

## **4**

### **Metodologia**

#### **4.1.**

##### **Tipo de pesquisa**

De acordo com a classificação apresentada por Vergara (2006), a pesquisa pode ser qualificada, quanto aos fins, como descritiva. O principal objetivo do estudo é investigar quais são as expectativas e questionamentos dos sucessores e/ou membros da família que trabalham na empresa familiar, no que diz respeito às suas identidades, contrato psicológico com a empresa e relacionamento com a família.

Quanto aos meios de investigação, trata-se de uma pesquisa de campo, de natureza qualitativa, realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas com indivíduos que compõem o perfil profissional de interesse do estudo.

#### **4.2.**

##### **Seleção dos sujeitos**

A seleção dos entrevistados baseou-se na escolha de herdeiros a partir da segunda geração atuantes na gestão direta na empresa da família, ou seja, funcionários ou diretores que pertencem à família controladora da empresa. Não foram considerados casos em que os herdeiros têm participação somente no Conselho de Administração. A escolha dos sujeitos também se deu por tipicidade, levando-se em conta o tipo de empresa em que atuam. Foram consideradas apenas empresas sob o controle de famílias que participam ativamente de sua gestão e que tivessem pelo menos a segunda geração atuante no corpo gerencial. O tamanho das empresas e o ramo de atuação não foram levados em conta na seleção.

### 4.3. Coleta dos dados

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas. Antes de cada entrevista, foi informado ao entrevistado o objetivo principal e a relevância da pesquisa, assim como a importância de sua contribuição. Além disto, foi garantida a confidencialidade sobre todo o tipo de conteúdo da entrevista que pudesse expor o próprio entrevistado ou a empresa de sua família.

As pessoas entrevistadas foram incentivadas a exprimir valores, crenças, sentimentos, suas características pessoais, além de falar sobre suas experiências pessoais e profissionais. Segundo Boteff (1987, apud Vergara, 2006, p.57), considera-se que:

“ (...) é importante compreender (...) qual é o ponto de vista dos indivíduos ou grupos sociais estudados acerca das situações que vivem. Qual a percepção destes sobre tais situações? Como eles a interpretam? Qual seu sistema de valores? Quais seus problemas? Quais suas preocupações? É preciso aprender qual é a lógica dos pesquisados (...).”

Respeitados os critérios definidos para a seleção dos sujeitos da pesquisa, a composição do conjunto de participantes ocorreu por acessibilidade, sendo que os 18 entrevistados no estudo foram, em sua maioria, indicados por terceiros. A grande preocupação com a privacidade envolvendo membros que controlam empresas familiares, assim como a especificidade da amostra (a partir da segunda geração) exigiu que diversos canais fossem acessados para se obter um número razoável de entrevistados. Com exceção de duas pessoas, não havia um conhecimento prévio por parte da pesquisadora. Somente dois entrevistados já tiveram algum contato social com a pesquisadora no passado.

A Tabela 1 descreve as características gerais dos entrevistados e das empresas.

Nos critérios de seleção dos sujeitos não havia preocupação em se delimitar a idade dos entrevistados, mas, conforme pode ser visto na Tabela 1, o conjunto final de participantes da pesquisa concentrou-se na faixa entre 30 e 47 anos, tendo apenas um entrevistado com 28 anos, uma de 27 e uma com 20 anos.

Tabela 1 – Características gerais dos entrevistados e de suas empresas

<b>Entrevistado</b>	<b>sexo</b>	<b>Idade</b>	<b>Setor da empresa</b>	<b>Número de funcionários</b>	<b>Estágio da empresa</b>
A	M	36	Indústria de alimentos	30	Expansão/formalização
B	F	27	Serviços de Consultoria	15	Maturidade
C	M	36	Administração de imóveis	500	Expansão/formalização
D	M	35	Administração de imóveis	500	Expansão/formalização
E	M	40	Construção Civil	30*	Expansão/formalização
F	F	38	Escritório Advocacia	50	Expansão/formalização
G	M	42	Varejo	1450	Maturidade
H	M	34	Escritório de Advocacia	20	Expansão/formalização
I	M	28	Transportes	130	Maturidade
J	M	35	Rede de Restaurantes	750	Expansão/formalização
L	F	36	Construção Civil	132*	Expansão/formalização
M	F	31	Varejo	6600	Expansão/formalização
N	F	46	Administração de imóveis	217	Expansão/formalização
O	M	47	Distribuidora de Alimentos	140	Maturidade
P	M	34	Indústria de Fibra de Vidro	250	Expansão/formalização
Q	F	20	Distribuidora de Alimentos	1600	Expansão/formalização
R	M	45	Varejo	14000	Maturidade
S	F	45	Educação	500	Maturidade

\* A mão de obra é terceirizada para as obras. A quantidade refere-se aos funcionários fixos no escritório

Somente duas pessoas são da mesma empresa (entrevistado C e D), sendo que cada uma representa ramos diferentes da mesma família (são dois primos). Os demais entrevistados são de diferentes empresas e diferentes famílias. Todos trabalham na região metropolitana do Rio de Janeiro.

A entrevistada M, embora possua junto com o irmão o controle formal da empresa, e, portanto, a rigor, não seria da segunda geração, foi incluída na amostra. Isto porque seu pai, com larga experiência no setor, fundou há poucos anos atrás a empresa em nome de seus filhos, pois formalmente o pai não pode ter participação direta em empresas do setor, conforme um acordo legal celebrado ao vender suas antigas empresas no passado.

O Entrevistado R, embora continue trabalhando com a família em uma *holding*, não trabalha mais na empresa descrita na tabela 1, pois sua família formou sociedade com outro grupo do setor. R foi incluído na amostra porque trabalhou por mais de 20 anos na empresa quando sua família tinha 100% do controle.

Na Tabela 1, é possível observar que as empresas em que os entrevistados atuam são de onze ramos distintos: indústria de alimentos, serviços de consultoria, administração de imóveis, construção civil, escritório de advocacia, varejo, transportes, rede de restaurantes, distribuição de alimentos, indústria plástica e educação. É possível que algumas famílias possuam outras empresas, mas, para efeito deste estudo, considerou-se apenas aquela na qual o entrevistado atua.

A última coluna da Tabela 1 apresenta o estágio de cada uma das empresas com base nos critérios utilizados por Gersick et al (2006). Os autores classificam tal estágio em três níveis: início, expansão/formalização e maturidade. A classificação indicada na Tabela 1 foi atribuída pela pesquisadora em função das características da empresa expostas pelos entrevistados.

As entrevistas ocorreram na própria empresa dos indivíduos, com exceção de quatro casos: os entrevistados A, P, Q e R. Nos casos de A, P e R as entrevistas foram realizadas em locais públicos. No caso de Q, o contato pessoal foi na casa da entrevistada.

A Tabela 2 descreve a experiência profissional do entrevistado na empresa da família, a geração que o entrevistado representa, seu status como herdeiro (se sucessor ou não) e a propriedade da empresa (de acordo com a classificação utilizada por Gersick et al, 2006). Durante a entrevista não foi perguntado se o profissional já tinha ou não participação acionária formal. Todos têm o perfil de herdeiro, seja esta herança já concretizada ou com perspectivas

de vir a ser formalizada em algum momento no futuro. A propriedade descrita na Tabela 2 indica, muitas vezes, uma idéia de poder e de comando relatada pelo entrevistado.

Tabela 2 – Experiência e status dos entrevistados

Entr.	Tipo de propriedade da empresa	Status do entrevistado	Geração do Entrevistado	Carreira/ Experiência
A	Proprietário Controlador	sucessor	segunda	Sempre na empresa da família. Começou com 19 anos.
B	Proprietário Controlador	possível sucessora	segunda	Sempre na empresa da família. Começou com 17 anos.
C	Sociedade entre irmãos *	sucessor do seu ramo familiar	terceira	Sempre na empresa da família. Começou com 18 anos.
D	Sociedade entre irmãos *	sucessor do seu ramo familiar	terceira	Sempre na empresa da família. Começou com 18 anos.
E	Sociedade entre irmãos	sucessor	terceira	Sempre na empresa da família. Começou com 17 anos
F	Sociedade entre irmãos	possível sucessora junto com o irmão	segunda	Sempre na empresa da família. Começou com 17 anos.
G	Sociedade entre irmãos	divide c/ irmãos a sucessão	segunda	Sempre na empresa da família. Começou com quinze anos.
H	Proprietário Controlador	possível sucessor	segunda	Carreira fora da empresa
I	Sociedade entre irmãos	divide c/ irmão a sucessão	terceira	Sempre na empresa da família.
J	Proprietário Controlador	sucessor	segunda	Pouca experiência fora da empresa da família. Começou com 21 anos.
L	Proprietário Controlador	Irmão deve ser sucessor	segunda	Sempre na empresa da família. Começou com 18 anos.
M	Sociedade entre irmãos	divide c/ irmão a sucessão	segunda	Alguma experiência fora da empresa da família**
N	Consórcio entre Primos	sucessora do seu ramo familiar	terceira	Experiência fora da empresa da família em outra profissão. Começou na empresa com 25 anos.
O	Sociedade entre irmãos	divide c/ irmão a sucessão	segunda	Alguma experiência fora da empresa da família. Trabalhou 4 anos em outra empresa.
P	Proprietário Controlador	sucessor	segunda	Sempre na empresa da família.
Q	Sociedade entre irmãos	início carreira	quarta	Iniciou na empresa da família.
R	Sociedade entre irmãos	divide c/ irmão a sucessão	terceira	Sempre na empresa da família. Começou com 19 anos.
S	Sociedade entre irmãos	possível sucessora	segunda	Alguma experiência fora da empresa da família. Exerceu outra profissão por cerca de 3 anos.

\* Sociedade entre irmãos em fase de transição para Consórcio entre Primos

\*\* Quando empresa do seu pai foi vendida para uma multinacional, continuou por mais 2 anos na organização.

A Tabela 3 descreve a forma de atuação dos entrevistados. Muitos dos entrevistados já são sucessores, ou provavelmente serão no futuro, mesmo que, em alguns casos, tal sucessão seja dividida com um parente. Vale ressaltar que grande parte dos casos entrevistados é de pessoas que basicamente construíram sua carreira profissional na empresa da família. Ou seja, os casos de pessoas que trabalharam com a família e que depois saíram não foram incluídos na amostra.

Tabela 3 – Forma de atuação dos entrevistados

Entrevistado	Cargo/Atividade
A	Principal executivo. Trabalhava com o pai que acaba de se aposentar
B	Trabalha com o pai que é o principal executivo.
C	Divide a Diretoria Executiva com o primo, pai e tios atuantes no Conselho de Administração
D	Divide a Diretoria Executiva com o primo, pai e tios atuantes no Conselho de Administração
E	Principal executivo. Pai ainda presente, mas participa pouco.
F	Divide funções com o irmão na empresa, mas pai ainda é o principal executivo
G	Divide funções com o irmão na empresa. Pai ainda presente, mas participa pouco.
H	O pai e a madrasta são os principais executivos. Fez carreira no exterior e acaba de começar na empresa da família (3 meses).
I	Pai ainda muito presente, divide diretoria c/ o irmão na empresa
J	Principal executivo, pai ainda presente, mas participa pouco
L	Divide funções com os irmãos. O irmão mais velho é o possível sucessor. Pai muito presente.
M	Pai afastado do dia a dia, mas ainda participa. Ela e o irmão dividem funções e tocam a empresa.
N	Principal executiva junto com sua prima. Pais e tios atuam pouco, mas ainda no Conselho de Administração.
O	Divide funções com os irmãos na empresa. Pai ainda presente, mas participa pouco.
P	Principal executivo tocando o dia a dia, mas pai e mãe ainda participam.
Q	Iniciou carreira na empresa. Pai, tios e primos são diretores responsáveis.
R	Iniciou carreira na empresa. Venderam parte da empresa a um outro grupo e administra junto com irmão e pai outros negócios atualmente.
S	Pai é presidente, mas afastado do dia a dia. Ela é vice-presidente, irmãos também participam em outros cargos.

As entrevistas foram baseadas em roteiro semi-estruturado, com duração entre uma e duas horas, sendo todas gravadas e transcritas. Segue abaixo roteiro geral utilizado:

- 1) Fale um pouco sobre a sua empresa (identificar se a empresa está em expansão ou não, qual o tamanho, qual geração, histórico, quantos familiares trabalham na empresa, etc...)
- 2) Comparando com seus concorrentes, o que vocês oferecem de diferente?
- 3) Você considera sua empresa profissionalizada?
- 4) O que precisaria melhorar?
- 5) Há algum processo de sucessão em andamento?
- 6) Quais as vantagens e desvantagens de se trabalhar numa empresa familiar?
- 7) Quais são os principais valores que regem o dia a dia da sua empresa?
- 8) Quais são os valores que norteiam as decisões do fundador/familiares? Quais são as regras que não podem ser quebradas?
- 9) Como começou a trabalhar na empresa? Procurou emprego em outro lugar?
- 10) Como é trabalhar com o pai e/ou familiares?
- 11) Como é tratamento que seu pai lhe dá comprado aos outros funcionários? Há diferença?
- 12) Há separação entre trabalho e vida pessoal?
- 13) Como é sua relação com os colegas de trabalho que atuam no seu nível na hierarquia da empresa?
- 14) O fato de ser membro da família influencia essa relação? Como?
- 15) Como era sua relação com os colegas de trabalho quando começou na empresa?
- 16) O fato de ser membro da família influenciou essa relação? Como?
- 17) O que você espera com o trabalho?

- 18) O que te motiva ao trabalho?
- 19) Você se sente realizado trabalhando aqui? O que você mudaria?
- 20) Que tipo de reconhecimento você espera pelo seu trabalho?
- 21) Você acha que as outras pessoas da empresa confiam em você?
- 22) Se você tiver uma “boa” oportunidade no mercado de trabalho, você sairia?
- 23) O que faria você sair da empresa?
- 24) Você venderia sua empresa se tivesse uma boa oferta?
- 25) Como você acha que seria sem o seu pai/mãe a frente dos negócios?
- 26) Como você imagina sua carreira profissional?
- 27) Como você se imagina daqui alguns anos?

#### **4.4.**

##### **Tratamento dos dados**

O conteúdo transcrito das entrevistas foi analisado qualitativamente, levando-se em conta as respostas às questões estabelecidas na composição do roteiro e nos aspectos que emergiram na fala dos indivíduos. Este procedimento conduziu à identificação de quatro categorias principais de análise: carreira profissional, escolhas e projetos de vida; referências para avaliação do seu sucesso profissional e do sentimento de realização; aspectos que influenciam a identidade; comprometimento dos herdeiros-gestores da empresa familiar. Algumas dessas categorias principais, por sua vez, compreenderam outras subcategorias de análise, sendo que os resultados, assim organizados, são apresentados nos Capítulos 5 e 6.

#### **4.5.**

##### **Limitações do método**

Diversas limitações precisam ser consideradas ao se interpretar os resultados, uma delas é que a dinâmica das empresas familiares ocorrem ao

longo de diversos anos e gerações, sendo difícil captar isso numa entrevista de cerca de 1 hora. Os valores e crenças presentes na família e na empresa são tão óbvios para o indivíduo que fazem parte da sua própria natureza, tornando difícil para o entrevistado destacá-los e torná-los visíveis.

Como qualquer processo de investigação, há um risco dos grupos selecionados para a entrevista não serem os mais representativos do universo estudado.

Embora tenha se buscando certo distanciamento, a história de vida da pesquisadora influi na sua interpretação, pois neutralidade científica não existe (VERGARA, 2006), uma vez que a própria pesquisadora convive com parentes que trabalham na empresa de sua família, embora ela mesma não participe da gestão. Aspectos relevantes à pesquisa que, muitas vezes, não são claramente explicitados precisam ser inferidos das entrevistas, o que exige experiência e sensibilidade por parte da pesquisadora, mas nem sempre isso é possível.

Outro aspecto a considerar diz respeito à veracidade dos relatos dos entrevistados que por diversas razões podem não transmitir seus reais sentimentos e opiniões.