcadamente de caráter socioprático.

A diretora comercial, a Sra. Adalgisa Menezes através de sua fala corrobora o argumento acima dizendo:

Aqui na área comercial, a gente costuma dizer que o mais importante não é o diploma. Todo dia é uma situação nova (...) tem que conseguir resolver um problema que a gente nunca tinha pensado que poderia existir. Seja com cliente, seja com funcionário, cliente externo, interno. Então, apesar de eu continuar estudando, fazendo cursos, geralmente à distância, eu aprendo muito em cada aperto que eu passo por aqui! Eu aprendi, aqui, muito mais do que eu aprendi na faculdade. (Entrevistada 3).

Para os entrevistados, a formação dos sucessores dá-se muito também através da vivência do negócio da família desde muito cedo por parte dos futuros sucessores. Por exemplo, o fundador entendia que os seus filhos deveriam participar do dia a dia da organização desde a mais tenra idade. O atual diretor-presidente, sucessor do Sr. Asdrúbal Menezes, durante a sua entrevista diz: “Enquanto meus primos, durante o período de férias escolares, viajavam, eu como o escolhido de meu pai para sucedê-lo, ficava na empresa atendendo no caixa, empacotando as vendas” (Entrevistado 1).

Esse processo de aprendizagem do cotidiano da empresa desde muito cedo parece ter se estendido para terceira geração, haja vista que a atual diretora comercial, neta do fundador também passou pela mesma experiência, a qual seu pai foi submetido, conforme as palavras da gerente de vendas: “A Carol desde muito novinha está sendo preparada para isso. Ela já foi vendedora, já passou pelo salão de vendas, já passou pelo depósito, pelo setor de compras (...) ela está sendo preparada desde muito cedo para estar aqui nesse cargo (Entrevistada 5).

Em relação às modalidades de aprendizagem numa perspectiva socioprática, as falas dos entrevistados sinalizaram que a mais praticada é a mentoria.

A figura do mentor assume papel fundamental na formação dos sucessores. Para ilustrar essa importância, a fala da diretora comercial, referindo-se à importância do seu pai para a sua formação é esclarecedora: “Eu faço questão de acompanhar tudo o que ele está fazendo. Eu sempre gostei de encostar pra ver como ele faz. Eu sempre tive a certeza de que eu podia aprender algo novo ali”.

O próprio Sr. Joaquim, diretor-presidente e sucessor do fundador, diz que a sua filha Adalgisa foi aprendendo no cotidiano em contato com ele e com outras pessoas mais experientes. Ele diz:

Ela era como eu em relação ao meu pai. Eu sempre estava aprendendo com ele. Hoje, ela entende sobre a parte de marketing, ela entende sobre a parte de decoração, sobre as instalações, sobre a parte financeira e de compras. Atualmente, sou levado a pensar que ela já conhece a empresa toda e, talvez, mais do que eu. Fico feliz, pois isso é fruto do acompanhamento que tive com ela (Entrevistado 2).

Como base nessas afirmações, percebe-se que houve, desde a primeira geração, uma contínua interação entre o sucedido e os prováveis sucessores (membros da família), enfatizando a transmissão de experiências relacionadas ao negócio, bem como a partilha de valores comuns à empresa e a família internalizados pelos mais jovens de uma forma natural e durante a convivência dos dois grupos sociais: família e organização.

Face ao que foi apresentado, pode-se evidenciar que, na Loja Menezes, a aprendizagem socioprática se caracteriza como sendo a principal perspectiva de aprendizagem para a formação do sucessor, e vale destacar que, dentro dessa perspectiva, a modalidade que prevalece é a mentoria.

A comunidade de prática, no entanto, não foi uma modalidade de aprendizagem socioprática encontrada na Loja Menezes. As interações casuais também não foram comumente observadas.

Em relação à perspectiva de aprendizagem individual-cognitiva notou-se que ela existe na organização estudada, porém não se caracteriza como sendo o viés primordial de aprendizagem do sucessor.

Durante a entrevista com a Sra. Adalgisa, o argumento acima é confirmado. Ela diz:

Sempre em minhas férias escolares eu vinha para a loja trabalhar. Trabalhava às vezes como caixa, outras vezes como empacotadora. Meu pai valoriza muito o aprender fazendo. Além disso, ele queria que eu tomasse gosto pelo varejo. Mas, ele não se descuidou de minha formação mais formal. Sempre olhava meus boletins e queria me ver formada. Assim, acabei me graduando em Direito e em Administração. Isso já foi um direcionamento para assumir cargos dentro da loja. (Entrevistada 3).

Na perspectiva individual-cognitiva, a modalidade mais comumente utilizada é o treinamento, mas não existe com muita regularidade, segundo os entrevistados. No entanto, essa modalidade não é intimamente ligada à

aprendizagem do sucessor, como relatado pela diretora comercial que diz: “os treinamentos para nós, normalmente, são de formação técnica de produtos e não gerencial e de liderança” (Entrevistada 3).

Dito isso, entende-se que, apesar de ter sido identificado o viés individual cognitivista na organização familiar apresentada, principalmente pela modalidade de treinamento, em muito pouco essa perspectiva colabora para a formação do sucessor.

Conclusões

Esta pesquisa foi desenvolvida com o propósito de entender como se processa a aprendizagem do sucessor na empresa familiar Loja Menezes.

Com relação à dimensão de análise relacionada à empresa familiar, identificou-se que, quanto ao tipo de empresa familiar, a Loja Menezes se caracteriza como sendo uma sociedade de irmãos, do tipo “primeiro entre iguais”. No que se refere ao processo de sucessão, a organização estudada enfrentou um processo de sucessão não planejado pelo seu fundador e, atualmente, já se ensaia uma segunda sucessão. Desta vez, a segunda geração planeja, de forma mais significativa e cuidadosa, o caminho para a entrada da terceira geração.

Quanto ao tipo de sucessão familiar, o que se pode identificar é que o caminho adotado pela organização estudada foi o da sucessão familiar. Em nenhum momento, na primeira transição de liderança, cogitou-se a contratação de profissional externo. O fundador buscou escolher o sucessor dentro da própria família. Por questões de crenças pessoais, o fundador não admitia entregar o comando da empresa para outra pessoa que não fosse um dos seus filhos. Sendo assim, tornou-se necessário preparar os membros familiares para ocupar a direção dos negócios, sobretudo, o sucessor, o Sr. Joaquim Menezes.

Em relação à dimensão de análise ligada à aprendizagem, constatou-se que a principal abordagem para a formação do sucessor foi por meio da abordagem socioprática. Em outras palavras, o sucessor foi formado, sobretudo, através da educação pelo trabalho, isto é por intermédio das interações sociais que ocorrem no próprio dia a dia da empresa e, primordialmente, por meio do processo de mentoria que se revelou como a modalidade de aprendizagem socioprática mais

comumente usada. Ao contrário do que se esperava, não ficou evidente a presença da comunidade de prática no âmbito da organização estudada e nem das interações casuais.

A perspectiva individual-cognitiva de aprendizagem aparece no contexto dessa empresa de forma mais secundária na formação do sucessor, representada principalmente por treinamentos tradicionais.

Apesar de não poderem ser generalizados por possuir validade interna, os achados desta pesquisa conduzem a novos insights e a uma releitura dos métodos de aprendizagem e formação de sucessores no cenário de empresas familiares. Vários estudos mostram que empresas gastam todos os anos bilhões de dólares em educação gerencial (UNDERHILL, MCANALLY e KORIATH, 2010). Por sua vez, outras pesquisas constataam que a ideia de aprendizagem organizacional e formação de gestores ainda é muito impregnada pela concepção tradicional do treinamento onde a transmissão do conhecimento acontece de forma linear, sistemática, formalizada e reducionista (Dos Santos et al, 2013). Os achados desta investigação permitem refletir que, nas empresas familiares, o processo de formação de sucessor pode acontecer a partir de caminhos diferentes e menos tradicionais. Neste sentido, a contribuição desta investigação é demonstrar que os sucessores em organizações familiares podem aprender fundamentalmente a partir de uma abordagem de caráter mais socioprático que privilegia a aprendizagem enraizada em experiências informais do cotidiano do contexto laboral e capaz de privilegiar o conhecimento em sua plenitude (dimensão explícita e tácita). Mais precisamente esta pesquisa demonstra que a mentoria pode-se configurar como uma interessante modalidade de aprendizagem e formação de sucessores. Em síntese, esta investigação traz o convite para pensar em abordagens mais inovadoras, vanguardistas, alternativas e eficazes de formação de sucessores em empresas familiares.

Referências

ALVESSON, M. ; KÄRREMAN, D. Odd couple: Making sense of the curious concept of knowledge management. *Journal of Management Studies*, v.38, n.7, p.995-1018. 2001.

- ANTONACOPOULOU, E. P. The paradoxical nature of the relationship between training and learning. *Journal of Management Studies*, v.38, n.3, p.327-350, 2001.
- BERNARDES, M. E. B. Learning Organization em uma empresa Brasileira: um estudo de caso. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 23., 1999. *Anais...* 1999.
- BERNHOEFT, R. *Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1989.
- BLACKER, F. Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation. *Organization Studies*, v.6, n.6, p.1021-1046, 1995.
- BROWN, J. S. e DUGUID, P. Knowledge and organization: a social-practice perspective. *Organization Science*, v.12, n.2, p.198-213, 2001.
- CANÇADO, Vera L. et al. Ciclo de vida, sucessão e processo de governança em uma empresa familiar: um estudo de caso no Grupo Seculus. *REAd. Rev. eletrôn. adm.* (Porto Alegre), v. 19, n. 2, 2013.
- CAPELÃO, L. G. F.; MELO, M. C. de O. L. Relações de Poder no Processo de Sucessão em Empresa Familiar: O Caso das Indústrias Filizola S.A. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 25., 2001. *Anais...* 2001.
- DÉRY, R.; DUPUIS, J. P.; HUGRON, P.; ÉMOND-PÉLOQUIN, L. La variété des entreprises familiales: construction théorique et typologique. *Cahier de Recherche du Groupe de Recherche sur les entreprises familiales*, Montreal, v. 93, n. 8, p. 1-5, 1993.
- EASTERBY-SMITH, M.; CROSSAN, M. e NICOLINI, D. Organizational learning debates: past, present and future. *Journal of Management Studies*, v.37, n.6, p.783-796, 2000.
- ENSHER, E. A.; MURPHY S. E. The mentoring relationship challenges scale: the impact of mentoring stage, type, and gender. *Journal of Vocational Behavior*, v.79, n.1, p.253-266, 2011.
- ESTOL, K. M.F.; FERREIRA, M. C. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 10, n. 4, p.93-110, dez. 2006.
- ESTRELA, M. T. A formação contínua entre teoria e prática. In: FERREIRA, N. S. C. (Ed.). *Formação Continuada e Gestão da Educação*. São Paulo: Cortez, 2003.
- FLORES-JR, J.E.; GRISCI, C.L.I. Dilemas de pais e filhos no processo sucessório de empresas familiares. *R. Adm*, v.47, n.2, p. 325-337, 2012.
- FREIRE, P.S. et al. Processo de sucessão em empresa familiar: gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais. *JISTEM*, v.7, n.3, p. 713-736, 2010.
- GAZZOLI, P. Comunidades de prática enquanto viabilizadoras de projetos Comuns em ambientes turbulentos: uma abordagem crítica. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 16, n. 6, p. 806-826, 2012.
- GERSICK, K. E. et al. *De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares*. São Paulo: Negócio, 1997.
- CHERARDI, S.; NICOLINI, D.; ODELLA, F. Toward a social understanding of how people learn in organizations. *Management Learning*, v. 29, n. 3, set. 1998.

- GODOI-DE-SOUSA, E.; EIKO NAKATA, L. Comunidades de Prática Una Innovación en la Gestión del Conocimiento. *Journal of Technology Management & Innovation*, Santiago, v.8, n.1, 2013.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 2, p. 57-63, abr. 1995.
- GOMES, T. S.; MILITÃO, M. S. R. Planejamento da sucessão familiar. *Revista CEPPG*, v. 4, n. 11, p. 153-165, 2005.
- HALL, A.; NORDQVIST, M. Professional management in family businesses: Toward an extended understanding. *Family Business Review*, v.21, n.1, 2008.
- JAMMIL, J.; SOUZA-SILVA, J.C. de. A passagem do bastão: a formação do sucessor nas organizações de ensino superior de origem familiar. *Gestão e Sociedade*, v. 5, n.10, p.57-80, 2011.
- KRAM, K. E. *Mentoring at work: developmental relationships in organizational life*. Boston, EUA: University Press of America, 1988.
- LAVE, J. e WENGER, E. *Situated learning: legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press, 1991.
- LEITE, R. C. As técnicas modernas de gestão de empresas familiares. In: GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C (Org.). *Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflitos*. 3.ed. Passo Fundo: UPF, 2002. p. 167-198.
- LEONE, N. M. C. P. G. O processo sucessório em empresas familiares: o exemplo dos comerciantes e o processo no Saara. *Revista Organização & Sociedade*, v. 11, n. 29, p.149-172, 2004.
- LODI, J. B. *A empresa familiar*. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1986.
- LOPES, F.T.; CARRIERI, A.P. Fotografias de família pela ótica das sucessoras: um estudo sobre uma organização familiar. *Revista de Administração Contemporânea*, v.14, n.3, p.478-494, 2010.
- MACCARI, E. A. et al Empresa familiar e as dificuldades enfrentadas pelos membros da 3ª geração. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 30., 2006. *Anais...* 2006.
- MACEDO, J.F. *Ciclo de vida das organizações e transição de liderança na empresa familiar*. Tese (doutorado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.
- MACHADO, H. V. Empresas familiares e a formação de sucessoras. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 30., 2006. *Anais...* 2006.
- MATLAY, H. Training and HRD strategies in family and non-family owned small businesses: a comparative approach. *Education and Training*, v. 44, n8/9, p. 357-369, 2002.
- MELO, M. C. de O. L.; OLIVEIRA, M. C. de S. M.de; PAIVA, K. C. M. de. Produção científica Brasileira sobre empresa familiar: um metaestudo de artigos publicados em Anais de eventos da ANPAD no período de 1997-2007. *Revista Mackenzie*, V. 9, n. 6, p. 148-173, 2008.
- MORAES, M. B. de. *Estilo de liderança como um diferencial competitivo em uma organização familiar: o caso Magazine Luiza*. Dissertação (Mestrado). Núcleo de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2006.

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

OLIVEIRA, J. L. de; ALBUQUERQUE, A. L.; PEREIRA, R. D. De "filho do dono" a dirigente ilustre: caminhos e descaminhos no processo de construção da legitimidade de sucessores em organizações familiares. *Rev. Adm.* São Paulo, v. 48, n.1, 2013.

OLIVEIRA-NETO, C. C. *Mentoria e cultura organizacional: um estudo de caso na Organização Performance Auditoria e Consultoria Empresarial*. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Salvador, Salvador, 2012.

OTALA, L. Industry-University Partnership: Implementing Lifelong Learning. *Journal of European Industrial Training*, v.18, n.8, p.13-18, 1994.

PAMPONET-DE-ALMEIDA, N. C. *Aprendizagem organizacional e formação de gestores: um estudo de caso na Braskem*. (Dissertação de Mestrado). Mestrado em Administração. UNIFACS, Salvador, 2011. 154p.

PAMPONET-DE-ALMEIDA, N. C.; SOUZA-SILVA, J. C. Aprendizagem Organizacional e formação de gestores: Como aprendem os gestores na Pegasus. In: VII Encontro de Estudos Organizacionais da Anpad – ENEO, 2012, Curitiba. *Anais...* Curitiba: ENEO, 2012.

PEREIRA, A. C. S.; VIEIRA, A.; GARCIA, F. C.; ROSCOE, M.T. de A. *Revista de Administração Contemporânea*. vol. 9, n.3, p.518-535, 2013.

PETRY, L. I. ; NASCIMENTO, Auster Moreira. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. *Revista Contabilidade e Finanças*, v.20, n.49, p. 109-125, 2009.

PINTO, M. C. S.; COUTO-DE-SOUZA, C.L. Mudança organizacional em uma empresa familiar brasileira. *Revista de Administração Pública*, v.43, n.3, p. 609-634, 2009.

POLANYI, M. *The tacit dimension*. London: Routledge & Kegan Paul, 1966.

POTTER, J. Discourse analysis as a way of analysing naturally occurring talk. In: SILVERMAN, D. (Ed) *Qualitative research*. London: Sage, 1997, p. 144-160.

RODRIGUES, J. J. M. O conselho de Administração nas empresas familiares. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, v.7, n.1, 2008.

ROWLAND, K. N. E-Mentoring: An Innovative Twist to Traditional Mentoring. *Journal of Technology Management & Innovation*, Santiago, v.7, n.2, 2012.

SALGUES, L. J. V.; DIAS, S. M. R. C.; MORAES. Processos de mentoria: Existência de Múltiplos Mentores e as Características de uma Relação de Mentoria. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 28., 2004. *Anais...* 2004.

SANTANA, R. S. C; SOUZA-SILVA, J. C. A Contribuição do Modelo de Excelência em Gestão Pública no Processo de Aprendizagem Organizacional: O Caso da Empresa Baiana de Águas e Saneamento S.A. *Revista Gestão e Sociedade*, Belo Horizonte, volume 6, n. 13, p. 339-360, 2012.

SANTANA, R. S. de C.; SOUZA-SILVA, J. C. A contribuição do modelo de excelência em gestão pública no processo de aprendizagem organizacional: o caso da Empresa Baiana de Águas e Saneamento S.A. *Gestão e Sociedade*, v. 6, no.13, p. 339-360, 2012.

- SANTOS, M. G. D.; JESUS, K. C. B.; SILVA, J. C.; SOUZA-SILVA, V. A.; FRANCO, A. P. Como aprendem os empresários juniores no Brasil: um estudo quantitativo sobre as modalidades de aprendizagem organizacional. *Revista Gestão & Planejamento*, v. 14, n. 3, p. 372-388, 2013.
- SIMON, H. A. Bounded Rationality and Organizational Learning. *Organization Science*, v.2, n.1, p.125-34, 1991.
- SONAGLIO, A. L. B; GODOI, C.K; SILVA, A.B.da. Estilos de aprendizagem experiencial e aquisição de habilidades: um estudo com discentes de graduação em administração em instituições de ensino superior. *Revista Administração: Ensino e Pesquisa*, v.14, n.1 p. 123-159, 2013.
- SOUZA-SILVA, J. C. de. *Aprendizagem organizacional*. Desafios e perspectivas ao desenvolvimento de comunidades de prática. 1. ed. São Paulo, Conhecimento Superior, 2007.
- SOUZA-SILVA, J. C. de. Condições e desafios ao surgimento de comunidades de prática em organizações. *Revista de Administração de Empresas - FGV*, v. 49, n. 2, p. 176-189, 2009.
- SOUZA-SILVA, J. C. de. *Gestão de empresas familiares*: refletindo sobre suas particularidades e desafios. Salvador: FTE, 2002.
- SOUZA-SILVA, J. C. de; FISCHER, T.; DAVEL, E. Organizações Familiares e tipologia de análise: o caso da organização Odebrecht. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 23., 1999. *Anais...* 1999.
- SOUZA-SILVA, J.C de; SCHOMMER, P. C. A pesquisa em comunidades de prática: panorama atual e perspectivas futuras. *Organizações e Sociedade*, v. 15, n.44, 2008.
- STEN, J. Exit: Success or failure? In: ICSB CONFERENCE – *International Council of Small Business*, 43., 1998, Singapore. Proceedings... Singapore: [s.n.], 1998.1 CD-ROM.
- TILLMANN, C. ; GRZYBOVSKI, D. Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família empresária. *Organizações & Sociedade*, v. 12, n. 32, p. 45-61, 2005.
- TOMEI, P.A.; FERRARI, P.J. Gestão cultural em negócios familiares. *Brazilian Business Review*, v.7, n.3, p. 24-46, 2010.
- UNDERHILL, B.O.; MCANALLY; K. KORIATH, J. J. *Coaching Executivo para Resultados*. São Paulo: Novo Século Editora, 2010.
- VIDIGAL, Antonio Carlos. *Viva a empresa familiar*. Rio de Janeiro, Rocco, 1996
- WENGER, E.; MCDERMOTT, R; SNYDER, W.M. *Cultivating communities of practice*. Boston: Harvard Business School Press, 2002.
- WOOD, L. A; KROGER, R. O. *Doing discourse analysis*. London: Sage Publications, 2000.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e método*. São Paulo, Bookman, 2005.
- ZACHARAKIS, L.; MEYER, D.; DeCASTRO, J. Differing perceptions of new venture failure: a matched exploratory study of venture capitalists and entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, v.37, n.3, p.1-14, 1999.
- ZILBER, S.N et al. Sucessão em empresas familiares e seus impactos na estratégia empresarial: estudos de caso em empresas do setor de fabricantes de produtos médicos. *RIAE*, v.9, n.3, p.88-111, 2010.