



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

DANIEL MONTEIRO DE ALMEIDA

**DESAFIOS DA SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR: UM ESTUDO DE CASO
SOBRE A TRANSIÇÃO DA SEGUNDA PARA A TERCEIRA GERAÇÃO EM UMA
EMPRESA SERRALHEIRA CEARENSE**

FORTALEZA

2017

DANIEL MONTEIRO DE ALMEIDA

DESAFIOS DA SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR: UM ESTUDO DE CASO SOBRE
A TRANSIÇÃO DA SEGUNDA PARA A TERCEIRA GERAÇÃO EM UMA EMPRESA
SERRALHEIRA CEARENSE

Monografia apresentada ao Curso de
Administração do Departamento de
Administração da Universidade Federal do
Ceará, como requisito parcial à obtenção do
título de Bacharel em Administração.

Orientador: Profa. Dra. Márcia Zabdiele
Moreira.

FORTALEZA

2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

- A445d Almeida, Daniel Monteiro de.
Desafio da sucessão na empresa familiar : Um estudo de caso sobre a transição da segunda para a terceira geração em uma empresa serralheira cearense / Daniel Monteiro de Almeida. – 2017.
57 f. : il. color.
- Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2017.
Orientação: Profa. Dra. Márcia Zabdiele Moreira.
1. Empresa familiar. 2. Gerações. 3. Sucessão familiar. I. Título.

CDD 658

DANIEL MONTEIRO DE ALMEIDA

DESAFIOS DA SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR: UM ESTUDO DE CASO SOBRE
A TRANSIÇÃO DA SEGUNDA PARA A TERCEIRA GERAÇÃO EM UMA EMPRESA
SERRALHEIRA CEARENSE

Monografia apresentada ao Curso de
Administração do Departamento de
Administração da Universidade Federal do
Ceará, como requisito parcial à obtenção do
título de Bacharel em Administração.

Aprovada em: ___/___/_____.

BANCA EXAMINADORA

Profª. Dra. Márcia Zabdiele Moreira (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Laudemiro Rabelo de Sousa e Morais
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Profª. Dra. Ana Paula Moreno Pinho
Universidade Federal do Ceará (UFC)

A Deus.

Aos meus pais, Elias e Josélia.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Elias de Almeida Neto e Josefa Josélia Monteiro de Almeida, pelos anos de amor e suporte que me proporcionaram essa oportunidade única.

Às minhas irmãs, Milena Monteiro de Almeida e Livia Cristina Monteiro de Almeida, pelo carinho, conflitos e conciliações que nos ajudaram a amadurecer.

À minha esposa, Daniela Queiroz de Carvalho Rocha Almeida, pelo seu apoio, ajuda e cafés noturnos que me deram forças durante as madrugadas.

Aos meus familiares entrevistados, pelo tempo concedido nas entrevistas.

Aos meus amigos, Leonardo Guerra e Silva e Andrei Rocha de Carvalho, pela amizade verdadeira e duradoura de mais de 15 anos.

A Profa. Dra. Márcia Zabdiele Moreira, pelo apoio, paciência, dedicação e excelente orientação ao longo dessa jornada.

Aos professores participantes da banca examinadora Prof. Dr. Laudemiro Rabelo de Souza e Moraes e Profa. Dra. Ana Paula Moreno Pinho pelo tempo, pelas valiosas colaborações e sugestões.

Aos colegas e amigos que fiz durante curso, nossos debates, reflexões e trabalhos juntos expandiram minha visão de mundo.

Aos docentes da Universidade Federal do Ceará, que durante longos anos me proporcionam um grande crescimento pessoal, intelectual e moral.

“O processo sucessório representa um dos momentos mais importantes para que se otimize a continuidade da empresa familiar.”
- Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira.
(2010, p. 11).

RESUMO

Empresas familiares estão presentes em todo o mundo e são de grande importância para a economia global. Muitos estudiosos afirmam que todas as empresas são fundadas, primordialmente, com caráter familiar e que apenas perdem esta característica após vários anos. Apesar de sua grande importância, as empresas familiares possuem uma grande barreira para superar: a sucessão. Esta pesquisa tem como objetivo geral identificar as principais dificuldades no processo sucessório em uma indústria do setor madeireiro situada em Fortaleza e compreender as possibilidades de superação dessas dificuldades. Compreender essas dificuldades é muito importante e requer bastante atenção de todos os indivíduos envolvidos no processo. Ignorar o processo de sucessão pode ser fatal à empresa. Para entender como a estrutura de uma empresa familiar funciona e as diferentes formas de sucessão foi feito um estudo bibliográfico para dar embasamento teórico à pesquisa. Esta pesquisa é um estudo de caso descritivo e qualitativo, do tipo relato de experiência. Os dados foram coletados através de entrevistas semiestruturadas, realizadas com membros das duas gerações, analisadas pelo método de análise de conteúdo. As entrevistas revelaram que a empresa em estudo possui uma visão simplificada do processo de sucessão. Essa visão simplificada é explicada pela própria história da empresa e de seu patriarca fundador, um homem de origem humilde. Contudo, para que a empresa sobreviva a esta etapa tão importante e mantenha-se relevante em seu setor de atuação é preciso abandonar a forma simples de pensar e entender que o processo de sucessão se torna mais complexo no mesmo ritmo em que a família se torna maior.

Palavras-chave: Empresa familiar, Gerações, Sucessão familiar.

ABSTRACT

Family businesses are present all over the world and are of great importance to the global economy. Many scholars argue that all businesses are founded primarily on a family and that they only lose this characteristic after several years. Despite their great importance, family businesses have a great barrier to overcome: succession. This research has as a general objective to identify the main difficulties in the process of succession in an wood industry located in Fortaleza and to understand the possibilities of overcoming these difficulties. Understanding these difficulties is very important and requires considerable attention from all individuals involved in the process. Ignoring the succession process can be fatal to the company. In order to understand how the structure of a family business works and the different forms of succession, a bibliographical study was made to give a theoretical basis to the research. This research is a descriptive and qualitative case study, of the type of experience report. The data were collected through semi-structured interviews, carried out with members of the two generations, analyzed by the content analysis method. The interviews revealed that the company under study has a simplified view of the succession process. This simplified view is explained by the company's own history and its founding patriarch, a man of humble origin. However, in order for the company to survive this important stage and remain relevant in its industry, it is necessary to abandon the simple way of thinking and understanding that the process of succession becomes more complex at the same pace as the family becomes larger.

Keywords: Family business, Generations, Family succession.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de três círculos da empresa familiar.....	23
Figura 2 – Equilíbrio entre as necessidades da família e da empresa em cinco áreas cruciais.....	25
Figura 3 – Modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar.....	27
Figura 4 – Nove tipos de sucessão.....	34
Figura 5 – Estrutura familiar na empresa	39
Figura 6 – Modelo de três círculos e a família empresária	43
Figura 7 – Rodizio de atividades	44

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Porcentagem no consórcio de primos.....	48
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	– Classificação e categorização dos pilares da empresa familiar.....	20
Quadro 2	– Comparativo: empresas familiares e empresas não familiares.....	21
Quadro 3	– Setores do Modelo de três círculos.....	24
Quadro 4	– Desafios-chave do eixo da propriedade.....	28
Quadro 5	– Desafios-chave do eixo da família.....	29
Quadro 6	– Desafios-chave do eixo da empresa.....	30
Quadro 7	– Sucessão familiar: vantagens e desvantagens.....	32
Quadro 8	– Sucessão profissional: vantagens e desvantagens.....	33
Quadro 9	– Senso comum a respeito do processo de sucessão.....	35
Quadro 10	– Funções iniciais dos filhos do patriarca	41
Quadro 11	– Atribuições dos departamentos	42
Quadro 12	– Esposas, suas funções e jornada de trabalho	42
Quadro 13	– Filhos e seus cargos	47
Quadro 14	– Sucessão na empresa Portas de Madeira	49

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
2	A EMPRESA FAMILIAR	18
2.1	Conceitos e características das empresas familiares	18
2.2	Modelo de três círculos da empresa familiar	22
2.3	Modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar	26
2.3.1	<i>A dimensão do desenvolvimento da propriedade</i>	28
2.3.2	<i>A dimensão do desenvolvimento da família</i>	29
2.3.3	<i>A dimensão do desenvolvimento da empresa</i>	30
3	PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR	31
3.1	Processo sucessório familiar e profissional	31
3.2	Nove tipos de sucessão	33
4	METODOLOGIA	36
5	ANÁLISE DE DADOS	40
5.1	História do patriarca	40
5.2	História da empresa	41
5.3	O modelo de três círculos e a família empresária	42
5.4	Análise das entrevistas com os sócios	43
5.5	Análise das entrevistas com os herdeiros	45
5.6	Processo de sucessão atual	49
6	CONCLUSÃO	50
	REFERÊNCIAS	53
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA AOS SÓCIOS	55
	APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA AOS FAMILIARES NÃO GESTORES	56
	APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA AOS FAMILIARES GESTORES	57

1 INTRODUÇÃO

A maioria das empresas, independentemente de sua localização no globo, é formada por empresas familiares, algo tão natural que sequer nos damos conta assim afirma Gersick *et al.* (2006, p 02). Para Najjar (2011, p. 13) a empresa familiar “(...) é uma estrutura milenar de organização, responsável por milhões de postos de trabalho em todo mundo”. Segundo Gersick *et al.* (2006, p. 02) “estima-se que 40% das empresas listadas pela revista *Fortune* 500 sejam de propriedade de famílias ou por elas controladas”. Na perspectiva do mercado brasileiro Moreira Júnior e Altheman (2004, p. 21) explicam que “(...) mais de 90% das empresas brasileiras podem ser classificadas como familiares e este dado é similar ao do mercado norte-americano”.

É notável a importância das empresas familiares para a economia global. Acerca dessas empresas, as que conseguem sobreviver por algumas décadas, provavelmente, passarão por um processo de sucessão, ou seja, a transferência de poder de uma geração para a outra. Najjar (2011, p. 17) explica que “(...) em todo o mundo, somente 15% das famílias empresárias conseguem passar o patrimônio para a terceira geração”, desta forma deixando de ser uma sociedade de irmãos para tornar-se um consórcio de primos.

A sucessão é um fato de extrema importância para uma empresa familiar, conforme afirma Gersick (2006, p. 194) “a sucessão é o teste supremo de uma empresa familiar. Desde que ela é transformada de empreendimento individual para familiar, sua continuidade torna-se uma preocupação única”. Essa preocupação única é explicada por Oliveira (2010, p. 07) que afirma “(...) 70% das empresas familiares encerram suas atividades com a morte de seu fundador e o ciclo de vida dessas empresas é de 24 anos (...) das 30% que sobrevivem na segunda geração, só uma minoria perdura até a terceira geração”.

Bernhoeft e Gallo (2003, p. 23) explicam:

Todo fundador não deixa para seus herdeiros apenas um conjunto patrimonial. Ele torna seus descendentes sócios que não se escolheram e os transforma em membros de uma família empresária. E estes dois fatores tornam o processo muito complexo. Mas a maioria dos herdeiros, bem como suas famílias, não estão preparados para este desafio.

Durante o processo sucessório existem inúmeras oportunidades de ocorrerem problemas e imprevistos que poderão resultar em resistência às novas figuras de autoridade, gerando

retrabalho, perda de eficiência nos processos da empresa e, em casos mais graves, a falência da empresa familiar. As principais causas desses problemas, segundo Najjar e Adachi (2010, p. 85), “são os conflitos familiares transferidos para a empresa, falta de informações sobre o processo sucessório e o descaso com a formação dos herdeiros que poderão ocupar a posição de sócios do patrimônio familiar”. Bernhoeft e Gallo (2003, p. 14) esclarecem que a liderança não é uma característica hereditária e que não é possível assegurar que a geração sucessora terá as mesmas qualidades de liderança que a geração predecessora.

Outro erro que pode prejudicar o processo de sucessão é descrito por Oliveira (2010, p. 12) “o executivo *força a barra* em sua avaliação e procura autoenganar-se, por exemplo, afirmando que seus herdeiros naturais são os melhores executivos que a empresa poderá ter em seu quadro de comando”. A fim de evitar esses problemas Moreira Júnior e Altheman (2004, p. 22) afirmam que “a sucessão deve ser planejada desde o início da empresa e pode se constituir em um elemento-chave para a sobrevivência em logo prazo”.

Com a constatação da importância das empresas familiares e a fragilidade do processo de sucessão definiu-se o problema de pesquisa: quais os desafios de um processo sucessório e como a transferência de poder de uma geração para outra pode interferir na gestão da empresa familiar?

Como objetivo geral tem-se: identificar as principais dificuldades no processo sucessório em uma empresa do setor madeireiro situada em Fortaleza e compreender as possibilidades de superação dessas dificuldades.

A fim de alcançar-se o objetivo geral, é preciso definir alguns objetivos específicos:

- Descobrir os desafios e dificuldades particulares à empresa familiar;
- Analisar o processo sucessório de uma empresa familiar durante a fase de transição que está ocorrendo na empresa;
- Analisar os fluxos de influência e interesses decorrente desse processo de sucessão.

Para esta pesquisa foi realizado um estudo de caso descritivo e qualitativo, onde foram coletados dados de membros centrais da família na empresa analisada.

A contribuição deste estudo para a sociedade se dá na busca de melhor entender fatores que contribuam na perpetuação das empresas que estejam passando por processos similares de sucessão, visto que a sucessão é fato, praticamente, inevitável para empresas familiares.

Além desta seção introdutória, discorre-se o Referencial Teórico na segunda e terceira seções deste trabalho, onde se expõe o conceito de empresa familiar, a relação entre propriedade, família e gestão e os principais desafios da sucessão. Na quarta seção explica-se a Metodologia e nela serão apresentados os métodos utilizados no desenvolvimento do estudo. Na quinta seção realiza-se a análise dos dados coletados na empresa. Finalmente, na sexta seção são apresentadas as considerações finais sobre este estudo.

2 A EMPRESA FAMILIAR

Nesta seção é abordado os conceitos de empresa familiar, suas características e particularidades. Será explicado também o modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar, criado por Gersick *et al.* (2006, p. 15) onde a empresa familiar é dividida em três eixos dimensionais: família, propriedade e empresa.

2.1 Conceitos e características das empresas familiares

Werner (2004, p. 19) afirma que “a definição de empresa familiar não tem sido uma tarefa fácil para autores e estudiosos do tema em função da diversidade do universo empresarial”. O próprio Werner (2004, p. 20) apresenta duas definições para empresa familiar:

I – Aquela que nasceu de uma só pessoa, um “*self made man*” (empreendedor). Ele a fundou, a desenvolveu, e, com o tempo, a compôs com membros da família a fim de que, na sua ausência, a família assumisse o comando.

II – A que tem o controle acionário nas mãos de uma família, a qual, em função desse poder, mantém o controle da gestão ou de sua direção estratégica.

É possível perceber que nas duas definições apresentadas por Werner (2004) a família tem ou passará a ter direitos e obrigações na empresa. Em sua primeira definição o autor explica que toda empresa nasce familiar, mesmo que os outros membros da família ainda não participem de sua operação ou influenciem nos rumos da empresa. Já na sua segunda definição é explicado que a família preserva sua participação acionária através das gerações.

Donnelley (1964 *apud* CANÇADO *et al.*, 2013, *on-line*) afirma que “uma empresa é considerada familiar quando se tem identificado com pelo menos duas gerações com uma família e quando essa ligação tem influenciado a política da companhia e os interesses da família”.

Segundo essa definição uma empresa somente passa a ser considerada familiar no momento em que um membro da próxima geração é inserido no universo da empresa. Essa definição contradiz Werner (2004), que acredita que uma empresa é familiar desde o primeiro momento de sua criação. Ambos autores, porém, concordam que a família utiliza seu poder para influenciar nas decisões estratégicas da empresa, a fim de realizar os interesses da família.

Leone (2005, p. 08) afirma que:

É internacionalmente aceito que o conceito de empresa familiar congregue três grandes vertentes:

1ª vertente: no nível da propriedade – o controle da empresa encontra-se nas mãos de uma família (que detém ou controla a maioria do capital); controle da família.

2ª vertente: no nível da gestão – os lugares de topo da empresa são ocupados pelos membros da família; gerenciamento influenciado pela família.

3ª vertente: no nível da sucessão – a segunda geração familiar assume os lugares deixados vagos pelos parentes e, assim, sucessivamente.

Oliveira *et al.* (2012, p.179) explica:

As conceituações de empresa familiar geralmente perpassam por três dimensões: o controle acionário, o envolvimento na gestão do negócio e a transição multigeracional. A participação da família, em uma ou mais dessas dimensões, conferiria, dessa forma o caráter familiar de uma empresa.

Nas definições citadas por Oliveira *et al.* (2012) e Leone (2005), ambas concordam que empresas familiares são sustentadas por três pilares: o nível da propriedade equivale ao controle acionário, o nível da gestão que se refere ao envolvimento da família no negócio e o nível da sucessão que trata da transição multigeracional.

Sobre o nível da propriedade Gersick (2006, p.29) afirma que “a estrutura e a distribuição da propriedade – quem possui quanto, e qual tipo de ação – podem ter efeitos profundos sobre as outras decisões empresariais e familiares (...) e sobre muitos aspectos operacionais e estratégicos”. Assim, o nível de propriedade visa identificar a quantidade das ações da empresa que estão em poder da família.

O nível da gestão refere-se à quantidade de familiares envolvidos na gestão do negócio, ou seja, tem participação na operação da empresa, não são apenas acionistas. O nível da sucessão busca identificar e preparar os herdeiros que, efetivamente, irão participar da operação da empresa, ocupando os cargos deixados por seus parentes.

É aparente que Gersick *et al.* (2006), Oliveira *et al.* (2012) e Leone (2005) referem-se aos mesmos pontos, apenas mudando o nome de cada item. A fim de facilitar a compreensão o Quadro 1 compila as classificações e categorizações dos autores citados.

Quadro 1 – Classificação e categorização dos pilares da empresa familiar.

AUTOR	CLASSIFICAÇÃO	CATEGORIZAÇÃO
Leone (2005)	Vertentes	<ul style="list-style-type: none"> • Propriedade • Gestão • Sucessão
Oliveira <i>et al.</i> (2012)	Dimensões	<ul style="list-style-type: none"> • Controle acionário • Envolvimento na gestão • Transição multigeracional
Gersick <i>et al.</i> (2006)	Eixos dimensionais / subsistemas	<ul style="list-style-type: none"> • Propriedade • Empresa • Família
Bernhoeft e Gallo (2003)	Públicos	<ul style="list-style-type: none"> • Patrimônio • Empresa • Família
Najjar (2011)	Papéis	<ul style="list-style-type: none"> • Propriedade • Negócio • Família

Fonte: criado pelo autor.

Levando em consideração as definições apresentadas, utiliza-se como base para este trabalho a segunda definição de Werner (2004, p. 20) onde ele afirma que empresa familiar é aquele em que uma família detém o controle acionário e o utiliza para se perpetuar através das gerações.

Empresas familiares possuem algumas características bastante distintas das empresas não-familiares. O fato de serem controladas por pessoas que levam seus relacionamentos e convivem muito além do ambiente de trabalho é um forte fator sobre essas características particulares. Para Gersick *et al.* (2006, p. 03) empresas familiares “(...) extraem uma força especial da história, da identidade e da linguagem comuns às famílias. Quando os dirigentes-chave são parentes, suas tradições, seus valores e suas prioridades brotam de uma mesma fonte”.

Por outro lado, esses relacionamentos podem ser postos à prova diante da rotina na empresa conforme o próprio Gersick *et al.* (2006, p. 03) expõe, “os papéis na família e na empresa podem tornar-se confusos. As pressões da empresa podem sobrecarregar e destruir relacionamentos familiares”. Um exemplo pode ser descrito como um filho que, em um

momento de pressão, se sente exageradamente injustiçado com a rigidez de seu pai que é, também, seu chefe.

Najjar (2011, p. 18) faz uma lista com as principais diferenças entre empresas familiares e não familiares, segue abaixo o Quadro 2.

Quadro 2 – Comparativo: empresas familiares e empresas não familiares

EMPRESA FAMILIAR	EMPRESA NÃO FAMILIAR
O objetivo é a continuidade.	O objetivo é a maximização do valor das ações.
A meta é a conservação dos ativos e do prestígio da família controladora.	A meta é a satisfação das expectativas dos acionistas.
Crença em proteger a empresa dos riscos.	Crença que um risco maior promete rendimentos maiores.
Orientação estratégica voltada para adaptação.	Orientação estratégica voltada para o crescimento constante.

Fonte: Adaptado de Najjar (2011)

Pelo quadro 2 identifica-se que uma forte característica das empresas familiares é a preservação do patrimônio da empresa, ou seja, da família. Podemos atribuir isso ao instinto paternal que a família traz para o universo da empresa.

Para Bernhoeft (1989 apud OLIVEIRA, 2010, p. 06) as empresas familiares apresentam as seguintes características:

- forte valorização da confiança mútua, independentemente de vínculos familiares; e exemplos são os *velhos da casa* ou, ainda, os que *começaram com o velho*;
- laços afetivos extremamente fortes que influenciaram os comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa;
- valorização da antiguidade como atributo que supera a exigência de eficácia e da competência;
- exigência de dedicação, ou seja, *vestir a camisa da empresa*;
- postura da austeridade, seja na forma de vestir, seja na administração dos gastos;
- expectativa de elevada fidelidade;
- dificuldades na separação entre o que é o emocional e racional, tendendo mais para o emocional; e
- jogos de poder, em que muitas vezes mais vale a habilidade política do que a capacidade administrativa.

Das características citadas vale a pena ressaltar os dois últimos pontos, que falam que

tendência emocional e habilidade política muitas vezes valem mais do que a racionalidade e capacidade administrativa. Esses fatores podem gerar problemas que seriam facilmente evitados em uma empresa não familiar.

Moreira Júnior e Altheman (2004, p. 21) citam mais algumas características importantes das empresas familiares:

- Ocorre grande dificuldade na descentralização do poder que advém do principal dirigente para os outros participantes, sejam eles funcionários pertencentes ou não à família;
- As decisões sofrem grande interferência de fatores emocionais, muitas vezes contrárias a indicadores quantitativos e mais racionais;
- As diretrizes estratégicas são fortemente ligadas à percepção do fundador;
- Há uma grande probabilidade de o futuro sucessor ser escolhido em face de sua semelhança com o fundador, e não em termos de adequação de seu perfil de comando;
- Existe uma certa insensibilidade do fundador para a necessidade de se planejar a própria sucessão;
- Ocorre resistência por parte da família e dos empregados para os programas de profissionalização ou quanto a alterações organizacionais em consequência do medo de mudança organizacional.

Novamente os autores citam como característica básica das empresas familiares a interferência de fatores emocionais nos assuntos da empresa, algo que pode ser prejudicial, pois pode ignorar fatos racionais em uma tomada de decisão. Esse lado emocional mais acentuado das empresas familiares pode ter grande influência na resistência da família à profissionalização da empresa, pois a profissionalização é algo que irá tirar seus membros de suas zonas de conforto.

Outra característica importante é a insensibilidade do fundador ao processo sucessório, onde o fundador não vê a importância em escolher e preparar o sucessor como algo fundamental e inevitável. Quando imediatamente necessário, a família recorre ao herdeiro com as características mais similares ao fundador, mesmo que ele não esteja preparado.

2.2 Modelo de três círculos da empresa familiar

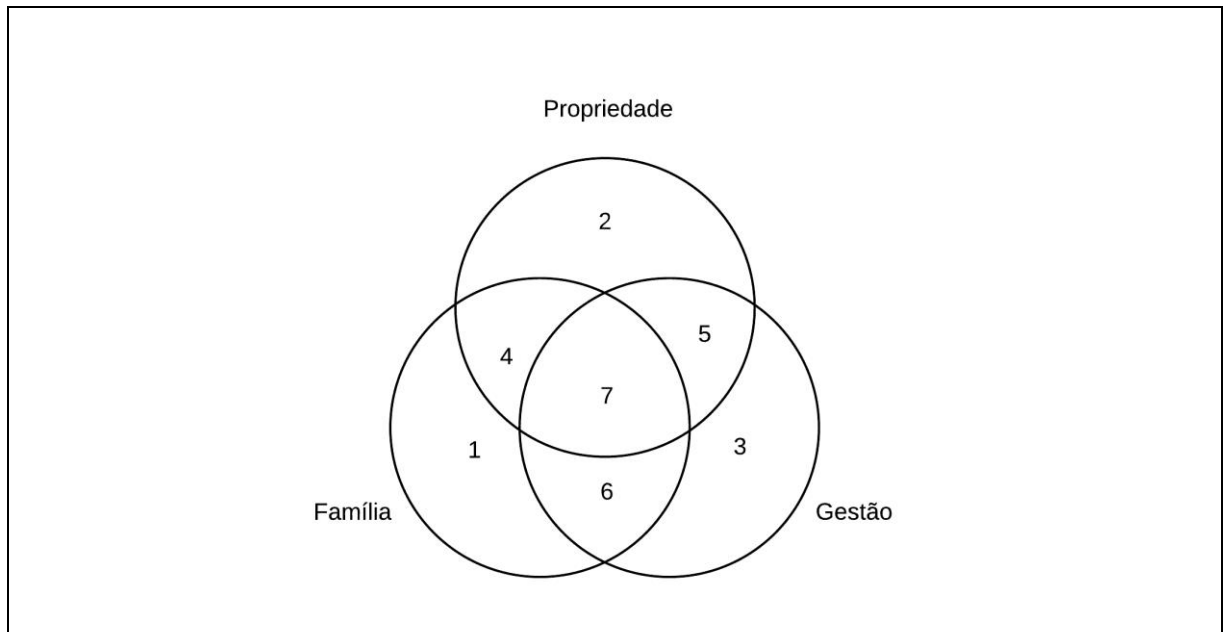
Através da sua conceituação e características únicas é possível perceber que as empresas familiares são sistemas organizacionais complexos e que possuem muitas variáveis. Dois modelos muito utilizados na compreensão das empresas familiares são: o modelo de três círculos e o modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar.

O primeiro modelo busca dividir a empresa familiar em subsistemas a fim de facilitar a

compreensão das relações interpessoais dos indivíduos atuantes na organização familiar, o segundo modelo busca verificar como a passagem do tempo e as mudanças na família e maturidade afetam a empresa.

Para melhor compreender esse complexo sistema e como muitos dos seus participantes influenciam e interagem entre si, Gersick *et al.* (2006) criou o modelo de três círculos, que busca descrever a empresa familiar como um sistema dividido em três subsistemas: gestão, propriedade e família. Esses sistemas são independentes, porém superpostos. Na Figura 1 é possível ver a representação gráfica do modelo de três círculos:

Figura 1 – Modelo de três círculos da empresa familiar.



Fonte: GERSICK *et al.*, 2006, p. 06

Sobre o modelo de três círculos Vries, Carlock e Florent-Treacy (2009) esclarecem que, ao conhecer os interesses de cada subsistema, é possível entender porque muitas empresas falham quando focam apenas na organização formal em detrimento à organização do sistema familiar da empresa.

Gersick *et al.* (2006) explicam que todos os proprietários se encontram no círculo superior, todos os membros da família no círculo esquerdo e todos os funcionários no círculo direito. O Quadro 3 expõe todos os participantes desse sistema:

Quadro 3 – Setores do modelo de três círculos

SETORES	DEFINIÇÃO
1 – Família	É composto por membros da família que não são proprietários nem funcionários da empresa.
2 – Propriedade	É composto por acionistas que não são membros da família nem funcionários da empresa.
3 – Gestão	É composto de funcionários que não são proprietários nem membros da família da empresa.
4 – Família e propriedade	É composto por um proprietário que também é membro da família, mas não é funcionário da empresa.
5 – Propriedade e gestão	É composto por um proprietário (acionista, por exemplo) que trabalha na empresa, mas não é membro da família empresária.
6 – Família e gestão	É composto por membros da família que são funcionários, mas que não são proprietários da empresa.
7 – Família, propriedade e gestão	É composto por membros da família que são proprietários e funcionários da empresa.

Fonte: Adaptado de Gersick *et al.* (2006)

Para Gersick *et al.* (2006, p. 07):

A razão pela qual o modelo de três círculos teve uma aceitação tão ampla é que ele é teoricamente elegante e também imediatamente aplicável. É uma ferramenta muito útil para a compreensão da fonte de conflitos interpessoais, dilemas de papéis, prioridades e limites em empresas familiares.

Cada indivíduo representado no modelo de três círculos da empresa familiar tende a tomar decisões diferentes, dependendo de sua posição no modelo, para um mesmo problema dentro da empresa. Gersick *et al.* (2006) exemplifica que, na decisão da política de dividendos um indivíduo, membro da família, proprietário, mas não funcionário (setor 4) pode querer aumentar o pagamento de dividendos enquanto outro indivíduo, membro da família, funcionário, porém não proprietário (setor 6) pode querer diminuir a distribuição de dividendos e reinvestir o capital em uma expansão. Para o indivíduo no setor 4 o aumento dos pagamentos de dividendos parece um retorno razoável sobre os investimentos dos proprietários. Já o indivíduo no setor 6 pode acreditar que uma expansão poderá criar melhores oportunidades de avanço em sua carreira dentro da empresa familiar.

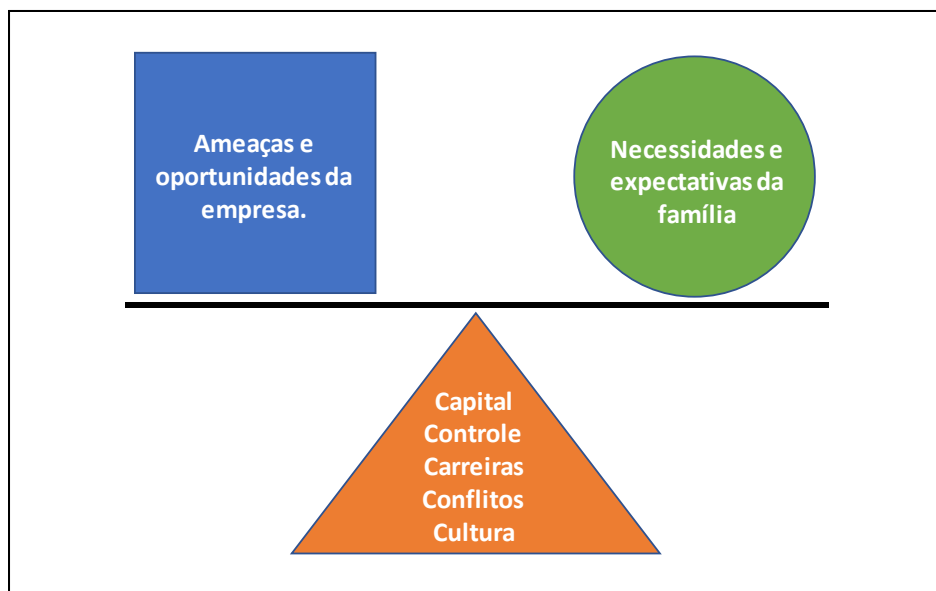
Conflitos como esse ocorrem de forma frequente e podem ser imperceptíveis para os indivíduos envolvidos. Najjar (2011, p. 29) explica que o conflito “é um fenômeno subjetivo, muitas vezes inconsciente ou de difícil percepção”. Para entender melhor esses conflitos Vries,

Carlock e Florent-Treacy (2009, p.56 e 57) identificam cinco áreas cruciais de conflitos:

1. Capital: De que modo os recursos financeiros da empresa são alocados entre as diferentes exigências da empresa e da família?
2. Controle: Quem na família e na empresa tem o poder de tomar as decisões? É o conselho de administração o verdadeiro decisor ou são o pai e a mãe que tomam as decisões à mesa de jantar?
3. Carreiras: De que modo os indivíduos são selecionados para assumir posições de liderança e governança na empresa ou na família? Ser um familiar é uma qualidade, uma condição a ser considerada ou uma desqualificação? Podem ser incluídos os parentes por afinidade?
4. Conflitos: Pode a família impedir que relações humanas conflituosas repercutam na empresa? No caso de dois familiares que diverjam quanto a uma dada remuneração, é possível que compareçam a um evento social da família sem brigar?
5. Cultura: Que valores são primordiais para os sistemas familiar e empresarial, e de que modo são transmitidos? O desempenho nos negócios influencia o poder dos membros da família?

Cada uma dessas áreas deve ser levada em consideração na tomada de decisão na empresa familiar. Todos devem procurar o equilíbrio entre as ameaças e oportunidades da empresa e as necessidades da família. A Figura 2 ilustra a constante busca de equilíbrio que as empresas familiares devem buscar para manterem-se erguidas.

Figura 2 – Equilíbrio entre as necessidades da família e da empresa em cinco áreas cruciais.



Fonte: Vries, Carlock e Florent-Treacy (2009, p.57)

Todas as cinco áreas cruciais de conflito podem trazer grandes problemas às empresas familiares e o real motivo dos problemas pode não ser tão claro para os indivíduos envolvidos e conflitos interpessoais não são exclusividade das grandes questões no dia-a-dia da empresa, conforme afirma Najjar (2011, p. 30) “engana-se quem pensa que o conflito surge apenas nas

grandes questões. Frequentemente é fruto de pequenas diferenças de posicionamento pessoal ou enganos de interpretação (...) ou modo de pensar”.

2.3 Modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar

O tempo possui um papel importante no desenvolvimento de uma empresa familiar, pois ele interfere nos três círculos. Para Gersick *et al.* (2006, p. 16) “muitos dos mais importantes dilemas enfrentados pelas empresas familiares são causados pela passagem do tempo, e envolvem mudanças na organização, na família e na distribuição da propriedade”. Gersick *et al.* (2006, p. 16) acrescentam que “é fácil ver como cada círculo muda quando pessoas entram e saem dele ao longo do tempo”.

Durante a passagem do tempo, alguns fatos são marcantes Gersick *et al.* (2006, p. 16) cita: “a admissão do primeiro membro de uma nova geração e a primeira vez que as parcelas de controle acionário são passadas a novas pessoas, esses são marcos importantes no ciclo de vida da empresa familiar”.

Ao juntar o modelo de três círculos à passagem do tempo desenvolveu-se o modelo tridimensional de desenvolvimento, figura 2, conforme afirmam Gersick *et al.* (2006, p. 16):

O resultado da adição do desenvolvimento ao longo do tempo aos três círculos é um modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar. Para cada um dos três subsistemas – propriedade, família e gestão/empresa – existe uma dimensão separada de desenvolvimento. O subsistema de propriedade passa por sua sequência de estágios, o da família tem sua sequência própria, e o da gestão também progride por meio de uma sequência de estágios. Essas progressões de desenvolvimento influenciam umas às outras, mas também são independentes. Cada parte muda seu ritmo próprio e de acordo com sua sequência.

O eixo da empresa possui três estágios: o início, dado pelo momento de sua criação; a formalização, quando a empresa se organiza e expande; e a maturidade, quando todas as mudanças necessárias para a profissionalização da empresa são concluídas, com poucas mudanças a serem feitas.

O eixo da propriedade também possui três estágios: proprietário controlador, quando a propriedade da empresa ainda se concentra nas mãos de seu fundador; sociedade entre irmãos, quando a segunda geração passa a ter controle acionário na empresa; e consórcio de primos, quando os filhos dos filhos passam a assumir parte da empresa.

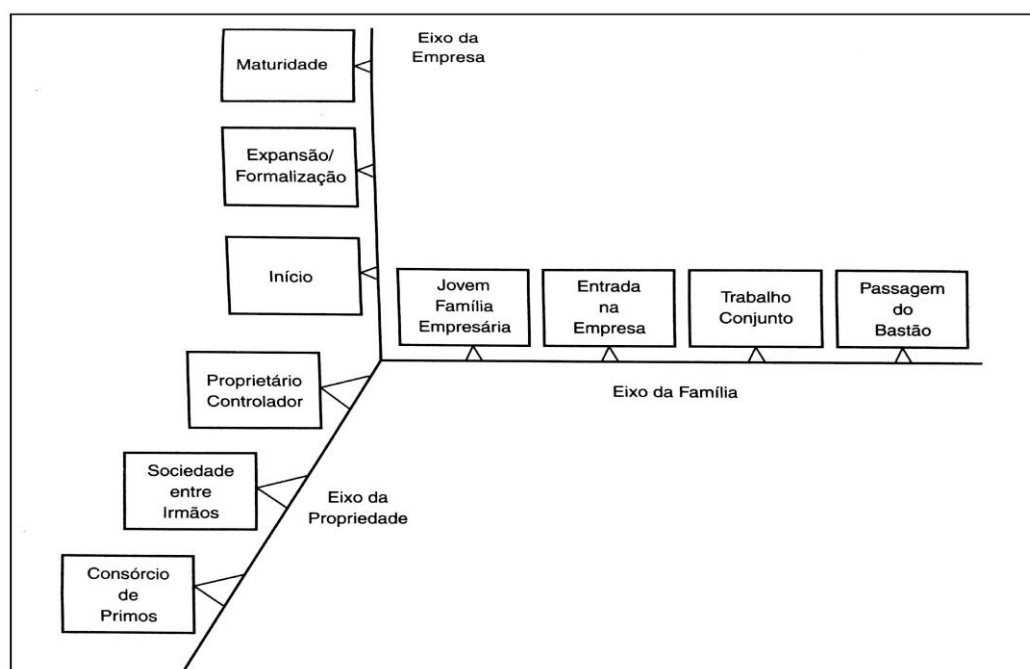
O último eixo, o da família, é o mais complexo e possui quatro estágios: jovem família

empresaria, quando jovens adultos, com filhos pequenos iniciam uma empresa; entrada na empresa, quando o fundador já possui meia idade e a segunda geração começa a ingressar no universo da empresa; família que trabalha em conjunto, quando duas ou mais gerações estão trabalhando em conjunto na empresa; passagem do bastão, quando a geração mais velha se afasta da empresa e passa, definitivamente, o controle para a geração sucessora.

É importante ressaltar quando que cada eixo é independente, por exemplo, uma jovem família empresária (eixo da família) pode, com muito esforço, atingir a maturidade (eixo da empresa). Apesar de independentes os eixos influenciam uns aos outros, por exemplo, o início de uma sociedade entre irmãos (eixo da propriedade) pode retardar uma importante expansão (eixo da empresa).

A fim de facilitar o entendimento a Figura 3 mostra uma representação do modelo tridimensional de desenvolvimento:

Figura 3 – Modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar



Fonte: GERSICK *et al.*, 2006, p. 17

Sobre a transição entre as fases Gersick *et al.* (2006, p. 18) afirmam que “à medida que a empresa familiar se desloca para um novo estágio em qualquer das dimensões, assume nova forma, com novas características”.

2.3.1 A dimensão do desenvolvimento da propriedade

Essa dimensão avalia a forma como a propriedade é passada de uma geração para outra através do tempo. Gersick *et al.* (2006, p. 31) explicam que “embora a estrutura específica da propriedade em qualquer empresa familiar reflita sua história única (...) na maioria dos casos ela cai em três tipos: empresas controladas por proprietários únicos, por irmãos e por um grupo de primos”. Bernhoeft e Gallo (2003, p. 41) chamam essa dimensão de governança na empresa familiar e alertam que “em cada uma dessas configurações societárias, além de correr uma forte pulverização da propriedade, também as relações de poder, influência e interesses se tornam diferentes.

As empresas controladas por proprietários únicos são chamadas ‘proprietário controlador’, as empresas controladas por irmãos são chamadas ‘sociedade entre irmãos’ e, por fim, as empresas controladas por um conjunto de primos são chamadas ‘consórcio de primos’. Cada novo estágio expande e ramifica a influência da família sobre a empresa. Quadro 4 expõe as características e desafios-chave de cada tipo:

Quadro 4 – Desafios-chave do eixo da propriedade

Tipo	Características	Desafios-chave
Proprietário controlador	<ul style="list-style-type: none"> - Controle na propriedade consolidado em uma pessoa ou casal; - Outros proprietários, caso existam, possuem somente participações simbólicas e não exercem nenhuma autoridade significativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capitalização; - Equilibrar o controle unitário com a entrada de interessados-chave; - Escolher uma estrutura de propriedade para a próxima geração.
Sociedade entre irmãos	<ul style="list-style-type: none"> - Dois ou mais irmãos com controle acionário; - Controle efetivo nas mãos de uma geração de irmãos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capitalização; - Desenvolver um processo para a partilha do controle entre os proprietários; - Definir o papel dos sócios não-funcionários; - Reter o capital; - Controlar a orientação das facções dos ramos da família.
Consórcio de primos	<ul style="list-style-type: none"> - Muitos primos acionistas; - Mistura de sócios funcionários e não-funcionários. 	<ul style="list-style-type: none"> - Administrar a complexidade da família e do grupo acionista; - Criar um mercado de capital para a empresa familiar.

Fonte: Adaptado de Gersick *et al.* (2006)

A cada geração que passa a ter controle sobre a propriedade da empresa, novos desafios surgem, por exemplo, enquanto o proprietário controlador preocupa-se em capitalizar a empresa, na sociedade de irmãos o desafio é reter o capital conquistado pela geração anterior, nas empresas que conseguem atingir o estágio de consórcio de primos a preocupação é administrar a complexa relação entre os familiares em todos os setores do modelo.

2.3.2 A dimensão do desenvolvimento da família

Gersick *et al.* (2006, p. 62) “o eixo de desenvolvimento da família inclui quatro estágios sequenciais: a jovem família empresária, entrada na empresa, a família que trabalha em conjunto e a família da passagem do bastão”. Assim como na dimensão da propriedade os desafios na dimensão da família vão se modificando conforme o tempo passa. A cada novo estágio possui desafios próprios. O Quadro 5 expõe as características e desafios-chave de cada tipo:

Quadro 5 – Desafios-chave do eixo da família

Tipo	Características	Desafios-chave
Jovem família empresária	- Geração adulta abaixo de 40 anos; - Filhos, se houver, abaixo de 18 anos.	- Criar um “empreendimento casamento” viável; - Tomar as decisões iniciais a respeito do relacionamento entre trabalho e família; - Estabelecer relacionamento com a família ampliada; - Educar os filhos.
Entrada na empresa	- Geração mais velha entre 35 e 55 anos; - Geração mais jovem entre adolescência e os 30 anos.	- Administrar a transição da meia-idade; - Separar e individualizar a geração mais nova; - Facilitar o processo de decisões no início das carreiras.
Família que trabalha em conjunto	- Geração mais antiga entre 50 e 65 anos; - Geração mais jovem entre 20 e 45 anos.	- Promover cooperação e comunicação entre gerações; - Encorajar a administração positiva de conflitos; - Administrar as três gerações da família que trabalha em conjunto.
Família da passagem do bastão	- Geração mais velha com 60 ou mais anos.	- Afastamento da geração mais velha da empresa. - Transferência da liderança para outra geração.

Fonte: Adaptado de Gersick *et al.* (2006)

Essa dimensão avalia a forma como a família se modifica através do tempo. Gersick *et al.* (2006, p. 58) afirmam que:

A dimensão da família em nosso modelo tridimensional é a mais fácil de conceituar em termos de desenvolvimento, porque estamos acostumados a ver nossas famílias mudarem ano após ano. Elas seguem o ritmo natural da vida. Cada novo núcleo familiar é formado nos primeiros anos de vida adulta dos seus membros. Quando estes atingem a meia-idade, ela cresce e opera de forma cada vez mais diversificadas, e, à medida que envelhecem e morrem, surge uma nova geração, e a família naturalmente se dissolve.

Constatamos que a dinâmica da família, seu tamanho e interesses, influencia diretamente nos objetivos das empresas familiares. Uma jovem família, com filhos no ensino fundamental tem necessidades financeiras bastante inferiores em comparação a uma família mais velha, onde os pais, através da empresa, precisam pagar faculdades e atividades de lazer

mais caras para seus filhos jovens adultos. Outro exemplo é que filhos muito pequenos demandam mais atenção de seus pais, que tentaram mudar os horários, inclusive os da empresa, para cuidar de seus filhos. Quando o primeiro filho entra no universo profissional da empresa, esta mudará seu funcionamento imediatamente, por isso a entrada do primeiro sucessor deve ser tratada com muito cuidado.

2.3.3 A dimensão do desenvolvimento da empresa

Essa dimensão avalia a forma como a empresa familiar se desenvolve e muda através do tempo. Segundo Gersick *et al.* (2006) os três estágios de desenvolvimento para esta dimensão são: início, expansão/formalização e maturidade. O Quadro 6 expõe as características e desafios-chave de cada estágio:

Quadro 6 – Desafios-chave do eixo da empresa

Tipo	Características	Desafios-chave
Início	<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura organizacional informal, com o proprietário-gerente no centro; - Um produto/serviço. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sobrevivência (entrada no mercado, planejamento de negócios, financiamento); - Análise racional <i>versus</i> o sonho.
Expansão / formalização	<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura cada vez mais funcional; - Vários produtos/serviços ou linhas de negócio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Evolução do papel do proprietário-gerente e profissionalização da empresa; - Planejamento estratégico; - Sistemas e políticas organizacionais; - Administração do caixa.
Maturidade	<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura organizacional favorece a estabilidade; - Base de clientes estável (ou em declínio), com crescimento modesto; - Estrutura divisional dirigida pela equipe da alta gerência; - Rotinas organizacionais bem-estabelecidas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Novo foco estratégico; - Comprometimento de gerentes e acionistas; - Reinvestimento.

Fonte: Adaptado de Gersick *et al.* (2006)

Gersick *et al.* (2006, p. 103) explicam que “é preciso levar em conta porte, idade, estrutura e desempenho financeiro da empresa em si para que se compreenda como o sistema está funcionando e como necessita se desenvolver”. Uma empresa em seu início busca apenas sobreviver e, para isso, analisa racionalmente seus resultados com as expectativas criadas antes de iniciar suas operações. Em seu momento de expansão, a empresa passa a agir estrategicamente e acontece uma evolução no papel do proprietário-gerente. Já uma empresa madura busca atingir uma administração profissional.

A seção que segue tem como foco o processo de sucessão familiar, as diferenças entre sucessão familiar e profissional e qual é o senso comum sobre o processo de sucessão.

3 PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR

Conforme exposto na introdução desta pesquisa, a sucessão é uma etapa crucial para a perpetuidade da empresa familiar e a forma como ela é conduzida impacta fortemente a organização e família, que passam a ter uma nova liderança. Esta seção detalha as diferentes formas e entendimentos de como conduzir o processo de sucessão, bem como suas dificuldades e características.

3.1 Processo sucessório familiar e profissional

Oliveira (2010) reforça a ideia de que a sucessão é um marco importante para a empresa familiar e que, se não planejado e bem executado, pode comprometer a efetividade da empresa familiar. O autor identifica dois processos de sucessão na empresa familiar: sucessão familiar e sucessão profissional.

Oliveira (2010) explica que as empresas familiares tendem seguir a sucessão familiar, mas que a adesão à sucessão profissional está em crescimento. O autor ressalta que um processo não é melhor que o outro, e que cabe aos executivos das empresas familiares avaliar o melhor tipo de sucessão para sua empresa.

Na sucessão familiar o sucessor é escolhido dentro da família, logo é importante que uma análise honesta dos herdeiros candidatos à sucessão seja feita, assim afirma Oliveira (2010). Ao negar essa análise honesta, a empresa familiar pode se submeter a um caos irreversível. Ao tentar agradar pais, avós, tios e sobrinhos a empresa perde em relação à família e o equilíbrio citado por Vries, Carlock e Florent-Treacy (2009) é posto à prova.

Para evitar grandes choques sucessórios, Oliveira (2010) sugere que, a sucessão deve ser pensada a partir do nascimento dos filhos, assim é possível avaliar a vocação dos potenciais herdeiros por um longo tempo, minimizando o risco de um choque vocacional que pode complicar o processo de sucessão no futuro e potencializando os herdeiros que tem vocação e interesse profissional na empresa da família através de cursos e graduações.

Quando realizada de forma adequada, a sucessão familiar pode trazer muitas vantagens à empresa; caso seja realizada de forma equivocada, porém, pode render muitas desvantagens. O Quadro 7, lista as vantagens e desvantagens do processo de sucessão familiar:

Quadro 7 – Sucessão familiar: vantagens e desvantagens

Processo de sucessão familiar	
Vantagens	
1	Ter continuidade do comando familiar na empresa.
2	Ter processo decisório ágil com elevado grau de flexibilidade para implantação das ações.
3	Ter na sucessão uma pessoa com interesse societário na otimização dos resultados atuais e futuros da empresa.
4	Ter possibilidade de treinamento mais extenso e intenso
5	Ter um conhecimento mais profundo sobre o executivo sucessor.
6	Ter otimizado sistemas de remuneração.
7	Ter maior poder de comando sobre o executivo sucessor.
8	Ter visão de longo prazo e planos de investimentos mais consistentes.
9	Ter maior <i>espírito de família</i> .
Desvantagens	
1	Ocorrer disputa de poder entre membros da família.
2	Ter dificuldade de demitir o executivo sucessor.
3	Existir dificuldade em desempenhar diferentes papéis.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2010)

É possível notar que todas as vantagens da sucessão familiar, citadas por Oliveira (2010), são possíveis por conta da intimidade, conhecimento e cultura familiar. O item 9 das vantagens, do Quadro 7, em particular ressalta a força da cultura da família na empresa.

As desvantagens são resultado de um mau planejamento da sucessão familiar, o item 1 das desvantagens, do Quadro 7, traz um problema que pode persistir mesmo depois da escolha do sucessor: a legitimação da autoridade. Caso a nova figura de autoridade não seja reconhecida por todos, da família e da empresa, haverá atrito e resistência, Bernhoeft e Gallo (2003, p. 44) alertam sobre esse problema e avisam que “(...) é da maior importância que haja uma legitimação do sucessor, e não apenas da parte do sucedido, mas especialmente daqueles que serão sócios”. No item 2 das desvantagens, do Quadro 7, Oliveira (2010, p. 19) explica que a demissão “(...)é bem mais forte e problemático para a família do que simplesmente evitar a entrada de um sucessor(...)”.

Oliveira (2010) explica que a sucessão profissional à administração da empresa é transferida para profissionais contratados pela família ou quando a empresa já é profissionalizada e apenas ocorre uma troca de executivos.

O Quadro 8, lista as vantagens e desvantagens da sucessão profissional na empresa familiar:

Quadro 8 – Sucessão profissional: vantagens e desvantagens

Processo de sucessão profissional	
Vantagens	
1	Ter maior facilidade de recrutamento e seleção de um executivo com perfil desejado.
2	Receber, de maneira mais rápida e efetiva, as experiências e os conhecimentos de um executivo profissional.
3	Receber novos estilos e filosofias de administração interessantes.
4	Ter maior flexibilidade para alterações de executivos.
Desvantagens	
1	Receber e incorporar estilos e filosofias de administração que fogem da maneira de ser da empresa familiar.
2	Maior possibilidade de perder o executivo.
3	Problemas na hierarquia.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2010)

Das vantagens citadas no Quadro 8, é possível perceber que o fato do executivo não ter laços familiares gera agilidade e flexibilidade para a empresa, uma vez que o executivo pode ser contratado e demitido sem que haja um trauma na família empresária.

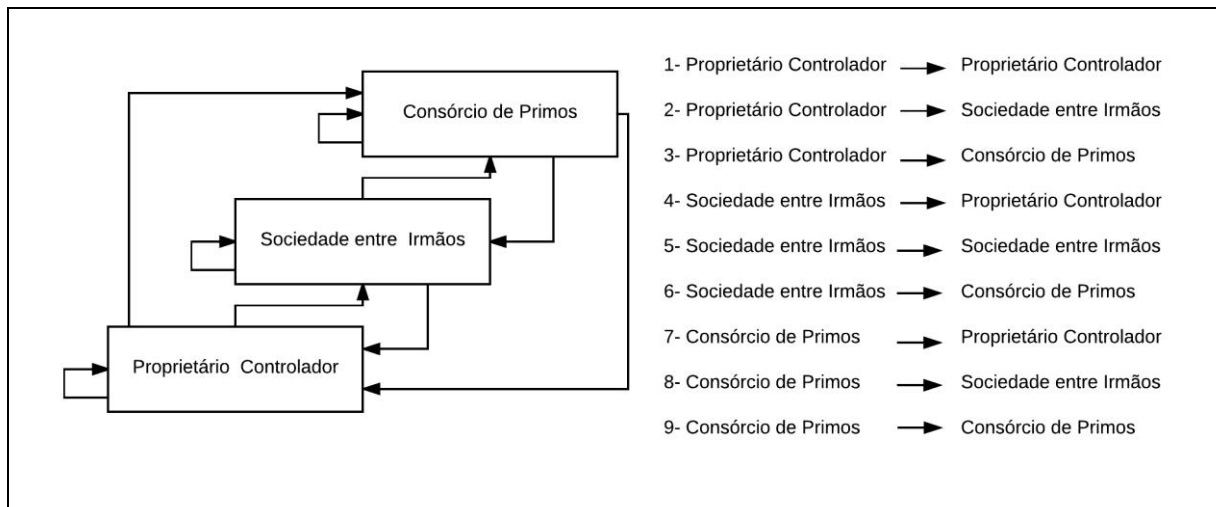
Vale lembrar que, apesar do administrador profissional contratado pela empresa não ter laços afetivos e familiares, ele deve estar ciente de como cada membro da família pode interferir e influenciar outros. A falha em reconhecer como é a dinâmica da família dentro da empresa pode gerar problemas de hierarquia, como descrito no item 3 das desvantagens do Quadro 8. Bernhoeft e Gallo (2003, p. 22) explicam que executivos não-familiares devem “tomar cuidado para não ‘invadir’ a privacidade da família(...)”.

3.2 Nove tipos de sucessão

Gersick *et al.* (2006) identificam nove tipos de sucessão, divididas em três grupos: reciclagens, progressivas e recursivas. Esses tipos de sucessão podem ocorrer de forma natural na empresa, mas podem, também, ser forçadas devido a um evento imprevisível, como a morte prematura de um membro da família. As reciclagens mantêm a mesma forma, por exemplo, uma sucessão de proprietário controlador para outro proprietário controlador; nas sucessões progressivas existe um aumento na complexidade da empresa, por exemplo, uma sucessão de sociedade entre irmãos para consórcio de primos; já nas sucessões recursivas acontece uma simplificação na estrutura da empresa, por exemplo, uma sucessão de consórcio de primos para proprietário controlador.

A Figura 4 é uma representação gráfica dos nove tipos de sucessão:

Figura 4 – Nove tipos de sucessão.



Fonte: adaptado de Gersick *et al.* (2006, p. 204)

Gersick *et al.* (2006) descreve que em uma sucessão para proprietário controlador, a família deve escolher apenas um dos herdeiros para comandar a empresa familiar. Para isso a família deve avaliar e escolher o novo líder, e este deve demonstrar aptidão ao cargo de liderança e conhecimento técnico do negócio da família para legitimar sua escolha.

A transição para uma sociedade entre irmãos vem de um desejo da família de união, Gersick *et al.* (2006). A família deseja prosperar com o trabalho em harmonia dos irmãos. Esse tipo de sucessão dá à empresa maior flexibilidade e cria uma sinergia entre as partes, cada irmão contribuindo para a empresa com um talento diferente. Gersick *et al.* (2006, p. 212) alerta, porém que “a escolha de uma parceria poderá ser destrutiva para a empresa se ela juntar à força irmãos incompatíveis ou impedir que os mais capazes assumam a liderança”.

Um grande desafio da sociedade entre irmãos é a batalha de egos que pode ocorrer, caso os irmãos não saibam dividir os momentos de glória, nem estarem empenhados em fazer funcionar um sistema de consenso, Gersick *et al.* (2006). A cada geração a relação da família e empresa vai se tornando mais complexa, eventualmente as empresas familiares que sobreviveram aos obstáculos da primeira sucessão deverão enfrentá-la novamente na transição para um consórcio de primos.

Gersick *et al.* (2006, p. 217) explica que “o dilema fundamental, ao se conceber uma estrutura de controle para Consórcio de Primos, é fazer ou não a distribuição das ações *per stirpes* (...) ou realocar as ações de forma que cada primo controle um número igual de ações”.

A divisão das ações é uma importante decisão pois, influenciará no poder de tomada de decisão de cada primo. Outro grande desafio do consórcio de primos, segundo Gersick *et al.* (2006, p. 219) é “manter o sonho vivo. A cada geração que se sucedem a influência da família tende a desaparecer”. Por fim Gersick *et al.* (2006, p. 220) acrescenta que “o processo sucessório é o veículo que leva a família de um estágio para outro nas dimensões de propriedade e da família”. Para facilitar a compreensão do processo de sucessão, Najjar (2011, p. 44), desenvolveu o Quadro 9 com “observações e senso comum a respeito do processo de sucessão”:

Quadro 9 – Senso comum a respeito do processo de sucessão

Observações
Pesquisa realizada pelo <i>International Institute for Management Development (IMD)</i> , renomada escola internacional de negócios localizada em <i>Lausanne</i> , Suíça, concluiu que sucessores em empresas familiares são, geralmente, bons gestores, mas pouco desenvolvidos no comando de pessoas e como líderes familiares e sócios.
O processo de busca de nova liderança abala uma situação de equilíbrio construída ao longo de muitos anos para a maioria dos integrantes da família empresária, uma zona de conforto em que se sustentavam firmes, em que confiavam.
Sucessão significa continuidade
Sucessão é o processo responsável pela perpetuação da empresa como um negócio economicamente viável. Não diz respeito apenas a quem ocupará a cadeira principal na empresa. Em muitos casos, para a sucessão do primeiro homem na estrutura da empresa, um profissional não familiar é a melhor pessoa para conquista-la, desde que a família esteja preparada para a mudança.
Sucessão não é um desafio pessoal, mas uma tarefa de planejamento coletivo em que o patrimônio deve ser focado sob a perspectiva de seu valor intrínseco, seu crescimento e sua perpetuação.
O momento da sucessão é uma oportunidade para mudanças, mas não garantia de melhoria. O processo de transição precisará ser muito bem dirigido para levar ganhos a todos os envolvidos e aos que dependem dos resultados que advirão das soluções adotadas.
Transições tendem a aumentar a taxa de ansiedade. Sucessão na empresa familiar triplica essa taxa.
Transições sucessórias bem-sucedidas não acontecem, na maioria dos casos, em função da morte ou do afastamento do fundador e dirigente familiar.
A maioria dos familiares envolvidos em um processo de transição desejaria uma solução prematura: ir diretamente para uma situação de aparente consenso, em vez de dedicar tempo suficiente para explorar alternativas e avaliar experiências.
Em um processo de mudança, escolhas prematuras não sustentam a pressão da implementação.

Fonte: Najjar (2011).

Assim como os demais autores, Najjar (2011) destaca a necessidade de planejamento da sucessão e a importância da participação da família durante esse processo. Mesmo se tratando de algo muito complexo, o processo de sucessão, fica evidente que o senso comum e os estudos acadêmicos caminham na mesma direção: o processo deve ocorrer de forma controlada.

A quarta seção, a seguir, trata da metodologia utilizada nesta pesquisa e explica como foi feita a coleta de dados e sua análise.

4 METODOLOGIA

A metodologia do estudo científico é um instrumento muito importante para o desenvolvimento e propagação do conhecimento em nossa sociedade. Através de seus padrões ela permite que todo o conhecimento adquirido, processado e condensado em uma pesquisa possa ser facilmente entendido e absorvido pela sociedade acadêmica. Para Michel (2015), a metodologia é o caminho que se deve percorrer para resolver problemas e buscar respostas para necessidades e dúvidas.

Na visão de Fachin (2002, p. 29), o método científico “é um instrumento do conhecimento que proporciona aos pesquisadores, em qualquer área de sua formação, orientação geral que facilita planejar uma pesquisa, formular hipóteses, coordenar investigações, realizar experiências e interpretar os resultados”.

Conforme explicado na introdução, a pesquisa apresenta um estudo de caso descritivo e qualitativo, do tipo relato de experiência (também conhecido como história de vida e observação participante), de empresa familiar de médio porte. A coleta de dados foi realizada através de entrevistas semiestruturadas, realizadas com membros da família empresária, atuantes e não atuantes na empresa e com análise da estrutura familiar dos sócios. Essas entrevistas foram analisadas através de uma análise de conteúdo.

O método do estudo de caso é caracterizado por Diehl e Tatim (2004, p. 61) como o “estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados”. Os delineamentos considerados citados pelos autores referem-se aos outros métodos de pesquisa citados em seu livro.

Sobre o estudo de caso Michel (2015) esclarece que a vantagem do estudo de caso encontra-se na sua capacidade de penetração na realidade social, algo que não é alcançável por um estudo meramente quantitativo, além disso o estudo de caso possui uma grande importância pois cria um modelo a se seguir em situações futuras quando os elementos em análise forem os mesmos.

Sobre a pesquisa qualitativa Diehl e Tatim (2004) afirmam que essa forma de pesquisa pode descrever a complexidade das dinâmicas vivenciadas por grupos sociais e contribuir

para o processo de mudança desses grupos, além de compreender melhor as particularidades comportamentais dos indivíduos envolvidos. Para definir a pesquisa qualitativa Michel (2015, p. 40) explica de forma mais profunda:

A pesquisa qualitativa se propõe a colher e analisar dados descritivos, obtidos diretamente da situação estudada; enfatiza o processo mais que o resultado, para o que precisa e retrata a perspectiva dos participantes. Na pesquisa qualitativa, verifica-se a realidade em seu contexto natural, tal como ocorre na vida real, procurando dar sentido aos fenômenos ou interpretá-los, de acordo com os significados que possuem para as pessoas implicadas nesse contexto. A finalidade primeira da pesquisa qualitativa não é mostrar opiniões ou pessoas; ao contrário, pretende explorar o espectro de opiniões e as diferentes representações sobre o assunto em estudo.

Outro autor, Fachin (2002, p. 82), explica que “as variáveis qualitativas são definidas por meio de uma descrição analítica, e não medidas ou contadas”. O fato de não podermos quantificar a natureza dos conflitos familiares torna o método qualitativo ideal para esta pesquisa.

Sobre a coleta de dados através da observação participante Yin (2001) afirma que entre suas vantagens estão a possibilidade de participação em eventos ou reuniões antes inacessíveis à investigação científica e a capacidade de perceber a realidade do ponto de vista de alguém de “dentro”. Para o sucesso do relato de experiência é preciso que o pesquisador se mantenha imparcial diante do objeto de estudo para que não haja interferências em sua análise, como explica Yin (2001, p. 118) “os maiores problemas relacionados à observação participante têm a ver com os possíveis pontos de vista tendenciosos que possam vir a ser produzidos”.

Para Silva *et al.* (2007, p. 29 e p. 33) “a história de vida é um método que tem como principal característica, justamente, a preocupação com o vínculo entre pesquisador e sujeito”, os autores, ainda, afirmam que este método de pesquisa é tão válido quanto qualquer outro, pois não importa o quanto individual é uma história, ela ainda é coletiva e realça quão genérica é a trajetória humana. Yin (2001) finaliza explicando que é necessário um equilíbrio entre as oportunidades geradas pela observação participante e seus problemas para que a credibilidade da pesquisa não seja comprometida.

Barros e Lehfeld (2007, p. 108) explicam que “a entrevista é uma técnica que permite o relacionamento estreito entre entrevistado e entrevistador”. Este relacionamento estreito também pode ser confirmado por Michel (2015) que considera a entrevista um excelente

instrumento de investigação social, pois estabelece uma conversa de maneira metódica e assim proporciona uma captação imediata da informação desejada.

As considerações de Michel (2015) se assemelham às de Diehl e Tatim (2004, p. 66) que acrescentam que em uma entrevista “é possível direcionar-se para a averiguação de fatos, a determinação de opiniões sobre fatos, a identificação de sentimentos, a descoberta de planos de ação, conduta atual ou do passado e os motivos conscientes para opiniões”.

A análise de conteúdo visa levantar dados através de textos, falas e informações coletadas, ela se aprofunda no conteúdo e expressão de uma mensagem em busca de (in)coerências entre a realidade e as informações coletadas, afirma Michel (2015). Baptista e Campos (2016) explica que na análise de conteúdo o pesquisador precisa realizar um trabalho de arqueólogo, desconstruindo o conteúdo coletado e o reconstruindo novamente, a fim de melhor compreender mais do que as palavras dizem. Assim como no relato de experiência, o pesquisador deve se manter imparcial.

Nesta pesquisa é apresentado um estudo de caso em uma empresa familiar de médio porte que atua no ramo de produção de esquadrias de madeira (portas, janelas e mezaninos). Essa empresa, chamada pelo nome fictício “Portas de Madeira”, hoje se encontra no início de seu processo sucessório, da segunda geração (sociedade de irmãos) para a terceira geração (consórcio de primos).

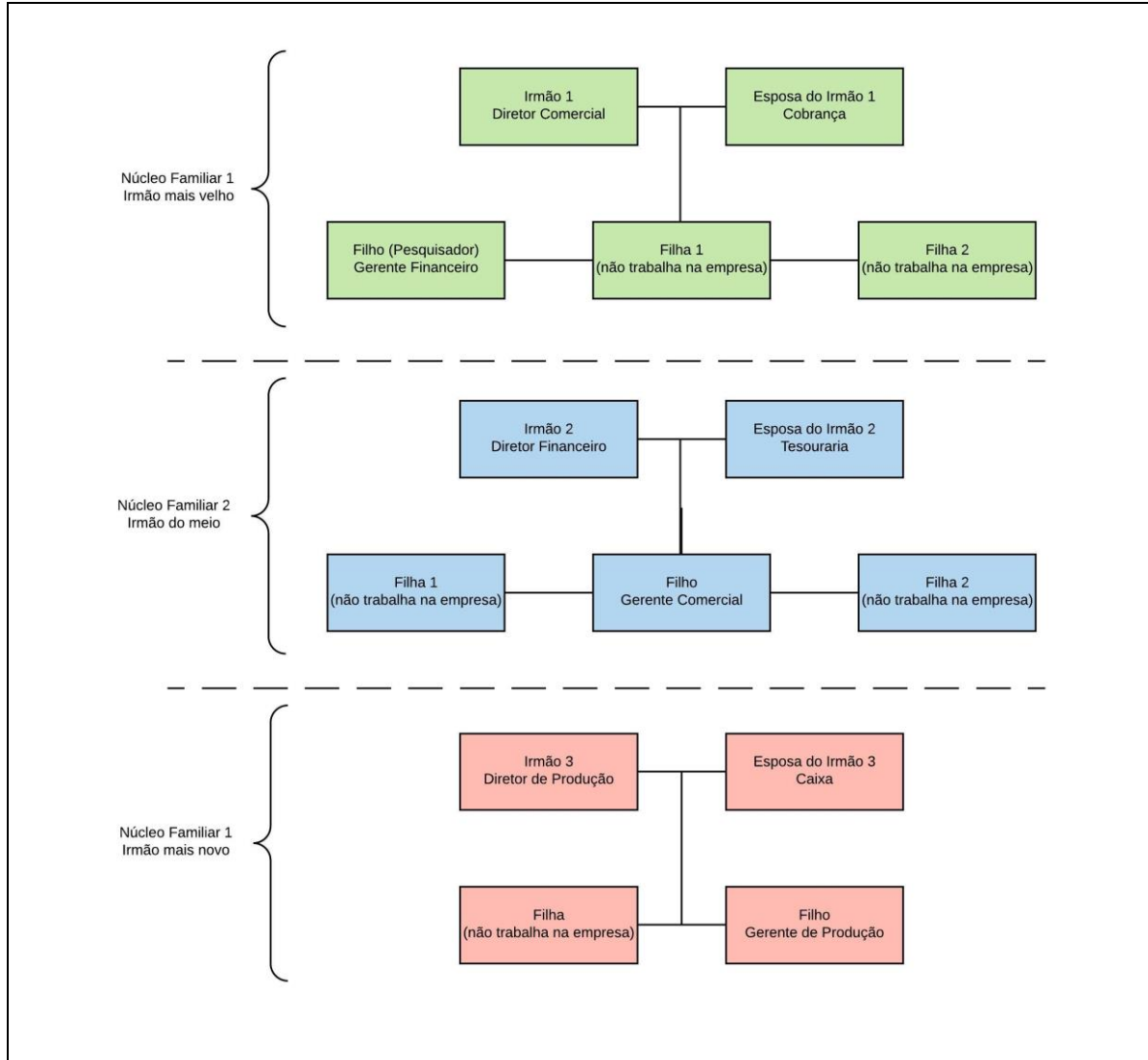
A Portas de Madeira foi fundada em 1972 com foco na revenda de madeira de cobertura (caibro, linhas e ripas). Desde sua criação os filhos estiveram presentes e ativos na gestão da empresa. Em 1986 os irmãos compraram a empresa de seu pai e assumiram definitivamente o controle e a liderança da empresa que começou a fabricar esquadrias de madeira (portas, janelas e mezaninos).

A empresa possui 3 departamentos bem definidos, que são as bases de sua estrutura organizacional: Departamento Financeiro, responsável por todas as transações financeiras e administração de recursos humanos; Departamento de Produção, responsável pela compra de matéria-prima e insumos de produção, manufatura dos produtos, estocagem e logística de entrega pedidos; Departamento Comercial, responsável pelas vendas, negociações e marketing.

Como explicado, esta pesquisa trata-se de um relato de experiência do pesquisador, pois

o mesmo é parte integrante da família e ingressou na empresa em 2010. Os indivíduos entrevistados são representados conforme a Figura 5 a seguir:

Figura 5 – Estrutura familiar da empresa.



Fonte: Criado pelo autor.

A Figura 5 expõe a estrutura da família empresária da Portas de Madeira. A ordenação foi feita verticalmente do irmão mais velho para o irmão mais novo e seus filhos foram organizados horizontalmente da esquerda para a direita por ordem de idade. Esses sujeitos que foram escolhidos compõem toda a família empresária e participam de todos os setores do modelo de três círculos, exceto o setor 3, criado por Gersick *et al.* (2006). É importante ressaltar que o setor 3 dos círculos propostos não pode ser aplicado para a empresa pesquisada, pois não há nenhum funcionário externo à família em posição de gestão.

Na próxima seção deste trabalho são apresentados os dados coletados nas entrevistas.

5 ANÁLISE DE DADOS

Esta seção trata de apresentar uma breve história da empresa Portas de Madeira e de entender como funcionam os relacionamentos entre os indivíduos da família empresária através de dados colhidos nas entrevistas. Também são apresentados os planos da organização para a sucessão de seus atuais sócios controladores.

5.1 História do patriarca

Como visto nas seções anteriores desta pesquisa, a importância do fundador de uma empresa ultrapassa a função de apenas fundar, toda a sua cultura, visão e intenções são tão importantes que precisam ser lembradas, são coisas que não podem ser medidas por completo sem conhecer a história da pessoa por trás da empresa.

O fundador da empresa Portas de Madeira sempre foi um homem de ambição e visão, um nato acumulador de riquezas, nascido no interior da Paraíba, ele abriu uma mercearia na cidade de Barra de São Miguel, interior Paraíba, seus filhos ainda muito pequenos.

Em busca de oportunidades, ele vendeu tudo, comprou três caminhões e veio para o Ceará. Quando seus filhos ficaram um pouco mais velhos, passaram a ajudá-lo com algumas atividades como descarrega de mercadorias.

“Lembro que quando eu tinha por volta dos dez anos, meu pai nos chamava para ajudar a descarregar o caminhão, ele distribuía uma pequena quantidade para cada um. Eu, sendo o mais velho, levava mais, e o caçula levava menos”. (Irmão 1).

A cada ano o patriarca aumentava as responsabilidades dos filhos. Quando já adolescentes eles eram encarregados de fazer cobranças, acompanhar a manutenção dos caminhões e fazer compras de peças.

Durante seu trabalho como locador de caminhões, surgiu a oportunidade de fazer transporte de madeiras que vinham do Maranhão e Pará, isso despertou seu interesse e ele decidiu comprar uma fazenda no interior do Maranhão, onde montou um acampamento para extração de madeira bruta das florestas. Com sua família morando no Ceará, o patriarca fazia viagens que duravam de um a dois meses.

Um de seus filhos decidiu largar a escola e trabalhar integralmente com seu pai.

“Eu andava tirando umas notas baixas e um dia seu avô veio me perguntar o que estava acontecendo, eu disse que não queria mais ir pra escola. Ele me disse ‘se não vai estudar, vai trabalhar, e vai trabalhar muito, você vai comigo tirar madeira... é isso que você quer?’ eu respondi que sim e fui, parei de estudar no mesmo mês. Minha mãe chorou muito quando eu fui a primeira vez”. (Irmão 3).

Alguns anos depois de iniciar a extração de madeira no Maranhão, foi decidido que essa operação seria encerrada e seria aberta uma empresa em Fortaleza, onde iria revender madeira de cobertura comprada de outras empresas.

5.2 História da empresa

Conforme informado na seção de metodologia, a empresa Portas de Madeira foi fundada em 1972 pelo patriarca da família e tinha como objetivo a revenda de madeira de cobertura. Desde sua fundação os filhos atuam na empresa. O quadro 10 expõe as funções iniciais dos filhos na empresa:

Quadro 10 – Funções iniciais dos filhos do patriarca.

FILHO	FUNÇÕES INICIAIS
Irmão 1	- Venda externa, buscava grandes clientes fora da empresa.
Irmão 2	- Tesoureiro e caixa.
Irmão 3	- Compra de matéria-prima e organização do estoque.

Fonte: Criado pelo autor.

Em 1986 os filhos decidiram comprar a empresa e assumiram definitivamente o controle da empresa. O patriarca investiu o dinheiro na compra de imóveis para aluguel. Com o controle da empresa os filhos iniciaram a fabricação de esquadrias de madeira (portas, janelas e mezaninos).

A empresa Portas de Madeira passou a ter uma estrutura mais organizada e ficou dividida em três departamentos: Departamento comercial, dirigido pelo Irmão 1; Departamento financeiro, dirigido pelo Irmão 2 e; Departamento de produção, dirigido pelo Irmão 3. Essa estrutura de departamentos permanece até hoje.

O quadro 11 descreve as atribuições de cada departamento da empresa:

Quadro 11 – Atribuições dos departamentos

DEPARTAMENTO	ATRIBUIÇÕES
Comercial (Irmão 1)	- Vendas e negociações; - Marketing; - Análise de crédito.
Financeiro (Irmão 2)	- Contabilidade; - Negociações com bancos; - Administração de recursos humanos.
Produção (Irmão 3)	- Compra de matéria prima; - Manufatura dos produtos; - Estocagem e logística de entrega.

Fonte: Criado pelo autor.

Em 1991 a entrada da primeira esposa de um dos irmãos iniciava uma nova etapa para a empresa. Nesse ano a Esposa do Irmão 3 ingressou na empresa como caixa. Desde então entraram, em 1993, a Esposa do Irmão 1, e, em 1994, a Esposa do Irmão 2. A entrada das esposas trouxe uma complexidade que a empresa não estava acostumada. Além de mais membros da família interagindo diariamente, duas delas trabalhavam apenas por meio período, pois possuíam outras atividades. O quadro 12 mostra:

Quadro 12 – Esposas, suas funções e jornada de trabalho.

ESPOSA	ANO DE ENTRADA	JORNADA	FUNÇÕES
Esposa Irmão 1	1993	5 horas/dia	- Cobrança
Esposa Irmão 2	1994	5 horas/dia	- Tesouraria
Esposa Irmão 3	1991	8 horas/dia	- Caixa

Fonte: Criado pelo autor.

A próxima mudança estrutural que a família trouxe à empresa ocorreu em 2010 quando o Filho do Irmão 1 entrou na empresa, dando início ao processo de sucessão da empresa. Em 2012 os Filhos dos Irmãos 2 e 3 entraram na empresa.

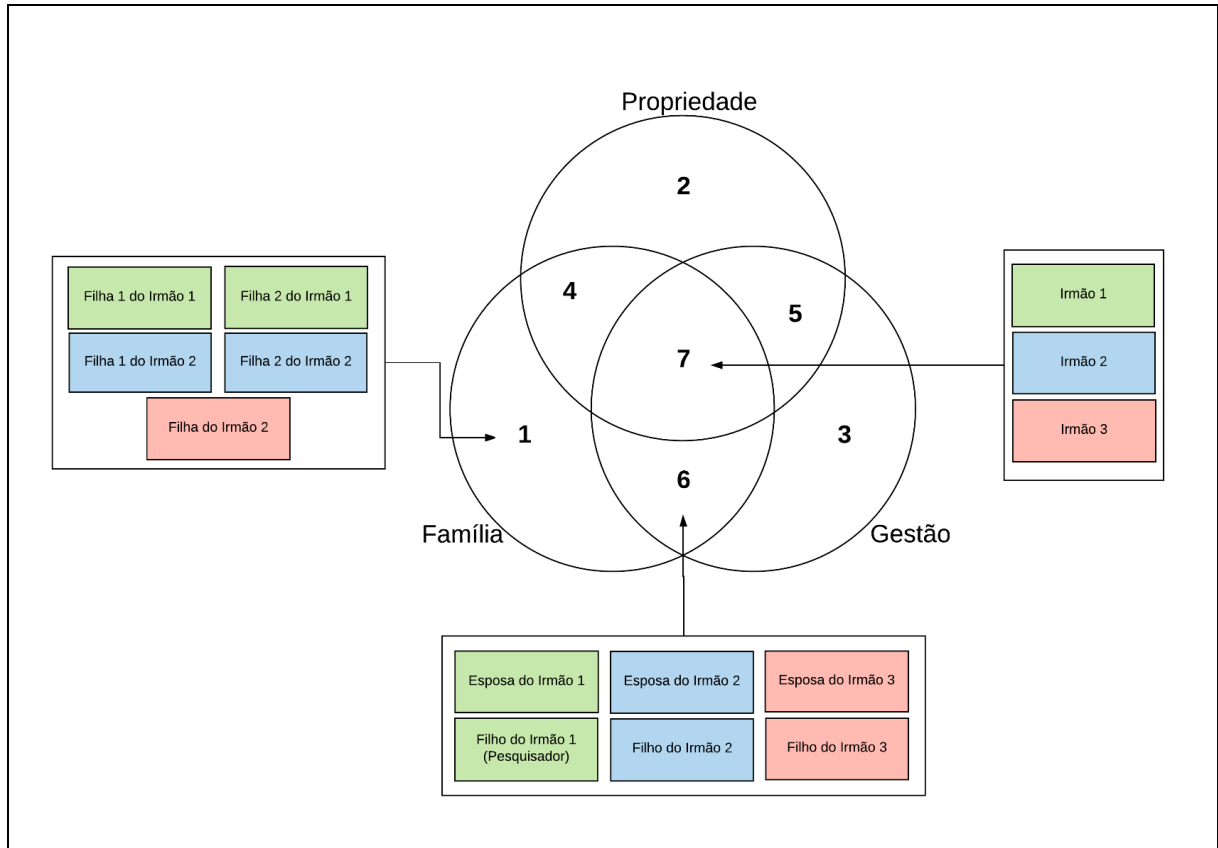
A história do patriarca e da família na empresa é de fundamental importância para esta pesquisa, pois dá embasamento para entender as diferentes motivações das gerações, das diferenças que ocorrem no eixo da propriedade proposto por Gersick *et al.* (2006).

5.3 O modelo de três círculos e a família empresária

Atualmente a família empresária da Portas de Madeira possui 14 membros, mas nem todos atuam na empresa. Conforme o modelo de três círculos de Gersick *et al.* (2006), é possível distinguir 3 grupos divididos em 3 setores diferentes. A Figura 6 demonstra onde

cada indivíduo se encontra no modelo de três círculos.

Figura 6 – Modelo de três círculos e a família empresária.



Fonte: Gersick *et al.* (2006) adaptado pelo autor.

Através da Figura 6 é possível perceber que grande parte da família está envolvida diretamente na atividade da empresa, porém os integrantes do setor 1 também influenciam, de forma indireta, nas decisões da empresa, por exemplo: o fato da Filha 2 do Irmão 2 estar cursando medicina em uma universidade particular no interior do estado influencia diretamente as decisões de seu pai, Irmão 2, pois é ele quem arca com as despesas do curso, quando confrontado com a possibilidade de reduzir seu pró-labore devido a uma baixa venda em determinado mês, o Irmão 2, tende a rejeitar o corte em seu pagamento.

5.4 Análise das entrevistas com os sócios

Através das entrevistas foi possível perceber que o relacionamento dos Irmãos sofreu uma grande mudança com a entrada de suas esposas na empresa, todos afirmam que foi um grande erro trazê-las para dentro da empresa, pois isso trouxe instabilidades emocionais e conflitos que antes eram resolvidos rapidamente entre os próprios sócios.

O Irmão 1 fala:

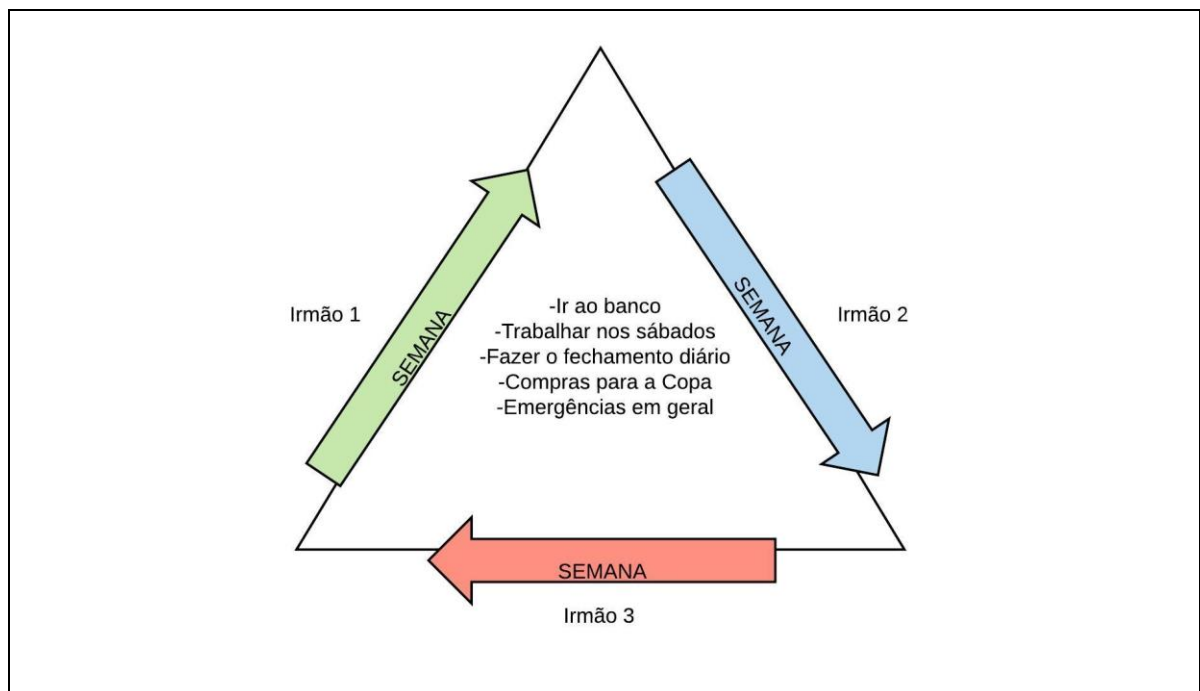
“Sempre nos demos bem. Brigas tinha, mas eram rapidamente resolvidas. Quando algo precisava ser feito, não importava de quem fosse a obrigação, se tava livre fazia pelo outro mesmo. Quando elas três (esposas) entraram começou um fuxico de que cada um tinha fazer o que era do seu setor, os outros que se virassem pra resolver seus problemas (...) já pensamos em tira-las, mas depois que foi feito não é fácil desfazer”. (Irmão 1).

Os conflitos ocorriam porque as esposas achavam que uns estavam se aproveitando do trabalho dos outros para sair mais cedo ou não trabalhar no sábado. Elas falavam que seria injusto um irmão trabalhar pelo outro, já que todos ganham igualmente. Elas também passaram a incentivar ideias que mudaram a cultura da empresa:

“A gente sempre vinha trabalhar no sábado, os três. Mas um dia uma delas, não sei quem, disse que bastava um de nós vir no sábado, já que não havia tanto movimento e que a fábrica não funciona. Acho que foi até uma boa ideia pois a gente trabalha demais”. (Irmão 2).

Essa ideia foi absorvida pela empresa e hoje faz parte da sua cultura, o rodízio de trabalhos extras, que vão além dos trabalhos aos sábados, criou-se um rodízio semanal de atividades. Aos poucos outras pequenas atribuições foram sendo aderidas ao rodízio, tais como: fechamento diário da empresa, visitas ao banco, compras de produtos para a copa. A Figura 7 ilustra o sistema de rodízio da empresa Portas de Madeira:

Figura 7 – Rodízio de atividades.



Fonte: Criado pelo autor.

Vale ressaltar que “ir ao banco” para sacar ou depositar dinheiro, imprimir talões de cheques e fazer renovação de *token* (para acesso do *internet banking*) não fazem parte da rotina do diretor financeiro, por isso entraram no rodízio. Durante sua semana, o sócio responsável ganha um bônus em seu pró-labore, que serve como estímulo para realizar essas tarefas adicionais.

O rodízio de atividades não trouxe apenas comodidades para os sócios proprietários, ele também foi responsável por diversos atritos e brigas, principalmente no começo. O irmão 3 explica que no início dúvidas e interpretações diferentes das regras estabelecidas geraram confusão:

“Com essa modinha que criaram de semana de um, semana de outro, tiveram umas confusões que ninguém entendia. Se em uma semana um feriado caía no sábado, eu achava que o rodízio permanecia o mesmo, mas o irmão 2 disse que não, pra ele em semana que o sábado é feriado, a semana passa a ser coletiva, todo mundo faz um pouco de tudo. Fui contra, mas os outros dois votaram a favor, então ficou como ele disse”. (Irmão 3).

O exemplo citado pelo Irmão 3 revela, em partes, como funciona a tomada de decisões na empresa Portas de Madeira, a maioria das decisões são postas em votação entre os sócios proprietários. Algumas decisões, por se tratarem de algo muito específico de cada setor, costumam ser tomadas pelo diretor do setor em questão, nesse caso os outros Irmãos somente interferem caso haja um grande custo ou despesa envolvida na decisão. Um exemplo disso acontece quando o Irmão 3 decide comprar uma nova máquina para a linha de produção ou quando o Irmão 1 sugere fazer uma promoção e propaganda na televisão ou rádio.

Raramente as votações são estendidas aos outros membros da família que trabalham na empresa, um exemplo dessa votação acontece quando um novo produto é criado, as esposas e filhos (que atuam na empresa) são convidados a votar em qual protótipo será fabricado. Membros da família externos à empresa nunca fazem parte da tomada de decisão.

5.5 Análise das entrevistas com os herdeiros

Os familiares não gestores da família empresária pertencem ao setor 1 do modelo de Gersick *et al.* (2006). Conforme explicado anteriormente, eles não possuem nenhum poder decisão na empresa Portas de Madeira, mas isso não os impede de influenciar de alguma forma a rotina da empresa. À medida que esses membros têm suas necessidades, eles, através de seus pais e mães, exercem um poder de influência dentro da Portas de Madeira que eles mesmo não percebem.

O irmão 1 possui 2 filhas que não trabalham na empresa. A mais velha, 27 anos, já não mora com os pais, é casada, empresária e estudante universitária perto de se formar. Embora seja praticamente independente ela ainda necessita da ajuda de seus pais para pagar a universidade. A mais nova, 25 anos, solteira, é recém-formada em arquitetura, trabalha meio período e ainda mora com os pais. Ambas não possuem interesse em trabalhar na empresa, mas sabem de sua importância nas suas vidas.

“Quando você (pesquisador) estiver trabalhando lá e o papai estiver aposentado, eu vou querer uma parte do seu salário, é justo né? Já que vai ser meu também”. (Filha 2 do Irmão 1).

O Irmão 2 também possui 2 filhas que não trabalham na empresa. A mais velha, 30 anos, é mãe, casada, formada e não possui interesse em trabalhar na empresa. A mais nova, 25 anos, solteira, é universitária, cursando medicina no interior do estado, conforme citado anteriormente, esse fato tem um grande peso sobre o Irmão 2. Ela também não possui interesse em participar da empresa.

“Vou deixar isso com meu irmão, ele já está na empresa e acho que vai ficar pra ele mesmo, não tenho interesse em trabalhar lá, acho que vou me dar melhor quando estiver formada”. (Filha 2 do Irmão 2).

O Irmão 3 possui apenas uma filha, 32 anos, formada em turismo, casada. Recentemente ela foi contratada por uma empresa de cruzeiros e passará a trabalhar por longos períodos viajando. Ela nunca sentiu que trabalharia na empresa da família.

“Sempre gostei de viajar, desde aquele intercâmbio pro Canadá, lembra? Essa oportunidade é única e quero que seja o começo da minha vida no exterior. Não quero morar no Brasil pra sempre”. (Filha do Irmão 3).

Os filhos que trabalham na empresa fazem parte do setor 6, pertencendo à família e à gestão da empresa. Eles foram escolhidos porque os sócios acreditam que a empresa precisa da mão firme dos homens da família, algo que foi transmitido pelo fundador da empresa.

Filho do Irmão 1 (pesquisador), 29 anos, casado, empresário e universitário. Trabalha na empresa como gerente financeiro, sendo subordinado direto do Irmão 2. Além de trabalhar na Portas de Madeira ele abriu uma franquia de prestação de serviços em Caucaia com sua esposa, onde ele a auxilia com administração financeira às noites. Às vezes sua presença é necessária na franquia e ele precisa se ausentar da Portas de Madeira, o que gera alguns conflitos entre os Irmãos 2 e 3 com o Irmão 1. Além da Portas de Madeira e da franquia, ele tem planos de iniciar uma microempresa de entretenimento com um amigo no próximo ano,

nesse caso ele se ausentará da Portas de Madeiras por tempo indeterminado até que possa administrar a microempresa remotamente.

O Filho do Irmão 2, 27 anos, é solteiro, formado em direito. Foi relutante em entrar na empresa, mas acabou se mostrando bastante apto na posição de gerente comercial, subordinado direto do Irmão 1.

“Inicialmente eu não tinha interesse. Você (pesquisador) já estava trabalhando e meu pai insistindo que eu deveria começar também. O problema é que eu ganhava mais no meu estágio do que empresa iria pagar. Depois de muita conversa e blá blá blá do meu pai, acabei aceitando”. (Filho do Irmão 2).

O Filho do Irmão 3, 26 anos, é solteiro, universitário. Decidiu entrar na empresa por ordem de seu pai. Trabalha como gerente de produção e é subordinado direto do Irmão 3, levou um tempo até adaptar-se a rotina de trabalho.

“Meu pai me chamou eu vim. Estava procurando um estágio então achei muito bom, só não gostei de começar naquele almoxarifado empoeirado”. (Filho do Irmão 3).

Cada um dos filhos ingressou em uma função diferente e passou por diversos setores e cargos da empresa, com isso os Irmãos esperavam que eles adquirissem conhecimento prático sobre o negócio da família, em alguns anos foi decidido o cargo de cada filho pela afinidade que apresentaram com cada setor. O quadro 13 mostra qual cargo foi escolhido para cada filho:

Quadro 13 – Filhos e seus cargos.

FILHO	CARGO	SUBORDINADO A	JORNADA
Filho do Irmão 1	Gerente Financeiro	Irmão 2 (Diretor Financeiro)	7 horas/dia
Filho do Irmão 2	Gerente Comercial	Irmão 1 (Diretor Comercial)	7 horas/dia
Filho do Irmão 3	Gerente de produção	Irmão 3 (Diretor de Produção)	7 horas/dia

Fonte: Criado pelo autor.

Com a entrada de seus filhos os Irmãos decidiram integrá-los ao sistema de rodízio, então as atribuições de trabalhar aos sábados e fazer o fechamento diário passaram a ser dos seus filhos, respectivamente.

“Já estamos velhos e cansados, os mais novos têm que assumir isso aí mesmo. Nos sábados a gente quer tá é viajando ou descansando. Agora é a hora de vocês suarem a camisa”. (Irmão 3).

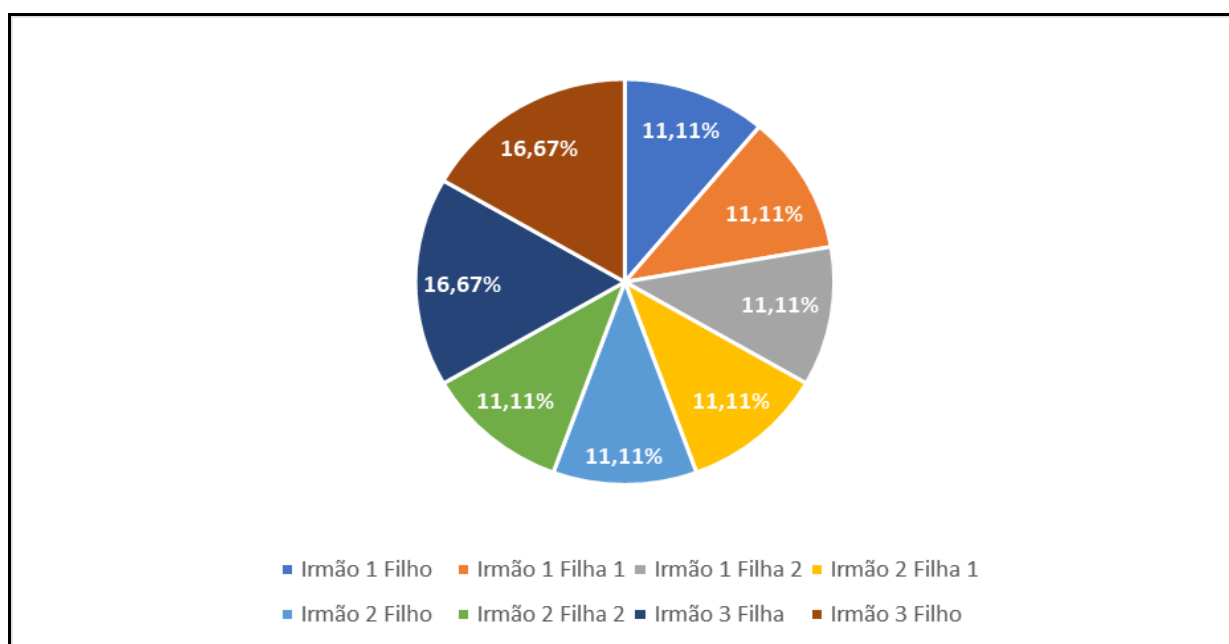
De forma geral o relacionamento entre os primos parece ser muito estável, sem conflitos, mas isso pode ser pelo fato de estarem distantes, convivendo apenas em ocasiões familiares como Natal e Páscoa.

Entre os que convivem mais intensamente, os três primos que trabalham juntos, o relacionamento é um pouco mais instável, com conflitos resultantes da pressão do trabalho. Por exemplo, o atraso na verificação da produção, pelo gerente de produção, atrapalha a elaboração e pagamento da folha de salários, o que o coloca em atrito com o gerente financeiro. No entanto esses conflitos são rapidamente resolvidos.

É importante verificar que, em caso dos atuais sócios proprietários sejam forçados a se desligar da empresa junto com suas esposas, a distribuição de ações entre os primos ficará tão dividido que problemas serão inevitáveis caso não haja um planejamento conhecido por todos.

O Gráfico 1 ilustra a porcentagem de propriedade de cada membro do consórcio de primos:

Gráfico 1 – Porcentagem no consórcio de primos.



Fonte: Criado pelo autor.

Conforme apresentado na seção 2 desta pesquisa, Gersick *et al.* (2006) alerta para a importância de uma estrutura de distribuição de propriedade entre os familiares, pois podem ter efeitos profundos na tomada de decisão dentro da empresa e da família. Caso não haja sinergia entre os indivíduos da família empresária, aspectos operacionais e estratégicos da empresa estarão comprometidos.

5.6 Processo de sucessão atual

O plano atual para a sucessão dos sócios parece bem decidido e já foi iniciado: cada Irmão escolheu um sucessor que assumirá integralmente suas funções após saírem da empresa. Após a saída dos atuais sócios controladores, os sucessores pagarão uma parcela dos lucros aos familiares externos à empresa. O quadro 14 mostra uma simplificação desse processo:

Quadro 14 – Sucessão na empresa Portas de Madeira.

ETAPA	DESCRIÇÃO
Escolha dos sucessores	Cada Irmão escolhe o herdeiro que irá lhe suceder.
Treinamento	Os filhos escolhidos entram na empresa e trabalham em cada setor da empresa.
Saída parcial dos sócios	Os Irmãos passam observar o trabalho e rotina da empresa, apenas aconselhando seus sucessores.
Saída total dos sócios	Os filhos passam a ter o controle total da empresa.

Fonte: Criado pelo autor.

É notável que, apesar de cada irmão ter escolhido um filho, isso não o faz seu sucessor. Conforme apresentado anteriormente, o sucessor do Irmão 1 não é seu filho, mas sim seu sobrinho, o único que teve o próprio filho como sucessor foi o Irmão 3.

O plano da empresa para garantir a participação dos outros herdeiros na empresa Portas de Madeira é explicado pelo Irmão 1:

“Elas vão pagar pra vocês administrarem a parte delas, por exemplo, se o meu salário é de 6 mil reais, cada um irá receber 2 mil, mas elas vão ter que te pagar pra administrar a parte delas, então você vai receber metade do que iria para elas. No final você vai receber 4 mil e elas mil reais cada, entendeu?” (Irmão 1).

Essa forma intuitiva de organizar a sucessão é muito frágil, principalmente porque não conta com a participação de muitos membros da família e conta com a ideia de que os atuais sócios controladores não serão afastados de forma repentina (por morte ou por invalidez), pois como diz o irmão 3:

“Isso de juntar todo mundo não precisa para agora, ainda vamos passar um bom tempo trabalhando, não se preocupe. Quando for a hora, vamos reunir todo mundo e explicar tudo para todos”. (Irmão 3).

É interessante lembrar que Najjar (2011) alerta que uma transição entre gerações bem-sucedida raramente surge em casos de afastamento repentino de um dirigente familiar.

A seção seguinte traz as conclusões desta pesquisa, bem como sugestões para futuros pesquisadores.

6 CONCLUSÃO

Esta seção apresenta uma análise crítica da empresa Portas de Madeira e seu processo de sucessão em andamento. É inegável que a complexidade da empresa familiar está profundamente ligada à complexidade da família que a administra. A transição da segunda para a terceira geração é muito delicada e deve ser tratada com muito cuidado, todos os membros da família empresária, participando ou não da gestão, exercem influência na sua cultura, mesmo que nem todos estejam conscientes disso. Voltamos, então, para a questão norteadora desta pesquisa: quais os desafios de um processo sucessório e como a transferência de poder de uma geração para outra pode interferir na gestão da empresa familiar?

Através das entrevistas é possível notar uma grande influência exercida pelas esposas sobre os sócios proprietários, usando de sua relação elas podem mudar alguns aspectos da cultura da organização. Mas a influência também parte dos sócios, como o Irmão 1, que insistiu em trazer seu filho para a empresa antes dos outros, para assim ele dominasse os processos da empresa melhor que os outros.

Outro objetivo desta pesquisa trata do fluxo de influência e interesses decorrente do processo de sucessão. É notório pelo exemplo a seguir, que esse fluxo existe e que é um forte elemento dentro da empresa familiar.

Sobre o fluxo de influência na empresa, é importante ressaltar que existe um efeito corrente, ou efeito telefone sem fio, onde alguns indivíduos usam terceiros para influenciar decisões dos sócios proprietários. Um exemplo disso ocorreu durante esta pesquisa, onde os filhos, através de suas mães, conseguiram um aumento em seu salário.

Outro exemplo de influência, dessa vez entre um membro da família e um funcionário do setor de vendas, ocorre quando um dos membros da família autoriza um desconto diferenciado para um amigo ou conhecido. Embora seja praticado por todos, apenas os Irmãos têm esse poder.

Sobre objetivo de analisar o processo sucessório da empresa familiar durante a fase de transição que está ocorrendo na empresa podemos fazer a seguinte análise: seguindo o modelo tridimensional de desenvolvimento proposto por Gersick *et al.* (2006) a Portas de Madeira é classificada como uma empresa em expansão (eixo da empresa), com uma família que

trabalha em conjunto (eixo da família) e está em transição de uma sociedade de irmãos para um consórcio de primos e esse é seu maior desafio hoje.

Lembrando o objetivo geral desta pesquisa “identificar as principais dificuldades no processo sucessório e compreender as possibilidades de superação dessas dificuldades”, é possível afirmar que dentre os pontos analisados nesta pesquisa, o mais preocupante é a falta de organização e comunicação dos planos de sucessão da empresa Portas de Madeira. Embora pareça algo bastante simples, o fato de que existem membros da família que não tem conhecimento completo do processo e a falta de um documento que formalize a sucessão é um grande risco para geração de consórcio de primos que assumirá adiante.

Os sucessores já estão definidos e têm anos de experiência dentro da empresa, quase todas as lições lhes foram passadas. Um problema com a forma de escolha é que, embora tenha sido aceita, não leva em conta planos anteriores dos próprios escolhidos. O filho do Irmão 1 (pesquisador), por exemplo, ainda apresenta interesse em outras atividades e pretende dar continuidade a elas. Mesmo que ele permaneça na empresa familiar ele não poderá assumir uma posição de liderança plena até que esteja totalmente engajado no negócio da família.

Apesar de já escolhidos é válido lembrar que mesmo que hoje as filhas que não participam da gestão não tenham interesse em trabalhar ou participar das tomadas de decisão da empresa, no futuro isso pode mudar e em um cenário onde os pais e as mães não participem mais da empresa elas terão grande parte do controle acionário da empresa, mesmo sem conhecer as rotinas e cultura da empresa.

Em um cenário onde todos os primos decidam exercer seu controle na empresa, a organização pode entrar em colapso, como alerta Gersick *et al.* (2006) a distribuição de ações deve ser realocada de forma a manter um equilíbrio entre os primos. Os filhos do irmão 3, por terem mais ações, podem interferir no equilíbrio da empresa.

Um plano de sucessão sólido e conhecido por todos é a forma mais segura de prosseguir, pois pode guiar a família a uma direção conhecida e menos perigosa.

Esta pesquisa tem como um de seus objetivos descobrir os desafios e dificuldades particulares a uma empresa familiar, objetivo atingido na seção dois e três, no referencial teórico e na seção cinco, através da apuração da história do patriarca e da empresa familiar.

As limitações desta pesquisa se dão na proximidade do pesquisador do objeto pesquisado, suas interpretações podem ter sofrido influências de suas experiências passadas. O pesquisador, porém, procurou manter-se imparcial durante toda a pesquisa. Outra dificuldade pode ser a informalidade das respostas às perguntas da entrevista, o caráter de conversa familiar predominou em muitos momentos. Vale destacar, também, a dificuldade de encontrar material bibliográfico recente, para este tema tão complexo e profundo.

Aos pesquisadores que me sucederem, sugiro que façam uma análise do ponto de vista dos gestores que não pertencem à família, algo que não pode ser feito nesta pesquisa pela falta dos mesmos. Acredito que estes gestores possuem uma interessante visão do processo de sucessão nessas empresas.

REFERÊNCIAS

- BAPTISTA, Makilin Nunes; CAMPOS, Dinael de. **Metodologias de pesquisa em ciências: análises quantitativa e quantitativa e qualitativa**. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2016.
- BARROS, Aidil Jesus da Silva; LEHFELD, Neide Aparecida de Sousa. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: ABDR, 2007.
- BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel. **Governança na empresa familiar**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- CANÇADO, Vera L. **Ciclo de vida, sucessão e processo de governança em uma empresa familiar: um estudo de caso no Grupo Seculus**. 2013. < <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-23112013000200009>>. Acesso em: 20 maio de 2016.
- DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo, 2004.
- FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.
- GERSICK, Kelin E. *et al.* **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **Sucessão da empresa: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado**. São Paulo: Atlas, 2005.
- MOREIRA JUNIOR, Armando Lourenzo; ALTHEMAN, Edman. Empresa familiar: Uma outra perspectiva profissionalização e sucessão. **Revista da ESPM**. São Paulo. Ano 10, v. 11, n. 5, p. 53-92. Set./Out. 2004.
- MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- NAJJAR, Eduardo. **Empresa familiar: construindo equipes vencedoras na família empresária**. São Paulo: Integrare, 2011.
- NAJJAR, Eduardo Rienzo; ADACHI, Pedro Podboi. Berço de empreendedores: a verdade sobre a empresa familiar. **Revista da ESPM**. São Paulo. ano 16, v. 17, n. 3 p. 85-89. Maio/Jun. 2010.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- OLIVEIRA, Janete Lara de, *et al.* Governança, sucessão e profissionalização em uma empresa familiar: (re) arranjando o lugar da família multigeracional. **Revista da RBGN**. São Paulo. v. 14, n. 43 p. 176-192. Abr./Jun. 2012.
- SILVA, Aline Pacheco *et al.* Conte-me sua história: reflexões sobre o método de história de vida. **Mosaico: estudos em psicologia**. 2007. Disponível em: <<https://seer.ufmg.br/index.php/mosaico/article/view/4344/3154>>. Acesso em: 19 set. 2017.

VRIES, Manfred F. R. Kets de; CARLOCK, Randel S; FLORENT-TREACY, Elizabeth. **A empresa familiar no divã: uma perspectiva psicológica**. 1. ed. Bookman, 2009

WENER, René A. **Família e negócios: um caminho para o sucesso**. 1. ed. São Paulo: Manole, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre, 2001.



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

Este roteiro de entrevista e suas questões tem finalidade de auxiliar na elaboração de uma monografia para conclusão do curso de Administração de Empresas. As informações coletadas serão analisadas e farão parte da monografia.

**APÊNDICE A
ROTEIRO DE ENTREVISTA AOS SÓCIOS**

- Qual a história do patriarca fundador da empresa?
- Qual seu papel dentro da empresa?
- Como é a relação de trabalho entre os sócios controladores?
- Como são tomadas as decisões estratégicas da empresa?
- Quantas pessoas possui seu núcleo familiar?
- Quantos filhos possui?
- Quantos demonstraram interesse em ingressar na empresa?
- Quantas pessoas de seu núcleo familiar trabalham na empresa atualmente?
- Já existe um planejamento para a sucessão? Qual?
- Existe alguma dificuldade no processo de sucessão?
- Qual a natureza da maior parte dos conflitos, familiar ou profissional?
- Quais ações foram tomadas para garantir a continuidade da empresa sob o controle da família?



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE – FEAAC
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Este roteiro de entrevista e suas questões tem finalidade de auxiliar na elaboração de uma monografia para conclusão do curso de Administração de Empresas. As informações coletadas serão analisadas e farão parte da monografia.

APÊNDICE B
ROTEIRO DE ENTREVISTA AOS FAMILIARES NÃO GESTORES

- Qual é sua idade, formação e estado civil?
- Possui interesse em trabalhar na empresa?
- O que a empresa representa para você?
- Como é sua relação com os demais membros da família?
- Possui interesse em participar das tomadas de decisões estratégicas da empresa?



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE – FEAAC
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Este roteiro de entrevista e suas questões tem finalidade de auxiliar na elaboração de uma monografia para conclusão do curso de Administração de Empresas. As informações coletadas serão analisadas e farão parte da monografia.

APÊNDICE C
ROTEIRO DE ENTREVISTA AOS FAMILIARES GESTORES

- Já trabalha na empresa a quanto tempo?
- Você possui as qualificações assumir a liderança da empresa? Por quê?
- Quais suas funções na empresa?
- O que o motiva a querer trabalhar na empresa?
- Existem favorecidos na empresa?