



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE  
E SECRETARIADO  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**GLADDYS ALBUQUERQUE**

**O PROCESSO SUCESSÓRIO NA EMPRESA FAMILIAR: ESTUDO DE CASO NA  
EMPRESA CENTERBOX**

**FORTALEZA  
2014**

**GLADDYS ALBUQUERQUE**

**O PROCESSO DE SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR: ESTUDO DE  
CASO NA EMPRESA CENTERBOX**

Monografia apresentada à Faculdade de  
Economia, Administração, Atuária,  
Contabilidade e Secretariado para obtenção do  
grau de Bacharel em Administração.

Orientação: Prof. Elidihara Trigueiro  
Guimarães

**FORTALEZA  
2014**

**GLADDYS ALBUQUERQUE**

**O PROCESSO SUCESSÓRIO NA EMPRESA FAMILIAR: ESTUDO DE  
CASO NA EMPRESA CENTERBOX**

Monografia apresentada à Faculdade de  
Economia, Administração, Atuária,  
Contabilidade e Secretariado para obtenção do  
grau de Bacharel em Administração.

Orientação: Prof. Elidihara Trigueiro  
Guimarães

Aprovada em: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Profa. Elidihara Trigueiro Guimarães (Orientadora)

---

Profa. Nancy Fernandes Matias

---

Profa. Sueli Maria de Araújo Cavalcante

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por ter permitido minha caminhada até aqui. Aos meus pais que fizeram e fazem de tudo para me ensinar as coisas certas da vida e que estão sempre ao meu lado. Aos meus irmãos que participaram da minha formação e que ainda hoje entrariam em qualquer briga para me defender.

Agradeço aos professores do colégio, que me ensinaram muito do que eu sei hoje, em especial ao meu grande professor Hermes Bezerra, sem ele eu não conseguiria gostar de história e por consequência não teria entrado no curso de Administração. Aos meus mestres da faculdade, que me repassaram seus conhecimentos com louvor. Agradeço especialmente ao professor Isidro Pereira, que me ensinou como driblar as dificuldades e fazê-las pontos fortes. À minha orientadora Ely, que aprendi a admirar como ser humano, acredito não conhecer ninguém com um coração maior do que o dela.

Aos meus amigos, que estiveram presentes nos bons e maus momentos da minha vida, com eles aprendi muito do que sei hoje e garanto que esse conhecimento é bastante útil na minha vida.

## RESUMO

Esse trabalho tem como objetivo mostrar a realidade das empresas familiares e o processo sucessório apresentando os tipos de sucessões. Para fundamentar teoricamente a pesquisa foram exploradas teorias, principalmente em meios bibliográficos, dos assuntos de empresa familiar e processo sucessório. Foi realizado um estudo de caso em uma empresa familiar local, para mostrar as dificuldades e os caminhos do processo. Concluiu-se, então, que a sucessão é um dos momentos mais difíceis da empresa familiar e que os fundadores estão começando um processo de reorganização da gestão com a intenção de profissionalizar a gestão, mas que não pretendem fazer a sucessão de modo completo a curto prazo.

**Palavras-chave:** Empresa Familiar, família, sucessão, processo sucessório.

## **ABSTRACT**

This work aims to show the reality of familiar companies succession process and presenting the types of succession. To theoretically the research theories were explored, mainly books, with issues of familiar companies and succession process. A case study in a local family company was conducted to show the difficulties and the ways of the process. Then concluded that the succession is one of the most difficult moments of the family company and the founders are beginning a process of reorganizing the management with the intent to professionalize management, but do not intend to complete the succession process in a short term.

**Keywords:** Family Company, family, succession, succession process.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo dos três círculos .....	21
Figura 2 - Modelo tridimensional.....	22
Figura 3 - Organograma geral .....	45
Figura 4 - Organograma operações .....	46

## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	8
2.	EMPRESA FAMILIAR .....	10
2.1.	Aspectos conceituais.....	10
2.2.	Características.....	11
2.3.	Empresa familiar brasileira.....	12
2.4.	Vantagens da empresa familiar.....	13
2.5.	Desvantagens da empresa familiar .....	15
2.6.	Tipos de empresas familiares .....	18
2.7.	Ciclo de vida da empresa familiar .....	18
3.	MODELOS CONCEITUAIS .....	20
3.1.	Modelo dos três círculos.....	20
3.2.	Modelo tridimensional.....	21
4.	SUCCESSÃO .....	25
4.1.	Processo sucessório na empresa familiar.....	25
4.1.1.	Sucessão familiar.....	26
4.1.2.	Sucessão Profissional .....	28
4.2.	Planejamento do processo sucessório.....	33
5.	ASPECTOS METODOLOGICOS E REALIDADE A SER ESTUDADA .....	40
5.1.	Aspectos Metodológicos .....	40
5.1.1.	Pesquisa bibliográfica.....	40
5.1.2.	Estudo de caso .....	40
5.1.3.	Pesquisa participante .....	40
5.1.4.	Instrumento de coleta de dados .....	40
5.1.5.	Amostra da pesquisa.....	41
5.2.	Realidade a ser Estudada .....	41
5.2.1.	Histórico .....	41
5.2.2.	Perfil Organizacional.....	44
6.	APRESENTAÇÃO DOS DADOS E DISCUSSÃO .....	47
6.1.	Apresentação dos dados coletados .....	47
6.1.1.	Fundadores .....	47
6.1.2.	Herdeiras.....	48
6.1.3.	Empresa .....	49
6.2.	Discussão da pesquisa .....	50
7.	CONCLUSÃO .....	52
	REFERÊNCIAS .....	53

APÊNDICE A .....	55
APÊNDICE B.....	56
APÊNDICE C.....	57

## 1. INTRODUÇÃO

As empresas familiares ao longo dos anos vêm sendo objeto de pesquisa crescente, isso é devido a esse tipo de organização ser responsável pelo crescimento social e econômico nos mais diversos países, o que denota sua importância no contexto global. Segundo Gersik et al. (2006) vários estudos sobre empresas familiares fazem diferentes suposições a respeito do número de empresas controladas por famílias, mas mesmo as mais conservadoras estimativas colocam a proporção dessas empresas entre 65% e 80% do total.

No Brasil, a realidade não é diferente. Segundo estatísticas do Sebrae a porcentagem é de 85%. Conforme apuração do IBGE, 50% do PIB estão concentrados nessas empresas. dos 300 maiores grupos brasileiros, 265 são familiares (MIRANDA,2009). Sendo assim, estas são responsáveis pela grande concentração de mão-de-obra, geração de empregos, sustentação da economia e aquecimento do mercado do país.

A representatividade desse tipo de empresa faz com que o mercado se especialize mais na gestão familiar e busque novas ferramentas de gestão. Empresas de consultoria especializadas em gestão familiar estão surgindo para atender essa demanda crescente. Com a evolução dos tempos, os fundadores das empresas familiares buscam ajuda para o difícil processo de sucessão familiar.

O processo sucessório é um dos momentos mais delicados na vida de uma empresa familiar. Qual a melhor maneira de passar por esse processo?

Esse processo é bastante delicado e envolve problemáticas difíceis de serem solucionadas. Existem o relacionamento familiar ligado à gestão empresarial. Deve-se buscar a separação dos laços emocionais para a melhor gestão da empresa.

A empresa familiar pode ser sucedida por profissionais que não pertencem à família ou por familiares.

É preciso considerar alguns fatores fundamentais no processo de sucessão como os conflitos de interesses familiares e os da empresa, perspectiva de vida dos membros da família, nível influência do patriarca nas decisões da empresa, perfil social e econômico da família. Esses fatores justificam a elaboração dessa monografia, que tem como objetivo geral identificar as dificuldades no processo de sucessão familiar em uma empresa de grande porte do ramo supermercadista cearense, e como objetivos específicos:

- identificar a estrutura organizacional da empresa;
- compreender a influência da cultura familiar na gestão da empresa;
- compreender os eventuais problemas do processo de sucessão familiar.

A presente monografia está composta de cinco capítulos. O capítulo 1 mostra a introdução, onde é abordada a contextualização do tema, a problemática, a justificativa do trabalho e os objetivos da pesquisa. O capítulo 2 apresenta a base teórica da empresa familiar. O capítulo 3 aborda os modelos de empresa familiar. O capítulo 4 apresenta o processo de sucessão. O capítulo 5 apresenta a metodologia e a realidade a ser estudada nesse trabalho. No capítulo 6 é apresentado os dados da pesquisa e a discussão da pesquisa. No capítulo 7 há a conclusão do trabalho. O Referencial Bibliográfico aponta as fontes utilizadas para construção do referencial teórico que serviu como base para a Monografia.

## 2. EMPRESA FAMILIAR

### 2.1. Aspectos conceituais

Segundo Cortese et al (1993), desde o começo da humanidade, os homens vêm acumulando riquezas e criando mecanismos de defesa dessas riquezas. No início da civilização, as riquezas eram pequenos estoques de alimentos, utensílios, vestuário dentre outros. As riquezas circulavam pouco. A partir da Idade Média o processo de acumulação de riqueza acelerou. Houve a intensificação da atividade do comércio. A acumulação de riquezas veio aperfeiçoando-se através dos tempos, atravessando épocas como o ciclo das grandes navegações e a Revolução Industrial até chegar ao capitalismo moderno. As dificuldades em manter as riquezas têm aumentado muito com a complexidade do mundo moderno. Portanto, para se adequar a essa complexidade, atualmente, o capitalismo moderno se caracteriza pela utilização de grandes quantidades de capital concentradas em empresa e não mais em indivíduos e povos.

Davis (2013), conceitua empresa familiar como uma empresa controlada por uma única família, da qual dois ou mais de seus membros têm influência preponderante na direção do negócio, mediante cargos gerenciais ou de governança, direitos de propriedade ou relações familiares.

Para Garcia (2001), empresa familiar é considerada aquela que é controlada por uma ou mais famílias. O conceito adotado se baseia na ideia de propriedade, que é o que permite a uma família decidir os destinos do negócio.

Segundo Lodi (1987), a empresa familiar é uma instituição secularmente anterior a qualquer formulação administrativa racional, dotada de estruturas e padrões que permanecem dissimulados sob roupagens administrativas modernas.

Segundo Donnelley (*apud* LODI, 1998, p.5), empresa familiar é aquela que se identifica com uma família há pelo menos duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca. Tal reciprocidade é dada entre família e empresa, devendo existir uma relação harmônica entre as duas e não um conflito de interesses. As empresas cujo o fundador não possui um herdeiro para dar continuidade ao trabalho desenvolvido na sua geração, não se encaixam nesse conceito. A primeira geração da empresa pode ser entendida como pessoal e não familiar.

Para Longenecker, Moore e Petty (1997), a empresa familiar é um tipo singular de instituição e costuma ser pequena. É o envolvimento de dois ou mais membros de uma família

dentro de uma empresa. Envolvimento esse que varia tanto em natureza como em extensão. Empresas familiares precisam desenvolver certas vantagens-chave como preservar o clima do local de trabalho, focar no longo prazo e buscar a qualidade.

## 2.2. Características

Para Floriani (2007), toda empresa nasce embasada no sonho de alguém, seja este empreendedor latente, já empresário ou apenas um aventureiro que deseja ampliar suas investidas em busca, meramente, da "sorte grande". Independentemente de qual seja a classificação, quem decidiu iniciar um negócio o faz levado intenção de realizar algo, de concretizar uma ideia. Seguindo essa premissa tem-se, então, que um negócio nasce:

- I. Para atender a um sonho ou a uma expectativa de um potencial empreendedor.
- II. Para contentar o desejo ou a necessidade de um negociante já estabelecido.
- III. Como opção diante de um impasse profissional (desemprego, por exemplo).
- IV. Como imposição para atender a um acordo trabalhista (contrato de consultoria, por exemplo).
- V. Como solução para o investimento de um capital.
- VI. Como parte de um projeto planejado criteriosamente, antecipadamente pesquisado, estudado e avaliado em todos os seus aspectos e cujo principal escopo é a construção de uma empresa destinada a crescer, sedimentar e expandir, sempre visando o resultado positivo de seus negócios.

A maioria das pessoas elegem a família e o trabalho como as duas coisas mais importantes da vida. É comum vermos casos em que essas relações se misturam, são os casos das empresas familiares, que juntas predominam no mercado mundial. Essa relação assume aspectos delicados, considerando nem sempre ser fácil distinguir e separar os sentimentos e hierarquias existentes nesse contexto.

Para Lerner (2010), todas as empresas familiares são diferentes entre si e das demais organizações não familiares. Em geral, elas são muito criticadas pela falta de profissionalismo, falta de planejamento, falta de organização e com muitos conflitos na família, sendo eles grandes ou pequenos. Essa realidade vem mudando com o tempo. As novas realidades estão presentes em todos os setores de atividades, nos quais já não são novidades, dentre outros, assuntos como qualidade total, excelência de atendimento ao cliente, tecnologia da informação, gestão avançada de pessoas, dentre outros. Muitas coisas podem e

devem ser feitas nas empresas familiares como a educação corporativa, pesquisa sobre as melhores práticas de outras empresas e alianças empresariais estratégicas.

Estar em uma empresa familiar é algo que afeta todos os participantes. Assumir o comando da empresa quando esta foi fundada por seu pai, ou por outro membro da família, pode gerar sentimentos distintos exigindo uma percepção, flexibilidade no que se refere às relações entre os membros familiares. É fato, nesse tipo de empresa, a convivência contínua durante o horário de trabalho, prolongando-se ao chegar em casa e estarem todos à mesa para as refeições e outras atividades. O papel de sócio é diferente quando o outro sócio é um cônjuge ou um filho. Essa diferença não é apenas um sentimento. Ela está enraizada na realidade da empresa.

Para Blumenthal e Steinberg (2011), as empresas familiares apresentam características próprias que as diferenciam das outras, o que contribui para uma complexidade ainda maior. Dentre outras questões, sua gestão e seu controle por uma ou mais famílias, vinculadas societariamente, as tornam objeto peculiar no meio corporativo. Nelas, revela-se um processo de tomada de decisão em que argumentos lógicos e os dados concretos são levados em conta, mas os vínculos afetivos que permeiam as relações familiares são os fatores determinantes. A relação familiar, na maioria das vezes, é revelada no contexto da empresa; seus integrantes dividem espaço, compartilham dificuldades, demonstram ciúmes e rivalidades, protegem-se uns aos outros, sofrem pressões financeiras, comemoram vitórias mercadológicas e, da mesma forma, lamentam fracassos e resultados. É na casa da família que os problemas da empresa são discutidos e muitas vezes as decisões são tomadas.

Os processos e a cultura de uma empresa familiar é bastante peculiar, assim como nas demais organizações. As ligações familiares influenciam nas políticas adotadas pela organização e essas influências podem fazer com que a empresa esqueça a verdadeira missão da empresa. Identificar e compreender suas características é fator fundamental nesse estudo.

### **2.3. Empresa familiar brasileira**

As empresas familiares constituem a principal forma de propriedade privada em diversos setores industriais não somente no Brasil, mas na América Latina como um todo.

Segundo Floriani (2007), as empresas familiares brasileiras chegam ocupando amplo e importante espaço no contexto econômico nacional e até internacional, embora persista seu estigma de desaparecimento precoce. A vida média das empresas familiares americanas gira em torno de 24 anos, enquanto as não familiares chegam aos 45 anos. No Brasil, algumas pesquisas afirmam que a vida média das empresas não familiares não atinge

12 anos, enquanto que as familiares mal chegam aos 9 anos; apenas 30% chegam à segunda geração e apenas 5% alcançam a terceira geração.

Para Oliveira (1999), é paradoxal que as empresas familiares brasileiras representem 4/5 do total das empresas privadas nacionais, respondam por mais de 3/5 da receita, 2/3 dos empregos no país e 1/5 delas apresentem sérios problemas de sucessão, e esses problemas são de longa duração, levando em média quatro anos para serem resolvidos e provocando, dessa forma, sérios danos para as próprias empresas, as quais, como toda e qualquer empresa brasileira e possivelmente mundial, não têm sobra de caixa para enfrentar esses problemas ao longo do tempo.

Para Floriani (2007), é intrigante ver o número de insucessos desse tipo de empresa nos dias de hoje sabendo que o número de consultorias especializadas e de bibliografia específica orientando a postura comportamental desse tipo empresaria é cada vez mais expressivo.

A forte influência que a família tem sobre a empresa é uma questão comum nas empresas familiares. É necessário que a atenção à essa relação seja grande, a falta de atenção pode resultar em dificuldades para a empresa e até mesmo o fechamento da empresa.

#### **2.4. Vantagens da empresa familiar**

Segundo Longenecker, Moore e Petty (1997), uma vantagem da empresa familiar é que o grau de envolvimento da família com a empresa aumenta o comprometimento dos familiares junto a ela. Diferente de um profissional de fora que pode sair da empresa a qualquer momento por não acreditar mais na mesma ou por ter conseguido outra oportunidade.

Outra vantagem é a capacidade de sacrificar seus próprios recursos financeiros em prol da empresa. A capacidade de se sacrificarem em tempos de crise. Há, ainda, a questão da colaboração entre irmãos que trabalham na empresa que podem gerar bons frutos em virtude desse maior comprometimento por parte dos familiares.

Segundo Davis (2013), as empresas familiares têm desempenho superior ao de empresas não familiares, ele aponta como pontos fortes da empresa familiar as seguintes características:

- Grupo proprietário e equipe de liderança estáveis;
- Forte lealdade dos *stakeholders*: clientes, funcionários e proprietários;

- Perspectiva paciente, de longo prazo: planos, investimentos e relacionamentos;
- Determinação e ousadia periódica;
- Orgulho, paixão, senso de dever, persistência e resiliência;
- Missão de excelência, ética e controle familiar.

Para Welch (2008), muitas empresas familiares possuem características muito positivas como a tolerância e a flexibilidade. As empresas possuem a capacidade de transmitir aos seus empregados um toque de humanidade e a sensação de que fazem parte de algo maior do que eles. Isso acaba os envolvendo.

Para Najjar (2011), os pontos forte da empresa familiar são:

- União da família a longo prazo;
- Grupo de acionistas estável, fiel e leal;
- Manutenção, com perspectiva de longo prazo, do planejamento, dos investimentos e do relacionamento com o mercado;
- Manutenção de níveis de excelência com padrão mundial em sua gestão;
- Comportamento ético como sua marca principal;
- Incentivo ao desenvolvimento de novos produtos, serviços e à inovação;
- Orgulho de acionistas e funcionários diante de seu sucesso;
- Necessidades do negócio (do coletivo) colocadas acima de interesses pessoais por acionistas e familiares.

O Sebrae destaca alguns pontos fortes característicos das empresas familiares:

- Comando único e centralizado, permitindo relações rápidas em situações de emergência;
- Estrutura administrativa e operacional " enxuta";
- Disponibilidade de recursos financeiros e administrativos para autofinanciamento obtido de poupança compulsória feita pela família;
- Importantes relações comunitárias e comerciais decorrentes de um nome respeitado;
- Organização interna leal e dedicada;
- Forte valorização da confiança mútua, independente de vínculo familiar. A formação de laços entre empregados antigos e os proprietários exerce papel importante no desempenho da empresa;
- Grupo interessado e unido em torno do fundador;

- Sensibilidade em relação ao bem-estar dos empregados e da comunidade onde atua;
- Continuidade e integridade de diretrizes administrativas e de focos de atenção da empresa.

## **2.5. Desvantagens da empresa familiar**

As empresas familiares, como qualquer organização, também apresenta diversas desvantagens que podem comprometer seu desempenho. O fato de haver, muitas vezes, uma falta de discernimento entre os objetivos empresariais e objetivos familiares podem atrapalhar o andamento da organização.

Para Davis (2013), existe uma grande dificuldade em definir o papel dos familiares dentro da empresa. Muitos sócios acreditam que seu grau de autoridade depende proporcionalmente a parte da empresa que possuem. Para evitar confrontos no tocante a esse assunto é importante definir quem toma as decisões. Definir quem terá o poder da administração e o grau de autoridade de cada um. Estabelecer uma hierarquia explicitando quem se reporta a quem. E mais, essa definição deve começar o quanto antes, se possível, no começo da empresa. O grande motivo de desavenças é a questão de poder e de status. É difícil para a maioria dos entes familiares se submeterem às decisões de outro ente familiar, principalmente por todos serem proprietários. A preferência é que essa submissão não seja demonstrada abertamente.

Segundo Longenecker, Moore e Petty (1997), um dos diversos problemas que podem ocorrer dentro desse tipo de empresa é a rivalidade entre irmãos. Muitas vezes o fundador possui mais de um filho trabalhando na empresa. Pode haver desavença por questões de opinião quanto ao rumo dos negócios. Competição entre irmãos. Disputa para assumir a sucessão da empresa. Essa rivalidade pode atrapalhar o desempenho dos funcionários e prejudicar o sucesso da empresa. A dificuldade em definir o que vem primeiro na ordem de prioridade se a família ou a empresa, pode causar conflitos. Até que ponto deve-se comprometer o relacionamento familiar por motivos empresariais? O equilíbrio entre a família e os negócios é fundamental para a harmonia geral.

Segundo Blumenthal e Steinberg (2011), as empresas familiares não profissionalizadas apresentam os seguintes pontos fracos:

- Ausência de estratégia clara e definida;
- Confusão entre propriedade e gestão;
- Lutas constantes pelo poder;
- Predominância de caprichos individuais;
- Eventual falta de clareza quanto à vocação da empresa.

Esses pontos podem ser justificados pela carência de investimentos em recursos humanos, em tecnologia e na melhoria de métodos e processos. Os autores destacam também os pontos críticos da empresa familiar, são eles:

- Dificuldade em transmitir o carisma do fundador para as próximas gerações;
- Fracionamento do poder acionário na sucessão;
- Conflitos sobre a perspectiva do negócio entre membros da família;
- Tendência ao conservadorismo e paternalismo;
- RHs baseados em amizade e familiaridade (ou seja, afeto em sobreposição à competência e à adequação de perfil);
- Conflitos de interesse e atritos entre familiares.

Uma análise do conflito entre sócios mostra que eles costumam ser abafados e não verbalizados, acabam se estendendo por um longo prazo. Isso pode gerar conflitos de grandes proporções que fogem ao controle. Para manter o equilíbrio, a melhor alternativa é estabelecer regras de convivência, de atuação e de tomada de decisão antes que os conflitos se tornem incontroláveis.

Najjar (2011), enxerga como principais desafios para a empresa familiar manter-se competitiva, mesclar aspectos familiares com profissionalismo, manter o controle familiar do negócio, perpetuar o sucesso da família ao longo das gerações e fazer a transição na gestão e na sociedade. Ele cita também algumas vulnerabilidades, são elas:

- Baixo reinvestimento do resultado do negócio;
- Lealdade exagerada a produtos, serviços e tecnologias ultrapassados, mas tradicionais na família;
- Controle como foco preponderante da empresa;
- Em algumas empresas, dificuldade para manter e atrair talentos;
- Estagnação e descuido em relação à estratégia empresarial;
- Não aplicação da visão grande-angular na estratégia da empresa;
- Conflitos familiares destrutivos;

- Falta de reconhecimento e de superação de conflitos;
- Longos mandatos de liderança;
- Ausência de disciplina no grupo de acionistas e/ou familiares-gestores;
- Soberba.

Para Welch (2008), as empresas familiares pecam ao procurar preservar a riqueza ao invés de acumulá-la, isso pode afetar a sua sobrevivência. Ao proteger demais os ativos, acabam evitando correr riscos propícios para crescerem e se manterem no mercado. Com a globalização, correr risco é um mal necessário.

Lodi (1987), as três principais causas do fim de empresas italianas, que em muito se parecem com as brasileiras, são: baixo grau de profissionalização, dificuldade em administrar as inovações e o nível de capitalização insuficiente para continuar no comando.

O Sebrae os seguintes pontos como pontos fracos da empresa familiar:

- Dificuldades na separação entre o que é intuitivo/emocional e racional, tendendo mais para o primeiro;
- A postura de autoritarismo e austeridade do fundador, na forma de vestir ou na administração dos gastos, se alterna com atitudes de paternalismo, que acabam sendo usadas como forma de manipulação;
- Exigência de dedicação exclusiva dos familiares, priorizando os interesses da empresa;
- Laços efetivos extremamente fortes, influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa;
- Valorização da antiguidade como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência;
- Expectativa de alta fidelidade dos funcionários. Isto pode gerar um comportamento de submissão, sufocando a criatividade;
- Jogos de poder, nos quais muitas vezes vale mais a habilidade política do que a característica ou competência administrativa;

As desvantagens das empresas familiares são muitas, mas os sócios devem ser os primeiros a conhecerem as dificuldades e encará-las. Qualquer mudança na organização, para ser bem sucedida, tem que ser aprovada pela alta cúpula da empresa.

## 2.6. Tipos de empresas familiares

Segundo Veloso (2008), existem três tipos de empresas familiares:

A primeira é a chamada tradicional. Suas principais características são possuir capital fechado; pouca transparência, tanto administrativa como financeira; e o domínio completo da família sobre os negócios.

O segundo tipo básico é conhecido como empresas híbridas. Nesse tipo de empresa o capital é aberto, entretanto a família ainda controla os negócios. Entretanto, existe uma maior transparência e participação na gestão de profissionais que não fazem parte da família.

O terceiro tipo é definido como empresa com influência familiar. Grande parte das ações já está em poder do mercado. "Porém, a família, mesmo afastada da administração cotidiana, ainda tem o controle estratégico por meio de participação acionária significativa".

## 2.7. Ciclo de vida da empresa familiar

Lodi (1987), aplica o conceito de ciclo de vida do produto a empresa familiar. O ciclo apresenta quatro fases distintas, são elas: fundação ou introdução, crescimento, maturidade e declínio.

A fase da fundação é caracterizada pela forte ligação entre o fundador e a empresa, o que geralmente dificulta a profissionalização da empresa. Os esforços exigidos pela carreira e por exigências da empresa acabam atrapalhando as relações familiares.

A fase de crescimento surge quando há talento e o produto escolhido for acerto e que esse gere riqueza a empresa.

A fase da maturidade é a fase mais complexa da organização. A empresa já é reconhecida. Entretanto, a organização "navega quase pelo poder da inércia". Uma outra característica é que a capacidade criativa do empresário começa a entrar em declínio. Portanto, é nesse momento que se deve começar o processo de sucessão.

A fase do declínio é quando o fundador não participa ativamente da empresa. Fica, agora, a cargo do sucessor tomar as rédeas da empresa e tentar alavancá-la.

Para Chaves (1997), as empresas têm seguido um padrão histórico de comportamento. A empresa inicia com uma fase de crescimento e expansão sob a gestão do fundador. Logo após vem a segunda geração denominada de "administradores de sucesso" caracterizada por estar bem posicionada no mercado, às vezes é até líder, porém deixa de

innovar. A falta de inovação acontece porque os gestores acreditam que não devam, mudar em nada, pois o negócio está indo bem. Na terceira geração, denominada de "administradores de estagnação", a empresa está em decadência. Apareceram concorrentes mais capazes, com produtos e/ou serviços melhores. Infelizmente, nessa fase, os gestores não conseguem alterar essa rota de declínio acarretando na falência ou na sua venda.

### 3. MODELOS CONCEITUAIS

#### 3.1. Modelo dos três círculos

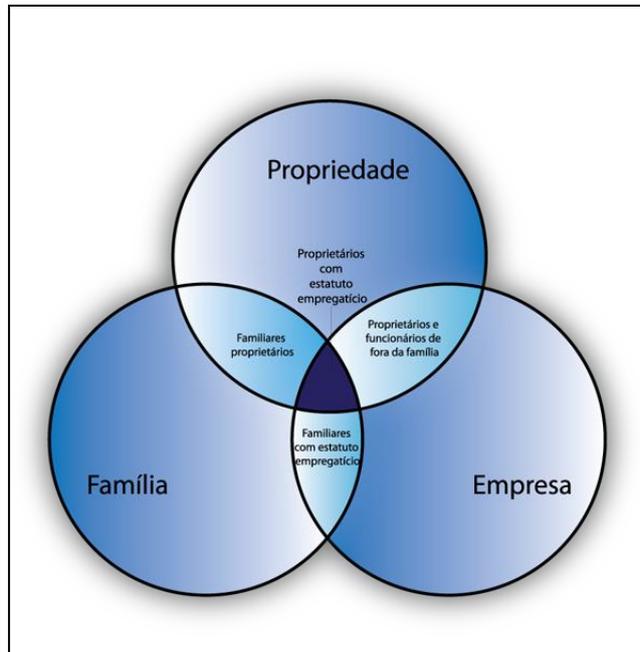
Entre os vários modelos de análise de empresas familiares apresentados pela literatura, destaca-se o modelo dos três círculos, elaborado por Gersicket al. (1997). Nele as empresas são interpretadas a partir de três dimensões interdependentes e sobrepostas: a propriedade, a família e a empresa. O Modelo proposto por estes autores combina os vários estágios do desenvolvimento da família, da empresa e da propriedade para explicar as várias fases e estágios de desenvolvimento por que passam as empresas familiares.

Diante das dimensões citadas os autores destacam os estágios para cada dimensão, sendo eles:

- **Propriedade:** proprietário controlador, que o controle da empresa pode estar focado em uma única pessoa ou casal, os demais proprietários possuem participação simbólica; sociedade entre irmãos, o controle acionário encontra-se com os irmãos, que possuem autoridade sob a orientação das facções dos ramos da família; e o consórcio de primos, caracterizado pela presença de muitos acionistas primos e a mistura de sócios não funcionários e funcionários.
- **Família:** jovem família empresária, constituição da empresa e criação do “empreendimento casamento”, decisões e desafios da relação família e trabalho; entrada na empresa, nesta existe a mediação entre gerações, separação e individualização da geração mais nova e a tentativa de facilitar o processo para decisões iniciais sobre carreiras; trabalho conjunto, é importante nesta fase promover a cooperação e comunicação entre as gerações, com o intuito de evitar conflitos e estimular o trabalho em conjunto; e, passagem do bastão, nesta acontece o desligamento da geração mais velha e a transferência da liderança para outra geração mais nova.
- **Empresa:** nesta encontra-se uma estrutura informal na organização, com o proprietário à frente do negócio para conduzir o caminho; expansão/formalização, neste momento a estrutura está mais funcional e com a multiplicação de produtos, o planejamento estratégico é essencial; e

maturidade, esta possui aspecto estável com base de clientes fiéis e papéis funcionais definidos.

Tal modelo pode inserir o sujeito nas dimensões citadas e influenciar sua posição no desenvolvimento da organização possibilitando o entendimento dos princípios de conflitos interpessoais, papéis, prioridades e limites da empresa.



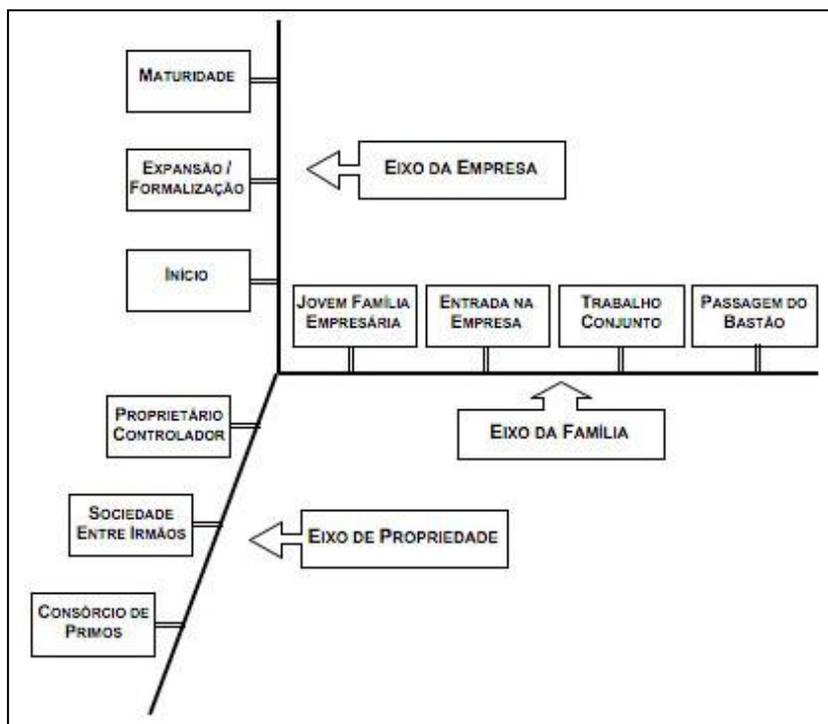
**Figura 1 – Modelo dos três círculos**

Fonte: Davis (2013).

Segundo Kreisig et al. (2006), o modelo facilita a compreensão de como cada pessoa vê e sente a organização. Isso, partir do momento que se localizarem, em um dos setores, todos os indivíduos pertencentes à organização. Portanto, será possível perceber o comprometimento e o interesse de cada indivíduo como uma função do papel que desempenha.

### **3.2. Modelo tridimensional**

Segundo Carlton (2003), o modelo dos três círculos descrito acima, se sujeita ao tempo e conseqüentemente à inevitabilidade das mudanças, atingindo a família, a distribuição da propriedade e a organização. Dessa forma, tornou-se necessário desenvolver cada subsistema o que acabou gerando o modelo tridimensional.



**Figura 2 - Modelo tridimensional**

Fonte: Carlton (2003, p.3).

Para Consoli e Martinelli (1998), na dimensão da propriedade constata-se que a mesma demonstra o desenvolvimento da propriedade no decorrer do tempo. É importante observar que após a primeira geração, onde geralmente há um único proprietário majoritário, a propriedade tende a tornar-se cada vez mais diluída. Resultado da entrada de novos proprietários.

Essa dimensão divide-se em três estágios:

O estágio do proprietário controlador, caracterizado pelo controle da propriedade na posse de uma pessoa ou de um casal. Podem existir outros proprietários, mas sua participação na empresa é simbólica e não exerce autoridade. O principal desafio desse estágio é escolher uma estrutura de propriedade para a próxima geração e equilibrar o controle unitário com a contribuição de acionistas.

O estágio de sociedade entre irmãos, caracterizado pelo controle acionário em poder dos irmãos. Podem haver mais sócios, mas sem autoridade significativa na empresa. Existem grandes desafios como reter o capital, definir o papel dos sócios não-funcionários, controlar a orientação das facções dos ramos da família, desenvolver um processo para controle dividido entre os sócios.

O consórcio de primos, caracterizado pelo controle exercido por muitos primos de diferentes ramos da família. A administração da família e do grupo de acionistas e a criação de um mercado de capital para a empresa são os principais desafios.

Segundo Consoli e Martinelli (1998), a dimensão de desenvolvimento da família é dividida em quatro estágios: jovem família empresária, entrada na empresa, trabalho conjunto e passagem do bastão. Os autores afirmam que Gersik et al. utilizaram-se de duas perspectivas para formar essa dimensão: o conceito de desenvolvimento de adultos e os ciclos de vida familiares. Esse eixo diferencia-se dos outros dois, pois é regido pelo envelhecimento dos familiares.

O estágio jovem família empresária é formado pela geração dos pais com menos de 40 anos e com filhos menores de 18 anos. Os desafios são: criar um "empreendimento casamento", decisões iniciais tomadas sobre relacionamentos com a família ampliada (parentes que emprestaram capital como investimento).

O estágio da entrada na empresa caracteriza-se pela idade do proprietário estar entre 35-55 anos com a possível entrada da outra geração nos negócios da família. Seus desafios são facilitar um bom processo para as decisões iniciais sobre carreiras, administrar a transição da meia-idade e separar e individualizar a geração mais nova.

O estágio de trabalho conjunto é caracterizado pela faixa etária estar entre 50-65 anos e os membros mais novos entre 20-45 anos. Percebe-se o crescimento da família. Nesse estágio é preciso promover a cooperação e comunicação entre as gerações, realizar uma administração produtiva dos conflitos e administrar as gerações para que trabalhem em conjunto.

O estágio da passagem do bastão é onde a geração mais velha já está com 60 anos ou mais. O desligamento da geração mais velha da empresa e a transferência de liderança para outra geração são os objetivos a serem alcançados.

A dimensão do desenvolvimento da empresa é dividida em três estágios: início, expansão/formalização e maturidade. É a dimensão que apresenta maior quantidade de problemas técnicos e gerenciais.

Consoli e Martinelle (1998), citam que o estágio de início da empresa apresenta uma estrutura mínima e informal. Os procedimentos somente são definidos quando necessários e, por muitas vezes, modificado. Possuem duas características comuns. A primeira é que os proprietários estão no centro de todas as coisas. A segunda é o foco da empresa voltar-se apenas para um produto ou serviço. essa empresa ainda está procurando um nicho para se estabelecer a longo prazo. Os maiores desafios são a própria sobrevivência da

organização entendida como a entrada no mercado, o planejamento dos negócios e financiamento e pesar o sonho versus a realidade.

Segundo Carlton (2003), no segundo estágio, expansão/formalização, há uma expansão da empresa com a criação ou o aumento de várias áreas como vendas e números de funcionários. Os proprietários percebem que a empresa é viável e que podem partir para um estágio adiante, enfrentando novos desafios. Com esse crescimento vem uma maior complexidade. Para superar essas complexidades é preciso desenvolver um planejamento estratégico e administrar bem o caixa da empresa; profissionalizar a empresa estabelecendo sistemas e políticas organizacionais.

Na maturidade, o último estágio, a empresa possui uma organização mais estável com rotinas organizacionais bem definidas e funcionais, uma base de clientes estável e um crescimento modesto. Estabelecer um novo foco estratégico com reinvestimento e comprometimento por parte da gestão é o principal obstáculo.

## 4. SUCESSÃO

### 4.1. Processo sucessório na empresa familiar

O processo sucessório representa um dos momentos mais importantes para que se otimize a continuidade da empresa familiar. Se esse momento não apresentar os resultados esperados, a efetividade da empresa familiar pode estar bastante comprometida. Esse processo pode dar uma nova perspectiva de atuação à empresa, ou pode representar o fracasso dela.

Alternativas surgem para auxiliar os fundadores a otimizarem o processo de sucessão e manter a chama do negócio acesa. Elas conduzem da melhor maneira possível o processo, reduzindo possíveis conflitos inerentes ao momento da sucessão.

Segundo Ricca (1998), a empresa familiar pode fazer uso de dois artifícios no sentido de minimizar possíveis problemas surgidos antes, durante e após o processo sucessório:

- Planejamento de sucessão familiar;
- Profissionalização da gestão.

Segundo Oliveira (1999), o executivo deve efetuar ampla e real análise sobre a melhor situação para a operacionalização do processo sucessório em sua empresa. O momento do processo sucessório é crucial para determinar o progresso da empresa. Se o planejamento da sucessão não ocorrer como pretendido a empresa estará correndo grandes riscos.

Para Lodi (1998), o conflito existente nesta fase é quase sempre resultado de problemas estruturais da família cujas raízes estão 20 ou 30 anos atrás. A sucessão é determinada a longo prazo pela maneira como os pais constituíram e educaram a família, preparando-a para o poder e a riqueza.

Quando essa ascensão de família modesta para família rica acontece de forma repentina, sem qualquer acompanhamento ou cuidado, a moral do trabalho, o sentido da missão da empresa e até mesmo a atitude dos jovens podem sofrer sérios abalos, comprometendo a saúde da empresa. Indo um pouco mais além, as empresas familiares podem vir a falir, tamanhas as consequências desses abalos.

#### ***4.1.1. Sucessão familiar***

A sucessão familiar é aquela cuja continuidade da gestão da empresa será dada através dos membros da família. Nesse caso, é importante atentar para a questão da interação da empresa familiar com a família e vice-versa.

Segundo Oliveira (1999), alguns aspectos devem ser considerados na sucessão familiar:

- A realidade da família, quanto a seus valores, crenças, atitudes e comportamentos pessoais;
- Se os familiares colocam o nível de riqueza e poder acima das interações pessoais e familiares;
- Como são tratados os parentes agregados, tais como genros e noras;
- Como está a expectativa de vida dos membros mais influentes da família.

Oliveira (1999), coloca que o maior problema nesse tipo de sucessão é essa questão da interação entre empresa e família, uma vez que representam duas instituições com abordagens bem diferentes. De um lado, há a instituição negócio, que corresponde à empresa e, de outro lado, a instituição social, que corresponde à família.

Para o autor as principais vantagens da sucessão familiar, para as quais os executivos devem estar atentos, são:

1. Ter continuidade do comando familiar na empresa

Neste caso, espera-se que o executivo tenha um herdeiro competente para assumir os negócios. Caso isso não seja possível, pode-se utilizar a estratégia de consolidar uma empresa holding, na qual os herdeiros podem ficar sem comprometer os negócios da empresa e preferencialmente, seu futuro.

2. Ter processo decisório ágil com elevado grau de flexibilidade para implementação das ações

Essa situação ocorre, principalmente, nos casos de adequada interação entre os membros da família. Como o centro das decisões pode estar identificado de forma melhor pela posição hierárquica do patriarca da família, fica mais fácil o trabalho de profissionais criativos, ambiciosos e empreendedores.

3. Ter na sucessão uma pessoa com interesse societário na otimização dos resultados atuais e futuros da empresa.

Esse interesse societário, aliado a um pouco de responsabilidade, de inteligência e de discernimento, pode ser a sustentação para que um herdeiro se torne um executivo razoável e, mais tarde, um executivo estrategista e empreendedor.

O problema que pode vir a ocorrer seria a não evolução de qualidade administrativa do executivo herdeiro. De qualquer forma tem-se observado, de acordo com o autor, que o interesse societário tem provocado, muitas vezes, uma situação de adequado interesse do herdeiro por sua empresa.

#### 4. Ter possibilidade de treinamento mais extenso e intenso

Esse treinamento pode ser mais extenso devido o herdeiro ter a oportunidade de ser treinado desde a sua juventude dentro de uma filosofia de administração mais específica. E o treinamento ainda pode ser mais intenso porque a vida pessoal e profissional do herdeiro pode ser fortemente debatida pela mesma pessoa.

#### 5. Ter um conhecimento mais profundo sobre o executivo sucessor

O executivo que está coordenando o processo de sucessão detém profundo conhecimento sobre o sucessor por este se tratar de seu filho, sobrinho ou outro tipo de parente. Isso pode vir a facilitar na adequação do mesmo à empresa e vice-versa.

#### 6. Ter otimizados sistemas de remuneração

Isto se dá pelo fato de o sucessor querer uma remuneração por resultados, que é uma evolução natural. Significativa parte dos executivos empregados das empresas tem dificuldade de se enquadrar nessa nova realidade, o não ocorre com a maioria dos executivos herdeiros.

#### 7. Ter, principalmente no início do processo, maior poder de comando sobre o executivo sucessor.

Essa é uma realidade que normalmente desaparece ao longo do tempo, mas que se faz importante no início do processo de sucessão. Deve-se saber usar muito bem esse período de maior domínio, tanto sobre a situação da empresa quanto sobre próprio herdeiro.

#### 8. Ter maior espírito de família

Muitas empresas não familiares tentam trabalhar esse espírito para trabalharem melhor e alcançarem o sucesso. Essa situação pode apresentar, em significativa parte das vezes, resultados importantes para a empresa familiar. deve-se lembrar que existem vários ramos de negócios em que as empresas familiares têm apresentado sucesso ao longo das gerações.

Essa constatação leva ao questionamento de que se o sucesso de uma linha de negócios e produtos de uma empresa familiar tem alguma ligação com o estilo de vida da família empresária.

Conforme Oliveira (1999), as principais desvantagens da sucessão familiar sobre as quais os proprietários do negócio devem estar ou virem a estar precavidos, são:

1. Ocorrer disputa de poder entre membros da família

A questão do processo sucessório nas empresas familiares é uma das mais problemáticas devido ao fato de que envolver disputa dos herdeiros pelo poder e pelo controle dos negócios da empresa.

Uma forma de amenizar esse problema é aumentar o período no qual o herdeiro será treinado, fazendo-o trabalhar durante vários anos, intensamente, em várias atividades alocadas nos níveis mais inferiores da empresa. Isso fará com que o candidato a sucessor adquira um maior nível de conhecimento a respeito da empresa, facilitando o processo decisório em momentos futuros.

Uma outra forma de minimizar os problemas que acompanham esse disputa é o herdeiro trabalhar fora da empresa familiar durante um certo período de tempo. Dessa forma, ele poderá mostrar se tem ou não qualidades para ganhar seu próprio espaço profissional.

2. Ter dificuldade em demitir o executivo sucessor

Essa dificuldade se dá quando o executivo fica indeciso entre continuar verificando que seu sucessor causa problemas para a empresa ou provocar um conflito familiar. De qualquer forma, se o referido executivo estiver pensando na empresa, certamente ele tomará essa decisão sem mais problemas.

3. Existir dificuldade em desempenhar papéis

Isso ocorre quando tanto o pai quanto o filho não conseguem desempenhar seus papéis na família e na empresa separadamente. Isso implica que também não conseguirão separar o ambiente familiar do ambiente profissional.

#### ***4.1.2. Sucessão Profissional***

A globalização no contexto atual indica a necessidade crescente de profissionais altamente qualificados, técnica e experimentalmente, para bem administrar, com vistas a um mercado de elevados índices de competitividade. Muitas empresas familiares cresceram e tornaram-se complexas exigindo uma administração profissional.

As definições a respeito da profissionalização sempre adotam a mesma premissa: tentativa de separação entre família e empresa. A seguir são apresentadas algumas dessas definições.

Para Ricca (1998), a profissionalização pode ser definida como o instrumento que consegue diferenciar os interesses da família com os da empresa, minimizando o conflito. São estabelecidos os critérios gerais, que irão nortear as decisões e posturas dos administradores, como: contratação, remuneração, tomada de decisões na promoção de funcionários.

Também pode ser entendida, segundo Lodi (1998, p.25), como: "É o processo pelo qual a organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais e menos personalizadas."

Lodi (1998, p.26), ainda complementa sua definição quando apresenta três pontos básicos que implicam na profissionalização da empresa familiar:

- O sucesso de integrar profissionais familiares na direção e na gerência da empresa.
- O sucesso em adotar práticas administrativas mais racionais.
- O sucesso em recorrer à consultoria e à assessoria externa para incorporar sistemas de trabalho já exitosos em empresas mais avançadas ou recomendadas nas universidades e nos centros de pesquisa.

Para Lodi (1998, p.26), "mesmo que o processo de profissionalização seja bastante cauteloso, os novos profissionais devem ser integrados à empresa de maneira cuidadosa e paulatina, buscando evitar que a pressa nesse processo venha causar falhas".

A entrada de profissionais não-familiares na organização trata-se de uma questão delicada, uma vez que parte da premissa de que a família não é capaz de dirigir sozinho o negócio, seja pela insuficiência de membros familiares, seja pela incompetência dos mesmos.

Inúmeros erros são cometidos pelas empresas familiares no momento da introdução de novos profissionais em sua estrutura. Um desses erros é querer massificar o processo de profissionalização, introduzindo de uma vez só vários profissionais.

A importância do processo é que ele deve ser conduzido de forma gradual, com poucos e bons profissionais, já que cada profissional que fracassa se transforma em um reforço para aquelas alas da família que são contra a profissionalização.

Cabe dizer ainda que esse processo também pode vir a ser bastante danoso para o profissional que adentra à empresa. Isso porque esse profissional poderá se sentir perdido no meio de um "fogo cruzado".

Segundo Lodi (1998, p.26), ele passa a fazer parte de um triângulo nem sempre amoroso entre a família, a empresa e o grupo de profissionais. Dessa forma, o profissional da empresa familiar passa a ser administrador de relações entre a família e seus subordinados, tentando otimizar a demanda de cada um desses públicos da seguinte forma:

- Relações para cima, com a família.
- Relações para baixo, com os subordinados.
- Relações para o lado, com os colegas.

É preciso reconhecer os requisitos desses três papéis, os objetivos e resultados esperados e, principalmente, reconhecer a dificuldade de conseguir um desempenho consistente em vista de demandas conflitantes.

Lodi (1998, p.27), diz ainda que o sucesso do profissional depende muito de sua capacidade de interpretar uma orientação muito abstrata de seus superiores e traduzi-la numa linguagem concreta de objetivos e metas para os subordinados. Os superiores sabem o que querem, não têm ideia de conseguir e esperam que o profissional o consiga. E nas empresas familiares, os presidentes, muitas vezes, projetam um ego idealizado nos profissionais, esperando que eles sejam figuras muito lógicas e mágicas.

Outro ponto importante é o fato de que os profissionais conhecem pouco sobre o histórico das decisões, sobre os dados de produção e vendas, sobre as oportunidades e ações passadas, enfim sobre a empresa em geral. Partindo de informações contraditórias, fragmentadas, mal armazenadas e nem sempre óbvias, o profissional deve apenas agir. Neste momento ele se encontra no seguinte dilema: se for esperar pela compilação dos dados pode ser tarde demais; se agir logo pode cometer algum erro. Ainda assim, na dúvida, é importante agir.

Além disso, o profissional deve saber conviver em uma atmosfera política muito sutil onde há diferentes interesses e grupos de pressão, onde os familiares podem ter ambições pessoais conflitantes, onde há posições fortes e posições fracas ostentando poder aparente. Exige-se do profissional que, não parecendo ser político, aja como tal, tendo consciência da configuração do poder dentro da empresa (LODI, 1998, p.28).

Segundo Oliveira (1999), ao se abordar a sucessão profissional, deve-se considerar as seguintes situações:

- Empresa com administração familiar que passa a ser administrada por profissionais contratados.
- Empresa já profissionalizada em que ocorre a troca de um ou mais executivos.

São consideradas vantagens da sucessão profissional, de acordo com Oliveira (1999, p.31):

1. Ter maior facilidade de recrutamento e seleção de um executivo com perfil desejado

Essa vantagem depende em muito do fato de o executivo catalisador do processo sucessório estar presente de maneira efetiva no recrutamento e, principalmente, na seleção do executivo sucessor. Ou seja, a qualidade do processo de recrutamento e seleção depende da qualidade da definição do perfil do sucessor desejado.

2. Receber, de maneira mais rápida e efetiva, as experiências e os conhecimentos de um executivo profissional

Normalmente, executivos recém-contratados apresentam vigor aguçado e dão uma sacudida na empresa que é, na maior parte das vezes, bastante benéfica. Além do que um executivo profissional pode trazer experiências acumuladas em outras empresas e um nível de conhecimento interessante para a empresa familiar.

3. Receber novos estilos e filosofias de administração interessantes

Além de conhecimento e experiência, novos estilos e filosofias de administração podem acompanhar o executivo profissional, ajudando a empresa a otimizar seus resultados.

4. Ter maior flexibilidade para alterações de executivos

Os executivos profissionais são relativamente fáceis de ser substituídos, pois o enfoque pode ser exclusivamente profissional, abstraindo-se com maior facilidade de aspectos emocionais. E essa flexibilidade pode ser crucial para a empresa familiar mudar, de forma ágil e adequada, seus rumos.

As principais desvantagens da sucessão profissional são apresentadas a seguir, as quais os executivos devem se precaver (OLIVEIRA, 1999 p.32).

1. Receber e incorporar estilos e filosofias de administração que fogem da maneira de ser da empresa familiar

A principal maneira de evitar esse problema é a efetiva participação do condutor do processo sucessório em todos os momentos do planejamento sucessório, do recrutamento e da seleção, bem como do treinamento do executivo sucessor, a fim de detectar e anular esses estilos e filosofias incompatíveis com o estilo da empresa familiar.

## 2. Maior possibilidade de perder o executivo

Existe uma maior possibilidade de o executivo profissional optar pelo seu desligamento da empresa devido às novas oportunidades que surgem no mercado de trabalho.

A sucessão profissional vem atraindo a atenção de inúmeras empresas familiares, a fim de se conseguir um processo sucessório mais adequado à empresa e seguro para o futuro da mesma.

Lodi (apud RICCA, 2006 p.4-44), chama a atenção para alguns problemas relacionados à profissionalização de empresas familiares:

- A profissionalização da empresa familiar não é um assunto fácil de discutir, porque a família pode não ter capacidade de administrar o negócio, por não ter suficientes membros ou por que nem todo mundo que pertence a ela está apto a participar do negócio;
- O primeiro engano do processo de profissionalização é tentar mudar tudo rápido demais ou manter o mesmo que vinha sendo antes. O mais importante é começar com poucos e bons profissionais. Cada profissional que falta é a razão para que a família reforce seu compromisso neste processo de modernização;
- O administrador profissional de empresa é o homem que se interpõe entre a família e os subordinados. Ele alcança suas metas administrando todas as relações e tenta fazer o melhor para alcançar as exigências dos dois lados da empresa - o lado dos donos e o dos empregados, que em muitos casos não coincidem. É necessário reconhecer as dificuldades de um desempenho consistente devido a exigências conflitantes, principalmente quando estas dificuldades provêm de uma facção da família;
- O sucesso do profissional dependerá de sua capacidade de interpretar a orientação abstrata vinda da administração e traduzi-la de forma adequada, para que os subordinados possam entendê-la de forma a alcançar objetivos propostos. O administrador sabe o que querem, e esperam que ele possa fazer isso muito bem. O diretor administrativo idealizado pela família deve ter a qualidade da influência, como um mágico, e uma boa argumentação, como um lógico;
- Quando a empresa familiar delega autoridade, ela não transfere todo o poder, mas exige responsabilidade. A autoridade virá, mas devagar e

quando os controladores estiverem seguros sobre a confiabilidade e a lealdade profissional do administrador contratado;

- Na maioria das vezes a empresa oferece ao profissional como a Esfinge Edipiana: decifra-me ou te devorarei;
- O novo profissional deve ser capaz de agir sem conhecer detalhadamente e completamente relatórios e informações sobre decisões, oportunidades e ações passadas da empresa. Ele tampouco terá bons arquivos ou registros de informação;
- em um lugar onde vários tipos de pessoas e diversos grupos diferentes, com interesses pessoais distintos, o profissional deve ser flexível. Os membros da família podem ter conflitos pessoais e ambições, mas todos eles mostram autoridade. Assim, o profissional deve parecer-se com um diplomata, mas com a percepção de ter autoridade na empresa.

#### **4.2.Planejamento do processo sucessório**

Uma das principais causadoras do insucesso dos processos de sucessão na empresa familiar é a absoluta falta de planejamento do processo. Além dessa negligência, existe um grande desconhecimento a respeito de como encaminhar as questões relevantes à transição.

Em vista disso, faz-se necessário o planejamento do processo, aonde o risco de se chegar a situações insatisfatórias ou indesejáveis pode ser consideravelmente reduzido.

O processo de transição é particular para cada geração da empresa. Desse modo, se a transição está sendo discutida, por exemplo, na primeira geração, as questões que se apresentam são específicas desta geração. O mesmo ocorre com as demais gerações seguintes. O que existe em comum entre elas é a influência das questões emocionais ou afetivas sobre as decisões no processo. Não há como anular essas questões, já que são inerentes à empresa familiar. O que se pode é buscar a melhor maneira de convivência com elas, encontrando soluções satisfatórias para a continuidade da empresa familiar.

Por se tratar de uma questão bastante complexa, torna-se inviável a exposição de um modelo específico a ser adotado no processo de sucessão, tendo em vista as especificidades que cada empresa possui em seu ambiente.

Apesar disso, faz-se necessário a apresentação de ideias que possam, de alguma forma, servir de baliza para a tomada de decisão dos fundadores.

Longenecker et al. (1997, p. 146) alertam: "O papel de liderança de uma organização não se transfere tão fácil ou absolutamente quanto o título de liderança". Os autores citados aconselham visualizar o processo de sucessão em empresa familiar como uma série de estágios conforme modelo apresentado a seguir:

### **Estágio I - Pré-empresarial**

O sucessor cresce familiarizado com a empresa da família. Quando criança, acompanha o pai ou a mãe ao escritório ou à loja, brinca com equipamentos relacionados com os negócios da empresa. Ainda não há planejamento formal de preparação da criança.

### **Estágio II - Introdutório**

A criança começa a entender certos aspectos da empresa. O pai explica ao filho a diferença entre uma e outra ferramenta, por exemplo. Também passa a conhecer certas pessoas ligadas direta ou indiretamente à empresa como funcionários, clientes, fornecedores, gerente de banco.

### **Estágio III - Funcional introdutório**

O filho começa a trabalhar como empregado em tempo parcial. Frequentemente isso ocorre em períodos de férias escolares ou, diariamente, após às aulas. Conhece alguns indivíduos-chave ligados à empresa. Geralmente, esse trabalho começa no escritório ou no estoque ou no atendimento e pode envolver atribuições em várias áreas funcionais no decorrer do tempo. Esse estágio inclui educação escolar e, às vezes, trabalho em outras empresas.

### **Estágio IV - Funcional**

O sucessor passa a trabalhar em tempo integral, tipicamente seguindo a conclusão de sua formação educacional. O filho pode trabalhar no escritório, no estoque, na produção, no atendimento ou como vendedor, adquirindo experiências em diversos setores da empresa.

### **Estágio V - Funcional avançado**

O sucessor assume tarefas de supervisão. As funções gerenciais nesse estágio envolvem a direção do trabalho dos outros funcionários, mas não a administração geral da empresa.

### **Estágio VI - Início da sucessão**

O filho é nomeado presidente ou gerente-geral da empresa familiar. Exerce, presumivelmente, a direção geral da empresa, mas o pai ainda lhe dá apoio. Aqui começa um delicado problema, pois, geralmente, o pai, por razões pessoais, reluta em abrir mão de todas as decisões. Também, o sucessor ainda não dominou necessariamente a complexidade da presidência.

### **Estágio VII - Estágio maduro de sucessão**

O processo de transição se completou. O sucessor é líder de fato, bem como nominalmente. Em alguns casos, isso não ocorre até a morte do predecessor. Considerando que o sucessor seja bem sucedido, este estágio deve prolongar-se por dois anos após o sucessor ter assumido a residência da empresa.

Longenecker et al. (1997) argumentam que a profunda ligação emocional e financeira do fundador com sua empresa influencia sua relutância em transferir poderes a confiar o futuro da empresa ao filho sucessor, que frequentemente é considerado pelo pai como imaturo e desesperado.

Outro método de processo de sucessão é o sugerido por Oliveira (1999), descrito em 5 fases abaixo relacionadas:

#### **FASE 1 - Identificação dos resultados a serem alcançados**

Deve ser realizada no nível de toda a empresa familiar, pressupondo-se que se espera alcançar com a implementação da transição.

Uma ideia é que essa identificação dos resultados esteja perfeitamente interligada com um processo estruturado de planejamento estratégico, levando em consideração os objetivos da empresa familiar.

## **FASE 2 - Estabelecimento do perfil do profissional**

Deve-se questionar se o perfil do atual ocupante do cargo é realmente o ideal para a empresa familiar e se é válido o executivo sucessor ter exatamente o mesmo perfil do atual executivo. Uma mudança pode ser benéfica para a empresa, em termos de novas ideias. Nessa fase, devem ser considerados os aspectos de conhecimentos e habilidades do executivo, tendo em vista os resultados a serem alcançados, conforme a fase anterior.

## **FASE 3 - Ampla debate dos resultados esperado e do perfil básico do executivo sucessor**

Essa fase compreende o fechamento do processo de sucessão, tendo em vista a interação dos resultados esperados e o perfil básico do sucessor. A boa execução dessa fase pode significar sinônimo de excelência do processo de transição, podendo ainda proporcionar à empresa uma alavancagem nos seus resultados.

## **FASE 4 - Escolha do executivo sucessor**

Essa escolha pode ser fácil ou difícil, dependendo do que ocorreu nas fases anteriores. O nível de negociação entre partes deve ser bem aguçado, bem como a franqueza e a honestidade devem sustentar todo o processo de debate, análise final e escolha do executivo sucessor.

## **FASE 5 - Implementação e avaliação da sucessão**

Essa última fase necessita de todo o esforço do executivo catalisador da sucessão, muitas vezes o fundador, durante sua ocorrência e evolução, fazendo com que ela gere os resultados esperados pela empresa outrora estabelecidos na primeira fase. Ela é também a de consolidação do processo sucessório.

Essas fases de planejamento descrito por Oliveira (1999), não faz uma análise da sucessão empresarial com o fundador, mas apenas com um executivo genérico, de qualquer nível organizacional. Pode-se utilizá-lo como orientação na elaboração e no planejamento da transição das empresas familiares, ficando por conta das peculiaridades de cada empresa a essência de seu planejamento.

Uma das principais causadoras do insucesso dos processos de sucessão na empresa familiar é a absoluta falta de planejamento do processo. Além dessa negligência, existe um grande desconhecimento a respeito de como encaminhar as questões relevantes à transição.

Em vista disso, faz-se necessário o planejamento do processo, aonde o risco de se chegar a situações insatisfatórias ou indesejáveis pode ser consideravelmente reduzido.

O processo de transição é particular para cada geração da empresa. Desse modo, se a transição está sendo discutida, por exemplo, na primeira geração, as questões que se apresentam são específicas desta geração. O mesmo ocorre com as demais gerações seguintes. O que existe em comum entre elas é a influência das questões emocionais e afetivas sobre as decisões no processo. Não há como anular essas questões, já que são inerentes à empresa familiar. O que se pode é buscar a melhor maneira de convivência com elas, encontrando soluções satisfatórias para a continuidade da empresa familiar.

Para Garcia (2001, p.206), a questão da transição é, de fato, complexa, já que envolve diversos aspectos não menos complexos, especialmente quando se trata de empresas familiares. Tratar da transição de gerações, segundo ele, requer visão estratégica.

Talvez um dos grandes questionamentos para a empresa familiar se refira ao momento ideal de planejar a transição. Parece que a resposta mais adequada para essa indagação é a de que "nunca é cedo". Mas pode vir a ser tarde demais para algumas empresas, devido ao fato de que muitas delas, juntamente com suas famílias, só se dão conta da transição quando ela está eminente, restando apenas a possibilidade de serem executadas ações corretivas ou emergenciais.

Talvez por desconhecimento da complexidade envolvida nesse tipo de processo, algumas empresas familiares tratam-no como normalmente tratariam um problema corriqueiro, do dia-a-dia, buscando simplificar as soluções que o processo de transição demanda. Mas, agindo dessa forma, podem conseguir não apenas reduzir a eficácia das ações ou soluções, mas também colocar em risco o futuro dos negócios.

Garcia (2001, p. 208), faz a seguinte pergunta: "Quantas e quais são as famílias empresárias que se dedicam a tarefa de planejar a transição?" Por trás dessa pergunta existe um alerta sutil às famílias empresárias a fim de despertar nelas o maior interesse e desprendimento de tempo para tratar dessa questão importantíssima para o futuro do negócio.

Esse alerta ainda se estende para o fato de que muitas famílias empresárias ainda sentem dificuldade para lidar com a transição, especialmente porque ela se refere à ideia de morte ou perda de potência, sobretudo para os fundadores.

Essa dificuldade torna-se mais evidente, segundo Garcia (2001, p. 210), em se tratando da sensibilização dos dirigentes principais ou fundadores. De acordo com o referido autor, esta é a fase mais difícil no planejamento da transição. Isso acontece, muitas vezes, por meio de problemas emocionais. A angústia que esse assunto causa aos fundadores, a sensação de impotência, o fato de não mais ter total domínio sobre o negócio, muitas vezes inibem qualquer iniciativa por parte dos donos das empresas. Não ha como sensibilizá-los se as questões emocionais estão à tona, a não ser com muita habilidade e paciência.

Mas, apesar dessa dificuldade, algumas empresas familiares têm se mostrado preocupadas com esse assunto, buscando coletar informações que as auxiliem na discussão e proposição de soluções para lidar com o processo de sucessão. Com isso, buscam evitar certas tomadas de decisões de maneira súbita, além de prevenirem-se contra possíveis conflitos que possam vir a surgir nesse momento.

Participação em palestras e seminários sobre o assunto, conversas com empresários conhecedores dessa questão, envolvimento de pessoas de confiança dos fundadores, leitura de livros e artigos sobre o assunto, podem auxiliar na etapa de sensibilização.

Tudo o que é desconhecido gera ansiedade e causa medo, barrando qualquer possibilidade de enfrentamento das dificuldades, transformando questões complexas em problemas insolúveis. Superar os medos e as desconfianças representa um passo decisivo para tratar do assunto e só existe uma forma de conseguir essa superação: com informação (GARCIA, 2001, p. 210).

Algumas orientações são sugeridas por Oliveira (1999, p.35) para facilitar o momento da transição. Elas são direcionadas aos fundadores ou executivos responsáveis pelo processo sucessório, complementando os procedimentos anteriormente descritos pelo referido autor. São algumas dessas sugestões:

- Planejar muito bem o processo sucessório - isso significa encarar o processo sucessório como sendo um verdadeiro planejamento estratégico em termos de estruturação.
- Iniciar o processo sucessório o mais cedo possível - significa iniciar o planejamento da sucessão quando se perceber as primeiras necessidades, buscando não odiá-lo, já que se trata de um processo bastante complexo.
- Ter visão de curto, médio e longo prazo - através dessas percepções o fundador pode avaliar o sucessor de forma a buscar um equilíbrio entre essas visões.

- Debater o estilo de administração - através desse debate, busca-se identificar um melhor estilo para a condução da empresa, avaliando as vantagens e desvantagens de cada estilo, seja ele o novo ou o atual.
- Estabelecer critérios e parâmetros de avaliação - visto que o planejamento do processo sucessório deve ser encarado como um planejamento estratégico, é importante que haja também critérios e parâmetros que possam avaliar a implementação do processo sucessório, para que se corrija possíveis falhas na sua implementação.
- Planejar a distribuição da herança - essa questão é levantada pelo autor apenas no intuito de lembrar aos fundadores a importância de se planejar a distribuição da herança entre seus herdeiros, sobretudo em relação à empresa, cabendo aos mesmos a maneira que julguem ser a mais conveniente à suas realidades.

## **5. ASPECTOS METODOLOGICOS E REALIDADE A SER ESTUDADA**

### **5.1. Aspectos Metodológicos**

Para a realização do presente trabalho foram utilizados como meios de investigação a pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. Para Vergara (2003, p.47), pesquisa bibliográfica "é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público geral", e pesquisa de campo é "investigação empírica realizada num local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não".

#### **5.1.1. Pesquisa bibliográfica**

A base conceitual da pesquisa bibliográfica está fundamentada nos autores Lodi (1987), Davis (2013), Garcia (2001), Ricca (1998), Oliveira (1999), dentre outros.

#### **5.1.2. Estudo de caso**

Foi escolhida uma empresa familiar local, de grande porte, buscando verificar o nível de conscientização do fundador, da família, dos herdeiros e da empresa em relação à problemática da sucessão familiar, tema do presente estudo.

#### **5.1.3. Pesquisa participante**

A pesquisa será feita com o envolvimento do sujeito-objeto. O pesquisador passa a ser objeto de estudo, assim como os sujeitos-objetos são igualmente pesquisadores onde todos, pesquisador e pesquisados, identificam os problemas, buscam-se conhecer o que já é conhecido a respeito do problema, discutem as possíveis soluções e partem para a ação, seguido de uma avaliação dos resultados obtidos

#### **5.1.4. Instrumento de coleta de dados**

Como instrumento de coleta de dados foi utilizada a entrevista, que para Araújo (2001, p. 42), "tem como objetivo minimizar resistências e envolver os entrevistados, proporcionando maior grau de participação e discussão". Segundo Barros e Lehfeld (2000,

p.91), a entrevista é uma técnica que permite o relacionamento estreito entre entrevistado e entrevistador.

As entrevistas, segundo sua forma de operacionalização, podem ser classificadas em estruturadas e não-estruturadas. Optou-se pela utilização da entrevista estruturada na pesquisa, por se tratar de um roteiro prévio de perguntas estabelecido pelo pesquisador.

### ***5.1.5. Amostra da pesquisa***

A amostra da pesquisa é não probabilística, selecionada pelos critérios de acessibilidade e tipicidade, que segundo Vergara (2003, p.51), respectivamente "seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles;" e "é constituída pela seleção de elementos que o pesquisador considere representativo da população alvo. A mesma está composta por fundadores, herdeiros e colaboradores.

Os dados coletados na pesquisa foram adquiridos através de três tipos de entrevistas aplicadas a oito pessoas, sendo um tipo de entrevista para os dois fundadores, outro tipo para as duas herdeiras e um terceiro tipo aplicada a quatro funcionários.

A pesquisa foi realizada no mês de novembro de 2013.

## **5.2. Realidade a ser Estudada**

O presente estudo analisa uma empresa familiar do mercado supermercadista cearense.

### ***5.2.1. Histórico***

Em junho de 1984, foi aberta a primeira loja, hoje conhecida por Mercadinho Belém, em Fortaleza - CE, com uma área de 120m<sup>2</sup>, localizada no bairro João XXIII. O empreendimento ganhou o nome de Mercadinho Belém Ltda., porque os seus fundadores, o Sr. Ariston e seu cunhado, o Sr. Gerardo esposo de Aurileida, eram caminhoneiros e viajavam muito para Belém do Pará. Em agosto do mesmo ano, o Sr. Ariston e o Sr. Gerardo vendem seus caminhões, e, em seguida compram um terreno no bairro Parque São José, e começam a construir sua segunda loja, que é inaugurada em março de 1985, com 400m<sup>2</sup> de área, chamada de Superbox Belém. Em 1986 é inaugurada a terceira loja do grupo, essa com 150m<sup>2</sup>, chamada de Superbox Feirão, localizada no bairro Vila Pery.

Em abril de 1988, a loja do João XXIII é fechada com o intuito de abrir uma outra maior no bairro Parque Genibaú, a qual tinha 400m<sup>2</sup> e foi chamada de Superbox Center, onde sempre teve a característica de ser a loja central.

Em dezembro de 1992, o Sr. Ariston resolveu abrir um mercadinho no local onde seu pai tinha uma mercearia, no bairro do Álvaro Weyne, com aproximadamente 100m<sup>2</sup> de área, chamado de Superbox Weyne.

Em 1994, a loja do João XXIII, é reaberta e reformada, oferecendo melhores condições de atendimento ao cliente, agora com uma área de venda de 250m<sup>2</sup>. Entre o final de 1994 e o começo de 1995 a empresa sentiu que precisava definir sua marca, pois verificou que a marca Superbox já existia, então mudaram o nome de Superbox para Centerbox, sendo o nome mais próximo, pois não podiam mudar radicalmente, porque já eram conhecidos como Superbox. Daí em diante, todas as lojas passaram a se chamar Centerbox.

Em setembro de 1996, o Superbox Weyne foi fechado e nasceu o mais novo e importante Centerbox, uma loja de 600m<sup>2</sup>, toda informatizada, com seis *check-outs*, cinco mil itens, frigorífico e padaria, tudo muito novo para a administração. Com esta loja veio o reconhecimento como supermercadista, pois encontrava-se tudo que os outros supermercados renomados tinham, sendo chamada pela administração de Jardim, pois localiza-se no bairro Jardim Iracema

No começo de 1997, o Sr. Ariston saiu da sociedade, ficando como sócios: Sr. Gerardo, Sra. Aurileida, Airton e Angélica (os dois últimos, filhos de Ariston).

Nesse mesmo ano, a loja do Parque Genibaú (Centerbox Center), foi reformada evoluindo sua área de vendas, agora para 1000m<sup>2</sup>, informatizada e com a seção de padaria. Em conjunto foram reformadas também as instalações da administração, anexas à loja, onde centraliza-se a diretoria, o departamento financeiro, departamento de compras, marketing, CPD, contabilidade e recursos humanos.

Em paralelo à reforma da loja, a empresa construiu uma central de distribuição, de 2500m<sup>2</sup>, pois suas compras seriam centralizadas, 90% do volume de compras agora era centralizada para esse CD, para depois ser distribuído para as filiais.

Em fevereiro de 1998, diante da necessidade de um maior poder de negociação junto aos fornecedores, a empresa resolveu abrir um atacado, chamado de Centerbox Atacado, pois assim iria atender a todos os públicos, tanto o consumidor e médios varejistas da vizinhança.

Durante todo o ano de 1999, ocorreu a construção da loja do parque São José, que já era esperada desde 1995. Finalmente em fevereiro de 2000, foi aberta a nova loja agora

com 2000m<sup>2</sup> de área, setenta vagas no estacionamento, toda informatizada e com uma variedade de 10 mil itens. Dispondo também de um auditório com capacidade para mais de 200 pessoas, onde são oferecidos treinamentos para os funcionários, cursos e palestras dos mais diversos tipos para os clientes e fornecedores.

Logo após esse período de reformas e inauguração de novas lojas, surgiu a necessidade de alcançar outros públicos e atingir outros bairros da cidade. Foi então que deu-se o início de um novo projeto, uma loja situada na área nobre da cidade, porém, que agradasse a todos os gostos. Assim, surgiu em 2005 a loja Centerbox Papicu, com 1.500m<sup>2</sup> de área de venda, incluindo: padaria, frigorífico e lanchonete. Com 19 *check-outs*, com capacidade para atender mais de 85 mil clientes mensalmente, dando continuidade ao plano de expansão.

No ano de 2006 o Centerbox ganha mais uma importante loja, agora em Messejana. Com estrutura ampla e aspectos modernos, atendendo 82 mil clientes mensais em média, conta também com padaria, frigorífico, além de praça de alimentação e estacionamento amplo. Por estar rodeada de lojas de confecções e outros serviços, a loja Messejana é muito bem aceita pelos moradores da região, por encontrarem tudo que precisam em um só lugar.

Ainda em 2006, chegou a vez da Parquelândia receber uma loja Centerbox. Com 1.950m<sup>2</sup> de área de vendas e com um mix variado de produtos, além de uma praça de alimentação confortável, padaria, frigorífico, espaço para comida oriental e ainda um auditório para eventos, palestras e treinamentos.

Em 2008, é inaugurada a loja José Bastos, com localização privilegiada, oferece 2.400m<sup>2</sup> de área de venda, sendo 28 *check-outs* e contando também com padaria, frigorífico, praça de alimentação, estacionamento amplo e auditório. Atende em média 96 mil clientes por mês.

O ano de 2010 foi marcado por uma nova e ousada empreitada. É inaugurada a loja Centerbox Conceito. Uma loja totalmente moderna e sofisticada, localizada no Cocó, um dos bairros nobres de Fortaleza, disponibilizando para seus clientes um mix de produtos diferenciados, conforto e maior comodidade em seus serviços prestados. Com 2.500m<sup>2</sup> e 33 *check-outs*, atende atualmente a um público de mais de 70 mil clientes/mês, oferecendo excelência no atendimento, fácil acesso e praticidade para seus clientes.

Atualmente o grupo Centerbox possui 09 lojas, todas com a marca Centerbox: Genibaú, Parque São José, João XXIII, Jardim Iracema, Papicu, Messejana, Parquelândia, José Bastos, Cocó (conceito) e um atacado. Gera emprego para aproximadamente dois mil e

trezentos funcionários diretos, mais de 10 mil itens no mix de produtos, distribuídos em: commodities e grãos em geral, bebidas, frutas e verduras, carnes, frios e congelados, calçados, brinquedos, presentes, produtos de limpeza, utilidades de lar, higiene e beleza, eletroportáteis e produtos de padaria.

O Centerbox alcançou um espaço importante na sociedade, sendo uma das poucas redes de supermercados tipicamente cearense. Dessa forma, preza pelo desenvolvimento econômico de sua cidade, buscando sempre aumentar a geração de novos empregos e assim contribuir para o crescimento econômico do país.

### ***5.2.2. Perfil Organizacional***

O Centerbox é uma empresa familiar de capital fechado onde uma família é a proprietária. Segundo revistas especializadas no setor supermercadista, o Centerbox figura entre os principais supermercados da estado baseado no faturamento da rede. A empresa possui cerca de 2300 funcionários diretos e atua no mercado supermercadista de Fortaleza com 9 lojas espalhadas pela capital. A empresa conta também com um canal de vendas em atacado com vendas externas que representa pouco menos de 20% do negócio total do grupo.

A empresa possui missão, visão e valores definidos. Eles passarão por uma reavaliação no início de 2014, contudo cito adiante os que estão vigentes na empresa.

- Missão: Atender e superar as expectativas dos clientes com excelência nos produtos, serviços e melhores preços, proporcionando desenvolvimento sustentado dos colaboradores, fornecedores, empresa e sociedade.

- Visão: Ser uma empresa competitiva por possuir os melhores preços, produtos e atendimento, garantindo a felicidade e a satisfação de seus clientes, colaboradores e fornecedores, focada no aperfeiçoamento de suas relações, pessoas, processos e resultados, tornando-se referência o setor.

- Valores: Compromisso com a ética e a honestidade, comprometimento com os resultados, excelência com os relacionamentos com os clientes externos e internos, responsabilidade e competência, vontade de aprender e crescer.

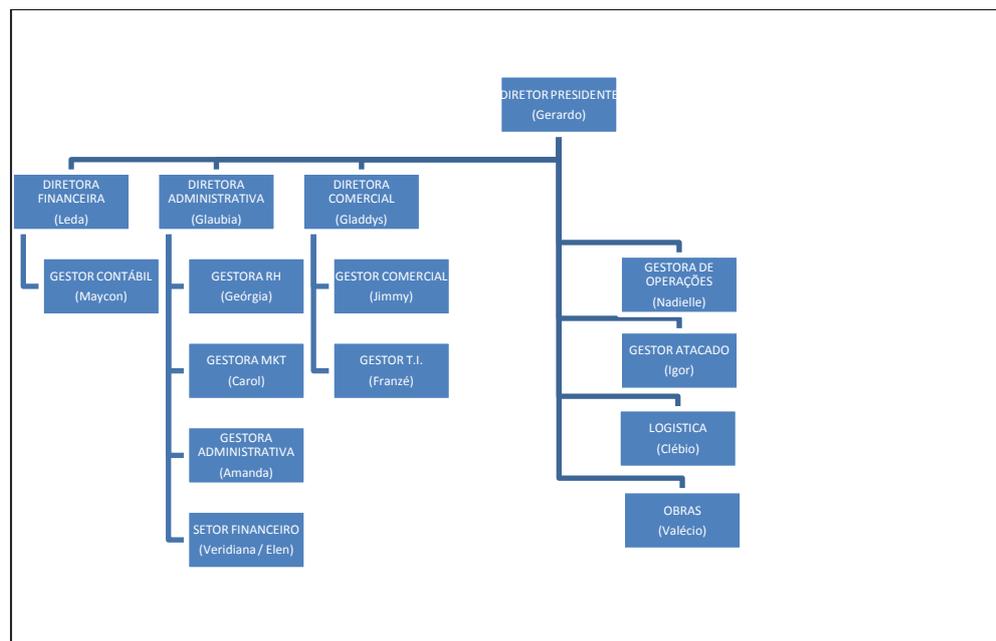
A família ocupa os cargos de diretoria da empresa, sendo esses apenas dos familiares. O diretor presidente é o senhor Gerardo Vieira Albuquerque. Sua esposa Leda Albuquerque é diretora financeira. A filha mais velha Glaubia Albuquerque é diretora financeira junto com sua mãe e diretora de Marketing e Recursos Humanos. A filha mais nova

Gladdys Albuquerque é diretora comercial e de tecnologia da informação. O filho mais novo do casal ainda não trabalha na empresa, mas há uma grande possibilidade de o mesmo começar a trabalhar ainda no ano de 2014 para poder conhecer melhor a empresa. A família sofreu um grande abalo em fevereiro de 2013, quando sua filha Gerly Albuquerque Alves faleceu, ela era diretora atuante da empresa e suas áreas foram divididas entre os demais diretores.

Nos cargos de liderança, observamos um quadro mais qualificado, com mais experiência profissional e melhores remunerações. Muitos desses cargos são ocupados por colaboradores que cresceram dentro da organização e que buscaram aprimorar seus conhecimentos.

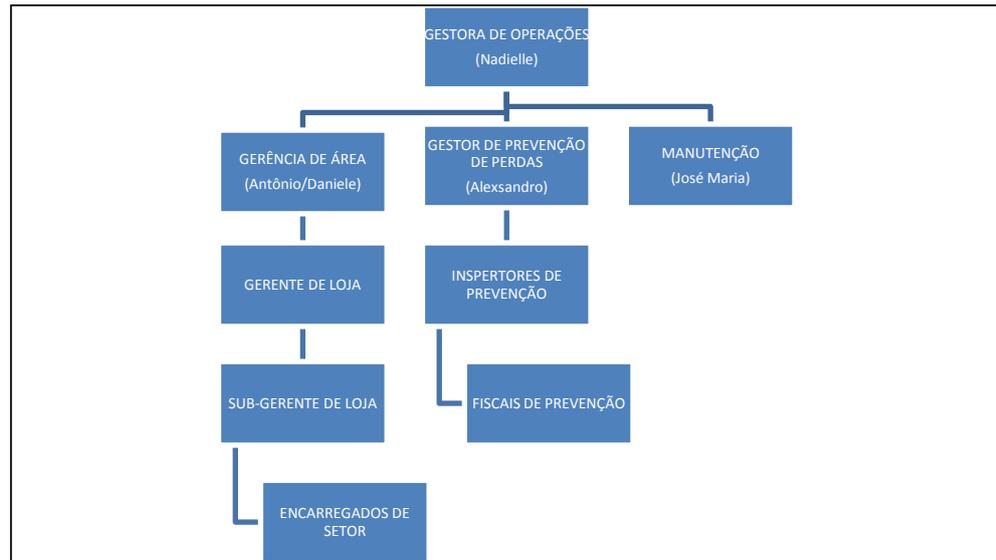
Observa-se que por se tratar de uma empresa varejista, o quadro de funcionários é extenso e em grande parte de baixa qualificação, onde muitos funcionários estão no seu primeiro emprego. Pelo grande porte da empresa, ela possui funcionários portadores de deficiência e participa do programa do governo empregando jovens aprendizes.

Abaixo segue o organograma atual da empresa separado em geral e de operações.



**Figura 3** - Organograma geral

Fonte: Elaborado pelo autor



**Figura 4** - Organograma operações

Fonte: Elaborado pelo autor

As decisões da empresa são bastante centralizadas na figura dos diretores, principalmente no diretor presidente. Ao longo dos últimos anos a família vem procurando contratar profissionais que auxiliem na gestão da empresa e que possam delegar mais decisões e assim descentralizar o poder. Porém essa é uma caminhada longa e difícil.

## 6. APRESENTAÇÃO DOS DADOS E DISCUSSÃO

### 6.1. Apresentação dos dados coletados

O presente estudo foi baseado nas entrevistas aplicadas aos membros da família que atuam no negócio e a alguns funcionários.

#### 6.1.1. Fundadores

Foi perguntado ao senhor Gerardo e à dona Leda sobre a gestão da empresa e quais seriam as maiores deficiências que a empresa apresenta, os fundadores responderam que a falta de clareza na comunicação e até mesmo a falta de comunicação entre seus principais gestores é uma das maiores deficiências.

Quando questionados *sobre a sucessão da empresa, se esse é um motivo de reflexão para os dois*, se eles pensam na sucessão familiar ou profissional, eles respondem que esse assunto sempre é motivo de reflexão para os dois. Eles entendem que a empresa deve passar por um processo de sucessão familiar.

Quando perguntados como eles *imaginam essa sucessão* eles respondem que não se imaginam saindo totalmente da empresa, que pensam na criação de um conselho onde eles possam sair mais da área operacional e passar para a área mais estratégica da empresa. Com isso, eles pretendem ir delegando mais obrigações e responsabilidades para as filhas e para os altos cargos de gestão.

Para garantir um *processo de sucessão futuro*, eles vem adotando algumas práticas, como a delegação de poder e a formação da alta gestão da empresa. Para os fundadores é preciso ter uma equipe de gestão muito boa para que a empresa possa caminhar sem a presença da diretoria. A formação das herdeiras é outro ponto destacado pelos fundadores que veem nas filhas possíveis sucessoras.

Quando perguntado sobre *visão do futuro da empresa*, eles respondem que pretendem formar um conselho administrativo onde eles possam decidir os caminhos que a empresa deverá seguir. O senhor Gerardo não pensa em deixar o comando total por hora. Para ele, as filhas podem assumir mais responsabilidades, mas ele sempre poderá dar a última palavra.

Quando o assunto é família, eles afirmam que é a maior dificuldade encontrada em trabalhar com a família é separar os sentimentos. Eles contam que os assuntos se misturam em ambientes de trabalho e de família. A dona Leda reconhece a dificuldade em conciliar o

papel de mãe e dona da empresa. Ela precisa intermediar os atritos que acontecem entre o esposo e as filhas e até mesmo com ela, segundo ela são coisas que acontecem no dia a dia mas que precisa ter muita habilidade para não deixar esses atritos desgastarem a relação familiar.

### **6.1.2. Herdeiras**

Nesse momento foram entrevistadas as duas filhas que atuam na empresa, Glaubia Albuquerque e Gladdys Albuquerque. O filho caçula não foi entrevistado por ainda não atuar na empresa e ser muito novo.

Glaubia Albuquerque é a filha mais velha do casal, casada e tem três filhos. Atua na empresa do pai e na do marido em horários distintos.

Questionada se ela *se vê trabalhando no Centerbox no futuro* ela é firme em dizer que pretende continuar trabalhando na empresa que é dela e que não se vê saindo da empresa.

Quando questionada sobre *suas fontes de renda*, ela responde que o Centerbox não é a sua única fonte de renda.

Sobre a *relação profissional e a familiar*, ela diz ser difícil administrar, já que são duas famílias e duas empresas, mas ela foi criada nesse ambiente e não se vê em outro. Ela organiza seus horários para poder estar presente na criação dos filhos e está em constante comunicação com as babás das crianças.

Questionada se *ela gostaria de ver os filhos trabalhando com ela no futuro*, ela responde que sim. Seria um orgulho para ela poder ensinar o que sabe aos filhos também na vida profissional.

Questionada se *ela se sente preparada para ser a sucessora do seu pai*, ela responde que não. Ela não se vê, no momento, com capacidade para assumir uma carga tão pesada como essa, tendo em vista a vida corrida que ela já leva. Quando questionada sobre o futuro da empresa, ela afirma que não vê, a curto prazo, uma diminuição da sua carga de responsabilidades. Ela vê que a empresa ainda tem muito que se organizar até ter condições de sair um pouco mais da empresa. Ela não vê um processo de sucessão a curto prazo.

A segunda herdeira, Gladdys Albuquerque, que também é a pesquisadora, contribuiu com as seguintes informações:

Sobre ela se *vê trabalhando na empresa no futuro*, a mesma afirma que pretende continuar trabalhando na empresa e que não se vê atuando em outra empresa. A sua única fonte de renda atual é o trabalho no Centerbox.

Sobre se as relações profissionais atrapalham as familiares, para ela é mais fácil do que para a irmã, já que é solteira, mas que sente sim que as relações se misturam e em alguns momentos atrapalham, mas que para a pesquisadora isso é normal e não vê isso como um obstáculo. Quando ela tiver os filhos dela, também pretende tê-los trabalhando na empresa da família.

Ela ainda não se sente preparada para assumir a sucessão da empresa, para ela ainda falta muita preparação para isso acontecer, tanto da parte dela como pessoa e profissional, como da parte da empresa em se organizar para poder passar por um momento tão delicado.

Ela vê que o processo de sucessão da empresa é uma coisa delicada e que deve ser feita da maneira mais tranquila possível, onde todos os envolvidos devem estar comprometidos com o sucesso do processo. Ela imagina que com a profissionalização que a empresa vem buscando, as atribuições dos diretores podem diminuir, mas as responsabilidades tendem a aumentar sempre.

### **6.1.3. Empresa**

Alguns funcionários formadores de opinião foram entrevistados. Segue abaixo o resultado dos quatro questionários.

Questionados se eles *veem nas herdeiras uma possível sucessão*, 100% deles afirmam vê nelas a sucessão da empresa.

Questionados se *eles acham que a empresa está passando por um processo de sucessão*, eles respondem que acreditam sim que a empresa está passando por isso: 75% deles afirmam notar as mudanças na empresa, na sua grande maioria buscando a profissionalização da gestão.

Questionados sobre *os valores*, se eles mudariam quando a gestão mudasse, metade deles afirmam não acreditar em uma mudança de valores, que a gestão atual da empresa mostra que os valores presentes nos fundadores também estão presentes nas herdeiras. A outra metade acredita que haverá uma mudança nos valores da empresa, mas que essa mudança não deve gerar grandes diferenças no modo atuante da empresa.

## 6.2. Discussão da pesquisa

Através da observação e dos questionários pode-se analisar a empresa com luz da teoria estudada no presente trabalho e classificá-la nos modelos apresentados.

Analisando a empresa pelo modelo tridimensional, observa-se que na dimensão familiar a empresa está no estágio de trabalho conjunto, onde a família trabalha em conjunto. Na dimensão da propriedade, a empresa está no *estágio do proprietário controlador*, onde os fundadores ainda são os proprietários. Na dimensão a empresa se encontra no estágio de expansão/formalização. Ela está em um momento de crescimento de vendas e de funcionários, está organizando seus setores. Observa-se a busca da empresa pelo desenvolvimento organizacional.

Uma nova consultoria foi contratada para ajudar na estruturação da organizacional. A consultoria tem seu trabalho baseado no modelo dos três círculos. Ela não atua somente na empresa, ela vai atuar na família, na organização e na propriedade.

**Na área da família**, será criar um conselho da família, para nele serem tomadas as decisões relacionadas à família. Eles pretendem tornar a empresa atrativa para a família, para no futuro os novos herdeiros se sintam atraídos para trabalharem na empresa. Estabelecerão regras que toda a família deverá cumprir, tudo isso para não haver conflitos.

**Na área da propriedade**, a proposta é organizar os bens da família para que não haja discussões desnecessárias no futuro, caso alguma fatalidade ocorra. Seria uma estruturação dos sócios da empresa.

**Na área da empresa**, eles vão auxiliar na criação de um conselho administrativo, onde serão tomadas as principais decisões. A diretoria passará a fazer parte de um programa de *mentoring*, onde todos terão um plano de desenvolvimento profissional e pessoal. A empresa como um todo deverá passar por uma grande fase de mudança com a chegada dessa nova consultoria.

No modelo dos três círculos pode-se dizer que os fundadores Gerardo e Leda, estão na interseção dos círculos, participando da família, da propriedade e da empresa. As filhas Glaubia e Gladdys estão na interseção entre a família e a empresa. O filho Gerardo Glauber e o genro Franzé, estariam no círculo da família. Os demais funcionários estariam no círculo da empresa.

É fácil observar algumas características positivas na empresa que são comuns às empresas familiares, são elas:

- Forte influência dos valores da família na empresa;
- Lealdade dos funcionários mais antigos;
- Comando único e centralizado, permitindo relações rápidas em situações de emergência;
- Importantes relações comunitárias e comerciais decorrentes de um nome respeitado;
- Forte valorização da confiança mútua, independente de vínculo familiar. A formação de laços entre empregados antigos e os proprietários exerce papel importante no desempenho da empresa;
- Grupo interessado e unido em torno do fundador;
- Sensibilidade em relação ao bem-estar dos empregados e da comunidade onde atua;
- União da família a longo prazo;
- Grupo de acionistas estável, fiel e leal.

Mas empresas familiares também apresentam pontos negativos e o Centerbox parece não ser diferente nesse assunto. A empresa apresenta os seguintes pontos a melhorar:

- Ausência de estratégia clara e definida;
- Confusão entre propriedade e gestão;
- Tendência ao conservadorismo e paternalismo;
- RHs baseados em amizade e familiaridade (ou seja, afeto em sobreposição à competência e à adequação de perfil);
- Conflitos de interesse e atritos entre familiares.

Observa-se que a empresa é fortemente influenciada pela ideologia do fundador, o que em certos momentos podem deixar os processos mais morosos. O estilo centralizador do fundador está mudando com o passar do tempo e com a maior participação das filhas, mas ainda é fonte de conflitos dentro da organização e dentro da família.

## 7. CONCLUSÃO

No que tange ao objetivo geral que foi traçado foi possível identificar as dificuldades no processo de sucessão familiar em uma empresa de grande porte do ramo supermercadista cearense. Foi identificado que a falta de profissionalização da gestão, muitas vezes a falta de clareza das normas e procedimentos e ao perfil do fundador são obstáculos para a sucessão familiar.

Os objetivos específicos foram alcançados. Foi possível identificar a estrutura organizacional, a empresa é dividida em setores e esses tem cada um sua alçada de responsabilidades. Foi identificado a influência da cultura familiar na gestão da empresa no modo como os funcionários são tratados igualmente, na devoção religiosa e no carisma dos diretores. Foi possível verificar os possíveis problemas na sucessão familiar, como a disputa de poder e o difícil desligamento do fundador.

Depois de tanto estudar a teoria e analisar uma empresa familiar, posso concluir que as empresas familiares são empresas muito boas para se trabalhar. Com o devido cuidado e conhecimento podemos crescer dentro de empresas como a estudada nessa monografia. Vi as dificuldades que os profissionais que decidem atuar nessa área enfrentam, mas vi também as oportunidades diferenciadas que eles podem encontrar.

Aconselharia a empresa a buscar organizar e definir seus processos, cargos e setores, para uma melhor gestão da empresa. Outro ponto seria um maior empenho em conhecer os resultados da empresa, notei que algumas vezes a alta gestão da empresa não sabe ao certo alguns dados que seriam de suma importância para a tomada de algumas decisões.

Entendo que a empresa estudada já está com 29 anos de mercado, logo não chegou a esse tamanho por sorte. Com certeza há muito talento e dedicação dentro da empresa.

Aprendi que as empresas familiares são as mais lucrativas e mais seguras do mundo, mas que isso tem um preço, elas exigem flexibilidade dos seus gestores para tratarem com os familiares. Pude aprender na prática o que meus professores me ensinaram na teoria. Esse foi o maior aprendizado que eu podia ter. Esta monografia me fez ir além do estudado em sala de aula, me fez ir atrás de novos conhecimentos. Conhecimentos esses que pretendo utilizar na minha vida profissional de agora em diante.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Luis César G. de. **Organização de Sistemas e Métodos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica - um guia para a iniciação científica**. 2. ed. ampliada. São Paulo: Makron Books, 2000.
- BLUMENTHAL, Josenice; STEINBERG, Herbert. **A família empresária: organizando as relações de afeto, poder e dinheiro por meio da governança corporativa**. São Paulo: Gente, 2011.
- CARLTON, Milena Corrêa. Ciclo de vida das empresas familiares. **Revista eletrônica de administração - Facef**, São Paulo, v.2, janeiro/junho. 2003. Disponível em: <[http://www.facef.br/rea/edicao02/ed02\\_art01.pdf](http://www.facef.br/rea/edicao02/ed02_art01.pdf)>. Acesso em: 20 de novembro de 2013.
- CHAVES, Aline Telles. **Sucessão nas maiores empresas familiares do estado do Ceará**. 1997. 139 p. Dissertação (Mestrando em Administração). Universidade de Fortaleza.
- CONSOLI, Matheus Alberto; MARTINELLI, Dante Pinheiro. Administração de empresas familiares. In III SEMEAD - Seminários de Administração, 1998, São Paulo. **Anais do III SEMEAD - Seminários de Administração**, São Paulo: USP, 1998.
- CORTESE, Antonio Carlos et al. **Patrimônio e sucessão: como garantir os herdeiros e os negócios**. São Paulo: Maltese, 1993.
- DAVIS, John. Gestão de Empresa Familiar. In Seminário HSM, 2013, Fortaleza. **Gestão de empresa familiar - Seminário HSM**, Fortaleza, 2013.
- FLORIANI, Oldoni Pedro. **Empresa familiar ou inferno familiar?: os desafios da perpetuação da empresa familiar, sob a nova ótica de uma economia globalizada, onde a proposta é vencer ou vencer**. Curitiba: Juruá, 2008.
- GARCIA, Volnei Pereira. **Desenvolvimento das Empresas Familiares**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- GERSIK, Kelin e ....et al. **De geração para geração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- KREISIG, Denise et al. **Um estudo sobre o processo de gestão em empresas familiares**. Disponível em :<<http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos62006/172.pdf>>. Acesso em: 20 de novembro de 2013.
- LERNER, Walter. **Empresas familiares: Administração e assuntos jurídicos em sucessão, herdeiros, holding, governança, inovação, competitividade**. São Paulo: IOB, 2010.
- LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

LODI, João Bosco. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MIRANDA, José Renato. **Família tem que trabalhar para a empresa, e não, a empresa trabalhar para a família**. In: <http://www2.rj.sebrae.com.br/boletim/familia-tem-que-trabalhar-para-a-empresa-e-nao-a-empresa-para-a-familia/>. Acessado em 28/10/2013.

NAJJAR, Eduardo. **Empresa familiar: construindo equipes vencedoras na família empresária**. São Paulo: Integrate editora, 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999.

RICCA, Domingos. **De empresa familiar à empresa profissional**. 2. ed. São Paulo: CLA, 1998.

SEBRAE. **Principais características de uma empresa familiar**. Disponível em : <<http://www.sebrae.com.br/momento/quero-abrir-um-negocio/defina-negocio/tipos-de-negocios/empresa-familiar/?searchterm=empresa%20familiar>>. Aceso em 26 de novembro de 2013.

SEBRAE. **Pontos fortes e fracos das empresas familiares**. Disponível em : <[http://www.sebrae.com.br/momento/quero-abrir-um-negocio/defina-negocio/tipos-de-negocios/empresa-familiar/integra\\_bia?ident\\_unico=839](http://www.sebrae.com.br/momento/quero-abrir-um-negocio/defina-negocio/tipos-de-negocios/empresa-familiar/integra_bia?ident_unico=839)>. Aceso em 26 de novembro de 2013.

SEBRAE. **Sucessão na empresa familiar**. Disponível em : <[http://www.sebrae.com.br/momento/quero-abrir-um-negocio/defina-negocio/tipos-de-negocios/empresa-familiar/integra\\_bia?ident\\_unico=317](http://www.sebrae.com.br/momento/quero-abrir-um-negocio/defina-negocio/tipos-de-negocios/empresa-familiar/integra_bia?ident_unico=317)>. Aceso em 26 de novembro de 2013.

VELOSO, Patrícia. Empresas familiares no mercado de negócios. **Revista Fenacon em serviços**. Ano XIII p. 19-19. Maio/Junho. 2008. Edição 127.

VERGARA, Silvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

WELCH, Jack; WELCH, Suzy. Família, talento, corrupção. **Revista Exame**. Jul. 2008. <<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0922/gestaoepessoas/m0163972.html>>. Acesso em 18 de novembro de 2013.

## APÊNDICE A

### Entrevista aplicada aos fundadores

1. Tratando-se de gestão, ao seu ver, quais as maiores deficiências que a empresa apresenta?
2. Você já refletiu sobre a possibilidade de sucessão da empresa? Profissional ou familiar?
3. Como você imagina essa sucessão?
4. Que medidas você têm tomado para garantir o processo de sucessão?
5. Como o senhor vê a empresa no futuro?
6. Qual a maior dificuldade encontrada hoje em trabalhar com a família?

## APÊNDICE B

### Entrevista aplicada às herdeiras

1. Você se vê no futuro trabalhando no Centerbox?
2. A sua única fonte de renda atual é o Centerbox?
3. Você sente que a relação profissional atrapalha a familiar?
4. Você se sente preparada para assumir a empresa?
5. Você gostaria que seus filhos trabalhassem com você no Centerbox?
6. Como você vê a sucessão da empresa?

## APÊNDICE C

### **Entrevista aplicada aos funcionários**

1. Você vê entre nas herdeiras uma possível sucessora?
2. Você acha que a empresa está passando por um processo de sucessão?
3. Você acha que os valores da empresa mudariam com uma sucessão?