



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADA**  
**COLEGIADO DE ADMINISTRAÇÃO**

**JISELE DO NASCIMENTO SANTOS**

**O PROCESSO DE PROFISSIONALIZAÇÃO NA GESTÃO DO CAPITAL  
INTELECTUAL NA EMPRESA FAMILIAR: Estudo de caso na Le Biscuit**

**FEIRA DE SANTANA - BA**  
**2021**

**JISELE DO NASCIMENTO SANTOS**

**O PROCESSO DE PROFISSIONALIZAÇÃO NA GESTÃO DO CAPITAL  
INTELECTUAL NA EMPRESA FAMILIAR: Estudo de caso na Le Biscuit**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à disciplina Monografia II, como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Universidade Estadual de Feira de Santana-BA.

**Orientadora:** Prof<sup>a</sup> Me. Cidineide Gerônimo Ribeiro da Silva

**FEIRA DE SANTANA - BA**

**2021**

## **JISELE DO NASCIMENTO SANTOS**

### **O PROCESSO DE PROFISSIONALIZAÇÃO NA GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL NA EMPRESA FAMILIAR: Estudo de caso na Le Biscuit**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à disciplina Monografia II como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Universidade Estadual de Feira de Santana – BA, sob orientação da professora Me Cidineide Gerônimo Ribeiro da Silva.

Aprovado em: \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2021

#### **BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup>. Me. Cidineide Gerônimo Ribeiro da Silva  
Universidade Estadual de Feira de Santana - UEFS

---

Prof. Dr. Hélio Ponce Cunha  
Universidade Estadual de Feira de Santana - UEFS

---

Prof<sup>a</sup>. Msc. Annita Kelly Cardoso de Andrade Souza  
Universidade Estadual de Feira de Santana - UEFS

Dedico este trabalho a minha mãe Edivone Maria do Nascimento e ao meu pai Jossivaldo Pereira dos Santos por serem o alicerce para minha formação e minha inspiração de vida, dedico também a minha avó Camila Maria do Nascimento, que mesmo tendo partido, sempre acreditou em mim e com certeza está orgulhosa da minha trajetória.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, porque dele e por ele, para ele são todas as coisas, por ter me sustentado até aqui na minha trajetória acadêmica, dando-me forças para finalizar mais esta etapa em minha vida.

Agradeço aos meus pais que sempre acreditaram em mim, e me deram todo apoio necessário desde o início até este momento, por terem sido o principal motivo de me levantar todos os dias e acreditar nos meus sonhos.

Agradeço a todos os meus amigos, principalmente aos que estiveram comigo ao longo deste processo, todos os trabalhos em equipe, todas as conversas e sorrisos e por todos os momentos que vivemos juntos na UEFS.

Agradeço aos professores (as) que se dedicam em passar o conhecimento, indo além de métodos e didáticas, e ensinaram grandes lições de vida na qual levarei para sempre.

*Epigrafe*

*“Sonhe com o que você quiser. Vá para onde você queira ir.*

*Seja o que você quer ser, porque você possui apenas uma vida*

*e nela só temos uma chance de fazer aquilo que queremos.*

*Tenha felicidade bastante para fazê-la doce.*

*Dificuldades para fazê-la forte. Tristeza para*

*fazê-la humana. E esperança suficiente para*

*fazê-la feliz. ”*

*Clarice Lispector*

## RESUMO

As empresas familiares para alcançarem maturidade e expandirem-se no mercado demandam um planejamento e estruturação articulados no curto e longo prazo, passando pelo processo de sucessão da gestão e a profissionalização. Assim apresenta-se o estudo de caso da empresa Le Biscuit em Feira de Santana-Ba, por meio de pesquisa qualitativa com as principais lideranças da empresa ao longo de sua trajetória (1ª geração - proprietário fundador), a (2ª geração filho do dono) e o atual (CEO), mediante aplicação de questionários e entrevista estruturada (2ª geração, cujo objetivo foi investigar e analisar o processo sucessório e profissionalização da gestão do capital intelectual na empresa familiar. Através da pesquisa foi possível identificar e compreender aspectos relevantes à todas as etapas do processo sucessório e de profissionalização da gestão do capital intelectual na empresa familiar, analisando seus conceitos, tipologias, ciclo de vida e desenvolvimento da gestão. Conclui-se que empresas que planejam a sucessão preparando a gestão através da profissionalização, seja internamente, por meio da capacitação de membros familiares e/ou funcionários ou pela busca de profissionais externos sem vínculo familiar, são propensas a se expandirem e permanecerem no mercado, tornando-se mais competitivas e referência para o segmento em que atuam.

**Palavras chaves:** Profissionalização da gestão, Sucessão, Capital Intelectual; Empresa Familiar

## ABSTRACT

Family businesses, in order to reach maturity and expand in the market, demand an articulated planning and structuring in the short and long term, going through the management succession process and professionalization. This is how the case study of the company Le Biscuit in Feira de Santana-Ba is presented, through qualitative research with the main leaders of the company throughout its trajectory (1st generation - founder owner), the (2nd generation son of the owner). ) and the current (CEO), through the application of questionnaires and structured interviews (2nd generation, whose objective was to investigate and analyze the succession process and professionalization of intellectual capital management in the family business. the stages of the succession process and professionalization of the management of the intellectual capital in the family business, analyzing its concepts, typologies, life cycle and management development. It is concluded that companies that plan the succession preparing the management through professionalization, either internally, through the training of family members and/or employees or by seeking external professionals without family ties, they are likely to expand and remain in the market, becoming more competitive. as and reference for the segment in which they operate.

**Keywords:** Management professionalization, Succession, Intellectual Capital; Family business

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Os Ciclos de Vida da empresa familiar .....	30
Figura 2 – O Modelo Tridimensional de Desenvolvimento.....	31
Figura 3 - As Três Dimensões da Empresa Familiar .....	33
Figura 4 - Quantidades produzidas X Ganhos Financeiros.....	49
Figura 5 - Modelo Conceitual Para o Estudo do Capital Intelectual .....	51
Figura 6 – Linha histórica da empresa Le Biscuit .....	61
Figura 7 – Primeira loja da empresa Le Biscuit .....	63
Figura 8 – Empresa Le Biscuit .....	63
Figura 9 – Dimensão Propriedade na empresa Le Biscuit .....	66
Figura 10 – Dimensão Família na empresa Le Biscuit.....	67
Figura 11 – Dimensão Empresa/Gestão na empresa Le Biscuit.....	68
Figura 12 – Modelo Tridimensional de Desenvolvimento no cenário atual da empresa Le Biscuit.....	69
Figura 13 – A profissionalização da Família na empresa Le Biscuit.....	76
Figura 14 - Profissionalização dos empregados sem vínculo familiar na Le Biscuit.....	77

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceitos Sobre Empresa Familiar .....	21
Quadro 2 - Maiores Empresas Familiares Brasileiras .....	23
Quadro 3 - Características dos Estágios da Dimensão Propriedade. ....	33
Quadro 4 - Características dos Estágios da Dimensão Desenvolvimento da Família.....	34
Quadro 5 - Características dos Estágios da Dimensão Desenvolvimento da Empresa/Gestão. ....	36
Quadro 6 – Principais gerências no processo evolutivo da empresa Le Biscuit.....	64
Quadro 7 – Sucessão na empresa Le Biscuit .....	69
Quadro 8 – Trajetória do CEO atual na empresa Le Biscuit .....	73
Quadro 9 – Profissionalização na empresa Le Biscuit .....	74
Quadro 10 – Processo de gestão na empresa Le Biscuit. ....	78
Quadro 11 – Capital intelectual no atual cenário da empresa Le Biscuit .....	81

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	12
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	16
2.1	Empresa Familiar	16
2.1.1	Conceito, Importância e Desafios das Empresas Familiares	19
2.1.2	Tipologia da empresa familiar	24
2.1.3	Ciclo de Vida das Empresas Familiares	28
<b>2.2</b>	<b>PROCESSO SUCESSÓRIO E PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO EM EMPRESA FAMILIAR</b>	37
2.2.1	PROCESSO SUCESSÓRIO NA EMPRESA FAMILIAR:	37
2.1.3	PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO EM EMPRESA FAMILIAR:	43
2.2.2	GESTÃO DE PESSOAS E GESTÃO DE CAPITAL INTELECTUAL	46
<b>3.</b>	<b>METODOLOGIA</b>	52
3.1	Unidade de Análise	52
3.2	Classificação da Pesquisa	52
3.3	Abordagem da Pesquisa	55
3.4	Método Estudo de Caso	56
3.5	Coleta de dados	57
<b>4.</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	60
<b>5.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	82
	<b>REFERÊNCIAS</b>	85
	<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIOS DA PESQUISA</b>	91

## 1 INTRODUÇÃO

O processo de globalização vem mudando cada vez mais as organizações, dentro desta perspectiva histórica, nota-se que a empresa familiar foi passando por transformações dado a influência de aspectos sociais, culturais e econômicos. O foco da riqueza não é mais caracterizado como o trabalho físico, mas como o trabalho mental, ou intelectual, em que o diferencial entre as empresas não são apenas as máquinas utilizadas no processo produtivo, mas o somatório dos conhecimentos, habilidades, valores e a motivação das pessoas, que as integram e geram montante econômico. A área de gestão de pessoas possui relevância fundamental no presente estudo por tratar de práticas que conciliam e correlacionam os objetivos empresariais e individuais, visando o progresso tanto das pessoas quanto das organizações.

As empresas familiares representam um papel significativo na economia mundial e nacional, estando presentes em todos os setores empresariais, portanto, é importante desatrelar a ideia de que este tipo de empresa é pequena e desorganizada, pois grandes organizações como Walmart, comandada pela família Walton desde 1962, Magazine Luiza, Natura, Duratex, entre outras, são empresas ainda controladas pela família fundadora, que geram emprego e renda para milhares de pessoas, sendo altamente modernas, competitivas e referências mundiais.

No cenário nacional, nota-se a magnitude das empresas de caráter familiar, tendo em vista que, a história da economia brasileira foi construída, principalmente, através deste tipo de companhia. Diversos negócios surgiram no Brasil por meio de famílias empreendedoras que se esforçaram e transformaram-se em grandes potências mundiais.

Portanto, para se desenvolverem e alcançarem maturidade, as empresas familiares enfrentam diversos desafios, entre eles a sucessão da gestão e a profissionalização do capital intelectual do negócio, esses processos são complexos e possuem dificuldades na implementação, pois podem envolver fatores emocionais como os laços afetivos, demandando um longo período de tempo, sendo que na maioria das vezes, são estruturados e têm aplicabilidade de médio a longo prazo.

As empresas familiares têm suas peculiaridades em relação às demais empresas, visto que integram sistemas específicos, tais como, a família e negócio, criando uma interdependência na relação entre ambos. Também possuem demandas específicas em termos de estratégia para sua manutenção e sobrevivência, passam por questões voltadas para o processo de sucessão e profissionalização.

Dado os aspectos aqui apresentados, a questão norteadora desta pesquisa é: Como se dá o processo sucessório em empresas familiares?

Algumas hipóteses podem ser levantadas para o problema:

- Se na empresa familiar há a interação entre três sistemas que se relacionam, como família, propriedade e gestão, possuindo fatores emocionais que muitas vezes influenciam na tomada de decisão sobre a gestão, então o processo de sucessão, neste tipo de empresa, torna-se complexo, pois faz-se necessário um planejamento prévio e estruturado para que não haja conflitos entre os sistemas.
- Se a preparação para o processo de sucessão é fundamental para continuidade da empresa familiar, então a profissionalização do capital intelectual torna-se essencial para potencializar e expandir o negócio, sendo aplicada de forma conjunta e integrada.
- Como o processo de profissionalização não ocorre, necessariamente, por meio de contratação de profissionais externos que não possuem vínculo familiar, então a empresa familiar pode fomentar competências internas para profissionalizar os membros da família e/ou funcionários internos da organização.

Diante disso, tem-se como objetivo geral investigar e analisar o processo sucessório e profissionalização da gestão do capital intelectual na empresa familiar, dispondo como unidade de análise a empresa Le Biscuit em Feira de Santana-Ba. Como objetivos específicos, busca-se: a) Investigar a necessidade de uma administração profissional como contraponto às relações pessoais da empresa familiar; b) Constatar de que forma o processo de profissionalização da gestão do capital intelectual desenvolve-se na empresa familiar; c) Verificar como ocorre o processo de preparação para a transferência da gestão nas empresas familiares em uma perspectiva de curto e longo prazo; d) Compreender os impactos da

profissionalização da gestão na continuidade e crescimento da empresa.

Desta forma, entende-se que a pesquisa, faz-se relevante para a sociedade, pois a profissionalização das empresas familiares torna-se fundamental para a continuidade e vitalidade dessas organizações, que possuem importante contribuição no que se refere ao desenvolvimento e ao cenário econômico local. Esse estudo no ambiente acadêmico no geral e nas empresas familiares em particular, visa proporcionar contribuições essenciais, à medida que oferece ferramentas capazes de demonstrar que a profissionalização da gestão se tornou essencial para as empresas familiares que desejam crescer e expandir-se no mercado indo além da primeira geração.

Ademais, através da pesquisa, gestores locais do município de Feira de Santana poderão desenvolver competências relacionadas às metodologias de gestão para que as tomadas de decisões sejam pautadas em práticas mais racionais e formalizadas, visando o alcance de resultados econômicos e não econômicos tanto no sistema familiar quanto no sistema empresarial, tendo em vista a importância do conhecimento científico dos três pilares a família, a propriedade e a gestão.

A justificativa para a presente investigação, refere-se a importância das empresas familiares na economia mundial e nacional, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), 90% das empresas instaladas no Brasil têm perfil familiar. Elas respondem por mais da metade do PIB e empregam 75% da mão de obra brasileira, diante disso, a sobrevivência dessas organizações impacta diretamente nos aspectos econômicos e desenvolvimento do país, portanto, direcionar esforços para ampliação dos estudos voltados para o entendimento deste tipo peculiar de empresa torna-se fundamental, à medida que fomenta uma estruturação para a compreensão do processo sucessão e profissionalização da gestão do capital intelectual nestas organizações.<sup>1</sup>

Logo, trata-se de um estudo de caso, cuja unidade de análise é a empresa Le Biscuit em Feira de Santana-Ba, fundada no ano de 1968, com uma estrutura de 141 lojas em 14 estados e 74 municípios.<sup>2</sup> Através de uma pesquisa qualitativa buscou-se classificar e definir o estudo de acordo com sua natureza, forma de abordagem e estratégia de investigação.

---

<sup>1</sup> ITO, SOARES e ALLEGRETTI, 2020, p. 1

<sup>2</sup> <https://www.lebiscuit.com.br/>

Por abordagem de aspectos metodológicos a pesquisa é exploratória e descritiva com intuito de alcançar a resolução do problema, para a observação dos fatos e fenômenos utilizou-se o método indutivo. A estrutura do trabalho subdivide-se em cinco capítulos, iniciando-se com a introdução do estudo que busca apresentar a obra ao leitor de forma sintetizada, contextualizando o problema do processo sucessório e profissionalização da gestão do capital intelectual na empresa familiar, mostrando a relevância da pesquisa, seguido dos objetivos, da justificativa e da estruturação do trabalho.

No segundo capítulo é apresentado o referencial teórico que compreende o levantamento bibliográfico e pesquisas realizadas pelo autor, abrangendo duas subdivisões que esclarecem acerca dos conceitos, características e discussões relacionadas a empresa familiar, seus tipos, importância, desafios e ciclo de vida, analisando como ocorre a sucessão e profissionalização, incluindo aspectos de gestão de empresas, gestão de capital intelectual e cultura organizacional na perspectiva de diversos autores, servindo como embasamento teórico para o desenrolar do problema.

O terceiro capítulo engloba o caminho metodológico que orientou o estudo, desenvolvido através da classificação e definição da pesquisa de acordo com sua natureza, forma de abordagem, estratégia de investigação, instrumento de coleta de dados e análise destes, apresentando também a unidade de análise e a estrutura desta.

No quarto capítulo é abordado a análise e interpretação dos resultados, expondo as apurações obtidas com o estudo de caso, no qual foram coletados através de três questionários contendo questões abertas e fechadas, aplicados às principais lideranças da empresa Le Biscuit ao longo de sua história, tais como, a primeira geração (proprietário fundador), segunda geração (filho do dono), e o atual CEO da empresa. Nesta fase compreende-se a verificação das hipóteses levantadas, além de estabelecer relações dos dados alcançados com o levantamento bibliográfico.

O quinto capítulo, engloba as conclusões finais da obra, nesta etapa buscou-se responder a problemática central através da junção dos conceitos abordados no referencial teórico e resultados obtidos na coleta de dados, realizando a verificação dos objetivos de pesquisa e analisando se foram devidamente cumpridos.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Empresa Familiar

É de fundamental importância compreender o processo evolutivo nas empresas familiares, analisando as características e seus processos adaptativos ao longo do tempo, entender as influências da globalização na forma de gerir, estruturar e expandir este tipo de organização, torna-se essencial para analisar de forma mais integrada o atual cenário dessas empresas.

As empresas familiares surgiram e foram se desenvolvendo na sociedade ao longo do tempo, no contexto das mudanças empresariais, análises sobre este tipo de organização tem se tornado objeto frequente de estudo, principalmente pela importância e pelo desenvolvimento potencial que possui, tendo em vista que, são uma das mais antigas formas de negócio praticadas ao longo da evolução da humanidade. (FREITAS E FREZZA, 2005, p. 33)

Segundo Adachi (2006) a história da empresa familiar está diretamente ligada à história das civilizações, pois no Egito antigo e na idade média, a profissão do pai era passada para seus filhos de forma obrigatória. “Todo homem estava obrigado por um princípio religioso a seguir a ocupação de seus pais e estava cometendo o mais nefasto sacrilégio se mudasse para outra” (Adachi apud Smith, p. 23)

Vidial (1996) aborda que a empresa familiar origina-se em um conceito moderno na Revolução Industrial do século XIX, porém antes disso, este tipo de organização era formado por qualquer artesão que possuía uma oficina em casa, sendo que o ofício era passado de pai para filho.

As análises dos autores apontam que as organizações tinham um comportamento no qual o ofício era passado de geração em geração, com o intuito de dar seguimento e perpetuar a atividade familiar, sendo a profissão uma das características mais importantes na família, com isso, constata-se que não existe uma data exata que defina a origem das empresas familiares, pois a sua trajetória confunde-se com a trajetória das civilizações.

Portanto, no cenário histórico nacional, observa-se que muitos autores como Bernhoeft e Gallo (2006), Freitas e Frezza (2005) e Adachi (2006) concordam que as empresas familiares no Brasil surgiram desde as capitânicas hereditárias.

Freitas e Frezza (apud AMARAL, 2005, p.33) discorrem que a empresa familiar está na origem da formação econômica brasileira, pois as capitâneas hereditárias foram o primeiro tipo de empreendimento privado do país e esse modelo de organização empresarial foi responsável pelo seu crescimento como agroexportador e pela geração dos remanescentes de capital que iniciaram e deram ênfase à industrialização no Brasil.

Nesta mesma vertente, Adachi (2006) mostra que o surgimento da empresa familiar no Brasil tem conformidade com a própria história que se inicia com a colonização portuguesa, a passagem sucessória das capitâneas de pais para filhos determina a essência da empresa familiar.

No início da colonização brasileira, o país foi dividido em capitâneas hereditárias, que representavam as divisões territoriais doadas pela coroa portuguesa a donatários, com a transmissão de seus direitos aos filhos, porém, com a restrição de vender a terra a terceiros. (Adachi, 2006, p.24)

O próprio nome “hereditário” transmite aspectos de conceito de repasse ou herança, ou seja, a caracterização das empresas familiares no Brasil desenvolve-se desde os primórdios do país, demonstrando o impacto deste tipo de organização em sua construção e formação.

Bernhoeft e Gallo (2006) expressam que a história das famílias empresárias no Brasil possui origens e características muito próprias, como acontece em diferentes culturas, as empresas brasileiras têm inicialmente sua história vinculada a figura de um imigrante que chegou em território brasileiro sem grandes recursos materiais, mas em contrapartida, com duas características essenciais, como destemor para correr riscos e a sensação de não ter nada a perder, essas características fizeram com que o fundador não conseguisse fazer a distinção entre aspectos como família, propriedade e empresa, tendo o negócio como uma forma de manter a unidade familiar.

Adachi (2006) parte desta mesma análise ao discorrer que a configuração das empresas familiares no Brasil se estruturou mediante a chegada de imigrantes no país:

Um novo capítulo da História das empresas familiares brasileiras foi desenhada no Brasil República, através do grande fluxo de imigrantes que aportaram no país. A entrada de espanhóis, italianos, japoneses, alemães, judeus, árabes e de diversas outras nacionalidades trouxe ao Brasil um novo espírito de pioneirismo e de empreendedorismo que influencia até

hoje a grande maioria das empresas familiares nacionais. (Adachi, 2006, p.25)

Ademais, este fator traz alguns novos aspectos das empresas familiares no país, diferente das capitânicas hereditárias e dos chamados Barões do café que possuíam bens doados e posteriormente repassados para as próximas gerações da família, as organizações familiares, no período imigratório do Brasil República, foram iniciadas através do desejo de melhoria de vida do proprietário fundador, que possuía uma forte tendência ao empreendedorismo.

O processo de imigração no Brasil, apesar de ter cooperado para novas ideias de negócio, não mudou completamente as principais características básicas nas empresas familiares, pois empresas deste tipo ainda transmitem o processo sucessório de geração para geração, mesmo que seja com maior ou menor grau de eficiência, com herdeiros preparados e capacitados ou não para consolidar, ampliar ou dissipar o negócio fundado por seus pais e avós. (FREITAS E FREZZA, 2005, p.33)

Dentro deste cenário, para Bernhoeft e Gallo (2003) mesmo nas economias mais rígidas o modelo empresarial começa em geral com pequenas empresas familiares que depois de um período de tempo passam a evoluir para uma estrutura societária mais impessoal, ou seja, a estrutura inicial da empresa está fundamentada através de vínculos emocionais e culturais da família, mesmo que posteriormente venha expandir para gestão com pessoas que não fazem parte da estrutura familiar.

Logo, considerando a magnitude deste tipo de organização, no que se refere a sua trajetória histórica, é observado que o repasse do conhecimento feito de forma hereditária é um fator que vai muito além de perspectivas organizacionais, em qualquer ponto da história, torna-se um aspecto que qualifica a família e garante a perpetuidade e legado.

### **2.1.1 Conceito, Importância e Desafios das Empresas Familiares**

De acordo com Zatta et. at. (2020), os estudos analíticos sobre empresas familiares iniciam-se nas décadas de 1960 e 1970. Com o passar dos anos, cada vez mais, as pesquisas sobre empresas familiares expande-se e as publicações

sobre esse tipo de organização vêm sendo aprofundadas, ampliando diversos temas relacionados. Verifica-se que:

O campo de pesquisa sobre empresa familiar data da década de 1950, quando um dos pioneiros, Carl Roland Christensen (1953), elabora um inventário dos principais problemas de sucessão nas pequenas empresas em crescimento. De maneira prescritiva, o campo foi se construindo durante a década de 60 e 70 ao redor de aspectos específicos sobre temática da sucessão (Hugron 1993). Entretanto, será ao longo da década de 80 que o campo de estudos organizacionais se enriquecerá com publicação de diversas pesquisas e com variados eventos, como a criação: (a) da Canadian Association of Family Enterprise, em 1983; (b) da Family Firm Institute, em 1984, bem como, de sua revista Family Business Review; (c) do Family Business Research, nos EUA, em 1988; e (d) do Family Business Network, na Europa, em 1989. (DAVEL e COBARI, 2000, p. 42)

Conforme o exposto pelo autor, nota-se que as pesquisas sobre empresas familiares se desenvolveram gradativamente ao longo dos últimos 70 anos, tendo em vista a importância que esse tipo de organização possui, o seu campo de estudo é relativamente curto.

Para melhor compreender a definição conceitual deste tipo de organização, faz-se necessário analisar os aspectos que permeiam os dois sistemas, a família e a empresa, de forma separada e posteriormente discorrer sobre a coexistência e interação entre eles.

Portanto, antes de abordar uma definição mais ampla sobre empresas familiares, faz-se necessário compreender o conceito de família de forma isolada, que para Souza (2002) pode ser entendido, como sendo, um microssistema que interage com outros grupos sociais ou sociedade, possuindo relações afetivas com influências psicoemocionais, constituindo-se em:

(...) um conjunto de pessoas estruturadas em papéis diferenciados, interligados por laços afetivos. É causa e consequência de amor, de afeto, do desejo de viver juntos, compartilhar a vida (...). A partir da vida em comum, seus membros têm uma história e constroem uma identidade. (Souza, 2002, p.31)

Destarte, entender como essa construção histórica abarcada por valores, sentimentos e interferências emocionais da estrutura sistêmica familiar interage com outros tipos de organizações e como se relaciona com o sistema empresa, torna-se fundamental para fomentar estratégias que diminuam os conflitos de objetivos e metas destes dois sistemas distintos.

Empresas que são gerenciadas e controladas dentro de uma estrutura familiar, tendem a possuírem uma forma organizacional diferente das que não detém vínculos afetivos, pois refletem a história, a identidade e a linguagem comum às famílias, podendo ter aspectos positivos e negativos em relação a sua estrutura e forma de comando. (RICCA, 2007, p.6)

Perante o exposto, Lobão e Cansanção (2019) abordam que a empresa familiar é uma organização formal, administrada por pessoas com um vínculo familiar, definindo a família como um grupo de pessoas com um grau de parentesco que vivem juntas, e empresa como uma organização econômica comumente destinada a produção ou comercialização de mercadorias ou serviços que objetivam o lucro. O autor afirma que uma organização pode ser considerada familiar quando está identificada com a família por pelo menos duas gerações e quando há resultados de influências recíprocas tanto na política geral da empresa quanto nos interesses e objetivos da família.

Em concordância com o conceito abordado, autores como Lodi (1998) e Donnelley (1967) também tratam a perspectiva de que, empresas só são consideradas familiares a partir da segunda geração, pois consideram empresas individuais as organizações estabelecidas na gestão do fundador.

Souza (2002) retrata características compatíveis com as expostas por Donnelly (1967) quando define como empresa familiar a organização que possui três pilares principais, a propriedade, a direção e a sucessão, ou seja, a empresa para ser considerada de caráter familiar precisa deter, simultaneamente, determinadas particularidades, como exercer influência nas diretrizes da gestão, possuírem valores organizacionais identificados com os valores familiares, indicar quem será o próximo sucessor da direção, e possuir a propriedade sobre a empresa independente de ser total, majoritária ou minoritária.

Em contraponto ao que foi exposto, os conceitos dos autores Affonso (2014), Adachi (2006), Kreisig; Springer e Petry (2005), consideram como definição de empresa familiar as organizações que, independente da geração, possuem interação entre a organização familiar e a organização empresarial, principalmente por considerar não apenas a estrutura e as gerações, mas também o controle acionário.

Kreisig; Springer e Petry (2005) mostram que uma empresa pode ser considerada familiar mesmo que ainda esteja em sua primeira geração, pois o que vai determinar a forma da organização é a propriedade do controle e a gestão do negócio por uma ou mais famílias, mesmo que esse controle seja realizado pelos fundadores. Ele enfatiza que a empresa familiar passa por um processo de sucessão de comando.

Adachi (2006) expõe que pode ser considerada empresa familiar a empresa na qual o poder de decisão, controle da sociedade e participação na gestão da organização pertençam a uma ou poucas famílias, ou seja, expande-se o conceito de empresa familiar também para os pertencentes ao controle da sociedade, não só ao fundador da organização.

Conforme o que foi referido pelos autores, identifica-se que há uma pluralidade no que tange a conceituação da empresa familiar, pois alguns autores consideram familiares as empresas que estão na segunda geração e outros julgam familiares as empresas em que a gestão é direcionada através da família, não considerando, necessariamente, a geração que se encontra. Com isso, faz-se necessário sintetizar esses conceitos através do Quadro 1.

**Quadro 1 – Conceitos Sobre Empresa Familiar**

<b>Ano</b>	<b>Autor</b>	<b>Conceito</b>
1964	Donneley	Consideramos familiar a empresa que tenha estado ligada a uma família pelo menos durante duas gerações e com ligações familiares que exerçam influência sobre as diretrizes empresariais, os interesses e objetivos da família. (p.161)
1989	Bernhoeft	“Aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família; ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios” (p. 35).
1998	Lodi	“O conceito de empresa familiar nasce geralmente com a segunda geração de dirigentes. ” ( p. 57)

2012	Ricca	É internacionalmente aceito que o conceito da empresa familiar congrega três grandes vertentes: 1) Propriedade: o controle da empresa encontra-se nas mãos de uma família que detém ou controla a maioria do capital); 2) Gestão: os lugares de topo da empresa são ocupados pelos membros da família; 3) Sucessão: a segunda geração familiar assume os lugares deixado vago pelos parentes e assim sucessivamente. (p. 6)
2019	Lobão e Cansanção	“(…) empresa familiar é uma organização formal e administrada por pessoas com algum grau de parentesco.” (p. 1)
2021	Bichueti	Uma empresa tipicamente familiar se caracteriza pela concentração do controle acionário nas mãos de poucos sócios de uma ou algumas famílias. A grande maioria das empresas ou grupos empresariais no mundo teve origens familiares. (p.10)

Fonte: Autor (2021)

Davel e Colbari (2000) enfatizam que mesmo com a pluralidade de abordagens sobre o conceito de empresa familiar há consenso em relação ao pressuposto de que a empresa familiar se caracterizaria globalmente, pela combinação complexa e inter-relação entre dois sistemas, a família e a gestão. Isso parte do pressuposto de que grande parte dos pesquisadores admitem que esses dois subsistemas coexistem e são seus esforços que fazem da empresa familiar um objeto com grande importância de estudo.

De fato, percebe-se que mesmo com as divergências entre os conceitos e as definições deste tipo de organização, a família, gestão e a propriedade sempre terão um determinado nível de interação, o que torna a temática desafiadora para os pesquisadores da área.

Sendo assim, a empresa familiar não se limita apenas a pequenos negócios, pois pode ser também uma empresa global que atua em vários países, portanto, visualizar as organizações familiares como sendo desorganizadas e não profissionalizadas é uma visão errônea na magnitude deste tipo de organização, pois sua importância é vital para o desenvolvimento econômico. (SOUZA, 2002, p. 37-39)

Segundo BOTTARO (2019) a pesquisa feita por uma universidade Suíça, listou as 500 maiores empresas familiares do mundo, entre elas, grandes empresas brasileiras que possuem relevância mundial:

**Quadro 2 - Maiores Empresas Familiares Brasileiras**

<b>Colocação Mundial</b>	<b>Empresa</b>	<b>Família</b>
18	Itaú Unibanco Banco Múltiplo S.A	Moreira Salles
24	JBS AS	Batista
26	Odebrecht S.A	Odebrecht e Gradin
72	Metalúrgica Gerdau S.A	Gerdau Jahannpeter
126	Votorantom Participações S.A	Moraes
138	Camargo Corrêa S.A	Camargo
179	Companhia Siderúrgica Nacional	Steinbruch
181	Sadia S.A	Fontana
185	TAM S.A	Amaro
191	Andrade Gutierrez	Andrade e Gutierrez
197	Porto Seguro S.A	Garfinkel
202	Cosan Ltda.	Mello
295	Globo Comunicações e Participações	Marinho
318	Gol Linhas Aéreas Inteligentes S.A	Constantino
388	Magazine Luiza	Trajano

Fonte: Universidade de St. Gallen, Family Business Index, apud. WALTHER BOTTARO, 2019, p.3,

Logo, é necessário desmistificar a ideia de que empresas familiares têm uma estrutura pequena, pois não se resumem apenas a esta realidade, como visto no Quadro 2, empresas familiares nacionais estão entre as melhores do mundo, este tipo de negócio é de fundamental importância para economia por ser responsável pela geração de emprego e renda, tendo destaque mundial.

Assim como qualquer tipo de empresa, as organizações familiares apresentam suas particularidades, enfrentando dificuldades e desafios, principalmente em relação à administração, pois a interação dos pilares família propriedade e gestão podem, muitas vezes, gerar conflitos entre os membros. Diante disso, busca-se analisar os aspectos principais desses problemas para compreender estes fatores.

Para Souza (2002) as empresas familiares enfrentam vários dilemas, tais como, os principais cargos de gerência são ocupados por membros da família que

muitas vezes não estão devidamente qualificados e profissionalizados para assumir, ocasionando alguns gargalos na direção da empresa; os sócios que não são executivos, e estão somente em posição de sociedade e propriedade, podem influenciar nas tomadas de decisões e desencadeamento de conflitos que se referem aos objetivos de várias gerações.

Ademais, outro grande desafio vivenciado em empresas familiares diz respeito a aspectos gerenciais, principalmente, no momento em que há embate dos sistemas família, empresa e sociedade. A dificuldade em separar os problemas familiares dos problemas empresariais pode tornar o ambiente organizacional tenso. (Oliveira e Papa 2009, apud. AFFONSO, 2014, p.61)

Trevinyo-Rodriguez (2009) considera que os principais desafios da empresa familiar nos dias de hoje são: crescimento – devido ao ambiente complexo e de mudança que elas estão vivendo; adaptação de sua estrutura de propriedade – devido à profissionalização da gestão, ao crescimento da família e a pressões de crescimento; conflito de família – devido às emoções e aos laços familiares. (AFFONSO, 2014, p.62)

Diante das análises dos autores, nota-se que em todas as abordagens o fator emoção e relacionamentos afetivos, tornam-se uma das variáveis principais para definir a razão da complexidade deste tipo de organização, não estruturar o planejamento e prática de separação dos problemas familiares e empresariais podem acarretar em inúmeros conflitos, impactando diretamente a sobrevivência do negócio.

### **2.1.2** Tipologia da empresa familiar

Cada empresa familiar possui suas próprias características que podem influenciar determinadas ações dos gestores referentes à maneira de coordenar, dirigir e controlar a organização. Vários autores buscam estabelecer os principais tipos desta forma de organização, a fim de demonstrar aspectos em comum em cada classe.

O estabelecimento de uma definição consistente para categorizar empresas familiares constitui um importante desafio. Não obstante, este não é o único desafio encontrado nas tentativas de se compreender cientificamente esses objetos. As empresas familiares apresentam inúmeras particularidades

organizacionais, que influem significativamente sobre sua natureza, sobre sua lógica de funcionamento, sobre suas estratégias empresariais e familiares, e sobre suas perspectivas de sobrevivência. (OKUBO e BORGES, 2020, p.6)

Ou seja, é vasto a quantidade de individualidades nas organizações de cunho familiar, pois diferentes das empresas não familiares, a cultura, a forma de gerência, estruturação, as estratégias e objetivos de curto, médio e longo prazo também pode envolver a família e a propriedade.

A combinação de vários estágios de desenvolvimento da família, da propriedade e da empresa geram três principais tipos clássicos de empresas familiares, onde a primeira caracteriza-se por Proprietário Controlador, Jovem Família, Empresa Nova; a segunda baseia-se na Sociedade entre Irmãos, Entrada da família na empresa e Empresa em Expansão e Formalização; a terceira caracteriza-se pelo Consórcio de Primos, Família que Trabalha em Conjunto e Empresa Madura. (SOUZA, 2002, p. 68).

Observa-se que dentre esses tipos de empresa familiar há mudanças de uma classe para outra que podem ser provocadas por determinados eventos no que se refere à dimensão propriedade, família e empresa.

Há vários tipos de eventos provocadores, influenciando uma passagem de um tipo clássico para o outro de forma súbita e gradual. Por exemplo, a abertura de um novo mercado, a conquista de novos clientes, mudanças na participação acionária e relacionamentos familiares, podem lançar a organização na trilha do desenvolvimento. Outros fatores também localizados nos eixos da propriedade, família e empresa podem funcionar para retardar o crescimento organizacional. (SOUZA, 2002, p. 68)

Portanto, a transição de uma tipologia para outra não segue, necessariamente, uma sequência, pois dependendo de determinados acontecimentos na estruturação ou forma de gerir o negócio, a empresa pode tanto estagnar quanto avançar nas classes, ou até mesmo retroceder e falir.

Souza (apud. GERSICK, 2002, p.70) discorre que as empresas com características de Proprietário Controlador, Jovem Família Empresária e Empresa Nova, possuem uma gestão pautada na figura do fundador, ou seja, é uma empresa mais centralizada e com gestão individualizada, pode ser denominada de empresa familiar empreendedora. Neste caso, as ações estão no poder da família, a empresa possui uma estrutura simples e os hábitos, costumes, crenças e valores tem relevância fundamental na cultura organizacional, pois, a empresa não possui

valores e princípios filosóficos e administrativos, desta forma, os mesmos são apenas verbalizados pelo próprio fundador.

De acordo com a análise do autor, verifica-se que as empresas com essas características possuem uma liderança centrada e com poucos conflitos relacionados à tomada de decisão na gestão, pois o proprietário fundador nesta fase, tende a direcionar seus esforços na expansão do negócio e a figura de membros familiares na ocupação de cargos na empresa é indispensável, visto que a organização se encontra, geralmente, em uma fase inicial.

Diante disso, a estratégia organizacional é direcionada pelo fundador, esse tipo de empresa familiar é caracterizado, principalmente, pela gestão individualizada.

No que tange a estratégia, ela não é nem formulada nem formalizada. Dessa forma, todos os olhos e atenções convergem para o proprietário controlador em busca de direção. Nesse momento, a visão do fundador, confunde-se bastante com a visão organizacional e seu comportamento e “retórica” começam a moldar a cultura e os valores da empresa que, pouco a pouco, vai influenciando os indivíduos que ali trabalham na forma de perceber, interpretar e agir sobre uma determinada realidade. (SOUZA, 2002, p. 73)

Neste ponto, a estruturação da empresa, no que se refere aos aspectos culturais, cruza com os valores e crenças do próprio fundador, tornando-o a figura principal da organização, ou seja, as decisões são sempre vinculadas à vontade do proprietário controlador.

Ainda segundo Souza (apud. Gersick, 2002), o segundo tipo clássico de empresa familiar denominado Sociedade entre Irmãos, possui como principal característica, o fato da maioria do controle acionário está com os irmãos (filhos do proprietário fundador) ou muitos acionistas e cada um deles possui uma porcentagem reduzida de ações, transformando o controle, antes individualizado, em coletivo, as decisões geralmente são partilhadas por dois ou mais irmãos que podem não ser ativos na empresa. No que se refere à gestão, nesse tipo de empresa familiar os valores e princípios administrativos são relevantes para o sucesso e crescimento organizacional.

Para sustentar a fase de expansão e formalização, esse tipo clássico de empresa familiar se aproxima da profissionalização. Os gerentes necessitam de conhecimentos e qualificações profissionais. As estruturas e os processos organizacionais precisam aproximar-se das normas da

indústria, tornando-se mais sofisticadas. A estrutura tende a ser mais descentralizada, facilitando a delegação de autoridade. Além disso, a formalização fomenta rotinas mais claras, funções mais delimitadas, criando diferenciações hierárquicas funcionais mais formais. (SOUZA, 2002, p. 79-80)

Por conseguinte, verifica-se a necessidade de busca pela legitimação dos princípios administrativos e profissionalização nos cargos de gestão, pois nesta fase, geralmente a empresa visa a expansão do negócio, não tendo mais a rigidez de uma administração centralizada na figura do fundador.

O terceiro tipo clássico de empresa familiar denominado Consórcio de Primos e Família, é uma empresa de várias gerações que já alcançou o estágio maduro de desenvolvimento. A grande parte de empresas deste tipo é de capital aberto com ações comercializadas na bolsa de valores, e por consequência, o quadro societário é formado por muitos acionistas com pequenas porcentagens de cotas. Neste tipo de empresa familiar acontece a profissionalização da gestão, abrangendo capacitações, competências e os resultados alcançados são elementos que orientam promoções funcionais e aumento salarial, se caracterizando como uma empresa familiar profissionalizada, visto que, há mais funcionários que não possuem vínculo familiar que assumem o gerenciamento da organização. Há também, uma estrutura mais sofisticada que possui uma diferenciação funcional departamentalização. A estratégia neste tipo de empresa envolve todos na empresa, com um conselho administrativo evoluído e que fornecem diretrizes globais. (SOUZA, 2002, p. 81-86.)

Na empresa familiar Consórcio de Primos/Família que Trabalha em Conjunto/Empresa Madura, o conselho tem não só o crédito para definir um curso sensato para a empresa, mas também para permitir que os acionistas não-funcionários sintam que os atos da empresa são racionais, não refletindo apenas os desejos da equipe de gerenciamento. (SOUZA, 2000, p. 86)

Pode-se analisar que nesta fase a empresa já possui uma gestão profissionalizada, na qual a família não interfere diretamente nas tomadas de decisões, sendo estas definidas por uma equipe de líderes e diretores organizacionais altamente competentes.

Em concordância com o exposto, Lethbridge (1998) caracteriza as empresas familiares também com três tipos principais, as empresas familiares tradicionais que não possuem diretrizes administrativas e financeiras tendo capital fechado, as empresas familiares híbridas, na qual a família exerce quase que todo poder de decisão, porém há capital aberto e atuação de funcionários que sem vínculo familiar e as empresas de influência familiar que estão em um estágio de maturidade, tendo ações no mercado, porém com características culturais essenciais da família.

Sendo assim, diante das análises dos autores, percebe-se a trajetória das empresas familiares, verificando que em cada tipo específico as organizações enfrentam desafios e não passam necessariamente por um processo linear, e em todas as etapas sempre há a relação dos sistemas família, propriedade e gestão, sendo que, em algumas fases, um sistema se sobressai mais que outro.

### **2.1.3 Ciclo de Vida das Empresas Familiares**

A sobrevivência das empresas familiares torna-se imprescindível, dado a relevância e complexidade que possuem para sociedade e economia, logo é indispensável compreender como se comporta o ciclo de vida deste tipo de organização, analisando suas fases e procedimentos. Há diferentes vertentes conceituais que visam explicar as diversas fases na qual as empresas deste tipo tendem a passar, esses aspectos serão abordados nesta seção.

Nas empresas familiares os processos de modificações estruturais ocorrem de forma gradual ao longo do tempo e se caracterizam mais complexos, pois podem ocorrer dificuldades durante a transição de liderança, principalmente, quando uma nova geração da família assume o controle de tomada de decisões e gerenciamento da empresa. Com isso, durante essa trajetória as organizações familiares buscam se adequar ao ambiente que estão inseridas e em cada fase da vida empresarial, vivenciam momentos particulares, tais como, nascimento, crescimento, desenvolvimento e envelhecimento. (ANDRADE, GRZYBOVSKI, 2005, p.3-4)

Lodi (1998) discorre sobre o ciclo de vida das empresas familiares, nesta mesma perspectiva, analisando cada fase na trajetória, porém abordando quatro estágios fundamentais, a fundação, o crescimento, o apogeu e o declínio, apresentada na Figura 1.

**Figura 1:** Os Ciclo de Vida da empresa familiar



Fonte: (LODI 1998, P. 18)

De acordo com as análises dos autores, verifica-se que cada fase no ciclo de vida organizacional possui características e particularidades próprias, podendo ou não ser passadas sem, necessariamente, seguir etapas. Portanto, uma empresa familiar pode estagnar em qualquer uma das fases, não conseguindo avançar tanto na forma de gerenciamento organizacional quanto em sua estrutura.

No que se refere ao estágio de nascimento a empresa é considerada jovem, quando todas as decisões são tomadas pelo fundador, com um ambiente organizacional homogêneo, informal e métodos simples de processamento de informação; na fase de crescimento a empresa é caracterizada com um ambiente mais heterogêneo sendo mais competitivo e formalizado; na fase de maturidade a empresa possui métodos burocráticos na estrutura organizacional; e por fim a fase de declínio na qual a empresa detém baixos níveis de inovação, aversão a risco e conservadorismo e um crescimento considerado lento. (MILLER E FRIESEN, 1984, p. 1163 apud FAVERI et al, 2013, p. 5-6)

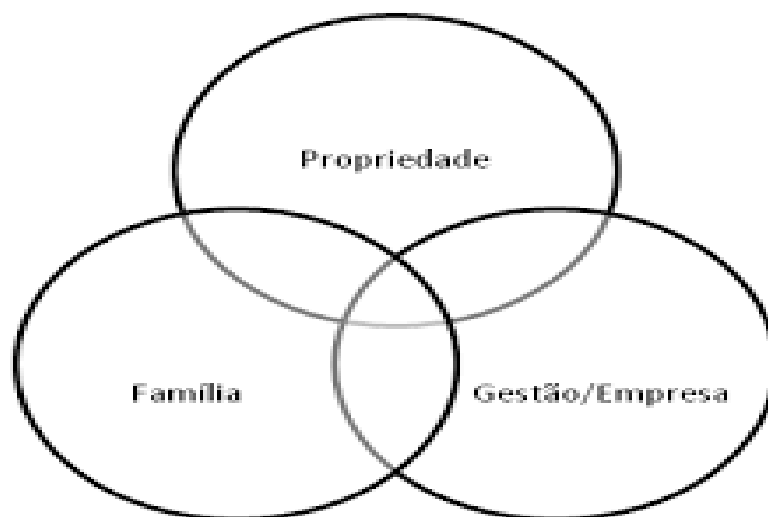
Dentro deste contexto, Souza (2002) também afirma que não existe um modelo único de evolução de empresas familiares, pois há um retrato de tendências que podem se manifestar.

A palavra desenvolvimento pode significar que há uma direção e um destino inevitável para uma nova empresa. Em nossa experiência, não há nada de inevitável a respeito do curso de vida de uma empresa. Empresas podem saltar estágios, ir para trás, estacionar em um ponto ou estar em vários estágios ao mesmo tempo. (GERSICK et al, 1997, p. 108 apud SOUZA, 2002, p. 61)

Dessa maneira, as empresas não passam por um processo de etapas nas quais é preciso vivenciar uma para ser direcionada obrigatoriamente para outra, o que determinará sua posição dentre as várias fases de ciclo de vida é a forma de coordenar, dirigir e controlar o processo gerencial.

Ainda segundo Souza (2002) uma empresa familiar deve ser interpretada a partir de três dimensões principais, que como citado anteriormente, podem ser interdependentes e superpostos, tais como, a propriedade, a família e a empresa. Esse modelo de três círculos desenvolvido por Gersick et. al. (1997) descreve o sistema das empresas familiares considerando os diferentes estágios de ciclo de vida, para cada um destes três subsistemas existem dimensões separadas de desenvolvimento que evolui a partir de sequências próprias de estágios.

**Figura 2** – O Modelo Tridimensional de Desenvolvimento



Fonte: (GERSICK et al, 1997 apud SOUZA, 2002, p. 63.)

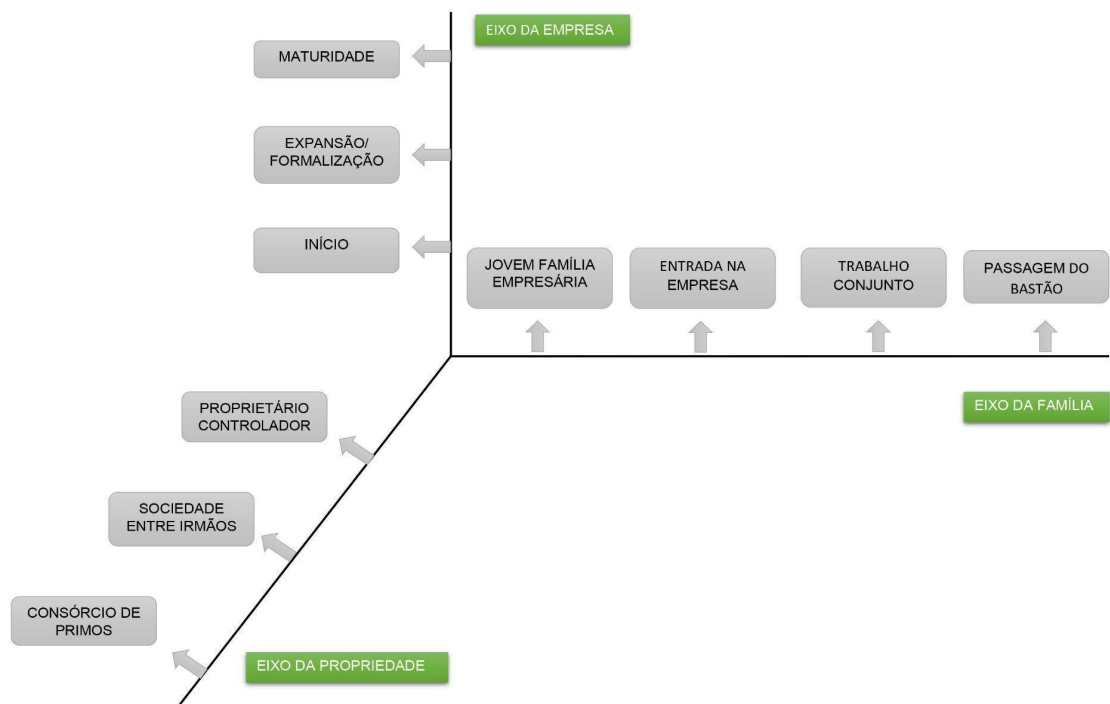
De acordo com o exposto na figura 2, nota-se que mesmo que os subsistemas sejam independentes, possuem características superpostas, de forma que interagem e relacionam-se, podendo causar influências no desenvolvimento da empresa. Assim, confirma-se o fato das afirmações dos autores ao discorrerem sobre a complexidade deste tipo de organização, pois através do sistema de três círculos, identifica-se como o papel organizacional é influenciado e as possíveis fontes de conflitos.

À vista disso, verifica-se que para se obter uma melhor análise é necessário que haja uma compreensão de cada subsistema de forma separada, explorando suas principais características, para isso, o autor desenvolveu o chamado modelo tridimensional de desenvolvimento.

Através do conjunto de três eixos de desenvolvimento de propriedade, família e empresa, o modelo descreve um espaço tridimensional. O empreendimento assume um caráter particular definido por esses três pontos de desenvolvimento. À medida que uma empresa familiar se desloca para um novo estágio em qualquer das dimensões, assume uma nova forma com novas características. (GERSICK et al, 1997, p. 6 apud SOUZA, 2002, p. 62)

Ou seja, o modelo tridimensional tem o objetivo de descrever de que forma ocorre a evolução ao longo do tempo nas empresas familiares, sendo interpretada através de três dimensões, que relacionam-se de forma atemporal, gerando influências umas às outras, como pode ser observado na Figura 3.

**Figura 3 - As Três Dimensões da Empresa Familiar**



Fonte: (GERSICK et al, 1997 apud SANTOS, 2002, p. 63.)

Diante do que foi apresentado na Figura 3, interpreta-se que a análise dos eixos se diferencia de uma organização para outra, sendo que cada empresa familiar possui uma história diferente, com culturas e valores distintos, acarretando

em características de pontos diferentes entre os eixos. Desse modo, a evolução entre os eixos não é um fator determinante para a empresa estagnar e não voltar a retroceder.

A dimensão propriedade se caracteriza em três estágios principais, tais como, a do Proprietário-Controlador onde a maioria das empresas familiares se iniciam, em sequência tem-se a Sociedade entre Irmãos onde o controle efetivo encontra-se nas mãos de uma geração de irmãos e finalmente a Sociedade entre Primos onde há uma mistura de sócios funcionários e não funcionários. (SOUZA, 2002, p. 64)

**Quadro 3** - Características dos Estágios da Dimensão Propriedade.

Estágios da Dimensão Propriedade	Característica 1	Característica 2	Característica 3	Característica 4
Propriedade Controlador	Controle da Propriedade consolidado em uma pessoa ou em um casal;	Outros proprietários (caso existam) possuem somente participações simbólicas e não exercem nenhuma autoridade significativa;	Possui o desafio de equilibrar o controle unitário com as contribuições de acionistas importantes;	Possui o desafio de se capitalizar e escolher uma estrutura de propriedade para a próxima geração;
Sociedade entre Irmãos	Dois ou mais irmãos com o controle acionário;	Controle efetivo nas mãos de uma geração de irmãos;	Possui dois desafios: Desenvolver processo para controle dividido entre sócios e definir o papel dos sócios não-funcionários;	Possui o desafio de reter capital e de controlar as facções dos ramos da família;
Consórcio de Primos	Muitos primos acionários.	Mistura de Sócios funcionários e não funcionários.	Possui o desafio de administrar a complexidade da família e do grupo de acionistas.	Possui o desafio de criar mercado de capitais para a empresa.

Fonte: (GERSICK et al, 1997 apud SOUZA, 2002, p. 64.)

Nota-se que através do Quadro 3 é possível visualizar de forma sintetizada a trajetória da dimensão propriedade, sendo construída desde a fundação da empresa

no estágio do proprietário controlador, seguido da sociedade entre irmãos e o consórcio entre primos, onde é verificado o caminho que as empresas familiares tendem a seguir ao longo das gerações, notando a importância de um planejamento a longo prazo, tanto no processo sucessório quanto no de profissionalização, tendo em vista, o aumento da estrutura e a mudança nos cargos de gestão, à medida que há diferentes características em cada um dos estágios.

Em relação à dimensão Desenvolvimento da Família, busca-se descrever aspectos relacionados à evolução da família ao longo do tempo, analisando fatores como casamento, paternidade, relacionamento entre irmãos e padrões de comunicação. Inclui três sequências principais, a da Jovem Família Empresária, a da Entrada da Família na Empresa e da Família que trabalha em conjunto. (SOUZA, 2002, p. 63-65)

**Quadro 4** - Características dos Estágios da Dimensão Desenvolvimento da Família.

Estágios da Dimensão Família	Característica 1	Característica 2	Característica 3	Característica 4
A Jovem Família Empreendedora	Geração adulta abaixo dos 40 anos;	Filhos, se houver, abaixo dos 18 anos;	Possui o desafio de criar um "empreendimento casamento" viável;	Possui o desafio de tomar decisões iniciais a respeito do relacionamento com o trabalho;
Entrada da Família na Empresa	Geração mais velha entre 35 e 55 anos;	Geração mais jovem entre a adolescência e os 30 anos;	Possui o desafio de administrar a transição da meia idade;	Possui o desafio de separar e individualizar a geração mais nova;
A Família que Trabalha em Conjunto.	Geração mais antiga entre 50 e 60 anos.	Geração mais jovem entre os 20 e os 45 anos.	Possui o desafio de promover a cooperação e comunicação entre gerações; encorajar a administração produtiva de conflitos.	Possui o desafio de administrar as três gerações da família que trabalham em conjunto.

Fonte: (GERSICK et al, 1997 apud SOUZA, 2002, p. 65.)

Verifica-se no Quadro 4 que dentre os fatores que diferenciam a dimensão família das demais dimensões, o envelhecimento biológico deve ser ressaltado, visto que, não há como retroceder nos estágios.

Por fim, a terceira dimensão denominada Dimensão Empresa- Gestão, que subdivide-se em três partes principais, sendo a inicial o começo de vida da empresa, onde vivencia-se a formação e a sobrevivência organizacional, em seguida a parte da expansão e formalização onde a empresa passa por um crescimento e desenvolvimento gradual, e por fim o estágio de maturidade onde a empresa enfrenta o processo de renovação e dissolução. A passagem da fase de início para a fase de expansão pode nem ser perceptível, pois, muitas vezes, é marcada pela abertura de novas instalações, pela contratação de um novo gerente de vínculo familiar ou não ou por um lançamento de novo produto. Porém, a passagem para a fase de maturidade pode ocorrer tanto de maneira gradual quanto de maneira radical, pois neste estágio a estrutura organizacional favorece a estabilidade e é nesse momento que a organização precisa se renovar. (SOUZA, 2002, p.66)

**Quadro 5** - Características dos Estágios da Dimensão Desenvolvimento da Empresa/Gestão.

Estágios da Dimensão Empresa/Gestão	Característica 1	Característica 2	Característica 3	Característica 4
Início	As estruturas organizacionais são mínimas e informais com o proprietário no centro de tudo;	Normalmente, um produto.	A maior parte da comunicação vai para o proprietário ou é feita por ele;	Possui o desafio da sobrevivência;
Expansão/ Formalização	Estrutura cada vez mais funcional. Os processos organizacionais são mais formalizados, adição de políticas de recursos humanos, diferenciação em marketing;	Expansão em várias áreas (Tanto em produtos, linhas de negócio múltiplos e funcionários);	Evolução do papel do proprietário gerente e início do processo de profissionalização da empresa. Sistemas mais sofisticados de administração financeira;	Formulação estratégica e formalização da estratégia por meio de instrumentos como o planejamento estratégico.
Maturidade	Estrutura organizacional favorece a estabilidade. A configuração divisional é dirigida pela alta gerência.	Base de clientes estável, em declínio ou com crescimento modesto.	Os membros mais velhos da família podem fazer parte de conselhos de administração de outras empresas, bem como de organizações públicas e culturais.	--

Fonte: (GERSICK et al, 1997 apud SOUZA, 2002, p. 67.)

Percebe-se que assim como analisado na primeira etapa da dimensão propriedade onde o fundador direciona seus esforços para a estruturação da empresa, a dimensão empresa/gestão, segue a mesma base na fase de início, pois de acordo com o que foi verificado no Quadro 5, o gestor preocupa-se em sobreviver no mercado competitivo, conseqüentemente as estratégias de gerenciamento a longo prazo não se encontram devidamente definidas, vale ressaltar que à medida que a empresa cresce, tem-se maior necessidade de se profissionalizar, é nesta etapa que o gestor deve se atentar na escolha de profissionais capacitados, para que o alcance da maturidade seja viável.

Em concordância com o que foi exposto por Souza (2002), Andrade e Grzybovski (2005) analisa que nos diferentes estágios do ciclo de vida da empresa familiar são explanadas as potenciais dificuldades vivenciadas nas organizações, pois estão relacionadas com entraves de ordem familiar e/ou empresarial demonstradas em dimensões opostas unidas por um mesmo fim e que por esse motivo, podem intensificar as divergências ocorridas em cada estágio de desenvolvimento. (ANDRADE, GRZYBOVSKI, 2005, p.3-4).

Analisando o modelo tridimensional de desenvolvimento, infere-se que mesmo tendo características comuns, cada empresa familiar possui suas particularidades, verificando através dos eixos, nota-se que cada organização evolui até determinado ponto, ou seja, a medida que a empresa desenvolve sua estrutura empresarial, familiar e sua figura de gestão, assume uma nova forma e novos aspectos

## **2.2 PROCESSO SUCESSÓRIO E PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO EM EMPRESA FAMILIAR**

Para que as empresas familiares se mantenham competitivas e ultrapassem a primeira geração, o planejamento e estruturação no processo sucessório e a profissionalização da gestão do capital intelectual, seja de maneira interna, através de capacitação e desenvolvimento dos funcionários e/ou dos membros da família ou de maneira externa, através de contratação de profissionais sem vínculo familiar, faz-se necessário, logo, para fomentar e discorrer sobre estes aspectos, nessa seção serão contemplados conceitos sobre perspectiva de vários autores.

### 2.2.1 PROCESSO SUCESSÓRIO NA EMPRESA FAMILIAR:

As empresas familiares são complexas por possuírem diversas particularidades entre elas, encontram-se em processo de sucessão da gestão, tal fato poderá influenciar significativamente na sobrevivência desse tipo de organização, podendo alterar ou não a natureza, a cultura organizacional, sua estrutura de funcionamento e sua forma de gerenciamento, para entender este cenário, esse capítulo visa compreender este processo analisando suas variáveis.

No início da empresa familiar o fundador dedica-se muito ao negócio, nesta fase são passados os valores e crenças aos colaboradores, fomentando assim a chamada cultura organizacional. Com o passar do tempo, podem surgir impasses no que se refere a atenção e a conciliação da família com o negócio, levando o fundador a não refletir sobre fatores como o futuro da organização na sua ausência e substituição da direção do negócio. Com isso, percebe-se que o processo de sucessão pode impactar a sobrevivência e continuidade da organização, tornando essa fase em uma das mais sensíveis da empresa familiar. (FREITAS E FREZZA, 2005, p.37)

Entende-se que o processo sucessório na empresa familiar, torna-se complexo pelo fato da escolha e da indicação de alguém para uma futura posição gerencial envolver pessoas que possuem laços afetivos, que diferente das empresas não familiares, precisam delinear determinado cargo, podendo gerar expectativas nos referidos membros da família.

Matielo et. at (2019) relaciona a sucessão à sobrevivência organizacional, visto que, a transferência do poder do fundador para seus possíveis sucessores, torna-se uma das dificuldades relevantes enfrentadas pelas organizações familiares. Com isso, esse fator não pode ser pautado em critérios pouco objetivos, tendo em vista que, esse processo ocorre entre pessoas que possuem vínculo familiar.

Diante do que foi apresentado, nota-se que o processo sucessório está atrelado a continuidade organizacional, pois um possível despreparo em um cargo de direção e gerência, pode pôr em risco a estabilidade e vitalidade da organização. Logo, percebe-se a necessidade de um planejamento prévio e cauteloso, analisando a complexidade deste processo.

Em concordância com o exposto, autores como Zalamena, Abreu e Dini (2021), Santos (2002) e Freitas e Frezza (2005) discorrem que a falta de planejamento na sucessão é uma das causas que justificam o fato de diversas empresas familiares não se manterem no mercado competitivo a longo prazo, tendo em vista que, a forma com que o planejamento é conduzido pode proporcionar tanto vantagens quanto desvantagens, esse fato poderá direcionar a organização ao sucesso e expansão ou a falência. Contudo, aponta-se que:

A sucessão nas empresas reflete diretamente na continuidade e ampliação, pois, se o processo não for conduzido de uma forma adequada, corre o risco de a empresa encerrar suas atividades ou ser vendida. A sucessão só terá êxito quando o fundador tiver plena convicção do que está realizando. Assim as dificuldades que são encontradas decorrentes da sucessão devem-se ao fato de não haver um plano de sucessão preparado e planejado. (ZALAMENA, ABREU e DINI, 2021, p. 3)

Com isso, evidencia-se que a proposta de um planejamento sucessório, estruturado ainda na geração do proprietário fundador, pode ser capaz de evitar instabilidade nas dimensões propriedade, família e gestão

Desta forma, quanto mais cedo for idealizado a sucessão menos entraves e imprevistos serão enfrentados, pois as etapas de discussão sobre quem será o futuro gestor e as possíveis possibilidades de aceitação do cargo estarão definidas, com isso, fatores como, tempo de preparo, capacitação e delegação de responsabilidades, poderão ser estabelecidos sem provocar potenciais transtornos.

Para que o planejamento da sucessão tenha êxito na empresa familiar é imprescindível que apenas os fatores habilidades e competências sejam analisados, pois há a necessidade de decidir se o comando passará para um profissional externo à empresa ou para um membro da família. Logo, a direção do negócio não será direcionada a um herdeiro apenas pelo grau de parentesco, mas por sua qualificação (FREITAS E FREZZA, 2005, p. 37)

Perante esta problemática, Souza (2002) expõe a importância do planejamento da sucessão para a sobrevivência das empresas familiares, pois problemas nesta etapa podem gerar fragilidades, logo, a passagem do bastão precisa ser analisada de maneira cautelosa, pois pode determinar o futuro da empresa, conduzindo-a ao desenvolvimento.

Mesmo diante da importância da preparação para sucessão, a pesquisas “Retratos de Família - Um Panorama das Práticas de Governança Corporativa e

Perspectivas das Empresas Familiares Brasileiras” conduzida pelo ACI Institute e pelo Board Leadership Center da KPMG no Brasil em 2020, mostra que grande parte dos gestores não consideram o fator de mudança organizacional a curto prazo, e essa vertente revela que nem todos os gestores se preparam para uma sucessão repentina, colocando em risco a continuidade e crescimento da organização.

Em relação à disposição dos familiares das próximas gerações em participar da gestão das respectivas empresas, 55% dos respondentes disseram haver pessoas com esse perfil em suas organizações. O conhecimento do negócio é o fator mais importante para formar um sucessor na visão da maioria dos respondentes. Mais da metade dos participantes não acredita que suas empresas passarão por mudanças significativas de gestão nos próximos três anos, enquanto 24% acreditam que haverá a transferência da gestão da empresa para a geração seguinte da família. Para um quinto dos entrevistados, a nomeação de um profissional externo será a melhor escolha para o futuro. (ITO, SOARES e ALLEGRETTI, 2020, p. 3-4)

Os dados mostram que o processo de sucessão não é pensado de forma estruturada e com tanta relevância, quando vista a longo prazo, sendo que mais da metade das empresas familiares, dispostas na pesquisa, não estão preparadas para uma mudança de cunho imediato.

“São poucas as empresas familiares que sobrevivem à geração seguinte e a prática da sucessão não é uma rotina comum nas empresas, pois, os gestores normalmente são tomados por uma rotina crítica, preocupados em perdurar sua empresa no mercado e acaba não treinando ninguém para substituí-lo.” (ZALAMENA, ABREU e DINI, 2021, p. 1)

De acordo com a literatura aqui apresentada, infere-se que a falta de planejamento para a sucessão torna-se ainda mais complexa na fase inicial da organização, pois neste momento o proprietário fundador direciona seus empenhos para a ampliação do negócio, ou seja, a substituição do cargo de gestão não é pensada a curto prazo, colocando a continuidade da empresa em risco.

Para Souza (2002) as empresas familiares podem possuir dois tipos de processos sucessórios, a sucessão familiar e a sucessão profissional, possuindo vantagens e desvantagens nas duas categorias. Na sucessão familiar, o sucessor ou os sucessores são membros da família, e precisam passar por uma preparação e capacitação, tanto prática quanto intelectual, objetivando o possível interesse para

assumir a gestão do negócio, ou seja, neste tipo de sucessão o fundador tem como meta escolher um dos seus herdeiros naturais para assumir a gestão da empresa.

É importante ter certeza de que o provável sucessor realmente tem em seu projeto de vida o desejo de assumir a liderança da gestão familiar. Se isso não acontecer, tudo o mais declinará. Dizemos isso, pois é iminente a possibilidade de que os prováveis sucessores possuam pouca inclinação ou nenhum interesse pelo comando da firma familiar. (SOUZA, 2002, p. 93)

Portanto, é identificado que o processo de capacitação do futuro gestor, muitas vezes, inicia-se com a participação do membro da família nas atividades e rotinas da empresa, compreendendo as características da organização, a cultura, as crenças e valores ou através da obtenção de conhecimentos em experiências em outras organizações.

Portanto, muito diálogo, transparência e efetivas explicações da escolha desse ou daquele filho para assumir o comando da organização é uma atitude essencial para a eficiência do processo sucessório, eleger um filho para sucessor só porque ele possui maior status familiar (por exemplo, o primogênito), mas completa incapacidade de gestão, é um erro incontestável e de consequência maléfica e até irreversível. (SOUZA, 2002, p. 93)

Por consequência, todas as decisões precisam ser pautadas mediante fatores racionais, ou seja, os aspectos para escolha do próximo gestor precisam ser, apenas, por competências e habilidades.

Diante do que foi elucidado por Bernhoeft (1989), Souza (2002) verifica-se as desvantagens da sucessão familiar, pois podem haver conflitos no momento da decisão e indicação de quem irá gerenciar, causando fragilidades internas que consequentemente afetaram a organização como um todo.

Oliveira (apud. MATIELO et. at) também aborda sobre as desvantagens da sucessão familiar, dentre elas:

[...] Disputa de poder entre membros de família, ter impedimentos em despedir o executivo sucessor e ter dificuldade em executar diferentes papéis dos diferentes personagens e mais do que isso separar o ambiente familiar vivido na residência comum do ambiente profissional vivido dentro da empresa. (OLIVEIRA, 2010, apud. MATIELO et. At., p.43)

Portanto, os conflitos e disputas podem ocorrer entre os membros familiares dificultando a escolha do sucessor, esses aspectos podem, muitas vezes, levar a escolha equivocada, por envolverem, principalmente, o fator emocional.

Freitas e Frezza (2005) destacam a importância de o fundador planejar a sucessão com antecedência, treinando e capacitando os filhos, para que depois da sua ausência a escolha por um sucessor tende a ser ainda mais complexa. O autor destaca que com o planejamento prévio da sucessão, a empresa tende permanecer no mercado e expandir-se.

Sendo assim, há um outro tipo de sucessão, a sucessão profissional que ocorre quando o sucedido decide eleger um administrador que não possua vínculo familiar para ocupar a liderança da empresa, ou seja, busca-se um profissional com experiências e competências para agregar valores à organização. Geralmente ocorre quando os filhos do sucedido não querem assumir o papel de direção na empresa ou quando não há capacitação dos herdeiros para assumir a organização. (SOUZA, 2002, p. 93)

Oliveira (2010) conceitua a sucessão profissional, abordando também a empresa familiar já profissionalizada, ou seja, os principais membros da direção são profissionais com competências na área de gestão, contratados para gerir o negócio. Como vantagens, ressalta-se:

(...) receber de maneira mais rápida e efetiva, as experiências e os conhecimentos de um executivo profissional, receber modernos estilos e pensamentos de administração interessantes e ter maior agilidade para alterações de executivos (OLIVEIRA, 2010, p.16).

Logo, pode-se analisar o papel do diretor executivo, que ocupa o principal cargo de uma empresa e suas responsabilidades incluem resolver e tomar decisões importantes, gerenciar os recursos e operações gerais de uma organização e atuar como o ponto central de comunicação entre operacional e o conselho de administração.

Ageia e Pinheiro (2019) analisam que um diretor executivo (CEO) possui competências para tomar decisões de níveis estratégicos que podem impactar os resultados da organização em curto, médio e longo prazo. Ressalta ainda que em empresas familiares os CEO's tornam-se propícios a serem acionistas, podendo gerir a empresa a longo prazo, tendo em vista que o tempo de mandato, nesses casos, tende-se a elevar-se.

Os CEOs da família ficam no cargo por tempos de mandato mais longos que os de empresas não familiares, o tempo de mandato dos CEOs em FB tipicamente excede os quinze anos. Este longo tempo de mandato do CEO em FB pode ser explicado pelo fato de que este tipo de empresa usualmente tem membros da família como executivos. O turnover dos CEOs é menor nas FB e os seus sucessores costumam ser também membros da família. Por exemplo, fundadores de empresas possuem menor possibilidade de serem substituídos. (TRÊS, SERRA, e FERREIRA, 2014, p. 11-12)

Dessa maneira, muitos CEO's que gerenciam as empresas familiares acabam sendo, também, acionistas, este fato impacta diretamente no tempo de permanência na gestão, portanto, o processo de sucessão, nestes casos, deve ser planejado, visto que, muitas características e formas de gerenciar do CEO acabam sendo internalizados na empresa, podendo causar transtornos e conflitos, caso haja uma saída deste de forma inesperada.

Contudo, como desvantagem da sucessão profissional, os autores Oliveira (2010) e Souza (2002) apontam as dificuldades em conciliar as formas diferentes de tomada de decisão, causando possíveis choques de cultura organizacional, pois o profissional pode trazer hábitos e formas de administrar diferentes da realidade da empresa familiar.

Autores como Ageia e Pinheiro (2019), Souza (2002), afirmam que uma sucessão familiar ou profissional não garante o sucesso ou fracasso nas empresas familiares, porém constitui-se em uma etapa delicada por causar modificações na estrutura e gerenciamento da organização, impactando as três dimensões fundamentais, a família, a propriedade e a gestão.

Desse modo, pode-se verificar que o processo sucessório deve ser bem planejado, visando a sobrevivência e longevidade da empresa, fatores como o planejamento prévio e etapas de delegação de responsabilidades para os futuros sucessores necessitam ser bem estruturadas, observando sempre a complexidade da sucessão, ou seja, a visão simplista de transferência de gestão deve ser substituída por estratégias potenciais de perpetuidade da organização.

### **2.1.3 PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO EM EMPRESA FAMILIAR:**

Segundo Motta (2001) a globalização mudou o mercado e as organizações, pois explanou a visão do processo de trabalho que antes era pautado na força de trabalho, visando questões de recompensa por fatores como salário e renda, essa

perspectiva mudou e tem as pessoas como o principal ativo nas organizações. Atualmente tem-se a necessidade de profissionais cada vez mais capacitados, que integram as metas e objetivos da organização nos diferentes contextos.

Logo, a profissionalização da gestão em empresa familiar se baseia em um processo de mudança organizacional com objetivo de obter práticas administrativas mais racionais e menos personalizadas, essa perspectiva é pautada tanto no sistema familiar quanto no sistema organizacional, essa vertente focaliza o alcance de resultados econômicos e não econômicos da organização. É necessário a profissionalização seja implementada de forma conjunta e integrada, pois, deve-se incidir sobre as particularidades que transpassam a relação entre família, propriedade e gestão. (AFFONSO, 2014, p. 69)

Portanto, podem existir empresas familiares que conseguem atingir um nível de expansão sem, necessariamente, passarem por uma profissionalização em sua gestão, porém ao longo das gerações esse processo torna-se essencial para garantir a sobrevivência do negócio, pois a construção prévia de uma estrutura de gestão planejada, proporciona a formação de herdeiros devidamente preparados para assumir o negócio.

O mérito ou demérito de sua gestão não reside no fato de terem seu controle pulverizado, mas na forma pela qual a organização é dirigida, “quem é o chefe e qual seu estilo de liderança”. Quando se fala de profissionalizar a empresa familiar, não significa retirar a família e colocar gente de fora. Profissionalização significa colocar a pessoa mais competente, no lugar e momento certo, podendo ou não ser membro da família. (BICHUETTI, 2020, p. 11)

Ou seja, os líderes e tomadores de decisões do negócio devem possuir habilidades e competências suficientes para gerir o cargo que ocupam, não sendo apenas, profissionais externos e sem vínculo familiar. Com isso, o delineamento e planejamento de curto e longo prazo do futuro dirigente da empresa, torna-se vital neste tipo de organização.

Por isso, Ricca (2005) considera que não é indispensável o fator de contratação de gestores não vinculados afetivamente à família, pois o que vai determinar o diferencial na empresa familiar é a atitude que a família assume diante da profissionalização.

A profissionalização na empresa precisa ser estimulante, desafiadora e saudável para que os colaboradores possam dar conta de suas atividades e, assim, se realizem como pessoas e como grupo, ou seja, faz parte de uma corporação estudar suas formas de organização, tipos de liderança, hierarquias, formas de comunicação. (GAZEL, FEITOSA E SALES, 2014)

Ademais, não basta apenas impor um processo de profissionalização aos herdeiros ou ao futuro sucessor, é preciso inserir rotinas, nas quais, proporcionem ambientes organizados e objetivos claros, tendo uma visão holística das práticas internas e externas da organização.

Diante disso, Freitas e Barth (2011), ressalta a importância de se obter o cuidado no processo de profissionalização da gestão em empresas familiares, principalmente por conta de fatores como laços de relacionamento entre sócios, familiares e herdeiros, esses fatores, juntamente com os traços culturais da organização, quando não são geridos de forma racional, podem acarretar problemas na hierarquia, na sucessão e no convívio entre a família.

Provavelmente, o que prejudica a empresa familiar não é a família em si, mas a falta de conhecimento sobre os problemas do relacionamento família-empresa. Desde que começou a formar-se a noção moderna de empresa, esta e a família se constituíram em instituições adversárias, representando áreas da vida psicológica e filosoficamente opostas. (SOUZA, apud. Reis, 2002, p. 41)

Justamente por fatores de laços afetivos, muitas vezes, as empresas deste tipo não possuem metas claras de separação dos conflitos empresariais e dos conflitos familiares, podendo tomar decisões relacionadas ao processo sucessório e a profissionalização da gestão pautadas apenas em vertentes emocionais.

Freitas e Frezza (2005) afirmam que os gestores precisam estar cientes da importância dos cargos que possuem e que a capacitação e profissionalização devem ser os principais determinantes para esta ocupação, tendo em vista que, os profissionais qualificados são determinantes não só para uma boa sucessão, mas também para o alcance da longevidade empresarial.

A profissionalização em empresas familiares, baseia-se em três pilares principais, tais como, a profissionalização da família, a profissionalização dos empregados sem vínculo familiar e gestores profissionais externos. Quando a família possui uma flexibilidade no processo de capacitação dos seus membros para tomar posse de cargos de gerências e, os mesmos, encontram-se interessados em

desenvolver e trabalhar para expandir o negócio, caracteriza-se, uma profissionalização familiar. (DYER, 1989, apud. OLIVEIRA, 2014, p.9)

Nota-se que neste tipo de profissionalização, deve haver harmonia dos objetivos familiares e organizacionais, pois os herdeiros da gestão precisam estar abertos para a capacitação, sendo claro que os cargos ocupados, serão escolhidos por méritos relacionados às habilidades e competências. É importante destacar que a comunicação entre os membros, neste processo, deve ser clara e objetiva para não haver futuros conflitos.

A empresa poderá criar um programa de desenvolvimento e treinamento para os membros da família que ficarão envolvidos com a gestão da mesma, estimulando a participação em congressos e seminários voltados para executivos, a continuidade dos estudos, bem como, a participação da empresa em associações profissionais, proporcionando um maior contato dos familiares com o mundo dos negócios. (DYER, 1989, apud. OLIVEIRA, 2014, p.10)

Logo, a ideia de contratar um funcionário sem vínculo familiar, não é, necessariamente, a única solução para desenvolver o negócio, tendo em vista que, a família pode investir em capacitações internas e desenvolver os membros para ocupar cargos de liderança.

Porém, muitas vezes, os membros familiares não estão devidamente qualificados para dirigir a empresa ou não possuem interesse em seguir a carreira de gestão, neste ponto, a profissionalização de empregados não familiares, seria viável para o desenvolvimento do negócio. Para isso, estratégias como sistema de avaliação de desempenho, processos seletivos e treinamentos internos, podem direcionar a escolha dos futuros gestores da empresa. A família pode ainda oferecer planos de participações acionárias, visando manter e estimular o desempenho do colaborador. (DYER, 1989, apud. OLIVEIRA, 2014, p.10).

Quando não ocorre nenhum dos dois fatores citados acima, a empresa deve buscar gestores profissionais externos, esta opção se aplica a empresas familiares em que os membros e os empregados não são capacitados e não possuem habilidades para gestão, diante disso:

Esse formato sugere que seja criado um Conselho de Administração, formado pelos proprietários, que podem também contar com consultores externos para auxiliar nas análises, avaliações e tomadas de ação (ABARIS CONSULTING, 2014, apud. OLIVEIRA, 2014).

Um conselho de administração pode auxiliar tanto os gestores em relação a cultura e valores administrativos quanto a família que precisa estar aberta para novas formas de dirigir a empresa, portanto, os objetivos, metas, visão, missão e valores organizacionais devem estar alinhados para que não haja conflitos no momento da tomada de decisão.

Diante das análises dos autores, verifica-se que a profissionalização pode ser direcionada de acordo com a fase do ciclo de crescimento da organização, pois a medida que a empresa cresce a necessidade de profissionalizar também aumenta, e cabe a família, analisar o melhor momento, seja para desenvolver os herdeiros e/ou funcionários ou contratar profissionais externos.

### **2.2.2 GESTÃO DE PESSOAS E GESTÃO DE CAPITAL INTELECTUAL**

Boas e Andrade (2009) discorrem sobre o processo de evolução histórica da Gestão de Pessoas, mostrando que muitas organizações utilizam essa nomenclatura de diferentes formas. A mudança na terminologia se deu através das transformações que ocorreram no decorrer do desenvolvimento da administração de recursos humanos.

Para chegar a essa terminologia, houveram várias fases de desenvolvimento, a primeira está ligada a fase das relações industriais, que teve seu início durante a segunda revolução industrial, no século XIX, na Inglaterra, desencadeou no aumento da produtividade e, por consequência, sucedeu a necessidade de implementação de métodos, nos quais, tivessem a capacidade de regular as relações de trabalho. (BOAS E ANDRADE, 2009, p.3)

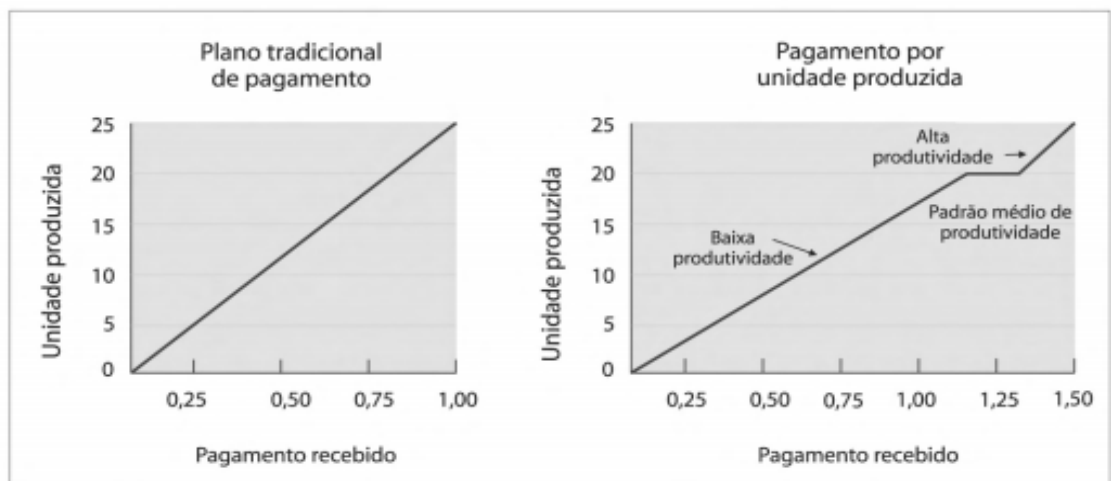
Com o surgimento da teoria da administração científica, os métodos de controle e os métodos de trabalho passaram a ser aprimorados, e, posteriormente, com o desenvolvimento da teoria clássica da administração, houve também o aprimoramento da estruturação da empresa, que passou a adquirir uma forma piramidal. As características marcantes do controle eram o autoritarismo e o mecanicismo. O desenvolvimento da teoria da burocracia também colaborou para o controle intenso dessa fase. A partir dela, as relações de trabalho passaram a ser reguladas por normas e regulamentos que garantiam o bom funcionamento da organização. (BOAS E ANDRADE, 2009, p.3)

Percebe-se que nesta fase da administração científica e burocrática a gestão era desenvolvida através de experiências dos diretores e do chamado bom senso, a estrutura piramidal tornava as relações de trabalho mais hierarquizadas e departamentalizadas, portanto o repasse de informações tinha uma estrutura mais complexa.

Surge, dessa forma, o departamento de pessoal, também chamado departamento de relações industriais, para garantir o funcionamento da estrutura piramidal e a aplicação das suas metodologias de organização do trabalho. Nessa concepção, os departamentos de relações industriais (DRI) atuavam como órgãos intermediários e conciliadores entre a organização e as pessoas — o capital e o trabalho — no sentido de aparar as arestas dos conflitos trabalhistas, como se ambas as partes fossem compartimentos estanques e separados. (BOAS E ANDRADE, 2009, p.4)

Neste contexto, observa-se que os funcionários eram vistos como máquinas, ou seja, as tarefas eram padronizadas e buscava-se a máxima eficiência no trabalho, quanto mais sistematizado e especializado fosse o processo de trabalho, melhor seria para a organização, com isso, os departamentos de pessoal serviam apenas para garantir que as atividades fossem executadas.

**Figura 4** - Quantidades produzidas X Ganhos Financeiros



Fonte: (ANDRADE E AMBONI, 2011.)

Ao analisar a Figura 4, verifica-se que o funcionário que produz mais, tende a obter maiores ganhos financeiros, sendo o salário o único incentivo para o aumento

da produtividade, ou seja, não existia a preocupação com o bem-estar e as condições de trabalho do colaborador.

A segunda fase se caracteriza como a fase dos Recursos Humanos, que de acordo com Boas e Andrade (2009), originando-se após a segunda guerra mundial, no qual ocorreu um desenvolvimento significativo das indústrias naval e aeronáutica, neste contexto, o surgimento da teoria neoclássica proporcionou mudanças na estrutura da teoria clássica, buscando novos arranjos para as relações de trabalho.

A estrutura piramidal cedeu lugar à estrutura funcional, que visa a uma articulação maior entre os departamentos, para alcançar maior produtividade. Entretanto, esse modelo ainda era baseado em técnicas fundamentadas pela teoria da burocracia, o que deixava o processo lento para atingir a versatilidade requerida pelas organizações. Como consequência, surgiram os departamentos de recursos humanos desenvolvendo tarefas mais especializadas, como o recrutamento e a seleção, a avaliação de desempenho, a remuneração e o treinamento. (BOAS E ANDRADE, 2009, p.5)

Nesta fase nota-se que houve uma desconstrução de uma estrutura centralizadora e extremamente hierarquizada, tendo mais flexibilidade no processo de passagem de informação, o setor de recursos humanos caracterizava-se como departamento que buscava ajustar melhor as atividades e tarefas ao funcionário.

Por fim, a fase de Gestão de pessoas, iniciada na década de 90, ocorreu através do impacto da globalização que causou mudanças significativas nas formas de comunicação, no processo de inovação e avanços nas tecnologias, estes fatores contribuíram para que as empresas e as pessoas tivessem um grande volume de acesso à informação. Diante disso, apenas o conhecimento técnico não é mais suficiente para diferenciar os profissionais, pois os mesmos devem possuir uma visão geral dos processos organizacionais. (BOAS E ANDRADE, 2009, p.6)

As pessoas, com seus conhecimentos, habilidades e competências, passam a ser a principal base da nova organização. A antiga administração de recursos humanos (ARH) cedeu lugar a uma nova abordagem: a gestão de pessoas (GP). Nessa nova concepção, as pessoas deixam de ser simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, competências, aspirações e percepções singulares. São os novos parceiros da organização. (BOAS E ANDRADE, 2009, p.6)

Ademais, as organizações atualmente estão focadas no capital intelectual, que é o material proveniente das habilidades aplicadas dos membros de uma

organização com a finalidade de trazer vantagem competitiva materializada em bons relacionamentos com clientes e no desenvolvimento de novos produtos e novas tecnologias. Esse capital é um recurso obtido exclusivamente pelas pessoas nas quais desenvolvem seu potencial, gerando conhecimento e inovando aos objetivos das organizações.

Segundo Paiva (2005) com o passar dos anos a sociedade vem se transformando, neste cenário as empresas buscam cada vez mais a inovação, as contínuas mudanças tecnológicas, clientes cada vez mais exigentes, mercado competitivo, tornam a melhora do desempenho organizacional em uma difícil tarefa. Com isso, os recursos baseados em conhecimentos fazem-se essenciais nas organizações.

Com o advento da Sociedade do Conhecimento, emergiram os estudos acerca do capital intelectual e da gestão do conhecimento. O capital intelectual surge a partir da sinergia entre os elementos do capital organizacional, do capital humano e do capital social. A gestão do conhecimento consiste em um conjunto de ações que buscam coordenar desde os processos de geração até a utilização do conhecimento, passando pelo seu armazenamento e compartilhamento entre os indivíduos. (PAIVA, 2005, p.2)

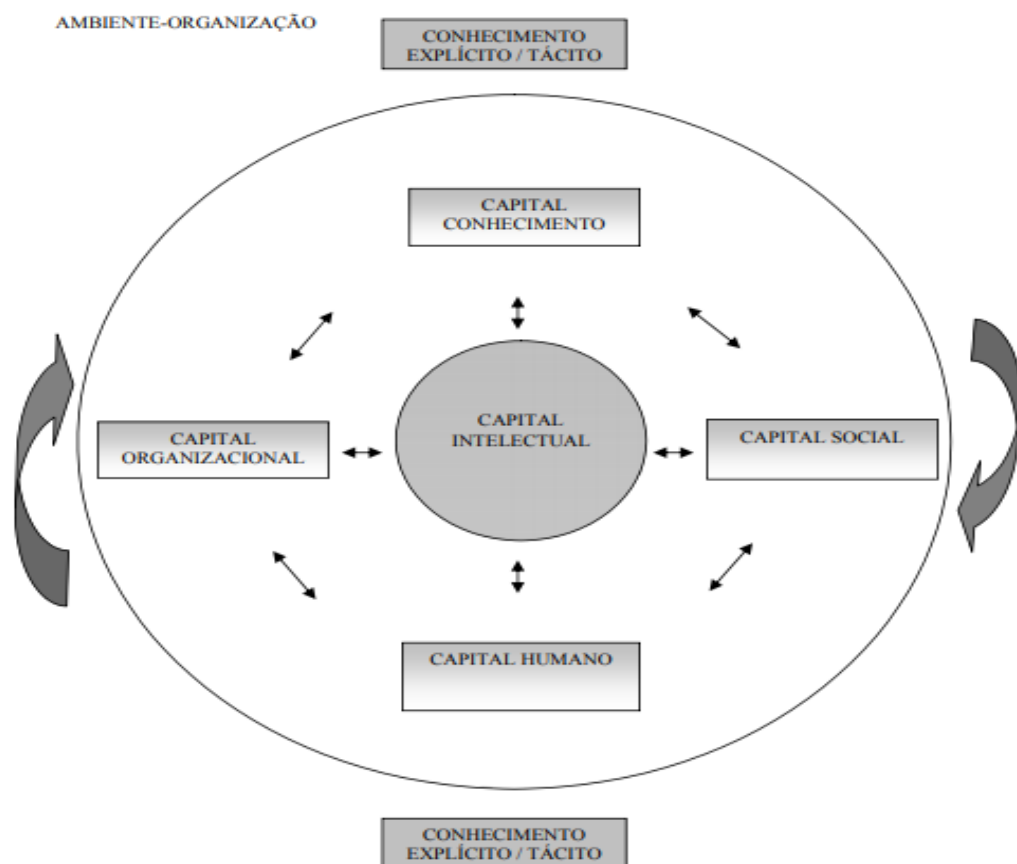
Atualmente, as organizações buscam cada vez mais profissionais que além de possuírem competências técnicas são capacitados e dispõem de um conjunto de conhecimentos, tendo em vista que, nem só as máquinas se tornam inutilizadas e obsoletas, as pessoas também precisam estar se atualizando e buscando novas habilidades e qualificações para atender a demanda do mercado altamente competitivo.

Paiva (2005) discorre sobre as dimensões do capital intelectual e analisa que as três principais são o capital estrutural, no qual, focaliza na estrutura interna da empresa, o capital humano que se refere às pessoas que fazem parte da organização e o capital de clientes que se configura em uma estrutura externa à empresa.

Ainda segundo Paiva (2005) o capital intelectual é construído a partir da integração do capital organizacional que constitui-se por recursos do ambiente interno da organização, no qual, fornece suporte ao capital humano; o capital humano, por sua vez, refere-se às competências individuais, capacitações e experiências dos indivíduos que fazem parte do conjunto da empresa; o capital

social está atrelado às relações externas, ou seja, o envolvimento com a sociedade, com os clientes ou parceiros, por fim o capital do conhecimento, que compreende os saberes explícitos e tácitos, abrangendo a geração, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento. Com isso, sintetiza-se esses elementos gerados do capital intelectual, na Figura 5.

**Figura 5** - Modelo Conceitual Para o Estudo do Capital Intelectual



Fonte: (PAIVA, 2005, p.10)

Percebe-se através da Figura 5, que o capital intelectual não abrange apenas fatores internos à organização, tendo em vista que se constitui de uma integração de fatores e expande-se para uma estrutura externa com diversas fontes de conhecimentos, experiências e habilidades que agregam e aumentam as competências organizacionais.

Para que uma empresa desenvolva bons produtos e serviços, a mesma deverá ser composta de um qualificado capital humano, com muito conhecimento proveniente de seus estudos e de sua experiência profissional. É necessário, além de contratar uma pessoa certa, colocá-la para desempenhar a função adequada para suas competências, mantê-la na empresa, remunerá-la, desenvolvê-la continuamente e monitorá-la.

Pode-se analisar, através dos conceitos apresentados, que o capital intelectual engloba conhecimentos adquiridos e acumulados de uma organização, ou seja, os conhecimentos acumulados de uma empresa inerentes a pessoas, projetos, metodologias e a interatividade do ativo humano para com a missão da empresa, tendo em vista que constitui-se de um conjunto de informações que são adquiridas, aprimoradas e transformadas em conhecimento pelos colaboradores ao longo do tempo, essas informações podem ser modificadas através de treinamentos, experiências, pesquisas, reciclagens e pelo meio ambiente.

Quando estes fatores são analisados no cenário das empresas familiares o capital intelectual possui potencial importância, pois a medida que a empresa se expande, o capital intelectual que ela possui também deve ser trabalhado e capacitado através da profissionalização, seja em caráter interno, com capacitação dos funcionários e/ou familiares ou em caráter externo, quando a busca do capital intelectual que não faz parte da família.

### **3. METODOLOGIA**

Este capítulo discorre sobre a classificação e definição da pesquisa analisando sua natureza, forma de abordagem, estratégia de investigação, instrumento de coleta de dados, técnica de coleta de dados e análises destes. Tendo como finalidade defrontar os dados coletados através do estudo de caso, que tem por unidade de análise a empresa Le Biscuit, com o levantamento bibliográfico.

#### **3.1 Unidade de Análise**

A unidade de análise é a empresa Le Biscuit, fundada na cidade de Feira de Santana, Bahia no ano de 1968, atualmente conta com 141 lojas sendo 136 próprias e 5 franquias, localizadas em 14 estados nas regiões Norte, Nordeste, Centro-Oeste e Sudeste, em 74 municípios.

A Le Biscuit é um empresa moderna e altamente profissionalizada, ao longo da sua história, desenvolveu-se através de uma estrutura familiar, o processo de sucessão e profissionalização na gestão do capital intelectual passou pela segunda geração, sendo fundada e gerenciada por Aristóteles Martins Santana, e posteriormente pelo seu filho Álvaro Sant Anna, alcançando pioneirismo regional na categoria de General Merchandising (Varejo de variedades), por esta razão, escolheu-se a empresa como objeto de estudo, para analisar como esse processo ocorreu na prática.

#### **3.2 Classificação da Pesquisa**

O caminho metodológico que orientou as construções dessas reflexões foi realizado com base em uma ampla pesquisa, que segundo Gil (2008) pode ser conceituada como um processo formal e sistemático, tendo como objetivo descobrir respostas para eventuais problemas através de procedimentos científicos.

Seguindo essa perspectiva, nessa seção serão abordados os aspectos metodológicos utilizados para realização do estudo que pode ser classificado em três grupos, tais como, estudos exploratórios, estudos descritivos e estudos que verificam hipóteses causais. A pesquisa de caráter exploratório tem como objetivo desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias e, com isso, alcançar a

resolução de problemas mais precisos, proporcionando a visão geral de determinado fato. (GIL, 2008, p. 27)

No presente estudo foi adotada a pesquisa exploratória, tendo em vista o objetivo geral, pois tem-se como foco aprofundar-se nos aspectos teóricos e conceituais estudados no levantamento bibliográfico e aspectos práticos vivenciados pela empresa Le Biscuit, verificados através dos dados coletados no questionário aplicado, analisando como a existência de um planejamento de sucessão e profissionalização colabora na continuidade e crescimento da empresa familiar e traz benefícios que tornam este tipo de organização mais competitivo no mercado, obtendo com isso o alcance de uma visão geral da pesquisa. Seguindo essa vertente, também foi adotado a pesquisa descritiva, visto que, buscou-se verificar relações entre variáveis como família, empresa e propriedade.

“As pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática.” (GIL, 2002, p.28)

Portanto, efetuou-se o levantamento bibliográfico, explorando trabalhos já publicados, tais como, livros, artigos, teses, monografias e websites visando o aprofundamento sobre o tema abordado, pois neste tipo de pesquisa permite-se conhecer diferentes visões, no que se refere ao processo de profissionalização da gestão nas empresas familiares, contribuindo para o desenrolar da análise e da interpretação dos dados.

Diante disso, para analisar o conceito de pesquisa, faz-se necessário compreender os conceitos de ciência, que segundo Lakatos (2003, p. 80) é justamente a sistematização de conhecimentos, ou seja, as ideias estão ordenadas a partir de fatos e embasamentos, formando um conjunto de proposições que estão correlacionadas sobre o comportamento de certos fenômenos que se deseja estudar. A ciência possui objetivo e finalidade, visto que, há a preocupação em distinguir a característica comum ou as leis gerais que determinam eventos, possui ainda o aperfeiçoamento que se dá através do acúmulo de conhecimento e objeto que se subdivide em formal e material.

Fachin (2005, p.15) também aborda o conceito de que a ciência é caracterizada pela sistematização e acolhimento metódico da chamada realidade sensível, ou seja, o pesquisador extrai do contexto social princípios e leis que irão

estruturar o conhecimento de maneira válida, por meio da classificação, da comparação, da aplicação dos métodos, da análise e da síntese.

Ainda segundo Fachin (2005, p.17) o conhecimento é uma adequação do sujeito com o objeto, o sujeito tem seus meios de conhecimento e o objeto revela-se a ele conforme tais meios. Dada a necessidade de compreender e dominar o meio e a sociedade em que faz parte, o ser humano acumula conhecimentos racionais e ações que são capazes de transformá-lo, denominando-se esse acréscimo de conhecimento mais racional e verificável de ciência.

Esse fato é também verificado em Santos (2000, p.31), que destaca que na ciência nada é dado e tudo se constrói, o autor enfatiza que a ciência se opõe completamente a opinião, mostrando que o senso comum, que também pode ser chamado de conhecimento popular, é indisciplinar e não metódico e não se resulta em uma prática especificamente orientada.

Para Lakatos (2003, p. 76) o conhecimento do senso comum, não se distingue do conhecimento científico nem pela veracidade nem pela natureza do objeto conhecido, o que os diferencia é a forma, o modo, o método e os instrumentos do "conhecer".

Desta forma, para que haja distinção do conhecimento do senso comum com o conhecimento científico, o presente estudo foi orientado através do método científico que é "o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo, conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista." (LAKATOS 2003, p.83)

O método científico disposto no presente estudo foi o método indutivo, visto que, procurou-se observar e analisar a empresa familiar, partindo para comparação de fenômenos, tais como, o processo de profissionalização da gestão e a sucessão do capital intelectual, na busca por relações efetivas entre eles, gerando resultados e respostas que vão além da base de informações da bibliografia estudada. Por método indutivo, tem-se que:

Nesse método, parte-se da observação de fatos ou fenômenos cujas causas se deseja conhecer. A seguir, procura-se compará-los com a finalidade de descobrir as relações existentes entre eles, por fim procede-se à generalização com base na relação verificada entre os fatos e os fenômenos (GIL, 2008, p.11)

Ou seja, tem-se uma visão ampla dos fundamentos que se desejam conhecer com objetivo de fazer uma análise comparativa e obter uma melhor percepção dos fenômenos estudados.

### 3.3 Abordagem da Pesquisa

O problema e o objetivo da pesquisa apontam que os fenômenos devem ser estudados através da investigação, ou seja, no presente estudo analisou-se como ocorre processo de sucessão e profissionalização da gestão do capital intelectual na empresa familiar buscando verificar suas variáveis, com isso, trata-se de uma pesquisa com abordagem qualitativa.

De acordo com MINAYO (2002, p.21) a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares, ou seja, trabalha com um universo de significados e corresponde a um espaço mais profundo de relações, processos e fenômenos que não podem ser minimizados no que se diz respeito ao preparo de variáveis.

Considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Esta não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. Tal pesquisa é descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem. (PRODANOV e FREITAS, 2013, p.70)

Desta maneira, o ambiente torna-se a fonte direta dos dados, pois o pesquisador necessitará compreender os fenômenos através de um trabalho mais intenso de campo já que procura descrever as variáveis e eventos estudados.

A pesquisa qualitativa se deu através da aplicação de três questionário para as principais lideranças da empresa estuda ao longo de sua trajetória, contendo

seis seções com indagações fechadas e abertas, tratando dos temas sobre o processo histórico da empresa, a família, a gestão, sucessão e a profissionalização, contribuindo para o agrupamento e compilação das informações. Realizou-se uma entrevista com o filho do proprietário fundador através da plataforma Zoom, de forma que, pôde-se desenvolver bases conceituais extraídas de fontes práticas, que não foram encontradas na literatura estudada.

### 3.4 Método Estudo de Caso

Segundo GIL (2008, p.8) o método consiste no caminho para chegar a determinado fim, tendo por método científico um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos nos quais são implantados para se alcançar o conhecimento. O pesquisador descreve metodicamente de que forma será realizada a pesquisa, nessa conformidade é possível defrontar os dados coletados com o levantamento bibliográfico para alcançar os objetivos da pesquisa.

Lakatos (2003) analisa que o método de procedimento tem a finalidade de pressupor aspectos mais precisos em relação ao fenômeno e não se limitam ao domínio particular, sendo as etapas mais concretas da investigação, dentre os métodos, o presente estudo visa aplicar o estudo de caso ou método monográfico.

Quando procura-se compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos utiliza-se o estudo de caso, que se refere a uma abordagem metodológica de investigação que envolve diversos fatores simultaneamente. (ARAÚJO et. at. 2008, p.4)

De acordo com Prodanov e Freitas (2013) o estudo de caso é um tipo de pesquisa na qual sua categoria de investigação se dá de forma mais profunda sobre determinado objeto de estudo, tratando-se de um sujeito, um grupo, uma comunidade, entre outros, sendo fundamental seguir requisitos como serenidade, objetivação, originalidade e coerência.

“O estudo de caso consiste em coletar e analisar informações sobre determinado indivíduo, uma família, um grupo ou uma comunidade, a fim de estudar aspectos variados de sua vida, de acordo com o assunto da pesquisa” (PRODANOV e FREITAS, 2013, p.60)

Dessa forma, a escolha deste tipo de método deve-se a conformidade com o objetivo geral da pesquisa, que visa investigar e analisar o processo sucessório e profissionalização da gestão do capital intelectual na empresa familiar de forma aprofundada, indo além das perspectivas teóricas do levantamento bibliográfico, analisando eventos mais complexos que se referem ao estudo dos fenômenos na prática.

Para Gil (2008) o estudo de caso vem sendo utilizado com cada vez mais frequência pelos pesquisadores sociais por servir pesquisas com diferentes propósitos, podendo ser utilizado tanto em pesquisas exploratórias quanto em pesquisas descritivas, este estudo utilizou-se dos dois tipos para análise das variáveis e alcance dos objetivos.

### **3.5 Coleta de dados**

A presente pesquisa desenvolveu-se através dos instrumentos de coleta de dados questionário e entrevista, aplicadas no mês de maio de 2021, através do Google Forms e entrevista com a 2ª geração através da plataforma Zoom, com o intuito de sintetizar os dados, analisá-los e com isso proceder as conclusões do estudo.

Fachin (2005) aborda que o questionário, baseia-se em uma técnica de coleta de dados com intuito de extrair informações com base em interrogatórios ou observações, tendo em vista que, o preenchimento é realizado pelo próprio investigado. É fundamentado em uma série de questões, nas quais, são orientadas através de indagações ordenadas, relacionadas diretamente ao objetivo da pesquisa.

A coleta de dados deve ser efetuada diretamente na fonte de informações, com o objeto de estudo, ou seja, diretamente com o indivíduo sobre o qual recaiu a amostragem, seja em uma universidade, estabelecimento comercial, residência, fábrica, hospital, empresa, cortiço, vela, agricultura etc. (FACHIN, 2005, p. 155)

Portanto, no presente estudo foram elaborados três questionários aplicados, contendo um resumo sintetizado do propósito desta pesquisa, utilizando como meio a plataforma Google Formulários e enviado de maneira virtual via e-mail com os

respectivos links no dia 18/05/2021, com prazo de retorno até o dia 21/05/2021, porém os formulários respondidos por Aristoteles Santana (primeira geração) e Álvaro Sant Anna (segunda geração) foram devolvidos no dia 23/05/2021, sendo o do atual CEO respondido no dia 25/05/2021.

O questionário consiste em um elenco de questões que são submetidas a certo número de pessoas com o intuito de se coletar informações. E, para que a coleta de informações seja significativa, é importante verificar como, quando e onde obtê-las. Há várias formas de se coletar informações por meio de um questionário. As mais utilizadas são: pessoalmente, via postal, por malote, telefone, via portador, etc. (FACHIN, 2005, p. 159)

Com isso, foram respondidas pelas principais lideranças da empresa estudada, como o proprietário fundador (primeira geração), contendo 33 questões; filho do dono (segunda geração), abrangendo 33 questões e o atual CEO da empresa com 29 perguntas ao todo, todos os três formulários foram divididos em seis sessões contemplando indagações que serviram de base para análise e comparação com a bibliografia estudada, abordando aspectos sobre o respondente e sua carreira, processo histórico da Le Biscuit, família e cultura, gestão, sucessão e profissionalização, visando colher informações sobre toda trajetória da empresa, desde a fundação até a atualidade.

Para Fachin (2005) os questionários possuem perguntas abertas e fechadas sendo que as abertas dão liberdade para discorrer espontaneamente sobre o que está sendo indagado, não limitando o respondente a escrever com linguagem própria, sendo possível identificar a opinião do pesquisado. Já nas questões fechadas, o pesquisado possui uma opção de respostas e alternativas de escolha que melhor se adequam a sua ideia.

Os questionários da presente pesquisa tiveram indagações tanto abertas quanto fechadas, com o intuito de dar total independência no momento da resposta para que todos os pesquisados discorressem melhor sobre os assuntos levantados, porém, as questões com alternativas de respostas também foram consideradas, já que, em muitas perguntas, buscava-se um direcionamento específico.

Para amplificar as informações, foi realizada uma entrevista com o filho do proprietário fundador, o Senhor Álvaro Sant"ana de forma online, por meio da

plataforma Zoom, conforme a disponibilidade do entrevistado, no dia 31/05/2021, gravadas com autorização dos presentes, no período de 30 minutos.

Para Lakatos (2003), a entrevista possui diferentes tipos que variam de acordo com o propósito do entrevistador, sendo padronizado ou estruturada quando o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido; Despadronizada e não-estruturada é aplicada quando há liberdade no desenvolvimento da situação e direcionamento da mesma e o Painel, na qual ocorre a repetição de perguntas de tempos em tempos.

Desse modo, foi realizada a entrevista do tipo padronizada, pois aplicou-se indagações pré-determinadas, seguindo um roteiro elaborado antecipadamente, com questões mais abrangentes, o entrevistado apresentou amplamente informações relacionadas ao histórico da empresa, como surgiu o negócio e toda trajetória até os dias atuais, enriquecendo ainda mais a pesquisa.

## **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Este capítulo constitui-se dos resultados alcançados na pesquisa através de questionários e entrevistas, realizando a análise destes, abordando aspectos sobre a história, processos de gestão, sucessão e profissionalização ao longo da trajetória da empresa Le Biscuit, relacionando os dados aqui apresentados com a bibliografia do estudo.

### **Processo Histórico da Le Biscuit**

A empresa Le Biscuit iniciou-se como um armazinho no ano de 1968, fundada na cidade de Feira de Santana, Bahia, por Aristoteles Santana, um empreendedor, que buscava deixar o emprego e abrir o próprio negócio, no início a empresa era pouco profissionalizada, porém o proprietário fundador já possuía conhecimentos práticos na área técnica de contabilidade, mantendo tanto a empresa quanto seu emprego como gerente de supermercado, este fator não contribuiu para o desenvolvimento da organização, sendo que, neste ponto, pensou-se até em fechar o estabelecimento.

Em 1970, o mesmo precisou tomar a decisão de seguir apenas com o armazinho, para que não houvesse a falência da empresa, o empreendedor buscou conhecer o mercado, estudando seus concorrentes, essa visão estratégica do negócio o direcionou a identificar que o segmento escolhido estava em constante crescimento, fortalecendo a definição do negócio, e partindo para negociar direto com os fabricantes dos produtos.

A empresa familiar ganhou notoriedade por ser pioneira na categoria de General Merchandising (varejo de variedades), com produtos diversificados, baseados na multiplicidade, ao longo do tempo, estruturou sua capacidade de distribuição, tornando-se moderna, integrada e obtendo diversificação em relação ao seu portfólio de produtos.

O negócio expandiu-se, principalmente no ano de 1992, quando a primeira loja é inaugurada em Salvador, em 1999 a organização dá um importante passo em seu desenvolvimento, com a abertura de mais uma loja no Bonocô, em 2007 houve a inauguração de mais uma unidade, desta vez, em uma estrutura de shopping,

também em Salvador. Em 2008, a organização vai além e abre sua primeira loja fora do Estado da Bahia, em Sergipe, tendo uma estrutura ampla e moderna. Em 2011, já atinge o marco de 19 unidades, estando presente na região Sudeste, no Estado de São Paulo.

Em 2012 há a entrada do fundo de investimento Vinci Partners, colaborando para o desenvolvimento de uma estrutura muito mais ampla e um plano de crescimento robusto, que é verificado pouco tempo depois, no ano de 2014, com a triplicação das lojas e abertura de um centro de distribuição próprio, utilizando o sistema SAP.

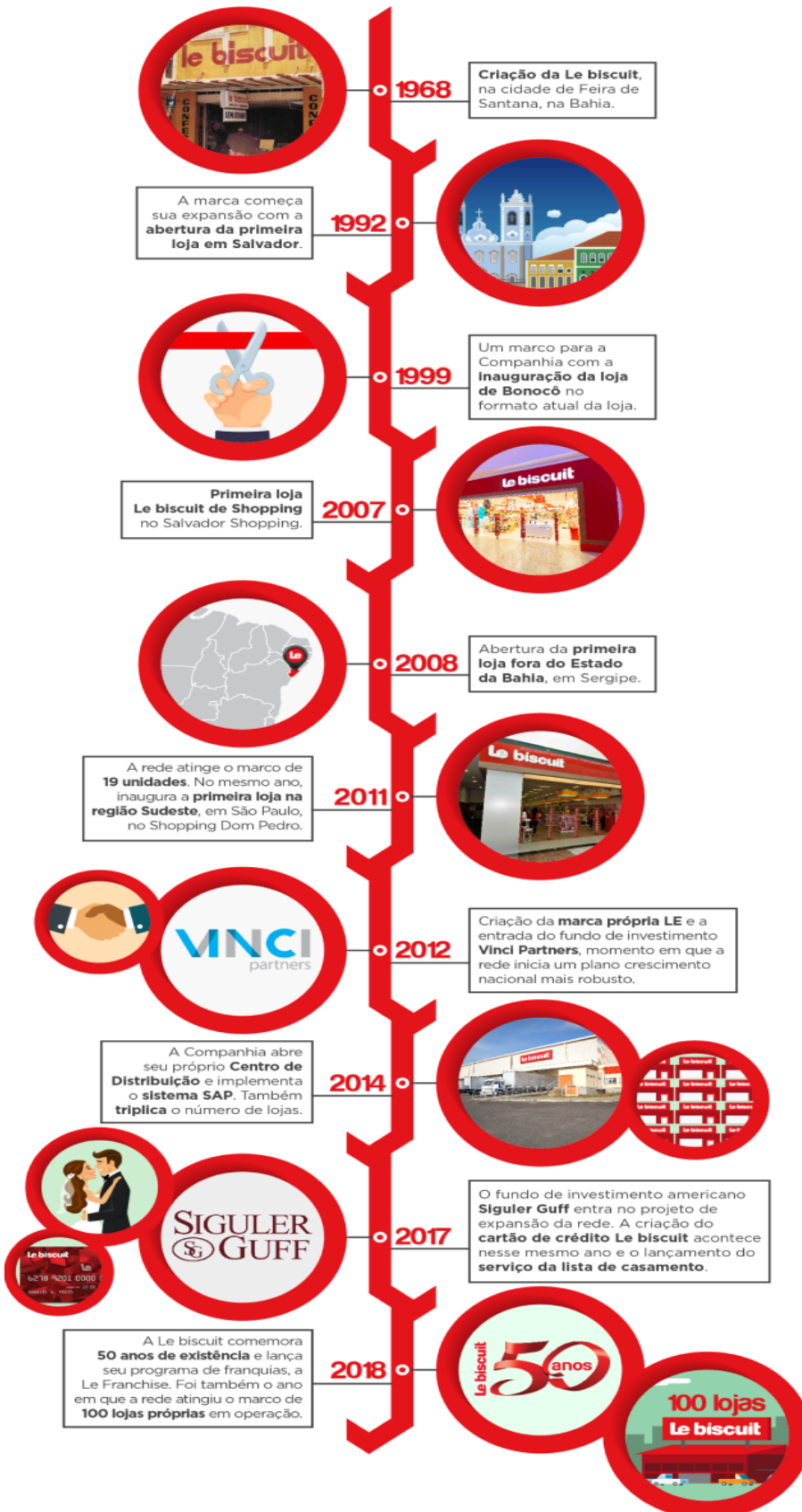
Em 2017 houve a entrada de mais um fundo de investimento, Slguler Guff. A empresa cria o próprio cartão de crédito, diversificando ainda mais a marca e em 2018 lança um programa de franquias, a “Le Franchisi”. Na figura 6, pode-se observar todo o marco histórico desta empresa familiar.<sup>3</sup>

Atualmente a empresa amplia-se cada vez mais no mercado, com planos de avanços em vários formatos, investindo intensamente no e-commerce e na rede de franquias, mesmo com a pandemia o negócio familiar desenvolveu a gestão de crises, e pretende investir cada vez mais em diversos canais, não sendo apenas referência como loja física, mas estruturando-se em vários formatos de atendimento, para melhor alcançar seus clientes.

---

<sup>3</sup> <https://www.lebiscuit.com.br/institucional>

Figura 6 – Linha histórica da empresa Le Biscuit



Fonte: Le Biscuit, 2021

**Figura 7** – Primeira loja da empresa Le Biscuit



Fonte: Le Biscuit, 2021

**Figura 8** – Empresa Le Biscuit



Fonte: Le Biscuit, 2021

Como analisado nas Figuras 7 e 8, a empresa familiar Le Biscuit passou por diversas transformações até alcançar prestígio e referência no mercado, evoluindo de 10 funcionários na sua fundação para 3000 atualmente, expandindo sua estrutura simples para uma estrutura ampla e moderna, localizada em 14 estados do Brasil e 74 municípios, sendo altamente profissionalizada.

### **Evolução da Empresa Familiar: As três dimensões**

As organizações familiares tornam-se complexas por envolverem três sistemas, tais como, a propriedade, a família e a gestão, pois são superpostos e se relacionam, causando influências no progresso organizacional, a empresa Le Biscuit vivenciou vários processos no que se refere a essas dimensões de desenvolvimento, através do Quadro 6, pode-se analisar os principais cargos de gestão da empresa ao longo de sua história e as respectivas mudanças de gestão e estrutura organizacional.

**Quadro 6** – Processo evolutivo da Gestão da empresa Le Biscuit

<b>1ª Geração: Proprietário Fundador</b>	<b>2ª Geração: Filho</b>	<b>CEO</b>
Aristoteles Santana	Alvaro Sant Anna	David
<b>Qual seu cargo na empresa?</b>	<b>Qual seu cargo na empresa?</b>	<b>Qual seu cargo na empresa?</b>
Sócio fundador	Presidente do conselho de administração	CEO
<b>Há quanto tempo você está na gestão?</b>	<b>Há quanto tempo você está na gestão?</b>	<b>Há quanto tempo você está na gestão?</b>
30 anos	20 anos como CEO e 5 anos como presidente do Conselho Administrativo	11 anos
<b>No ponto de vista histórico de fundação da empresa, em qual geração você se encontra?</b>	<b>No ponto de vista histórico de fundação da empresa, em qual geração você se encontra?</b>	<b>No ponto de vista histórico de fundação da empresa, em qual geração você se encontra?</b>

<p>a) Primeira geração (Proprietário fundador)</p> <p>b) Segunda geração (Filho ou sobrinho do fundador)</p> <p>c) Terceira geração (Neto do fundador)</p> <p>d) Não possui vínculo familiar com o proprietário fundador</p>	<p>a) Primeira geração (Proprietário fundador)</p> <p>b) Segunda geração (Filho ou sobrinho do fundador)</p> <p>c) Terceira geração (Neto do fundador)</p> <p>d) Não possui vínculo familiar com o proprietário fundador</p>	<p>a) Primeira geração (Proprietário fundador)</p> <p>b) Segunda geração (Filho ou sobrinho do fundador)</p> <p>c) Terceira geração (Neto do fundador)</p> <p>d) Não possui vínculo familiar com o proprietário fundador</p>
<p><b>Quais alternativa abaixo melhor descrevem seu nível de instrução?</b></p> <p>a) Sem diploma universitário</p> <p>b) Graduado</p> <p>c) Pós-graduado</p> <p>d) Mestrado</p> <p>e) Doutorado</p> <p>f) Pós-doutorado</p>	<p><b>Quais alternativa abaixo melhor descrevem seu nível de instrução?</b></p> <p>a) Sem diploma universitário</p> <p>b) Graduado</p> <p>c) Pós-graduado</p> <p>d) Mestrado</p> <p>e) Doutorado</p> <p>f) Pós-doutorado</p>	<p><b>Quais alternativa abaixo melhor descrevem seu nível de instrução?</b></p> <p>a) Sem diploma universitário</p> <p>b) Graduado</p> <p>c) Pós-graduado</p> <p>d) Mestrado</p> <p>e) Doutorado</p> <p>f) Pós-doutorado</p>
<p><b>Qual sua área de formação?</b></p>	<p><b>Qual sua área de formação?</b></p>	<p><b>Qual sua área de formação?</b></p>
<p>Técnico em contabilidade</p>	<p>Administração</p>	<p>Finanças e Contabilidade</p>
<p><b>Descreva sua trajetória profissional:</b></p>	<p><b>Descreva sua trajetória profissional:</b></p>	<p><b>Descreva sua trajetória profissional:</b></p>
<p>“Empreendedor começando negócio próprio pequeno e com muito trabalho fui obtendo sucesso e expandindo.”</p>	<p>“Comecei numa pequena empresa familiar e liderei processo de expansão e profissionalização da marca.”</p>	<p>“1- Analista de Banco de Investimento</p> <p>2- Consultor Ingressei na Le biscuit como Gerente de Planejamento Financeiro Ocupei cargos como Diretor de Expansão, Operações, Novos Negócios e assumi desenvolvimento de novas frentes como Le franchise e a operação de Cartão de Credito.”</p>

Fonte: Autor, 2021

## Dimensão Propriedade

Portanto, com base no Quadro 6, analisa-se a dimensão propriedade na empresa estudada, nota-se que a organização passou pelos três estágios de desenvolvimento fomentados por Gersick (1997), tais como, Proprietário Controlador (primeiro estágio), Sociedade entre Irmãos (segundo estágio) e Consórcio entre Primos (terceiro estágio), visto que, a empresa familiar inicia-se com um empreendedor que abre um negócio em busca de melhores condições de vida, dispondo de total controle sobre a propriedade e ações e possuindo desafios no processo de expansão e capitalização do negócio, posteriormente, com a expansão, parte-se para o segundo estágio, no qual, os filhos do dono assumem a propriedade, enfrentando desafios como reter capital e desenvolver ações para continuidade do negócio, por fim, o estágio de consórcio entre primos, em que a Le Biscuit lança seu programa de franquias Le Franchise. Este processo pode ser analisado de forma sintetizada na Figura 9.

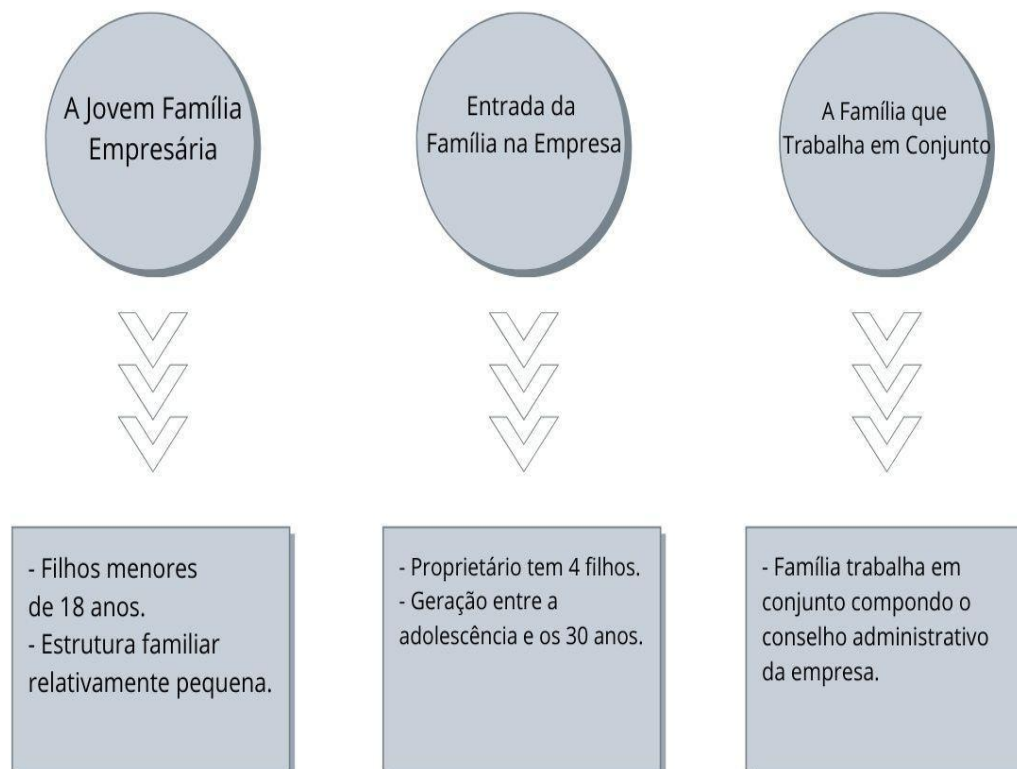
Figura 9 – Dimensão Propriedade na empresa Le Biscuit



## Dimensão Desenvolvimento da Família

Através do Quadro 6, verifica-se o estágio de desenvolvimento da família, nota-se que a evolução passa pelas três dimensões principais, iniciando pela Jovem Família Empresária, onde o proprietário fundador possui filhos menores de 18 anos e uma estrutura familiar relativamente pequena, posteriormente, com o crescimento dos filhos, a família inclui-se cada vez mais na gestão do negócio compondo a dimensão Entrada da Família na Empresa, tendo em vista que, um dos quatro filhos do proprietário assume a gestão, neste ponto, a família vivencia o desafio de separar os objetivos familiares dos objetivos organizacionais, por fim, atualmente a empresa encontra-se na dimensão Família que Trabalha em Conjunto, na qual, participa do Conselho Administrativo da organização, promovendo a cooperação e comunicação entre as gerações.

**Figura 10** – Dimensão Família na empresa Le Biscuit.



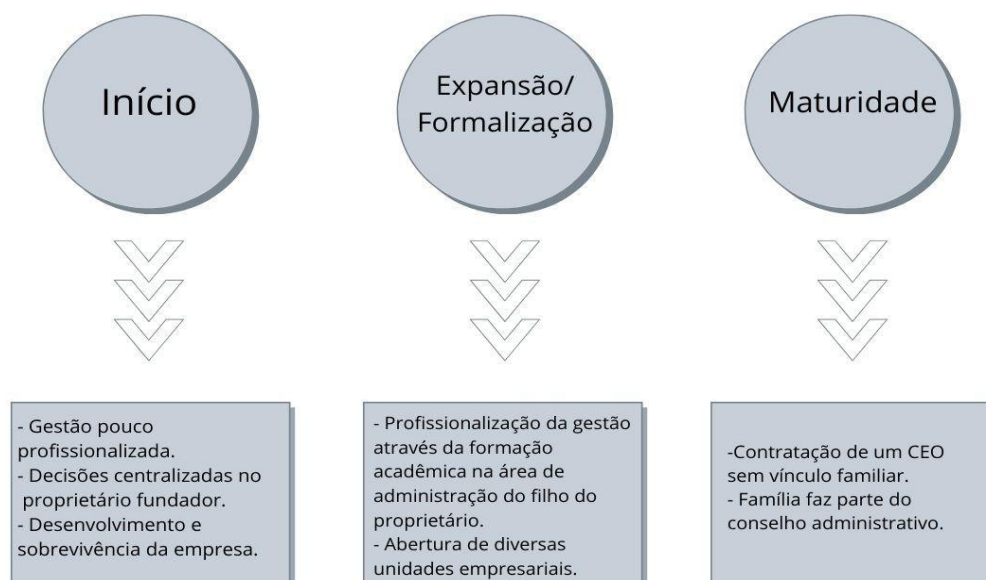
## Dimensão Desenvolvimento da Empresa/Gestão

Já na dimensão Empresa Gestão, analisa-se que a organização também passa pelas três etapas principais, tais como, Início, Expansão/Formalização e Maturidade. Iniciando com uma gestão pouco profissionalizada, as tomadas de decisões eram realizadas apenas pelo proprietário fundador, que se empenhava para desenvolver a formação e sobrevivência da empresa.

Ademais, como a passagem da fase inicial para fase de expansão, incluem vários fatores, a empresa não demonstra um marco significativo que defina esta transição, porém nota-se o processo de profissionalização da gestão quando o filho do dono, que possui competências e habilidades na área administrativa, por ser formado na área em Administração, conciliando o curso com as práticas diárias da empresa, passa a assumir a direção do negócio, neste ponto, verifica-se que as formulações estratégicas são mais sofisticadas e formalizadas, como especificada no Quadro 6.

A empresa evolui para fase de maturidade, à medida que, a estrutura organizacional favorece a estabilidade, com isso, decide-se contratar um gestor sem vínculo familiar para dirigir o negócio, ou seja, nesta etapa as funções da família, concentram-se no Conselho Administrativo, fazendo parte das decisões de maneira parcial, como exposto na Figura 11.

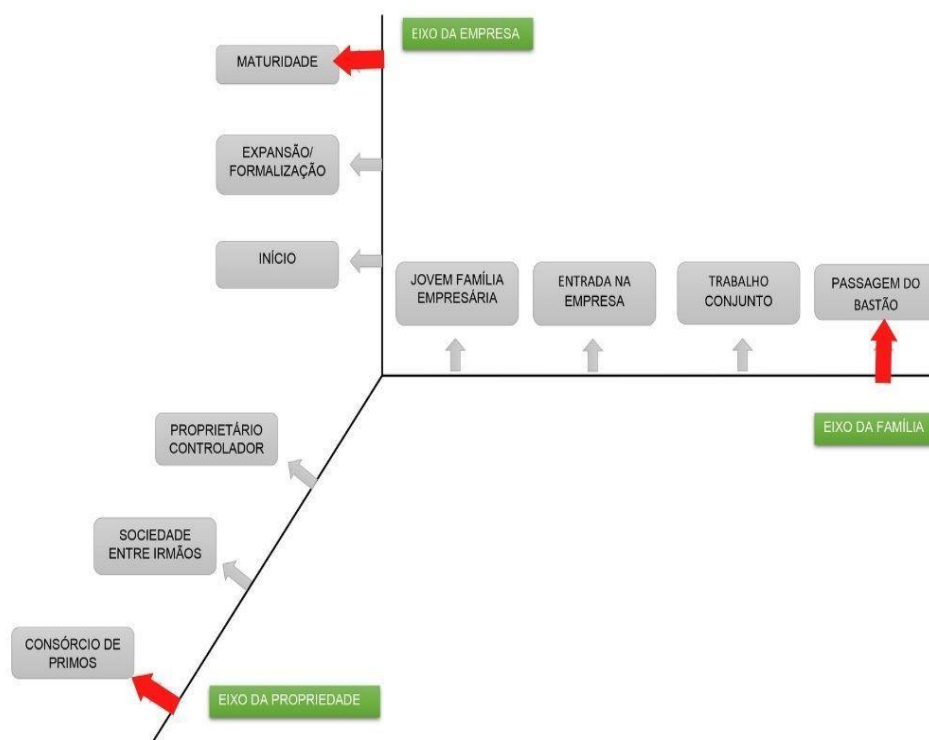
**Figura 11** – Dimensão Empresa/Gestão na empresa Le Biscuit.



Fonte: Autor, 2021

A partir das análises das dimensões de desenvolvimento da empresa Le Biscuit, pode-se construir o modelo tridimensional de desenvolvimento no período atual da organização, onde os três eixos, família, empresa e propriedade encontram-se em estágios de passagem de bastão, maturidade e consórcio entre primos, respectivamente, como exposto na Figura 12.

**Figura 12** – Modelo Tridimensional de Desenvolvimento no cenário atual da empresa Le Biscuit.



Fonte: Autor, 2021

Tendo como premissa as tipologias de empresas familiares de Souza (2002) e as análises até aqui apresentadas, pode-se classificar o tipo da empresa familiar Le Biscuit como Consórcio de Primos e Família, pois a empresa passou por várias fases de desenvolvimento, alcançando maturidade e expansão de mercado, possuindo um Conselho Administrativo no qual, a família participa e um quadro de gestores que não possuem vínculo familiar, sendo altamente profissionalizada.

Pode-se ainda caracterizá-la de acordo com os conceitos abordados por Lethbridge (1998), como empresa Híbrida, pois, mesmo possuindo capital aberto,

estando na fase de maturidade com profissionais da alta administração sem vínculo familiar na gestão, a família ainda exerce poder de decisão e a cultura fomentada pelo proprietário fundador continua predominante.

## Sucessão

**Quadro 7 – Sucessão na empresa Le Biscuit**

<b>1ª Geração: Proprietário Fundador</b>	<b>2ª Geração: Filho</b>	<b>CEO</b>
<b>De que forma ocorreu a escolha do sucessor e quais as dificuldades encontradas na sucessão?</b>	<b>De que forma ocorreu a escolha do sucessor e quais as dificuldades encontradas na sucessão?</b>	--
“Sucessão planejada e tranquila nas 2 fases, fundador para o filho e do filho para o management.”	“Dentre os quatro filhos, fui o primeiro a entrar no negócio, pois os outros irmãos não tinham interesse, a sede da empresa encontrava-se em Feira de Santana e os outros irmãos residiam em Salvador, portanto ingressei na universidade e trabalhei efetivamente na empresa ao mesmo tempo, dedicando muito mais as atividades da empresa do que a faculdade, então fui o sucessor natural por já participar das rotinas administrativas.”	--
<b>A escolha do sucessor da primeira para segunda geração ocorreu por meio de quais fatores?</b>	<b>A escolha do sucessor da primeira para segunda geração ocorreu por meio de quais fatores?</b>	--
“Meu filho começou a trabalhar e obteve bons resultados tendo espaço para assumir o comando da empresa com o meu apoio.”	“ Por já participar das rotinas administrativas da empresa e ter interesse em gerenciar o negócio.”	--
<b>Havia um plano de sucessão da gestão, caso a resposta seja sim, foi pensado para ter aplicabilidade em curto ou longo prazo?</b>	<b>Havia um plano de sucessão da gestão, caso a resposta seja sim, foi pensado para ter aplicabilidade em curto ou longo prazo?</b>	--
“Da primeira para a segunda geração não havia um plano bem estruturado, da segunda para o management houve um planejamento e uma transição com regras de governança e alçadas bem definidas.”	“Não havia um plano de sucessão da primeira para segunda geração, porém da gestão da segunda geração para o atual CEO, houve uma preparação estratégica, onde a empresa desenhou um plano de governança para que fosse cada vez mais profissionalizada	--

	e dependesse menos da família, trazendo um CEO que já trabalhava um tempo na empresa, com isso o meu papel ficou unicamente como presidente do conselho, tendo em vista que antes assumia a presidência do conselho e presidência da empresa, não sendo a melhor prática de governança.”	
<b>Quando o sucessor assumiu a liderança, houve mudanças no que se refere a forma de gerenciar a organização?</b>	<b>Quando o sucessor assumiu a liderança, houve mudanças no que se refere a forma de gerenciar a organização?</b>	--
“Grandes mudanças principalmente da primeira para a segunda geração. “	“Sim, porém houve o apoio dos acionistas membros da família”	--
<b>Explique de que forma a realização de um planejamento prévio do processo sucessório em uma empresa familiar influencia na sua vitalidade e continuidade?</b>	<b>Explique de que forma a realização de um planejamento prévio do processo sucessório em uma empresa familiar influencia na sua vitalidade e continuidade?</b>	<b>Explique de que forma a realização de um planejamento prévio do processo sucessório em uma empresa familiar influencia na sua vitalidade e continuidade?</b>
“Novos tempos exigem novas ideias, mudar é uma necessidade nesse modelo de negócio. “	“A empresa é mais importante do que qualquer pessoa, então quando se tem o processo planejado e profissionalizado, faz com que a empresa se perpetue, tendo vantagem. Algumas empresas são bem geridas e bem-sucedidas mas dependem de uma única pessoa, sendo que a pessoa pode faltar em algum momento ou até mesmo mudar de interesses e isso pode prejudicar a empresa. ”	“Mapeamento dos talentos e possíveis sucessores faz parte da nossa rotina e tem um processo (ciclo de gente) que mantém a disciplina. Isso é fundamental em empresas familiares e não familiares. ”

Fonte: Autor, 2021

Perante o exposto no Quadro 7, nota-se a concordância com a literatura levantada na bibliografia, pois destaca-se, de acordo com os conceitos de Souza (2002), que a Le Biscuit passou por dois tipos de sucessão, a familiar, que ocorreu da primeira para segunda geração e a profissional, na qual o filho do proprietário transfere a gestão para um profissional externo à família, o atual (CEO).

### **Sucessão Familiar**

Autores como Zalamena, Abreu e Dini (2021), Freitas e Frezza (2005), Matielo (2019), discorrem que a sucessão em empresas familiares se relaciona

diretamente com o fator continuidade e vitalidade da organização, tendo em vista que, um planejamento bem estruturado ainda na gestão do proprietário fundador é importante para evitar futuros conflitos e instabilidades na empresa. Estes conceitos são comprovados através da análise do Quadro 7, no qual, verifica-se, na percepção do proprietário fundador, que não houve um planejamento bem estruturado da primeira para segunda geração, porém analisa-se que a sucessão ocorreu ainda em sua gestão, contribuindo assim para que não houvessem conflitos, ademais, o filho do dono já participava ativamente das rotinas administrativas e tinha interesse na sucessão, neste ponto, o mesmo conhecia fundamentos da gestão por possuir graduação em Administração.

Freitas e Frezza (2005) e Souza (2002), afirmam que para escolher o futuro sucessor, apenas os fatores habilidades e competências devem ser considerados, evitando usar aspectos emocionais e laços afetivos como direcionadores de tomada de decisão.

Nesta perspectiva, verificou-se que na empresa familiar estudada, houve uma preocupação em preparar o sucessor através do desenvolvimento tanto nas rotinas internas e práticas da empresa quanto nos conhecimentos intelectuais adquiridos externamente, como a formação acadêmica na área de administração de empresas, assim Alvaro Santana, filho do proprietário, potencializou suas experiências e habilidades para assumir o futuro da empresa.

Nota-se também que não houve conflitos neste processo, pois o filho já havia predisposição à gestão e interessava-se pelas rotinas administrativas da empresa, sendo mais fácil para o proprietário fundador o escolher como seu futuro sucessor.

### **Sucessão Profissional**

De acordo com Souza (2002), Oliveira (2010) e Ageia e Pinheiro (2019), a empresa familiar também pode passar por uma sucessão profissional, na qual, contrata-se um administrador sem vínculo familiar para gerenciar o negócio. A organização estudada passou por esse processo quando houve a transição da gestão do filho( Alvaro Santana) para o CEO contratado; no momento a empresa buscava acelerar a expansão no mercado, nesta etapa, houve um planejamento bem estruturado havendo o repasse de informações gerais sobre as regras de

governança e planejamento de curto, médio e longo prazo sobre os objetivos organizacionais, além disso, o gestor já conhecia as rotinas da empresa por exercer o cargo de Gerente de Planejamento Financeiro e ser funcionário por 11 anos, como exposto nos Quadros 7 e 8.

**Quadro 8** – Trajetória do CEO atual na empresa Le Biscuit

<b>CEO DA LE BISCUIT</b>	
<b>Há quanto tempo você está na gestão da Le Biscuit?</b>	11 anos
<b>Quanto tempo de experiência como CEO?</b>	2,5 anos
<b>Além de CEO, você é acionista na empresa?</b>	Sim
<b>Descreva sua trajetória profissional:</b>	“ 1- Analista de Banco de Investimento. 2 - Consultor Ingressei na Le biscuit como Gerente de Planejamento Financeiro Ocupei cargos como Diretor de Expansão, Operações, Novos Negócios e assumi desenvolvimento de novas frentes como Le franchise e a operação de Cartão de Credito. “

Fonte: Autor, 2021

Ageia e Pinheiro (2019) destacam que os CEO's em empresas familiares têm o objetivo de tomarem decisões em níveis estratégicos, sendo intermediadores de informações entre o operacional e o Conselho Administrativo. Geralmente são acionistas e tendem a ocuparem o cargo em longo prazo. Este conceito afirma-se no Quadro 8, onde verifica-se que o atual CEO da empresa estudada já possui uma trajetória longa em lideranças da empresa, sendo acionista.

Diante disso, nota-se que ao longo da trajetória organizacional a empresa passou pelos dois tipos principais de sucessão, a familiar e a profissional, mesmo não havendo um planejamento da primeira para segunda geração, o herdeiro da gestão interessava-se pelo cargo e possuía participação efetiva na liderança da empresa e rotinas administrativas, a contratação de um gestor que não possui vínculo familiar ocorreu de maneira planejada e estruturada, estes fatores afirmam os conceitos apresentados na referência, nos quais evidenciam que um planejamento prévio da sucessão contribui para continuidade e crescimento da organização, tendo em vista que, a empresa passou por duas gerações e expande-se cada vez mais. Ademais, todas as três lideranças acreditam que o planejamento sucessório é fundamental para que os negócios evoluam.

## Profissionalização da gestão do capital intelectual

**Quadro 9** – Profissionalização na empresa Le Biscuit

<b>1ª Geração: Proprietário Fundador</b>	<b>2ª Geração: Filho</b>	<b>3ª Geração CEO</b>
<b>Em que momento a empresa sentiu necessidade de profissionalizar a gestão familiar?</b>	<b>Em que momento a empresa sentiu necessidade de profissionalizar a gestão familiar?</b>	<b>Se tratando da profissionalização o seu ingresso na empresa ampliou essa perspectiva?</b>
“Desde o início, percebendo quebra crescer era necessário a profissionalização com a implementação de processos. “	“Quando a empresa viu a necessidade de tomar um espaço no mercado que ninguém ainda havia tomado, partindo da crença de que existe espaço para negócios pequenos e grandes empresas, porém as empresas médias existem poucas no mercado e a empresa focou neste modelo. ”	“Antes da entrada do fundo de private equity em 2012 esse plano já estava sendo executado e após foi acelerado. “
<b>Depois do processo de profissionalização qual o nível de influência da família no processo decisório?</b>	<b>Depois do processo de profissionalização qual o nível de influência da família no processo decisório?</b>	<b>Depois do processo de profissionalização, após o seu ingresso, qual o nível de influência da família no processo decisório?</b>
“Grande, hoje meu filho, segunda geração na empresa é o presidente do conselho de administração da empresa e lidera laguna comitês de gestão então todas as decisões importantes tem o conhecimento e aval do conselho e da família”	“A família participa através do conselho administrativo”	“Pelo Presidente do Conselho, entre 1-10, exerce um nível 8 no processo decisório. ”
<b>Quais benefícios da profissionalização do capital intelectual e quais os impactos deste processo na continuidade e expansão do negócio?</b>	<b>Quais benefícios da profissionalização do capital intelectual e quais os impactos deste processo na continuidade e expansão do negócio?</b>	<b>Quais benefícios da profissionalização do capital intelectual e quais os impactos deste processo na continuidade e expansão do negócio?</b>
“A profissionalização é essencial para a atração e retenção de talentos, pessoas são o ativo mais importante da nossa empresa. ”	“A empresa familiar vai sempre ter lugar, tanto empresas pequenas quanto grandes, mas precisam ser profissionalizadas, tendo governanças bem implementadas e tem a família por trás dos interesses da empresa, tendo governanças que protege a empresa da família, pois não necessariamente pela linha sanguínea terá o melhor gestor para gerir a empresa, quando isso acontecer a empresa tem que buscar o melhor que está no mercado e não priorizar só a	“São imensos os benefícios e são pilares fundamentais para continuar crescendo com assertividade. ”

	família, as que não adotam isso tem vida curta, quebrando em algum momento. “	
<b>A empresa possui um plano de curto, médio e longo prazo para a sucessão profissional?</b>	<b>A empresa possui um plano de curto, médio e longo prazo para a sucessão profissional?</b>	<b>A empresa possui um plano de curto, médio e longo prazo para a sucessão profissional?</b>
“Sim. ”	“Sim, é uma grande preocupação de todos acionistas, não só no nível do CEO mas dos diretores e gerências também, fazer o processo de crescimento e sucessão dos profissionais membros da empresa. Ainda há necessidade de trazer gente de fora, pois, a empresa está crescendo e trabalhando em frentes diferentes e desafiadoras”	“Sim, no ciclo de gente, realizado anualmente, temos uma visão dos sucessores (potencias) de cada diretoria. ”

Fonte: Autor, 2021

Autores como Affonso (2014), Ricca (2005), Gazel, Feitosa e Sales (2014) e Freitas e Barth (2011) discorrem sobre a importância da profissionalização da gestão em empresas familiares, destacando que fatores como relacionamento afetivo entre familiares, sócios e herdeiros podem influenciar diversos problemas nos três sistemas, família, propriedade e gestão, sendo que, as tomadas de decisões necessitam ser pautadas de forma racional. Este processo ocorreu na empresa Le Biscuit quando a organização passou pela profissionalização da primeira para segunda geração, caracterizando-se como uma profissionalização familiar e ainda na segunda geração vivenciou o processo de profissionalização da gestão sem vínculo familiar, como analisado no Quadro 9.

Para autores como Dyer (1989) e Oliveira (2014), existem três tipos de profissionalização da gestão em empresas familiares, a profissionalização da família, a profissionalização dos empregados sem vínculo familiar e gestores profissionais externos, na empresa estudada, foram identificados dois dos três tipos de profissionalização em empresas familiares.

Constata-se que a profissionalização da família na empresa Le Biscuit, quando o proprietário fundador afirma que sempre houve o desejo de profissionalização da empresa, tendo em vista sua expansão e crescimento do negócio, nesta perspectiva, verifica-se a flexibilidade da família em relação ao processo de captação e capacitação dos membros para gerirem o negócio. Um dentre os quatro filhos do proprietário sentiu o desejo de fazer parte do negócio por

ter aptidão com as rotinas administrativas e estava aberto para o processo de profissionalização, capacitando-se tanto tecnicamente quanto intelectualmente, como analisado no Quadro 9, estes fatores contribuíram para amenizar conflitos ao decorrer do processo de evolução da empresa. Em relação aos fatores de formação acadêmica e competências administrativas, nota-se, através da Figura 13, a grande evolução profissional que a empresa vivenciou da primeira para segunda geração.

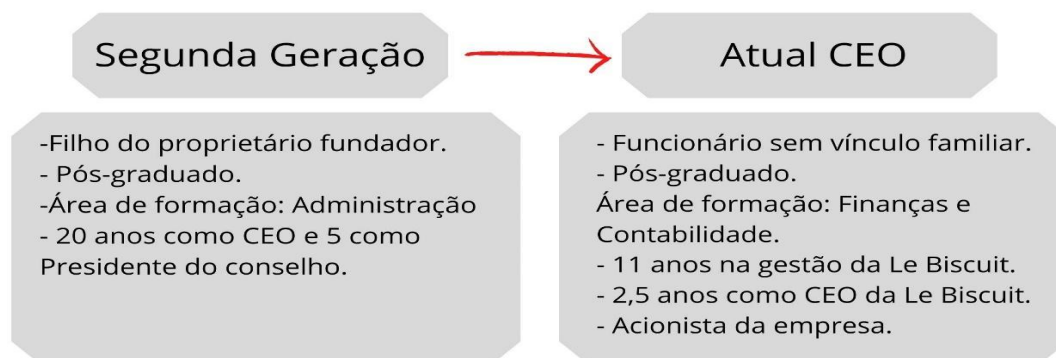
**Figura 13** – A profissionalização da Família na empresa Le Biscuit.



Fonte: Autor, 2021

Percebe-se que a profissionalização dos empregados sem vínculo familiar, no momento em que a empresa sentiu a necessidade de expansão de maneira acelerada, ocorreu a profissionalização através da escolha de um dos gestores que já integravam o quadro de funcionários e possuía uma grande trajetória na organização, este tipo de profissionalização trouxe benefícios especificados no referencial teórico, nos quais, ressalta-se que o colaborador que já faz parte da organização, está ambientado com a cultura, missão, visão e valores, tendo maior facilidade de integração e gerando menos conflitos entre as decisões. Este processo é verificado na Figura 14.

**Figura 14** - Profissionalização dos empregados sem vínculo familiar na Le Biscuit



Fonte: Autor, 2021

Haja vista que a profissionalização é um fator que colabora para a continuidade e aceleração da expansão das empresas familiares, tendo em vista a empresa estudada, percebe-se que ao longo de sua trajetória ocorreram algumas formas de profissionalizar, seja através dos próprios membros familiares ou por meio de funcionários sem vínculo familiar, a organização buscou capacitar-se e as escolhas para a gestão foram direcionadas por critérios como habilidades e qualificações, levando o negócio ao sucesso.

**Quadro 10** – Processo de gestão na empresa Le Biscuit.

<b>1ª Geração: Proprietário Fundador</b>	<b>2ª Geração: Filho</b>	<b>ATUAL CEO</b>
<p><b>Até que ponto a família relaciona-se com a gestão?</b></p> <p>a) A família possui o controle total e influência em todas as decisões relacionadas a gestão.</p> <p>b) A família possui o controle de forma parcial e influência nas principais decisões da gestão.</p> <p>c) A família possui o controle de forma parcial e não influência</p>	<p><b>Até que ponto a família relaciona-se com a gestão?</b></p> <p>a) A família possui o controle total e influência em todas as decisões relacionadas a gestão.</p> <p>b) A família possui o controle de forma parcial e influência nas principais decisões da gestão.</p> <p>c) A família possui o controle de forma parcial e não influência</p>	<p><b>Até que ponto a família relaciona-se com a gestão?</b></p> <p>a) A família possui o controle total e influência em todas as decisões relacionadas a gestão.</p> <p>b) A família possui o controle de forma parcial e influência nas principais decisões da gestão.</p> <p>c) A família possui o controle de forma parcial e não influência</p>

<p>nas principais tomadas de decisão, pois os gestores contratados que não pertencem a estrutura familiar são altamente capacitados e profissionalizados.</p> <p>A família não controla a gestão, os acionistas possuem o controle e influenciam nas principais decisões gerenciais.</p>	<p>nas principais tomadas de decisão, pois os gestores contratados que não pertencem a estrutura familiar são altamente capacitados e profissionalizados.</p> <p>A família não controla a gestão, os acionistas possuem o controle e influenciam nas principais decisões gerenciais.</p>	<p>nas principais tomadas de decisão, pois os gestores contratados que não pertencem a estrutura familiar são altamente capacitados e profissionalizados.</p> <p>A família não controla a gestão, os acionistas possuem o controle e influenciam nas principais decisões gerenciais.</p>
<b>Como é estruturado os cargos de gestão da empresa?</b>	<b>Como é estruturado os cargos de gestão da empresa?</b>	<b>Como é estruturado os cargos de gestão da empresa?</b>
“Conselho, Comitês, CEO, diretoria estatutária, diretoria executiva, gerentes.”	“Conselho, Comitês, CEO, diretoria estatutária, diretoria executiva, gerentes.”	“Temos 4 níveis de cargos principais - Diretoria - Gerentes - Coordenadores – Analistas. “
<b>No início da trajetória da empresa, quais as dificuldades encontradas em relação a gestão do negócio?</b>	<b>No início da trajetória da empresa, quais as dificuldades encontradas em relação a gestão do negócio?</b>	
“Diversas, falta de capital, pouca escala...”	“Várias dificuldades, pois temos metas audaciosas, muita pressão, muitas variáveis, porém tive o apoio do meu pai e da família obtendo sucesso em muitas frentes, não em todas pois tiveram muitas coisas, mas o apoio da família foi muito positivo.”	--
<b>Houve conflitos dos objetivos familiares e empresariais? Se sim, em qual momento da trajetória da empresa?</b>	<b>Houve conflitos dos objetivos familiares e empresariais? Se sim, em qual momento da trajetória da empresa?</b>	
“Sem conflitos. “	“Não”	
<b>Em relação a expansão da marca, como ocorreu o processo decisório? Quais fatores contribuíram para o seu desenvolvimento?</b>	<b>Em relação a expansão da marca, como ocorreu o processo decisório? Quais fatores contribuíram para o seu desenvolvimento?</b>	<b>Em relação a expansão da marca, como ocorreu o processo decisório? Quais fatores contribuíram para o seu desenvolvimento?</b>
“Processo de decisão tomado com base no planejamento estratégico e baseado na análise de dados e estimativa de retorno do investimento. “	“A empresa se espelhou e se adequou ao modelo de contabilidade e gestão norte americano, e com isso foi se estruturando e implementando na empresa, passaram algumas consultorias na empresa que foram muito importantes, ajudando a implementar a parte de metodologia de controle, processos, gestão e padronização, ajudando a expandir o negócio. “	“Decidimos focar no adensamento das cidades capitais do Nordeste e das 2as cidades em cada estado. Também decidimos entrar em praças estratégicas no Sudeste. Os fatores de malha logística, custo de ocupação e custo mídia entraram em consideração. ”

<b>Atualmente, qual a participação do fundador na tomada de decisão no gerenciamento da empresa?</b>	<b>Atualmente, qual a participação do fundador na tomada de decisão no gerenciamento da empresa?</b>	<b>Há influências da família na tomada de decisão no processo de gestão?</b>
“Participa do Conselho de administração.”	“Participa do Conselho de administração.”	“Da família fundador, que é representado pelo Presidente do Conselho, sim.”
<b>Os principais cargos de gestão estão ocupados por profissionais que possuem vínculo familiar?</b>	<b>Os principais cargos de gestão estão ocupados por profissionais que possuem vínculo familiar?</b>	<b>Os principais cargos de gestão estão ocupados por profissionais que possuem vínculo familiar?</b>
“Não.”	“Não.”	“Não.”
<b>Os valores, crenças e a essência do proprietário fundador ainda prevalecem na empresa?</b>	<b>Os valores, crenças e a essência do proprietário fundador ainda prevalecem na empresa?</b>	<b>Os valores, crenças e a essência do proprietário fundador ainda prevalecem na empresa?</b>
“Uma cultura muito forte de trabalho duro, capacidade de se adaptar e inovar principalmente em momentos difíceis.”	“Sim”	“Sim”
<b>Os hábitos, costumes, crenças e valores da família, no atual cenário da empresa, ainda possuem relevância na cultura organizacional?</b>	<b>Os hábitos, costumes, crenças e valores da família, no atual cenário da empresa, ainda possuem relevância na cultura organizacional?</b>	<b>Os hábitos, costumes, crenças e valores da família, no atual cenário da empresa, ainda possuem relevância na cultura organizacional?</b>
“Total relevância, os valores são os mesmos.”	“Sim, cultura de trabalho duro e muito esforço.”	“Sim”

Fonte: Autor, 2021

Autores como Boas e Andrade (2009) e Paiva (2005) abordam o processo histórico da Gestão de Pessoas, analisando todos os aspectos que influenciaram essa nomenclatura, atualmente vivencia-se a sociedade do conhecimento, formada pela junção do capital organizacional, capital humano e capital social. Através do Quadro 10, pode-se verificar como ocorreu o desenvolvimento da gestão na empresa familiar Le Bicult. Inicialmente a empresa enfrentou dificuldades na gestão do negócio por ser pouco profissionalizada, entretanto, à medida que foi se expandindo, passou por duas grandes direções, a segunda geração gerenciada pelo filho do fundador (Alvaro Santana) e o atual CEO, que não possui vínculo familiar.

Percebe-se que não houve conflitos familiares relacionados a transição de gestão da primeira para segunda geração, no ponto de vista administrativo, pois os

acionistas membros familiares, apoiaram a governança do sucessor. Da segunda geração para o atual CEO, através da realização do planejamento estratégico de sucessão de gestão, os conflitos também não transcorreram.

As decisões sobre a gestão são direcionadas através de um planejamento estratégico formulado com base em análises e estimativas de retorno, no qual a família participa de maneira ativa, porém através do Conselho Administrativo, ratificando a abordagem desenvolvida por Paiva (2005), na qual afirma que a ação do conhecimento em empresas familiares, abrange um conjunto de ações que coordenam o processo de geração, passando pelo compartilhamento e armazenamento entre os indivíduos.

**Quadro 11 – Capital intelectual no atual cenário da empresa Le Biscuit**

<b>CEO</b>	
<b>Como é feita a gestão do capital intelectual na Le Biscuit?</b>	“Temos processos bem elaborados e POPs para garantir os padrões de operação. A Diretoria segue uma rotina bem estruturada para tratar todas as frentes de gestão tática e estratégica com fóruns marcadas regularmente e um Conselho de Administração que tem 12 encontros por ano com management.”
<b>Qual sua opinião quanto a gestão do capital intelectual de uma organização, como deve ser gerido?</b>	“Forte cultura de processos e rotinas.”
<b>Filho do proprietário fundador (Segunda Geração)</b>	
<b>Como é feita a gestão do capital intelectual na Le Biscuit?</b>	“A estratégia e modelo visa priorizar o crescimento dentro da empresa de pessoas de dentro da empresa em todas as áreas, temos programas como os de Trainee, estágio, sendo porta de entrada para gente nova entrar e crescer na empresa.”

Fonte: Autor, 2021

Em relação ao capital intelectual, nota-se que em nenhum dos principais cargos de gestão há membros familiares, compreende-se que no cenário atual a empresa encontra-se altamente profissionalizada, porém a família ainda faz parte das principais decisões. Por meio dos Quadros 8 e 11, verifica-se que há um plano de reter o capital intelectual da empresa, pois explorando a trajetória do atual CEO, compreende-se que houve uma preparação deste para assumir a gestão, este fator é verificado por Paiva (2005), que afirma que além de contratar um colaborador que

se adeque à função pelas habilidades e competências, é necessário mantê-lo, remunerá-lo e desenvolvê-lo para potencializar seus atributos e agregar mais valor à empresa.

Através de programas de desenvolvimento de funcionários internos a empresa trabalha o seu capital intelectual, possuindo estratégia de capacitar a carreira do mesmo dentro da própria organização, porém por estar em um estágio de maturidade e constante expansão, não descartando a possibilidade de obter profissionais externos altamente capacitados para agregar e inovar o negócio.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Indubitavelmente as empresas familiares são fundamentais para o desenvolvimento da economia, tanto nacional quanto internacional, possuindo significativas contribuições na geração de empregos, podendo ser altamente competitivas e referências mundiais, mesmo assim, grande parte destas não alcançam a segunda geração por não desenvolverem planejamento sucessório e a profissionalização na gestão.

Portanto, o presente estudo apresentou de que forma ocorre os processos de sucessão e profissionalização da gestão do capital intelectual nas empresas familiares que se configuram como empresas peculiares por possuírem interação de três sistemas, a família e propriedade e a gestão, através do estudo de caso na empresa Le Biscuit, evidenciando cada geração e suas respectivas formas de gerência.

Grande parte dos resultados obtidos por meio de entrevista com o filho do proprietário fundador e dos questionários aplicados às três principais lideranças da empresa ao longo de sua história coincidiram com a bibliografia levantada ao decorrer do estudo, confirmando os conceitos dos autores citados na pesquisa. Verificou-se a importância da estruturação e planejamento sucessório, dentro da perspectiva dos resultados alcançados pela empresa Le Biscuit, na qual passou por dois processos de sucessão ao longo de sua trajetória.

Da primeira para a segunda geração, constatou-se que não houve uma estratégia pensada a curto e médio prazo, porém um dos quatro filhos do proprietário apresentou interesse em gerir o negócio e a sua experiência nas rotinas administrativas colaboraram para a decisão de sucessão, esses aspectos contribuíram para que não houvesse conflitos entre os sistemas família, propriedade e gestão.

Já na segunda sucessão, na qual foi passado a gestão do filho do proprietário para um colaborador sem vínculo familiar, verificou-se que o desenvolvimento e preparação da sucessão ocorreu de maneira muito mais ampla e estruturada, pois a empresa, nesta etapa, possuía estratégias de gestão mais sofisticadas e objetivos de expansão exponenciais. Aponta-se como um dos fatores de sucesso na segunda sucessão, o fato do gestor já possuir uma vivência na organização, conhecendo a

cultura, visão, missão e valores organizacionais. Com isso, compreendeu-se que a empresa desenvolveu competências internas, nas quais, visavam capacitar funcionários para assumir futuros cargos de liderança, esta análise qualifica a primeira hipótese abordada no presente estudo.

Há a resolução do que foi abordado na questão norteadora: “Como se dá o processo sucessório em empresas familiares?” quando constata-se as duas sucessões vivenciadas na organização estudada. As empresas familiares, de maneira geral, não possuem um plano de sucessão a longo prazo, isso pode ocasionar gargalos na gestão e impactar negativamente a sobrevivência do negócio nas próximas gerações, caso nenhum dos filhos do proprietário da Le Biscuit tivesse interesse na gestão, a empresa não estaria preparada para uma sucessão repentina da primeira para segunda geração, tendo em vista que só ocorreu de maneira planejada na segunda sucessão.

É imprescindível que todas as empresas familiares fomentem um planejamento de profissionalização, pois o mercado está em constantes mudança e vivencia-se a geração do conhecimento, portanto para manter-se competitivas e avançarem para as próximas gerações, as buscas por capacitações, qualificações e habilidades devem ser constante neste tipo de empresa.

A profissionalização do capital intelectual impactou diretamente nos resultados de expansão do negócio da empresa estudada, pois a medida que os gestores capacitavam-se a empresa tornava-se cada vez mais competitiva, esta variável foi identificada através da comparação dos níveis de instrução entre as gerações em que o proprietário fundador não possui formações acadêmicas na área de gestão e estratégia, porém a partir da segunda geração percebeu-se que todos os gestores são pós-graduados detendo competências necessárias para o cargo de direção. Ressalta-se também que os conhecimentos foram adquiridos tanto externamente através das qualificações quanto internamente, por meio das experiências obtidas na organização, portanto confirma-se a segunda hipótese levantada na introdução.

Analisou-se que o investimento e desenvolvimento do capital intelectual tanto dos membros familiares quanto dos colaboradores contribuiu para uma gestão mais harmônica e sem conflitos, cooperando para expansão do negócio de maneira mais rápida e eficiente, esta perspectiva testa a terceira hipótese da pesquisa.

Atualmente a empresa não possui membros familiares nos principais cargos de gestão, porém a família possui parcialmente o controle do negócio e influência nas

principais tomadas de decisões, através do Conselho Administrativo, porém, infere-se que em um contexto de longo prazo esta característica tende a não ser mais tão evidenciada na Le Biscuit, pois fatores como a expansão exponencial do negócio e investimentos constantes no programa de franquias direcionam um processo de profissionalização total da empresa, no qual a família possui pouca ou nenhuma influência nas principais tomadas de decisões na gestão.

Compreende-se através da amostra que as empresas familiares podem começar pequenas e se tornarem grandes potências mundiais, o que vai definir o sucesso da organização é a atitude da família sobre a gestão do negócio, desenvolver e planejar a sucessão ainda na gestão do proprietário fundador evita gargalos e futuros conflitos sobre a administração, pois direciona a preparação para a profissionalização na empresa tanto por meio de membros e/ou funcionários quanto de profissionais externos sem vínculo familiar.

## REFERÊNCIAS

ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A: gestão de empresa familiar e solução de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2006.

AFFONSO, Henrique José. **Determinantes da profissionalização das empresas familiares brasileiras: um estudo dos impactos nos resultados da organização**. 2014. 249 f. Tese (Doutorado) – Faculdade de Ciências Gerenciais, Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2014.

AGEIA, Maurício Alves; PINHEIRO, Raul Gomes. **A Influência do Processo Sucessório em Empresas Familiares: Como o Mercado de Ações e os Resultados das Empresas Reagem às Sucessões**. 1, [s. l.], 2019. Disponível em: [https://liceu.fecap.br/LICEU\\_ON-LINE/article/view/1844](https://liceu.fecap.br/LICEU_ON-LINE/article/view/1844). Acesso em: 27 abr. 2021.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO**. 2. ed. São Paulo: Elsevier Editora Ltda, 2011.

ANDRADE, Daniela Meirelles; GRZYBOVSKI, Denize. **Aplicabilidade do “Modelo dos Três Círculos” em Empresas Familiares Brasileiras: Um Estudo de Caso**. 1, Rio Grande do Sul, 2005. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/read/article/view/40632>. Acesso em: 26 fev. 2021.

ARAÚJO, Cidália *et al.* **Estudo de Caso**. 1, [s. l.], 2008. Disponível em: <http://nelsonreyes.com.br/Estudo%20de%20Caso%20%20Doutora%20Clara%20Perreira%20Coutinho.pdf>. Acesso em: 8 maio 2021.

BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel. **Governança na Empresa Familiar**. [S. l.]: Elsevier, 2003. 176 p.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa Familiar: Sucessão Profissionalizada ou Sobrevivência Comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989.

BICHUETTI, José Luiz. **Governança, Gestão e Sucessão: Passo a Passo**. 1. ed. [S. l.]: Saint Paul, 2020. Disponível em: <https://www.amazon.com.br/Governan%C3%A7a-Gest%C3%A3o-Sucess%C3%A3o>

Passo/dp/6586407214/ref=asc\_df\_6586407214/?tag=googleshopp0020&linkCode=df0&hvadid=379787848265&hvpos=&hvnetw=g&hvrand=12268655111203986957&hvpon=&hvptwo=&hvqmt=&hvdev=c&hvdvcmdl=&hvlocint=&hvlocphy=1001521&hvtargid=pla-1185796089974&psc=1. Acesso em: 3 mar. 2021.

BOTTARO, WALTHER. **Profissionalização da Gestão em PMEs e Empresas Familiares: Famílias construindo empresas ou empresas destruindo famílias**. 2. ed. São Paulo: Bottaro, 2019.

BOAS, Ana Alice Vilas; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão Estratégica De Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2009.

BRASIL. Lei Complementar nº 139, de 10 de novembro de 2011. **Altera dispositivos da Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, e dá outras providências**. Diário Oficial da República Federativa do Brasil.

BRASIL, MINISTÉRIO DA SAÚDE, **Coronavírus**. [S. l.], 2020. Disponível em: <https://coronavirus.saude.gov.br/>. Acesso em: 7 abr. 2020.

DAVEL, Eduardo; COLBARI, Antônia. Organizações Familiares: **Por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade**. Organizações Familiares, [s. l.], 2000. Disponível em: <https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1Qk68IMo05hWUVagDGWTBwT2vHvX4aaNh>. Acesso em: 4 fev. 2021.

DONNELLEY, Robert G. **A empresa familiar**. Tradução de Carlos Osmar Bertero. Revista de Administração de Empresas - RAE, São Paulo, v. 7, n. 23, p. 161-198, abr./jun. 1967.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 4.ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

FAVERI, Dinorá Baldo de *et al.* **Ciclo de Vida Organizacional: Um Estudo das Prestadoras de Serviços Contábeis de Tubarão e Rio do Sul**, [s. l.], 2013.

FAMILY Business Survey 2021. **From trust to impact: Why family businesses need to act now to ensure their legacy tomorrow**. [s. l.], 2021. Disponível em:

<https://www.pwc.com/gx/en/family-business-services/family-business-survey-2021/pwc-family-business-survey-2021.pdf>. Acesso em: 18 mar. 2021.

FREITAS, Ernani Cesar de; FREZZA, Cleusa Maria Marques. **Gestão e Sucessão em Empresa Familiar**. [s. l.], 2005. Disponível em: <file:///C:/Users/Jisele/Downloads/1063-3029-1-PB.pdf>. Acesso em: 2 mar. 2021.

FREITAS, Ernani Cesar de; BARTH, Mauricio. **Profissionalização da gestão nas empresas familiares: estagnar ou inovar?**, São Paulo, v. 7, p. 158-185, 2011. Disponível em: <https://www.rbgdr.net/revista/index.php/rbgdr/article/view/514/257>. Acesso em: 18 fev. 2021.

GAZEL, Welleson Feitosa; FEITOSA, Wesley Gomes; SALLES, José Antônio Arantes. **A importância da profissionalização da gestão: Estudo de Caso em transportadora**. 1, [s. l.], 2014. Disponível em: [http://www.admpg.com.br/revista2014\\_2/Artigos/4%20%20-%20Artigo\\_4.pdf](http://www.admpg.com.br/revista2014_2/Artigos/4%20%20-%20Artigo_4.pdf). Acesso em: 13 maio 2021.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2008. 197 p.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ITO, Sidney; SOARES, Sebastian; ALLEGRETTI, Fernanda. **A evolução das empresas familiares no Brasil: A 4ª edição da pesquisa Retratos de Família - Um Panorama das Práticas de Governança Corporativa e Perspectivas das Empresas Familiares Brasileiras ressalta a resiliência das organizações familiares, que hoje respondem por mais da metade do PIB brasileiro**. [s. l.], ed. 4, 2020. Disponível em: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/br/pdf/2021/03/artigo-evolucao-empresas-familiares.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2021.

KREISIG, Denise; SPRINGER, Fabio Augusto; PETRY, Luiz Inácio. **O processo de gestão em empresas familiares: um estudo em empresas de terceiro a quinta gerações**. [s. l.], 2005.

LE BISCUIT. Nossa História. *In: Nossa História*. [S. l.], 2021. Disponível em: <https://www.lebiscuit.com.br/institucional>. Acesso em: 10 maio 2021.

LETHBRIDGE, Eric. **Tendências da empresa Familiar no Mundo**. Revista BNDES, n. 7, jun. 1997.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

LOBÃO, Luis; CANSANÇÃO, Luciano. **Coleção Família e Negócio: Executivos não Familiares na Empresa Familiar**. Rio de Janeiro: Autografia, 2019. v. 5.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2003.

MATIELO, Leandro *et al.* **DESAFIOS DE GERIR UMA EMPRESA FAMILIAR:: A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO PARA A SUCESSÃO**. 1, [s. l.], 2019. Disponível em: <http://revistacientifica.faccaci.edu.br:8090/ojs/teste/article/view/53>. Acesso em: 11 fev. 2021.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade**. 21. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

MOTTA, P. R. (2001). **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark.

NASCIMENTO, Ana Caroline; PRADO, Nágela Bianca do; CUNHA, Christiano França da. **COVID-19 e modelos de gestão nas micro e pequenas empresas: Qual a melhor saída?**, [s. l.], 2021. Disponível em: <http://saber.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/26442/17000>. Acesso em: 8 mar. 2021.

OLIVEIRA, Antonio Carlos de. **EMPRESA FAMILIAR: SUA IMPORTÂNCIA ECONOMICA E SOCIAL**. 1, [s. l.], 2010. Disponível em: <https://www.revistaidea.oldsitesamc.york.digital/index.php/idea/article/view/163/129>. Acesso em: 4 maio 2021.

OLIVEIRA, Alexandre Madeira. **PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO DE UMA EMPRESA FAMILIAR DE MÉDIO PORTE**. 1, [s. l.], 2014. Disponível em: <http://revistaadmmade.estacio.br/index.php/papirussantacatarina/article/viewArticle/1165>. Acesso em: 29 abr. 2021

OKUBO, Tays Paduan; BORGESBORGES, Alex Fernando. **Sucessão e profissionalização da gestão em empresa familiar: estudo de caso**. 1, Ituiutaba, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/bitstream/oeProfissionaliza%c3o.pdf>. Acesso em: 24 mar. 2021.

PAIVA, Simone Bastos. **Gestão do capital intelectual ancorada à gestão do conhecimento**. 1, [s. l.], 2005. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/1537>. Acesso em: 10 maio 2021.

PLANALTO, (2020) **Lei 13.979/20** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2020/Lei/L13979.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2020/Lei/L13979.htm). Acesso: 20 de março de 2020.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2ª. ed. Rio Grande do Sul: Universidade Feevale, 2013.

RICCA, Domingos. **Governança Corporativa nas Empresas Familiares: sucessão e profissionalização**. São Paulo: CLA Editora, 2012.

RICCA, Domingos. **Sucessão na empresa familiar: Conflitos e soluções**. São Paul: CLA Editora, 2007.

SANTOS, Boaventura Sousa, **Introdução à uma ciência pós-moderna**. (p. 31-70). Rio de Janeiro, 2000.

SEBRAE. **O Impacto da pandemia de coronavírus nos Pequenos Negócios**. 1, [s. l.], ed. 2, 2020. Disponível em: [https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/04/Impacto-do-coronav%C3%A4Drus-nas-MPE-2%C2%AAedicao\\_geral-v4-1.pdf](https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/04/Impacto-do-coronav%C3%A4Drus-nas-MPE-2%C2%AAedicao_geral-v4-1.pdf). Acesso em: 10 fev. 2021.

SOUZA , Jader. **Gestão de Empresa Familiar: Refletindo sobre suas peculiaridades e desafios..** Salvador: FTE, 2002. 204 p.

TRÊS, Guilherme; SERRA, Fernando; FERREIRA, Manuel Portugal. **O Tempo de Mandato do CEO e o Desempenho das Empresas:** Um Estudo Comparativo de empresas Familiares e não Familiares Brasileiras, São Paulo, 2014. Disponível em:<http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/732#:~:text=Os%20resultados%20indicam%20que%2C%20para,positiva%20no%20desempenho%20da%20empresa.Acesso em: 19 maio 2021.>

VIDIGAL , Antonio Carlos. **Viva A Empresa Familiar.** 1º. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1996. 136 p.

ZATTA, FERNANDO NASCIMENTO *et al.* **Presente e Futuro da Empresa Familiar: O Perfil das Publicações Mundiais,** São Paulo, 2020. Disponível em: <https://congressosp.fipecafi.org/anais/20UspInternational/ArtigosDownload/2614.pdf> . Acesso em: 25 mar. 2021.

ZALAMENA, DOUGLAS; ABREU, EDIANE MORRETE DE; DINI, ANTONIO FERNANDO ROSA. **Empresa Familiar e os Impactos Enfrentados pelos Membros da Segunda Geração,** [s. l.], 2021.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIOS DA PESQUISA



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA (UEFS)  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**

**COLEGIADO DE ADMINISTRAÇÃO**

Prezado (a),

O presente questionário refere-se a uma etapa de pesquisa voltada para realização do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), do Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS), intitulado: O Processo de Profissionalização na Gestão do Capital Intelectual na Empresa Familiar, desenvolvido pela aluna Jisele do Nascimento Santos, sob orientação da Prof. Mestre Cidineide Gerônimo. O objetivo do presente estudo é investigar e analisar o processo sucessório e profissionalização da gestão do capital intelectual na empresa familiar através de um estudo de caso.

Ressalta-se que as informações aqui colhidas serão mantidas em sigilo, tendo como principal finalidade defrontar os dados coletados com o levantamento bibliográfico para alcançar os objetivos da pesquisa e obter familiaridade com a temática.

Esse formulário subdivide-se em seis seções que visam coletar informações sobre o processo histórico, dificuldades, desafios e estratégias enfrentados no processo de sucessão e profissionalização da empresa estudada.

**QUESTIONÁRIO APLICADO AO PROPRIETÁRIO FUNDADOR (1ª GERAÇÃO):**

**☐ SOBRE O ENTREVISTADO:**

Nome:

---

Qual seu cargo na empresa?

---

Há quanto tempo você está na gestão? \_\_\_\_\_

- **No ponto de vista histórico de fundação da empresa, em qual geração você se encontra?**

- a) Primeira geração (Proprietário fundador)
- b) Segunda geração (Filho ou sobrinho do fundador)
- c) Terceira geração (Neto do fundador)
- d) Não possui vínculo familiar com o proprietário fundador

- **Quais alternativas abaixo melhor descrevem seu nível de instrução?**

- a) Sem diploma universitário
- b) Graduado
- c) Pós-graduado
- d) Mestrado
- e) Doutorado

f) Pós-doutorado

- Qual sua área de formação?
- Quantos filhos você possui?
- Descreva sua trajetória profissional

❑ **PROCESSO HISTÓRICO**

- Como surgiu o desejo de abrir o negócio?
- Qual a trajetória da empresa no mercado e quais os detalhes marcantes de sua história?
- Em uma perspectiva histórica, no que se refere ao quadro de colaboradores, inicialmente (na fundação da organização) quantos a empresa possuía e quantos tem atualmente?
- Em relação a expansão da marca, como ocorreu o processo decisório? Quais fatores contribuíram para o seu desenvolvimento?

❑ **FAMÍLIA E GESTÃO**

- **Até que ponto a família relaciona-se com a gestão ?**
- a) A família possui o controle total e influência em todas as decisões relacionadas à gestão.
  - b) A família possui o controle de forma parcial e influência nas principais decisões da gestão.
  - c) A família possui o controle de forma parcial e não influencia nas principais tomadas de decisão, pois os gestores contratados que não pertencem a estrutura familiar são altamente capacitados e profissionalizados.

d) A família não controla a gestão, os acionistas possuem o controle e influenciam nas principais decisões gerenciais.

- Os valores, crenças e a essência do proprietário fundador ainda prevalece na empresa?
- Os hábitos, costumes, crenças e valores da família, no atual cenário da empresa, ainda possuem relevância na cultura organizacional?
- Você pode descrever a cultura da empresa hoje?

#### ❑ **GESTÃO**

- Como são estruturados os cargos de gestão da empresa?
- No início da trajetória da empresa, quais as dificuldades encontradas em relação a gestão do negócio?
- Houve conflitos dos objetivos familiares e empresariais, se sim em qual momento da trajetória da empresa?
- Atualmente, qual a participação do fundador na tomada de decisão no gerenciamento da empresa?
- Os principais cargos de gestão estão ocupados por profissionais que possuem vínculo familiar ?
- Em relação a expansão da marca, como ocorreu o processo decisório? Quais fatores contribuíram para o seu desenvolvimento?
- Qual a relação dos sistemas empresa, propriedade e gestão?

#### ❑ **SUCCESSÃO**

- De que forma ocorreu a escolha do sucessor e quais as dificuldades (conflitos) encontradas na sucessão?
- A escolha do sucessor da primeira para segunda geração ocorreu por meio de quais fatores?
- Havia um plano de sucessão da gestão, caso a resposta seja sim, foi pensado para ter aplicabilidade em curto ou longo prazo?
- Quando o sucessor assumiu a liderança, houve mudanças no que se refere a forma de gerenciar a organização?
- Você acredita que a realização de um planejamento prévio do processo sucessório em uma empresa familiar influencia na sua vitalidade e continuidade ?

#### ❑ **PROFISSIONALIZAÇÃO**

- Em que momento a empresa sentiu necessidade de profissionalizar a gestão familiar?
- Depois do processo de profissionalização qual o nível de influência da família no processo decisório?
- Quais benefícios da profissionalização do capital intelectual e quais os impactos deste processo na continuidade e expansão do negócio?
- A empresa possui um plano de curto, médio e longo prazo para a sucessão profissional?

#### **QUESTIONÁRIO APLICADO AO MEMBRO DA SEGUNDA GERAÇÃO:**

**☐ SOBRE O ENTREVISTADO:**

Nome:

---

Qual seu cargo na empresa?

---

Há quanto tempo você está na gestão? \_\_\_\_\_

- **No ponto de vista histórico de fundação da empresa, em qual geração você se encontra?**

- a) Primeira geração (Proprietário fundador)
- b) Segunda geração (Filho ou sobrinho do fundador)
- c) Terceira geração (Neto do fundador)
- d) Não possui vínculo familiar com o proprietário fundador

- **Quais alternativas abaixo melhor descrevem seu nível de instrução?**

- Sem diploma universitário
- Graduado
- Pós-graduado
- Mestrado
- Doutorado
- Pós-doutorado

- Qual sua área de formação?

## ❑ PROCESSO HISTÓRICO

1. Como surgiu a empresa, qual sua trajetória no mercado e quais os detalhes marcantes de sua história?
2. Quanto tempo a empresa atua no mercado e como está estruturada?
3. Em uma perspectiva histórica, no que se refere ao quadro de colaboradores, inicialmente quantos a empresa possuía e quantos tem agora?
4. Em relação a expansão da marca, como ocorreu o processo decisório? Quais fatores contribuíram para o seu desenvolvimento?

## ❑ FAMÍLIA E CULTURA

- **Até que ponto a família relaciona-se com a gestão ?**

- a) A família possui o controle total e influência em todas as decisões relacionadas à gestão.
- b) A família possui o controle de forma parcial e influência nas principais decisões da gestão.
- c) A família possui o controle de forma parcial e não influencia nas principais tomadas de decisão, pois os gestores contratados que não pertencem a estrutura familiar são altamente capacitados e profissionalizados.
- d) A família não controla a gestão, os acionistas possuem o controle e influenciam nas principais decisões gerenciais.

- Os valores, crenças e a essência do proprietário fundador ainda prevalece na empresa?

- Os hábitos, costumes, crenças e valores da família possuem relevância na cultura organizacional?
- Você pode descrever a cultura da empresa hoje?

## ❑ **GESTÃO**

1. Como são estruturados os cargos de gestão da empresa?
2. No início da trajetória da empresa, quais as dificuldades encontradas em relação a gestão do negócio?
3. Houve conflitos dos objetivos familiares e empresariais, se sim em qual momento da trajetória da empresa?
4. Atualmente, qual a participação do fundador na tomada de decisão no gerenciamento da empresa?
5. Os principais cargos de gestão estão ocupados por profissionais que possuem vínculo familiar ?
6. Em relação a expansão da marca, como ocorreu o processo decisório? Quais fatores contribuíram para o seu desenvolvimento?
7. Qual a relação dos sistemas empresa, propriedade e gestão?

## ❑ **SUCCESSÃO**

1. De que forma ocorreu a escolha do sucessor e quais as dificuldades encontradas na sucessão ?
2. A escolha do sucessor da primeira para segunda geração ocorreu por meio de fatores como competências e resultados alcançados ou por fatores de laços familiares?
3. Havia um plano de sucessão da gestão, caso a resposta seja sim, foi pensado para obter aplicação em curto ou longo prazo?
4. Quando o sucessor assumiu a liderança, houve mudanças no que se refere a forma de gerenciar a organização?
5. Explique de que forma a realização de um planejamento prévio do processo sucessório em uma empresa familiar influencia na sua vitalidade e continuidade?

#### **❑ PROFISSIONALIZAÇÃO**

1. Em que momento a empresa sentiu a necessidade de profissionalizar a gestão?
2. Entre os gestores, qual a formação profissional dos que possuem vínculo familiar com o proprietário fundador?
3. Depois do processo de profissionalização qual o nível de influência da família no processo decisório?
4. Quais benefícios da profissionalização do capital intelectual e quais os impactos deste processo na continuidade e expansão do negócio?
5. A empresa possui um plano de curto, médio e longo prazo para a sucessão profissional?

6. Quando houve contratação de gestores profissionais externos e como isso impactou no desenvolvimento empresarial?

### **QUESTIONÁRIO APLICADA AO CEO DA EMPRESA:**

#### **☐ Sobre o Entrevistado:**

Nome:

---

Qual seu cargo na empresa?

---

Há quanto tempo você está na gestão da Le Biscuit ?

---

- **No ponto de vista histórico de fundação da empresa, em qual geração você se encontra?**

- e) Primeira geração (Proprietário fundador)
- f) Segunda geração (Filho ou sobrinho do fundador)
- g) Terceira geração (Neto do fundador)
- h) Não possui vínculo familiar com o proprietário fundador

- **Quais alternativas abaixo melhor descrevem seu nível de instrução?**

- Sem diploma universitário
- Graduado
- Pós-graduado
- Mestrado
- Doutorado
- Pós-doutorado

- Qual sua área de formação?
- Antes de assumir o cargo de gestão, você já trabalhava na empresa em algum outro cargo?
- Quanto tempo de experiência como CEO?
- Além de CEO, você é acionista na empresa?

## □ GESTÃO

1. Como são estruturados os cargos de gestão na empresa?
2. Como é feita a gestão do capital intelectual na Le Biscuit?
3. Em relação a expansão da marca, como ocorreu o processo decisório? Quais fatores contribuíram para o seu desenvolvimento?
4. Qual sua opinião quanto a gestão do capital intelectual de uma organização, como deve ser gerido?
5. O que mudou com sua chegada na empresa?
6. Há influências da família na tomada de decisão no processo de gestão?
7. Os principais cargos de gestão estão ocupados por profissionais que possuem vínculo familiar ?
8. Qual a relação dos sistemas empresa, propriedade e gestão?
9. No seu ponto de vista, qual a diferença em gerir uma empresa familiar e uma empresa não familiar?

## ☐ CULTURA ORGANIZACIONAL

### **Até que ponto a família relaciona-se com a gestão ?**

- a) A família possui o controle total e influência em todas as decisões relacionadas à gestão.
- b) A família possui o controle de forma parcial e influência nas principais decisões da gestão.
- c) A família possui o controle de forma parcial e não influencia nas principais tomadas de decisão, pois os gestores contratados que não pertencem a estrutura familiar são altamente capacitados e profissionalizados.
- d) A família não controla a gestão, os acionistas possuem o controle e influenciam nas principais decisões gerenciais.
  - Os valores, crenças e a essência do proprietário fundador ainda prevalecem na empresa?
  - Os hábitos, costumes, crenças e valores da família, no atual cenário da empresa, ainda possuem relevância na cultura organizacional?
  - Você pode descrever a cultura da empresa hoje?

## ☐ PROFISSIONALIZAÇÃO

1. Em que momento a empresa sentiu necessidade de profissionalizar a gestão familiar?

2. Depois do processo de profissionalização, após o seu ingresso, qual o nível de influência da família no processo decisório?
3. Quais as principais dificuldades enfrentadas no processo de profissionalização?
4. Quais benefícios da profissionalização do capital intelectual e quais os impactos deste processo na continuidade e expansão do negócio?
5. A empresa possui um plano de curto, médio e longo prazo para a sucessão profissional?
6. Explique de que forma a realização de um planejamento prévio do processo sucessório em uma empresa familiar influencia na sua vitalidade e continuidade?