



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA**  
**CAMPUS VII – GOVERNADOR ANTÔNIO MARIZ**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS**  
**CURSO DE BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO**

**ULIANA VIEIRA FEITOSA**

**SUCESSÃO GERENCIAL EM EMPRESAS FAMILIARES: Um estudo de caso em  
empresas do ramo de supermercados**

**PATOS - PB**

**2015**

**ULIANA VIEIRA FEITOSA**

**SUCESSÃO GERENCIAL EM EMPRESAS FAMILIARES: Um estudo de caso em  
empresas do ramo de supermercados**

*Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
ao Curso de Graduação em Administração da  
Universidade Estadual da Paraíba, como  
requisito para obtenção do título de Bacharel  
de Administração.*

**Orientador:** Prof.<sup>a</sup> Msc. Simone Costa Silva

**PATOS-PB**

**2015**

F311s Feitosa, Uliana Vieira

Sucessão Gerencial em empresas familiares [manuscrito] : um estudo de caso em empresas do ramo de supermercados / Uliana Vieira Feitosa. - 2015.

26 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, 2015.

"Orientação: Profa. Ma. Simone Costa Silva, CCEA".

1. Sucessão gerencial. 2. Empresa familiar. 3. Planejamento sucessório na empresa. I. Título.

21. ed. CDD 658.022

Uliana Vieira Feitosa

**Sucessão Gerencial em empresas familiares: um estudo de caso em empresas do ramo de supermercados**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Universidade Estadual da Paraíba como requisito para a obtenção de título de bacharel em Administração.

Aprovado em: 18/06/15

**Banca Examinadora**

*Simone Costa Silva*

---

Prof.(a) Msc. Simone Costa Silva/UEPB  
Orientadora

*Rosângela da Silva Figueredo*

---

Professor (a) Msc. Rosângela da Silva Figueredo /UEPB  
Examinador (a)

*Joácio de Oliveira Costa*

---

Professor (a) Esp. Joácio de Oliveira Costa /UEPB.  
Examinador (a)



## SUCESSÃO GERENCIAL EM EMPRESAS FAMILIARES: Um estudo de caso em empresas do ramo de supermercados

Uliana Vieira Feitosa<sup>1</sup>  
Simone Costa Silva<sup>2</sup>

### RESUMO

As empresas familiares têm sido alvo de alguns estudos e pesquisas, nas últimas décadas, devido a forte influência que as mesmas exercem sobre a economia, sobretudo no Brasil. O presente trabalho buscou analisar o processo de sucessão em empresas familiares, especificamente em dois supermercados, sendo um localizado na cidade de Pombal-PB e outro supermercado em Santana de Mangueira-PB, para melhor compreender esse processo de transferência de poder de uma geração para outra no intuito de perpetuar os negócios. Para tanto, foi empregada a abordagem qualitativa e quanto aos objetivos pode-se dizer que este é um estudo descritivo, no qual, para a obtenção dos resultados, foi empregado o método da entrevista. Foi possível perceber o quanto as empresas estudadas têm resistido à ideia de se planejar antecipadamente para o futuro das mesmas. Além disso, os aspectos relacionados ao poder, e liderança ainda residem na figura do fundador. Os conflitos vivenciados pelas organizações estudadas referem-se a divergências de opiniões e a forte presença de questões pessoais que por muitas vezes interferem na gestão da empresa. Percebe-se que para a escolha do sucessor foi considerado o fato deste já ter, ao longo do tempo, se inserido no ambiente organizacional. Conclui-se que existe uma resistência por parte dos fundadores em deixar os negócios totalmente sobre a gerência do sucessor. Sobre o planejamento sucessório, os entrevistados demonstraram não dar a devida importância para esse processo tratando-o em alguns momentos como desnecessário.

**Palavras-chave:** Sucessão Gerencial. Empresas Familiares. Planejamento sucessório.

### 1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares fazem parte de um contexto econômico e social que com o passar dos tempos ganhou relevância devido sua contribuição ao ambiente no qual estão inseridas. Segundo Lea (1991,2) *apud* Bortoli Neto; Moreira Jr. (2001, p. 2) “É provavelmente uma das mais antigas formas de negócio surgido ao longo da evolução da humanidade”. Leone (2005) traz que uma característica desse tipo de empresa é a utilização em larga escala de mão de obra de membros da família independentemente do porte.

As empresas familiares possuem algumas peculiaridades que lhe proporcionam algumas vantagens, tais como, maior agilidade e flexibilidade, se comparado a grandes corporações. No Brasil, cerca de 90% das empresas são familiares, desempenhando papel econômico importante no desenvolvimento do país (SEBRAE; 2008).

---

<sup>1</sup> Graduanda em Administração – UEPB – wliana\_feitosa@hotmail.com

<sup>2</sup> Professora Orientadora – UEPB – monyadm@yahoo.com.br

As mesmas passam por diversas fases durante sua trajetória. Tais momentos implicam no crescimento, expansão, solidificação e decadência. Durante todo o percurso de atuação, o empresário busca lucro e sobrevivência no mercado, tendo que desenvolver atividades que possam suprir seus anseios de estabilidade e sucesso. No entanto, existem pontos que não podem ser desconsiderados com relação às empresas que tem no comando “a família”; um deles, e de total relevância, é a transferência de poder de uma geração para outra, que tem sido uma das causas do aumento de mortalidade dessas empresas.

Os críticos da empresa familiar tendem a enfatizar seus aspectos negativos, tais como as dificuldades e a taxa de mortalidade. Vale ressaltar, no entanto, que existem aquelas que vão além da fase do empreendedor e consolidam o processo sucessório, representando verdadeiras histórias de sucesso e dessa forma devem ser tratadas.

A sucessão gerencial surge como fator necessário, não podendo ser ignorada, já que a continuação dos negócios depende da maneira como a empresa será conduzida no momento da saída do fundador. A sucessão constitui um dos principais objetos de estudos, ao lado de outros, tais como ciclo de vida, profissionalização e estratégia (WAIANDT; JUNQUILHO, 2005 *apud* LIMA; BORGES; CARVALHO, 2007).

A sucessão em empresas familiares tem sido considerada como o mais importante desafio a ser superado pelos fundadores na luta pela perpetuação do negócio, conforme afirma o autor Bornholdt (2005). É uma decisão que requer cuidados e análises, pois a falta de um planejamento sucessório ou mesmo decisões mal planejadas pode ser a explicação muitas vezes do fracasso ou triunfo de algumas empresas.

A sucessão é vital para todo o empresário que pretende deixar seu legado para as próximas gerações; é algo que sendo ou não da vontade do fundador é necessário, visto a ocorrência de algumas situações indesejadas (doenças) ou inesperadas (falecimento). O processo de sucessão nas empresas familiares é assunto relevante e ao mesmo tempo vital. Diante dessa perspectiva, o presente trabalho buscou responder o seguinte problema: **Como ocorre o processo de sucessão em empresas familiares atuantes no ramo de supermercados?**

Partindo-se da problemática elegida para o estudo, a pesquisa apresenta como objetivos: Geral: - Analisar o processo de sucessão em empresas familiares e como o mesmo pode ser usado para manter e aprimorar o negócio nas próximas gerações; Específicos: – Identificar como se configuram, no ambiente estudado, elementos inerentes ao processo de sucessão, tais como: poder, liderança e conflitos; - Descrever aspectos da relação entre

fundador e sucessor e o que é levado em consideração no momento da escolha; - Mostrar a importância do planejamento como estratégia de criar uma sucessão com êxito, na visão do gestor atual.

A escolha do tema estudado justifica-se pela importância teórica do tema (sucessão em empresas familiares), uma vez que se trata de um problema histórico que tem continuado ao longo da evolução industrial (LODI 1987; BERNHOEFT, 1989; COHN, 1991). Apresenta-se como um dos motivos de fechamento de empresas, refletindo, assim, no cenário econômico e social do país. Apesar do estudo crescente nos últimos anos acerca de empresas familiares, ainda têm-se mostrado poucas as pesquisas sobre o processo de sucessão ocorrido em empresas familiares e da sua importância na consolidação e perpetuação dos negócios na família.

A metodologia utilizada para o alcance dos objetivos propostos foi, inicialmente, um levantamento teórico com os principais autores que contribuíram para melhor compreensão do tema abordado; o tipo de pesquisa utilizada foi a descritiva e quanto à abordagem, qualitativa. Para coleta dos dados foi realizada uma entrevista guiada a partir de um roteiro semi-estruturado, com o fundador (predecessor), bem como com o sucessor das empresas estudadas, utilizando o método da análise de conteúdo para extrair as principais informações repassadas. O *lócus* da pesquisa são duas empresas de administração familiar, sendo uma funcionando na cidade de Pombal-PB e a outra na cidade Santana de Mangueira-PB. Ambas estão no mercado há algum tempo, atuando no setor supermercadista e vivenciando algumas questões relacionadas ao processo de sucessão.

O presente trabalho encontra-se estruturado da seguinte forma: após esta breve introdução será apresentada a literatura consultada sobre o tema em questão, com os principais autores e teóricos que abordam o tema. Em seguida, nos aspectos metodológicos, é descrito todo o caminho seguido para operacionalizar o estudo. Posteriormente, mostram-se os principais resultados encontrados a partir da pesquisa, bem como algumas considerações gerais sobre estes resultados. Por fim, listam-se as referências consultadas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 EMPRESAS FAMILIARES: CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS

Em termos históricos, segundo Oliveira (2010), as empresas familiares surgiram no Brasil com as companhias hereditárias, no início do século XIV, logo após ser descoberto por Portugal. Sua origem está nos primórdios do nosso país, caracterizando o início do marco do empreendimento privado Werner (2004). A onda de imigração europeia, no final do século XIX e início do século XX, foi responsável pelo início do próximo ciclo econômico importante para o Brasil, com o surgimento da indústria, e pelo início da nova fase da empresa familiar (OLIVEIRA, 1999). O mesmo autor apresenta que alguns momentos da história econômica são mais favoráveis ao surgimento de empresas familiares, como a década 30, 40, 50. Tal explicação se dá pela forte proteção do estado, com subsídios, proteção alfandegária e mesmo reserva de mercado. O período de regime militar também constituiu um cenário favorável ao surgimento da empresa familiar através do corporativismo estatal que refletiu na proteção das mesmas.

Nos dias atuais, com abertura de mercados e a competitividade trazida pelo marco da globalização houve uma contribuição favorável para o processo de crescimento e desenvolvimento dessas empresas, refletindo, assim, na economia do país. Segundo Lansberg *et al.* (1996) *apud* Escuder (2006), aproximadamente 70% das empresas em todo mundo pertencem às famílias, sendo notório a relevância das mesmas para os setores econômicos e sociais no qual estão inseridas.

Em termos de definição, Leone (2005, p. 9) trabalha o conceito de empresa familiar em quatro fatores:

- 1- Iniciada por um membro da família; 2- membros da família participando da propriedade e/ou direção; 3- valores institucionais identificando-se com um sobrenome da família ou com a figura do fundador; 4- a sucessão ligada ao fator hereditário.

Bernhoeft (1991, p.19) caracteriza a empresa familiar “como uma organização empresarial que tem sua origem e sua história vinculada a uma mesma família há pelo menos duas gerações ou aquela que mantém membros da família na administração dos negócios”, ou seja, empresa que é controlada e/ou administrada por membros de uma família.

E ainda Bornholdt (2005) acrescenta que uma empresa familiar pode ser caracterizada como qualquer organização com vínculos que vão além do interesse societário e econômico.

É útil lembrar que, de acordo com Adachi (2006), ao utilizar o termo família, deve-se entender que não se refere a apenas um empreendedor ou somente a dois sócios, pois família é um conceito muito mais abrangente, que engloba parentes dos fundadores da empresa, composto por cônjuges, filhos, agregados e outros.

Lodi (1994), após um estudo comparativo entre empresas familiares e demais corporações, traz sua contribuição, elencando as principais vantagens e desvantagens das empresas sob o comando de membros de uma mesma família, entre as quais se destacam:

Vantagens	Desvantagens
<p>1- A lealdade dos empregados, que é mais acentuada na empresa familiar, pois os colaboradores se identificam com pessoas concretas que estão o tempo todo presentes, e não com dirigentes eleitos por mandatos de assembleias;</p> <p>2- O nome da família, que por ter reputação na região ou no país inteiro implica em cobertura econômica e política;</p> <p>3- A continuidade da administração: a sucessão de familiares competentes na direção do negócio proporciona um grande respeito pela empresa;</p> <p>4- A união entre acionistas e os dirigentes, de modo que estes sustentem a empresa mesmo quando há perdas, gerando indiretamente certa estabilidade de emprego para os funcionários;</p> <p>5- O processo decisório mais ágil ou menos burocrático, pois ocorrem no escritório central, três, no máximo, quatro níveis acima do nível de execução;</p> <p>6- A sensibilidade social e política do grupo familiar dirigente;</p> <p>7- As gerações familiares em sucessão, que permitem um traço de união entre o passado e o presente.</p>	<p>1- Conflitos de interesse entre família e empresa, que se materializam da seguinte forma: descapitalização falta de disciplina, utilização ineficiente dos administradores não familiares e excesso de personalização dos problemas administrativos.</p> <p>2- Uso indevido de recursos da empresa por membros da família, transformando a companhia em um erário dos familiares;</p> <p>3- Falta de sistemas de planejamento financeiro e de apuração de custo e de outros procedimentos de contabilidade e de orçamento;</p> <p>4- Resistência à modernização do <i>marketing</i>;</p> <p>5- Critérios de familiaridade para empregar, promover e premiar usando parentes por favoritismo e não por competência anteriormente provada.</p>

**QUADRO 01:** Vantagens e desvantagens das empresas sob o comando de membros de uma mesma família

**Fonte:** Adaptado de Lodi (1994)

A gestão de empresas familiares envolve, entre outros aspectos, a base familiar, em que são repassados valores, questões éticas e elementos que criam e consolidam a cultura organizacional, repassada, pelo fundador, ao longo do tempo, para o restante dos membros que dali fazem parte e tem o interesse de levar o nome da empresa para as gerações vindouras. Além disso, não são poucas as características que diferenciam as empresas familiares das demais corporações, mas um aspecto fundamental de diferenciação está atrelado ao elo

emocional que une os membros e que, por vezes, pode atrapalhar o processo de tomada de decisões.

Empresas familiares apresentam muitas vantagens competitivas com relação às empresas não familiares. As empresas sobre o controle de famílias têm um processo de gestão mais enxuto, mas é preciso ter cuidado, pois alguns problemas podem ser camuflados e com isso o gestor pode não tomar conhecimento a tempo de propor soluções.

## 2.2 SUCESSÃO GERENCIAL: CONCEITOS E ASPECTOS

De acordo com Adachi (2006) O emprego do termo família na definição de empresa familiar implica, mesmo que de forma sutil, em aspectos relacionados ao direito de sucessão, já que a sucessão dentro das empresas familiares é um processo crítico para a sua perenidade.

Segundo Lodi (1987), a sucessão é um processo de transferência de poder que leva a dois anos de importantes mudanças na cúpula da empresa. Mas, na realidade, a sucessão começa muito antes, quando os filhos ainda são pequenos.

O processo sucessório na empresa familiar é assunto relevante e ao mesmo tempo delicado. Não pode ser tratado como ponto lógico, pois envolve pontos afetivos e emocionais, relacionados com a própria estrutura familiar (BERNHOEFT, 1989). A sucessão raramente traz apenas o sucedido e o sucessor; ela impõe a necessidade de mudanças na empresa familiar que inclui uma série de realinhamentos das relações familiares, o que passa pelos padrões de influência que devem ser redistribuídos, da gestão e da estrutura, da propriedade da empresa, que devem ser remodelados (LANDSBERG, 1988 *apud* ALCANTARA, 2010, P. 25).

Adachi (2006) apresenta uma abordagem na qual a sucessão deve ser desvinculada da morte, apesar do conceito está ligado fortemente a esse aspecto. O autor afirma que, se esse pensamento continuar, será frequente encontrar pessoas evitando comentar sobre o assunto no seio da família. É possível afirmar que a sucessão gerencial é uma das principais dificuldades encontradas pela empresa familiar, no que tange a sua sobrevivência num longo prazo, e a transferência do poder do fundador para seus possíveis sucessores (LODI *et al*, 1987).

Existem alguns aspectos a serem considerados na sucessão familiar no qual Oliveira (2010, p. 85) elenca:

- A realidade da empresa e da família, quanto aos seus valores, crenças, atitudes e comportamentos pessoais;
- Se coloquem o nível de riqueza e poder acima das intenções pessoais e familiares;
- Se existe dicotomia entre família e empresa;
- Como são tratados os parentes agregados como parentes e noras;
- Como está a expectativa de vida dos membros mais influentes da família; e
- A atuação do patriarca e, principalmente, da matriarca da família.

A sucessão é um fator que não deve ser desconsiderada, visto que um cenário inevitável é o afastamento do fundador no comando da empresa, mesmo que seja pela sua morte; nesse sentido, o planejamento sucessório é um mecanismo de planejamento estratégico essencial para garantir o futuro das empresas (ADACHI 2006). Sendo assim, algumas empresas têm repensado e planejado com antecedência esse processo, visando à manutenção e a continuação dos negócios dentro da família. Oliveira (2010) afirma que o planejamento sucessório é um processo no qual o sucessor é escolhido com antecedência e preparado, paulatinamente para o poder. O referido autor expõe alguns dados importantes que chamam a atenção acerca da falta de um planejamento eficaz. O mesmo afirma que

No Brasil, existem dados que demonstram a vida média das empresas corresponde à de 12 anos e a das empresas familiares é de nove anos; apenas 30% das empresas familiares passam para o comando da segunda geração e, pior ainda, apenas 5% passam para a terceira. O autor afirma que: “no mundo, apenas 20% das empresas familiares ficam mais de 60 anos sob o controle da mesma família”. (OLIVEIRA 2010, p. 55)

Esses dados demonstram a importância de uma sucessão bem amparada estruturalmente e emocionalmente para a perpetuação dos negócios dentro do laço familiar, bem como a falta dessa preparação é uma das causas mais comuns de falência e fechamento das empresas familiares no mundo.

Lodi (1987) *apud* Ricca (2005, p. 3), ao tratar o problema da sucessão, aborda alguns motivos que levam as empresas familiares a falir:

... A família não estava preparada para entender a empresa; a atitude dos familiares foi de dilapidação do patrimônio; o fundador consumiu sua energia na construção do império e não teve tempo para educar os filhos. A profissionalização descaracterizou a empresa familiar, após a idade de ouro do fundador, não se conseguiu uma reorganização satisfatória; na última fase da vida, o fundador deixou sua crise existencial dilacerar a organização; não um sucessor preparado ou não há consenso na família sobre ao qual dos pretendentes deve assumir; a rivalidade entre irmãos desorienta os profissionais.

Um bom planejamento sucessório resultará na continuidade da empresa na família e permitirá que a empresa não fique exposta aos fatores inevitáveis, possibilitando maiores chances de sobrevivência. Assim, a continuidade é inevitável para que a sucessão não crie maiores traumas aos envolvidos (ADACHI, 2006).

Segundo Gersick *et al* (1997) *apud* Adachi (2006, p. 45), existem dois conceitos que abrangem e complementam o processo de transferência entre gerações: a sucessão e a continuidade, sobre os quais descrevem:

Sucessão reflete o aspecto sequencial da transição, quando uma coisa precisa terminar e ser sucedida por outra nova. Continuidade refere-se à parte do mundo presente que precisa ser preservada na nova era. Ambas, com o equilíbrio adequado, são necessárias para minimizar as consequências perturbadoras da transição de gerações.

Segundo Ricca (2007), o sucessor deve se familiarizar com o negócio da família começando pela operação para só então chegar ao nível hierárquico. Nesse processo, deve haver delegação de poder de forma gradual, começando por decisões de menores riscos. Essa é a única maneira de avaliar, treinar e motivar o sucessor.

O predecessor deve planejar de forma antecipada a maneira como os negócios vão ser geridos, preparando o sucessor para as diversas situações em que o mesmo irá se deparar e estimulando-o a buscar meios que aprimore o negócio pertencente à família.

### 2.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE DE PODER, CONFLITO E LIDERANÇA

O processo de sucessão envolve diversos fatores, tais como: poder, liderança e conflito. Os mesmos têm relevância tanto no processo de sucessão como também na gestão que vem assumir a empresa.

#### a) **Caracterização de Poder**

A empresa, para Lodi (1998), é uma estrutura política, ou seja, ela só funciona enquanto distribui autoridade (poder de mandar e de influenciar) e enquanto é um palco para o exercício do poder. O poder é conseguido ou pela tomada do mesmo ou pela entrega passiva.

De acordo com Chiavenato (2005) o poder significa potencial de influência de uma pessoa sobre outras, que pode ou não ser exercido.



Para o sociólogo Max Weber existem três tipos de poder legítimo:

O tradicional, em que vemos o líder do tipo patriarcal, o cacique; o carismático, onde vemos o líder popular, político e demagogo; e o legal, em que o poder deriva do respeito aos procedimentos indicados pela lei- o mais importante do mundo moderno (ALBERONI, 2004, P.26).

Já French e Raven *apud* Chiavenato (2005, p. 125) distinguem cinco diferentes tipos de poder:

Poder coercitivo é o poder baseado no temor e na coesão; Poder de recompensa é o poder que se apoia na esperança de alguma recompensa, incentivo, elogio; Poder legitimado é o poder que decorre do cargo ou posição ocupada pelo indivíduo no grupo ou hierarquia organizacional; Poder de competência é o poder baseado na especialidade, no talento, na competência, na experiência ou no conhecimento técnico da pessoa; Poder de referência é o poder baseado na atuação e no apelo.

Andrade (2010) afirma que o poder expressa a capacidade que o detentor do poder tem para influenciar ou fazer com que o receptor do poder responda ou siga o que foi determinado por ele. Sendo assim, a capacidade de induzir os participantes da organização a se comportarem da forma desejada por quem detém o poder.

Nas empresas familiares, o poder está fortemente ligado à figura daquele que está no atual comando dos negócios, o qual, geralmente, teve forte influência no processo de construção da imagem organizacional, conseguindo respeito e aceitação por parte dos envolvidos.

As fontes de poder correspondem aos mecanismos que os participantes da organização utilizam para controlar as bases de poder. Três fontes geralmente são usadas: Cargo ou posição na estrutura; Características pessoais e Contexto e/ou Combinação de fatores para facilitar o uso das bases de poder (ANDRADE, 2010, p. 123).

A mudança no comando das empresas familiares ocasionada pela transferência de poder de uma geração para outra implica algumas questões internas, pois nem sempre há consenso entre ambas as partes que estão diretamente envolvidas nesse processo de substituição. Uma dessas questões é o surgimento de conflitos durante o processo ou até mesmo após, como veremos a seguir.

## **b) Caracterização de Conflito**

O conflito é objeto de interesse de estudo dos líderes e da gestão de qualquer organização. Na sucessão gerencial, o conflito pode surgir estando ligada a diversos fatores

podendo interferir nas atividades das mesmas. Chiavenato (2005) traz o significado da palavra conflito, afirmando que o mesmo está ligado à discórdia, divergência, dissonância, controvérsia ou antagonismo.

Os conflitos são inevitáveis no mundo atual, devido as diferentes mudanças, anseios e necessidades que cada pessoa busca atingir e a defesa e aceitação de diferentes opiniões. Independente do porte ou estágio no ciclo de vida, administrar uma empresa familiar requer muita habilidade interpessoal e equilíbrio emocional para não deixar-se envolver com os problemas familiares (BORNHOLDT, 2005).

Robbins e Coulter (1998) afirmam que os conflitos podem ser tanto funcional como disfuncional. O conflito é funcional quando estimula a mudança, a criatividade e a aprendizagem, ou seja, quando proporciona benefícios para as organizações, pessoas, grupos, indivíduos ou sociedade. O conflito funcional é positivo; já o conflito disfuncional é negativo para as pessoas e organizações. Sendo assim os conflitos dependendo do ambiente e contexto ao qual ele se desenvolve, pode ser entendido não só como sendo algo negativo e que, por conseguinte venha gerar problemas que poderão levar a perdas; mas quando existe um nível médio de conflito isso pode estimular a mudança, a criatividade, e a aprendizagem.

Para Oliveira (2006), muitas vezes os conflitos na empresa familiar se originam pelo próprio fundador, que pode ter dificuldades em aceitar opiniões e posições divergentes da sua, e considerar isso uma atitude normal, por ser a empresa uma extensão de si mesmo e um local para sua realização profissional e pessoal.

Segundo Adachi (2006), existem três mundos distintos dentro de uma mesma empresa familiar sendo denominados “mundo familiar, mundo corporativo e mundo societário, que apresentam diferenças gritantes entre si”. O autor afirma que a evolução de cada mundo é distinta, sendo que cada uma apresenta um ritmo de crescimento próprio e um padrão de crescimento de desenvolvimento diferente, revestido de qualidade e problemas peculiares. Esses mundos diferentes, porém conectados são formados por pessoas com necessidades e ocupações diferentes, ressaltando a necessidade de discordâncias de opiniões.

No processo de sucessão Amendolara (1995) afirma que há diferença de concepção de objetivos em razão do choque de gerações e que, em um determinado momento, as contemporizações e o respeito à paciência começam a afrouxar e o conflito entre a velha geração e a nova, tende a surgir, tornando o conflito algo inevitável, principalmente devido ao forte controle que a antiga geração tende a ter.

Uma das formas de lidar com esses conflitos dentro das empresas, visto que os mesmos podem ser gerenciados é a liderança. Uma boa liderança é capaz de promover a resolução de conflitos surgidos no dia-a-dia das empresas, pois os líderes são capazes de direcionar os membros a focarem naquilo que realmente é importante para a organização.

### **c) Caracterização de Liderança**

A liderança é assunto que vem sendo discutido há muito tempo e encantando muitos, principalmente por sua importância nas organizações. Chiavenato (2005) afirma que o mundo organizacional requer líderes para a condução bem sucedida das organizações e a liderança representa a maneira mais eficaz de renovar e revitalizar as organizações e impulsioná-las rumo ao sucesso e a competitividade.

Segundo Bergamini (1994), o conceito de liderança pode variar de autores e dentro das organizações chegam a ter alguns significados diferentes. Constate-se que a maior parte dos autores conceitua liderança como processo de influência de um indivíduo sobre outro indivíduo ou grupo, com vistas à realização de objetivos em uma situação dada.

De acordo com Maximiano: (2008 p. 277)

Liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Liderança é a realização de metas por meio da direção de colaboradores. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar uma finalidade específica é um líder.

Daft (2006) afirma que o poder de liderança vem de fontes pessoais, como os interesses pessoais, as metas e os valores. Ela promove visão, criatividade e mudanças na organização.

Alguns autores abordam a liderança como influência que alguns exercem sobre outras em determinadas circunstâncias, no entanto, existem aqueles que abordam a liderança como uma característica pessoal; isso requer a observância de aspectos do ambiente, envolvendo situações e pessoas; e já a segunda abordagem está mais relacionada às características do comportamento do próprio indivíduo que exerce o papel de líder, tais como, empatia, carisma e atitude proativa.

A liderança desempenha um papel crucial para a compreensão do comportamento grupal; o líder oferece a direção em relação ao alcance dos objetivos, guiando a equipe na direção (ROBBINS, 2009).

Os líderes causam impacto na vida das pessoas e das organizações, razão pela qual é interesse nos estudos e nos estilos de liderança (CHIAVENATO, 1999).

Robbins (2009, p.173) enfatiza o papel da confiança na liderança, afirmando que os administradores eficazes, atualmente, precisam desenvolver relacionamentos de confiança com aqueles que pretendem liderar, isso porque à medida que “as organizações se tornam menos estáveis e previsíveis, fortes laços de confiança substituem as regras burocráticas na definição dos relacionamentos e das expectativas”.

Levando em consideração que os indivíduos são diferentes e que cada um pensa e age de determinada maneira, podendo assim afetar os grupos sociais nos quais está inserido, o líder poderá equilibrar, resolvendo ou contornando problemas que são gerados pelos grupos na tentativa de, ao invés de existir dificuldades com as divergências, possa o líder, servir como ponto que direcione os demais para o alcance dos objetivos proposto pela organização.

### **3. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

O presente estudo analisou o contexto vivenciado em duas empresas familiares no ramo de supermercados, uma localizada na cidade de Pombal-PB e a outra na cidade de Santana de Mangueira-PB, ambas de grande relevância pelo fato de estarem entre as empresas mais antigas de suas respectivas cidades, tendo importância na economia local, dando ênfase ao processo sucessório vivenciado por essas empresas. Empresas com administração familiar é, em muitas regiões, um tipo de empreendimento comum. Boa parte da economia local é impulsionada por esse tipo de empreendimento o que as torna imprescindível para a geração de renda e o desenvolvimento local. O ramo varejista que atua distribuindo os produtos aos consumidores finais, no qual a análise foi feita, ultimamente, tem tido forte crescimento a nível nacional e contribui de maneira significativa para o crescimento do PIB no Brasil. As empresas analisadas cresceram nos últimos tempos e atuam no setor Supermercado. O setor supermercadista é algo bem presente e que tem crescido no decorrer do tempo em todas as regiões, sendo de extrema importância para a sociedade de diversas formas entre elas na geração de empregos, capital, compras e vendas de mercadorias.

Para realização da pesquisa/do estudo, foi empregada a abordagem qualitativa. Optar por essa abordagem justificou-se por ser apropriada para a avaliação formativa, se tratando de um processo que vem para melhorar a efetividade de um programa, ou plano (ROESCH,

2010). Segundo Vieira (2006), é o tipo de pesquisa que “garante a riqueza de dados, permite ver um fenômeno na sua totalidade, bem como facilita a exploração de contradições e paradoxos”. A escolha também foi relacionada ao fato de ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social (RICHARDON, 2009).

Quanto aos objetivos, pode-se dizer que este é um estudo descritivo, visto que o mesmo busca descrever características da sucessão gerencial e como o mesmo acontece em empresas familiares através de um estudo de caso comparativo na cidade de Pombal-PB.

Pesquisas de caráter descritivo não procuram explicar alguma coisa ou mostrar relações causais, como as pesquisas de caráter experimental (ROESCH, 2006). Nas pesquisas descritivas, Acevedo (2010) afirma que a mesma descreve o fenômeno investigado, as características de um grupo e compreende as relações entre os envolvidos no fenômeno.

Trata-se, ainda, de um estudo de caso que, segundo Acevedo (2010), faz análise aprofundada de indivíduos ou organização, preocupando-se em explicar o porquê e o como das coisas. Para Yin (2009), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo de um contexto. De acordo com Roesch (2006), a estratégia do caso tem sido amplamente utilizada na pesquisa acadêmica, embora nem sempre seja bem compreendida ou avaliada.

O objeto de estudo desta pesquisa foi o processo de sucessão gerencial em duas empresas familiares, para compreender o assunto de maneira mais profunda e ter mais veracidade para abordar os dados. A escolha das empresas se deu por serem empresas familiares que estão passando por um processo de sucessão, facilitando, assim, a compreensão dos desafios e aspectos referentes a esse processo do interesse do pesquisador e que também possam propiciar uma abertura para a coleta de dados, viabilizando, assim, uma melhor interpretação sobre os dados, fornecendo resultados precisos.

A pesquisa foi realizada na área de abrangência das empresas onde ocorre o processo de sucessão, por apresentar uma situação mais favorável para o alcance dos objetivos. No estudo serão incluídos os fundadores (predecessor) e os possíveis escolhidos para assumir os negócios da empresa (sucessores).

Para operacionalização do estudo, foi utilizado o método da entrevista, além da observação direta. Segundo Yin (2009), a entrevista é uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso. Essas se mostram largamente utilizadas em pesquisa de mercado e pesquisa de opinião, sendo uma técnica que envolve duas pessoas em uma situação

face-a-face em que uma delas formula questões e a outra responde (ROESCH, 2006; GIL, 2010).

Sobre a observação direta, pode-se afirmar que ocorre quando o pesquisador tem permissão para observar, entrevistar e participar no ambiente de trabalho em estudo, mas sem fazer parte do contexto (ROESCH, 2010). Para Richardson (2009, p. 26), “a observação, é definida em termos amplos, não está restrita apenas ao que vemos; inclui todos os sentidos”.

Como instrumentos utilizados para levantamento dos dados, foi empregado um roteiro de entrevista semiestruturado, com os proprietários e os possíveis sucessores das duas empresas que serão analisados no estudo. O referido instrumento foi composto por 20 questões que versavam sobre planejamento sucessório, a trajetória da empresa, bem como dos participantes da pesquisa (predecessor e sucessor), aspectos relacionados a poder, liderança, conflito neste processo (de sucessão gerencial), dentre outros assuntos relacionados ao tema. A observação não seguiu nenhum roteiro pré-estabelecido, ficando a cargo do pesquisador a melhor forma de conduzir a mesma.

Para análise dos resultados, inicialmente, os dados coletados na entrevista, que foi gravada e teve duração de cerca de 30 minutos, foram transcritos pela autora, seguindo-se da interpretação do conteúdo que foi colocado pelo entrevistado. De acordo com Roesch (2010), nessa técnica, a entrevista é encarada como forma de interação social e a contribuição do entrevistador é importante, uma vez que tanto entrevistador como entrevistado se baseiam em um conjunto de recursos interpretativos que são de interesse da análise.

Os dados adquiridos durante a observação foram interpretados pelo próprio pesquisador, ajudando a entender melhor o processo da sucessão dentro das duas empresas, a partir das impressões que foram possíveis de serem percebidas e que nem sempre são expressas durante a entrevista.

#### **4. RESULTADOS ENCONTRADOS**

Para resposta ao problema proposto neste trabalho, buscou-se operacionalizar a pesquisa em duas empresas atuantes no ramo de supermercados. Trata-se da empresa Varejão Bom Preço - ME (Microempresa); supermercado localizado no centro da cidade de Pombal-PB, fundada no ano de 1994; seu fundador tem a idade de setenta e oito anos; a empresa possui clientes na referida cidade e regiões circunvizinhas e a segunda empresa denominada

como Mercearia Santa Clara - ME (Microempresa), localizada na cidade de Santana de Mangueira/PB, que atua na venda de produtos alimentícios em geral desde 1997; seu fundador conta com a idade de cinquenta e cinco anos; tendo em torno de 300 clientes todos residentes na referida cidade.

A partir da entrevista realizada com o predecessor (Fundador) e Sucessor de cada uma das empresas, seguindo um roteiro de entrevista pré-estabelecido, foi possível levantar algumas informações para alcance dos objetivos específicos. Para fins de exposição dos dados, os respondentes serão denominados Fundador e Sucessor, seja da Empresa 1 ou 2.

Neste sentido, inicialmente, foi perguntado sobre existência de um plano futuro para sucessão gerencial em ambas as empresas analisadas e como isso ocorreria. Em ambas não existe um planejamento futuro sobre sucessão bem definido. Como resposta, o fundador da Empresa 1 afirmou não considerar o processo sucessório como algo que só vai ocorrer no futuro, pois boa parte das decisões já é o filho que toma, como o próprio filho afirma: “Muitas coisas que antes o meu pai administrava no qual girava em torno de 50/60% hoje o quadro se encontra revertido, administrando eu a empresa 70% dos negócios enquanto meu pai administra apenas em torno de 30%”, encontrando-se assim, hoje, maior responsabilidade nas mãos do filho. Ou seja, nesta organização, mesmo que de forma empírica e não planejada, o processo sucessório já vem ocorrendo. Não existiu um plano de sucessão, pois o filho desde cedo começou a se envolver nos negócios do pai, se dedicando e permanecendo sempre presente na empresa; e com o tempo, pelo caráter e comportamento do mesmo, foi se confirmando que ele realmente será a melhor escolha dos pais.

Já a Empresa 2 teria, teoricamente, dois sucessores, que são os dois filhos, porém, ambos escolheram carreiras independentes, um é funcionário público e a outra é enfermeira e não tem muita afinidade como o negócio, tendo o Fundador que optar futuramente por dois caminhos que será: 1- A venda da empresa para terceiros (se desfazer do negócio), ou; 2- Fazer uma sociedade, com administração de outra pessoa e o capital do atual dono. Sobre este planejamento, o Sucessor (Um dos filhos) confirmou ao explicar: “Não haverá sucessão familiar na empresa, pois ela será ou vendida a terceiros ou será administrado por outra pessoa com participação indireta do dono”.

Nota-se que o fundador da empresa 2 está passível a incertezas futuras. Diferentemente da empresa 1, na qual existe um sucessor (Filho) que, de fato, irá assumir o comando total da empresa e, principalmente, alguém que faz parte da trajetória histórica do empreendimento, passando confiança para que assim não haja dúvida do fundador em relação

à sua escolha. O fundador da segunda empresa aqui analisada vive certa indecisão por não saber qual, e conseqüentemente, a melhor escolha que ele venha a fazer para gerir a organização, visto que aqueles que fazem parte da base familiar, fazendo parte da trajetória da empresa, trilham hoje outros caminhos que não envolve o comando da mesma. Sendo assim, o fundador encontra-se apreensivo por não ter a certeza e a confiança de quem irá administrar futuramente o legado que ele construiu.

Mostrando um pouco a importância do planejamento sucessório, Leone (1992, p.85) escreveu sobre esse aspecto:

Sucessão é o rito de transferência do poder e do capital entre a atual geração dirigente e a que virá a dirigir, podendo ocorrer de duas formas: "gradativa e planejada ou através de processo inesperado ou repentino de mudança de direção, quando ocorre morte, acidente ou doença, afastando o dirigente do cargo". Entretanto, na empresa, o poder não se transfere, ele é conquistado. A principal tarefa dos herdeiros é a construção de sua legitimidade perante os empregados e a família.

Posteriormente, foi questionado ao Fundador como esse possível sucessor iniciou os trabalhos na empresa. O Sucessor da Empresa 1 começou com o propósito do pai em levá-lo ao comércio para não deixá-lo sozinho em casa ou nas ruas; na época ele tinha oito anos de idade, estudando pela manhã e nos horários livres era levado para o comércio. A partir daí, deu início as suas atividades na empresa, pegando prática e se envolvendo cada vez mais, juntamente com o pai, nos negócios. A escolha do fundador em colocar o filho como sucessor na empresa se deu, segundo resposta do próprio filho (Sucessor) ao ser entrevistado, devido ser muito mais fácil escolher alguém que já conhece todo o processo da empresa e, portanto, já tem conhecimento do negócio, diferente de uma pessoa externa à organização que ainda necessite aprender a maneira como a empresa funciona.

Apesar de nunca ter feito curso ou treinamento na área gerencial, o sucessor desta organização demonstra bastante afinidade nos negócios, devido aos seus trinta e seis anos de atuação. O filho afirma que, apesar de nunca ter feito curso na área com especialistas, sua forte participação desde jovem o preparou na prática para conduzir os negócios; hoje em dia, ele luta para que o pai se afaste totalmente dos negócios e vá descansar um pouco e evitar o estresse com a empresa. Mas ainda existe o respeito às decisões do pai.

Segundo Schermerhorn (2007, p. 271-272):



Treinamento é um conjunto de atividades desenvolvidas para ajudar as pessoas a adquirir e aprimorar suas habilidades relacionadas ao exercício do cargo. Isso se aplica tanto ao treinamento inicial de um colaborador como a atualização ou melhoria de suas habilidades. As organizações mais avançadas investem em treinamento extensivo e em programas de desenvolvimento para assegurar que seus trabalhadores estejam capacitados a desempenhar bem seu papel.

Treinamento e preparação são de suma importância para que as empresas, hoje em dia, consigam vencer as constantes mudanças e exigências do mercado, inserindo nos ambientes organizacionais novas e mais dinâmicas formas de gerir os negócios.

Na Empresa 2, o Fundador ainda não sabe quem irá assumir a empresa após o seu afastamento, porém o mesmo tem a pretensão que, se realizada uma sociedade, uma terceira pessoa assuma a gestão da empresa. O mesmo impõe como requisitos que seja uma pessoa de confiança, com integridade, que já possua entendimento do negócio e possa continuar com a política de bom atendimento da empresa. “Não fui escolhido pelo fato de ter escolhido a carreira pública como fonte de renda”, afirma um dos filhos do fundador.

Os demais membros da família da empresa aqui estudada não têm se comprometido muito com o processo de sucessão, estando eles bastante envolvidos com suas carreiras independentes, não sendo tão presentes no gerenciamento dos supermercados.

Quando questionado se os restantes dos membros apoiam a escolha do fundador para o futuro gerenciamento, o fundador e sucessor da Empresa 1 têm opiniões similares, ao afirmarem: “Eles apoiam, e por cada um ter seu próprio negócio não gera muitas discussões a briga é quando tem dinheiro demais, quando não tem muito dinheiro em jogo existe a união entre todos os envolvidos”(FUNDADOR E SUCESSOR ENTREVISTADO). O Fundador da Empresa 2 também afirma que não existe discordância, uma vez que não há sucessores. Neste caso, o Fundador da empresa refere-se ao fato de não ter quem assuma a empresa no futuro – devido os sucessores terem escolhido outras profissões – como explanado anteriormente.

Foi tratado também sobre o que o fundador pretende fazer após a sucessão, se o mesmo ainda pretende atuar na empresa ou irá se afastar totalmente da gestão organizacional. Foi possível observar a dificuldade que os mesmos têm em se afastar definitivamente da administração, como explanado nas falas dos respondentes:

Empresa 1: Pretendo ficar ainda ajudando meu filho, mas também quero me dedicar a outros projetos, entre eles de âmbito social, mas somente em caso de morte ou doença que me impeça de está presente na empresa é que imagino ficar afastado de uma vez.

Empresa 2: Provavelmente ainda vou atuar, se ela não for vendida, mas de maneira que não irei atuar de forma direta, apenas no planejamento de ações e gerenciamento de contas.

Sobre a estrutura de gestão e poder adotada pelas empresas, pode-se explicar que a Empresa 1 é formada pelo Pai, a Mãe e o Filho, somente eles atuam na gestão e tomam decisões e ainda administram o comércio da forma que era há vinte anos, não acompanhando algumas mudanças de mercado, como o uso de tecnologias. Na empresa 2, a estrutura hoje se concentra em apenas três pessoas, como explanado pelo respondente: Eu (dono) que atuo como gerente e comando mais duas pessoas que trabalham com reposição de mercadorias, entregas e atendimento aos clientes em geral (FUNDADOR ENTREVISTADO). A empresa possui um relacionamento muito próximo com os funcionários e acaba não existindo uma divisão tão clara de cargos, tornando-se um pouco informal.

Os sucessores foram questionados se eles apoiam a atual gestão da empresa. O Sucessor da Empresa 1 discorda em alguns pontos da gestão; ele afirma que a empresa poderia ser mais bem administrada em todos os setores, trabalhando de uma forma mais estruturada, como dividindo por departamentos e com responsabilidades mais definidas e, para ele, um lado que atrapalha muito a gerência é o lado emotivo da mãe. Já o sucessor da Empresa 2 concorda com a forma do pai gerir os negócios e afirma de forma direta: “ eu apoio a atual gestão da empresa, pois tem dado resultados positivos”.

Ambas as empresas lidam com questões familiares que interferem na administração da melhor maneira. A Empresa 1 procura resolver os problemas e/ou questões familiares que possam interferir nos negócios com colaboração e união entre todos os membros. Na Empresa 2, os problemas são resolvidos por meio do diálogo entre todas as pessoas que fazem parte da organização e entre os familiares para que tudo fique esclarecido, e não gere conflitos pessoais.

Os fundadores (Empresa 1 e 2) foram questionados, ainda, sobre se eles consideram que a liderança e a responsabilidade principal sobre o processo sucessório seria deles e o porquê. A Empresa 1 afirmou que está sobre ele e a esposa, não existindo, assim, a participação de demais membros na tomada de decisões da empresa e que eles sempre tiveram a preocupação e o cuidado em direcionar cada filho para a área que eles mais se identificavam e gostavam. O Fundador da empresa 2 também afirmou que sim, a liderança e a responsabilidade principal da sucessão é dele, visto que ele é dono, atuante e está a frente nas decisões importantes da organização; os únicos membros que participam da tomada de decisão é a esposa e o filho, decisões como mudar a estrutura física da empresa, contratar ou demitir empregados e como investir o retorno do que é obtido no comércio.

Questionado sobre como é o relacionamento entre os familiares, a gerência e os colaboradores da empresa, o Fundador da empresa 1 declara que: “Não é muito fácil conviver sempre de forma harmônica, tem hora que o patrão está muito estressado e às vezes não percebe o quanto o funcionário é bom; e às vezes ocorre o contrário, ou seja, o funcionário é tão ingrato que esquece alguns benefícios que o patrão faz”.

O relacionamento entre familiares, gerência e colaboradores da Empresa 2 é muito bom, tendo em vista que a empresa é bastante pequena e que as pessoas que nela atuam são tratadas como se fossem da família. O fundador atribui isso devido ser um relacionamento muito próximo e acaba por não ter uma divisão clara de cargos e, portanto, a empresa se torna um pouco informal.

O fundador da empresa 1 expôs, ainda, confiar nas decisões do filho, e está tranquilo em saber que os negócios vão ser geridos por ele. De acordo com Grzybovski (2002), isso ocorre quando o pai sucedido se sente seguro de que o seu negócio terá continuidade, percebendo que serão adotados os mesmos fundamentos e cuidados na administração que vinham sendo empregados, reconhece o seu sucessor, independentemente de sexo, idade ou hereditariedade.

Em seguida, foi perguntado ao Sucessor de como ele espera que sejam tomadas as decisões após a sua ocupação como sucessor gerencial, que afirmou: “Espero que as decisões sejam tomadas da melhor maneira possível, já que o comando vai está nas mãos de uma única pessoa que no caso sou eu, uma só cabeça para decidir, e uma mente mais aberta para mudanças; as decisões vão ser mais bem tomadas, devido ser um pensamento só”. A Empresa 2 Espera que sejam tomadas de acordo com a política da empresa que preza pelo bom atendimento e preços competitivos.

Sobre alguns conflitos que surgem e como os mesmos são resolvidos sejam eles familiares ou da organização, o fundador e sucessor da Empresa 1 resolve com o diálogo, fazendo reuniões entre o Pai, Filho e Mãe, até chegar a um acordo comum que seja o melhor para a empresa. A Empresa 2 segue a mesma linha para apaziguar conflitos, ou seja, reuniões entre os principais envolvidos.

Sabe-se que as empresas familiares destacam-se por algumas características, e os envolvidos na pesquisa (Fundador e Sucessor) citaram alguns atributos positivos e negativos dessas empresas e qual deles se associava as suas empresas. O fundador da Empresa 1 citou que considera como ponto positivo a ajuda mútua entre os membros da família e negativo é o estresse; porém, o fundador lembra que, com o passar dos tempos, isso melhorou,

principalmente pelo amadurecimento dos envolvidos. O Sucessor da mesma empresa afirma que: “Existe uma preocupação para fazer com que o negócio permaneça e cresça; existe a união para dar o melhor em prol da empresa. Todos trabalham para o crescimento. Um lado negativo são as fortes divergências de opiniões entre a velha geração e a nova, e o lado sentimental” (SUCESSOR EMPRESA 1).

Na Empresa 2 os atributos positivos mencionados pelo fundador foram: confiança, facilidade na transmissão da informação, valores permanentes, menos burocracia. E negativos, a falta de distinção entre o que é da empresa e o que é do dono; falta de profissionalização na forma de gerenciar; resistência à mudança. O Sucessor desta empresa citou como atributos positivos: a flexibilidade nos processos e decisões; confiança; comunicação aberta e informal, e atributos negativos: resistência à mudança; confusão entre o patrimônio da empresa e da família.

Uma das maiores dificuldades enfrentadas hoje em ambas as empresas é a questão financeira. Houve uma concordância na fala do Fundador e Sucessor das duas empresas ao afirmarem que o maior desafio é sobreviver aos constantes aumentos da carga tributária e o aumento de inadimplência.

Sobre a importância das empresas familiares se prepararem para um processo sucessório, o Fundador da Empresa 1, de forma direta e sutil, afirma apenas que é importante, e eles já se consideram preparados e conscientes de que vai acontecer a transição definitiva dos negócios, porém o mesmo não demonstra nenhum tipo de conhecimento sobre a real importância de um plano para a passagem dos negócios para o filho. O Sucessor da empresa 1 afirma que não acha tão importante esse planejamento:

Quando é uma empresa grande, é fundamental, fazer esse planejamento, onde a família é grande, onde existe muitas empresas sob o comando da família, dinheiro em jogo, é necessário fazer esse planejamento sucessório. No caso das empresas familiares não, porque o filho já se infiltra desde cedo com o pai na empresa, vai aprendendo, e o pai já vai passando para os filhos, o que conseqüentemente vai acontecendo naturalmente. (SUCESSOR 1).

Sobre o planejamento sucessório, Scheffer (1995) afirma que o mais comum neste tipo de processo é não ter planejamento devido à recusa da ideia da morte e ao medo da perda do poder do sucedido. Outras razões apresentadas são o desejo do sucedido em deixar um legado seu e o temor de que seu sucessor possa desrespeitá-lo ou destruir o que foi construído durante anos.

O Fundador e Sucessor da Empresa 2 reconhecem essa importância como uma forma de cuidar do futuro do negócio para que os clientes não sejam prejudicados com um fechamento forçado da empresa. Sendo assim, os respondentes afirmam que é de suma importância para dar continuidade à empresa, procurando manter a essência mesmo com a mudança de gestão.

As dificuldades na sucessão de empresas hoje em dia são imensas, pois o sonho do empreendedor muitas vezes não é compartilhado por seus sucessores e acaba por se desvincular dos negócios da empresa e seguir um rumo próprio. O que causa muitas vezes a mortalidade dessas organizações, por não possuir um sucessor que tenha o compromisso de manter a empresa e continuar crescendo.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Neste trabalho, procurou-se analisar o processo de sucessão em empresas familiares através de um estudo comparativo em dois supermercados localizados na cidade de Pombal-PB e Santana de Mangueira-PB. Neste processo de sucessão existem fatores tais como, família, clientes, empregados, fundador, sucessor, que criam um ambiente de diferentes situações que, muitas vezes, facilitam alguns aspectos desse processo, porém, em outros, acaba dificultando essa transição.

De uma maneira geral, o processo de sucessão em empresas familiares tem apresentado dificuldade quando se trata de um planejamento antecipado que busca ser usado como estratégia para manter e aprimorar o negócio nas próximas gerações, gerando a consolidação e perpetuação da empresa. Foi possível observar que as empresas analisadas, apesar de estarem em uma fase na qual é necessário não só pensar, mas também se planejar para esse momento, as mesmas encontram-se sem esse devido planejamento e antecipação de alguns fatos que futuramente ocorrerão, o que demonstra não darem a devida importância.

Vale ressaltar que a sucessão na Empresa 1 tem ocorrido de forma gradual, apesar de não ter um plano formal a esse respeito, e o fundador já tem dado abertura para o sucessor ir assumindo seu espaço na empresa. A Empresa 2, no entanto, vive o dilema de não saber ao certo qual decisão tomar a respeito da sucessão, no entanto, a mesma não tem buscado através de um plano sucessório a formação de um rumo adequado que os negócios vão ter após o afastamento do fundador.

Alguns elementos inerentes ao processo de sucessão, como poder, liderança e conflitos aqui analisados mostraram-se presentes nesse processo. Elementos como poder e liderança estão fortemente ligados à figura dos fundadores e na sua forma de administrar a empresa, ou seja, a liderança ainda reside nos fundadores, mesmo que em uma das empresas o sucessor já esteja assumindo algumas atividades. Já os conflitos, presentes em todas as organizações, nos casos estudados, dizem respeito apenas às divergências de opiniões, mas são resolvidos por meio do bom senso entre os envolvidos.

A escolha do fundador em colocar seu filho para assumir a gerência da empresa deu-se devido o mesmo está sempre presente, acompanhando e auxiliando os pais em toda trajetória da empresa, o que criou um relacionamento íntimo entre fundador e sucessor e essa relação ocasionou na escolha do fundador em ter o filho no comando da empresa. Já na outra empresa analisada não tem como expor essa relação entre fundador e sucessor, visto que o fundador ainda não tem a certeza de quem irá gerenciar a empresa no momento de sua saída.

Por fim, é importante ressaltar o quanto um planejamento sucessório, quando eficaz, proporciona as empresas familiares um direcionamento em busca de manter a empresa sob o comando da família nas gerações vindouras, evitando assim a extinção do negócio.

As limitações do trabalho estão contidas em encontrar empresas familiares, especificamente supermercados, nas quais fundadores e possíveis sucessores se disponibilizassem em expor suas experiências e opiniões acerca do tema proposto.

É pertinente devido à relevância do tema que outros estudos nessa linha de pesquisa possam ser realizados, buscando inserir de maneira significativa mais conhecimento prático e teórico para as empresas familiares e também para os estudiosos na área.

## REFERÊNCIAS

ADACHI, P. P. **Família S.A: Gestão de Empresa Familiar e Solução de Conflitos**. São Paulo, Atlas, 2006.

AMENDOLARA, L. **Como evitar a guerra da sucessão**. Ed. STS Publicações e Serviços Ltda. São Paulo. 1995.

ALBERONI, Francesco. **A arte de comandar**. São Paulo: Rocco, 2004.

ANDRADE, R.O.B. **Estratégia de gestão: processos e funções do administrador.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

ACEVEDO, C.R. **Monografia no curso de administração: guia completo de conteúdo e forma.** São Paulo: Atlas, 2010.

ALCANTARA, N. B. **O processo de sucessão no controle de empresas rurais brasileiras: um estudo multicascos.** 112 P. Dissertação (Mestrado em Administração)- Programa de Pós-Graduação em Administração, São Paulo: USP, 2010.

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida.** 2. Ed. São Paulo: Nobel, 1989.

\_\_\_\_\_. R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida.** São Paulo: IBECOM, 1987.

BERGAMINI, C. W. **Liderança – Administração do Sentido.** 10.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

BORTOLI NETO, A.; MOREIRA JR, A. L. **Dificuldades para a realização da sucessão: um estudo em empresas familiares de pequeno porte.** Caderno de pesquisas em administração, São Paulo, v.8, nº 4, outubro/dezembro 2001.

BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar: implementação e prática.** São Paulo: Bookman, 2005.

Chiavenato, I. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações.** 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

COHN, M. **Passando a tocha.** São Paulo: Makron Books, 1991.

Daft, R. L. **Administração.** São Paulo: Thomson Learning, 2006.

ESCUDE, S. A. L. **A governança corporativa como solução de conflitos sucessórios nas pequenas e médias empresas.** In XIII SIMPEP- Bauro, SP, Brasil, 06 a 08 de Novembro de 2006.

FLORIAN, P. O.; RODRIGUES, L. C. Sucessão empresarial: processo sucessório em empresas familiares. *In: EGIPE (1). Anais*. Blumenau, out./2000. Universidade Regional de Blumenau - FURB.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GRZYBOVSKI, D. **O administrador na empresa familiar**: uma abordagem comportamental. Passo Fundo: UPF, 2002a. 184 p.

JANDA, K. F., Towards the explication of concept of leadership in terms of concept of power, U. S. A., Human Relations, 1960.

LIMA, J. B.; BORGES, A. F.; CARVALHO, F. A. Construção do processo de sucessão em empresas familiares: transmissão gerencial e patrimonial. *IN: EnAnpad (31). Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

LEONE, N. M.C. P. G. **Sucessão na empresa familiar**: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2005

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

LODI, J. B. **A empresa familiar**. 5ª ed. São Paulo: Pioneira, 1998. 171p.

\_\_\_\_\_. **O fortalecimento da empresa familiar**. 3. Ed. São Paulo: Pioneira, 1989. 139 p.

\_\_\_\_\_. **A Ética na Empresa Familiar**. São Paulo: Pioneira, 1994. (Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios).

\_\_\_\_\_. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: pioneira, 1987.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, D. P. R. **empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999.



\_\_\_\_\_. **A empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório.** São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. **Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

RICCA, D. **Quem são as empresas familiares?** São Paulo, 2005. Disponível em: <[http://www.acionista.com.br/mercado/artigos\\_mercado/020310\\_domingos\\_ricca.htm](http://www.acionista.com.br/mercado/artigos_mercado/020310_domingos_ricca.htm)>. Acesso em: 06 Dez. 2014.

ROBBINS, S. R. **Administração: mudanças e perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2000.

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Prentice Hall. 2002.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. ed. - 10. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 3. ed. – 2 reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

SCHERMERHORN JR., J. R.: **Administração.** 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

SCHEFFER, A. Sucessão em empresas familiares: dificuldades e ações preventivas. 1993. 144f. Dissertação (Mestrado em Administração) - PPGA, UFRGS, Porto Alegre

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas. No Brasil 90% das empresas são familiares. 2008. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=10410>> Acesso em: 03 Fev. 2015.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração.** Rio de Janeiro. FGV, 2006.

WERNER, R. **Família & Negócios. Um caminho para o sucesso.** São Paulo: Manole, 2004.

\_\_\_\_\_. Teoria e Prática da Governança Familiar: Aspectos Tangíveis e Intangíveis. In: PRADO, R.N (Coord) **Empresas Familiares Governança Corporativa Governança Familiar Governança Jurídica**. São Paulo: Saraiva, 2011.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

## **SUCCESSION MANAGERIAL IN FAMILY BUSINESSES: A CASE STUDY IN SUPERMARKET BRANCH COMPANIES**

### **ABSTRACT**

Family businesses have been the target of some studies and research in recent decades, due to the strong influence that they exert on the economy, particularly in Brazil. The present study aimed analyze the process of succession in family businesses, specifically in two supermarkets, one located in Pombal-PB and another supermarket in Santana de Mangueira-PB, to better understand this process of transfer of power from one generation to another in order to perpetuate the business. For this purpose, was used the qualitative approach and how the objectives can say that this is a descriptive study, in which, to obtain the results, was used the method of interview. It was possible to notice how the studied companies have resisted the idea to plan ahead for the future of the same. In addition, the aspects related to power and leadership still figure of the founder. The conflicts experienced by organizations studied refer to divergence of opinions and the strong presence of personal issues which often interfere with the company's management. It is noticed that for the choice of successor was considered the fact that this has already over time if inserted in the organizational environment. It concludes that there is a resistance on the part of the founders to leave the business entirely on the successor managerial. About the succession planning, the interviewees showed not giving due importance to this process treating it at times as unnecessary.

**Keywords:** Succession Managerial. Family Businesses. Succession planning.