

## **Gestão de Empresas Familiares: um Estudo sobre Sucessão e Profissionalização**

Claudio Eduardo Ramos CAMFIELD (UFSM)

Carina CIPOLAT (UFSM)

Ediane Inês KRAEMER (UFSM)

Queila Paula LUDKE (UFSM)

**RESUMO:** Um dos grandes desafios das empresas familiares é se perpetuarem entre gerações. Para que isso seja possível, um dos caminhos é a profissionalização da gestão. O objetivo geral desse trabalho é identificar os aspectos relativos à sucessão da empresa e os fatores que as levam a buscar profissionalização. Essa pesquisa caracteriza-se como um estudo de natureza exploratório-descritivo e como método de multicase, onde se utilizou questionários, aplicados por meio de entrevistas com os gestores de dez empresas familiares localizadas na região central e serra do Rio Grande do Sul. Conclui-se que a profissionalização é uma ferramenta essencial que ajuda a minimizar os problemas de gestão, sendo uma das alternativas a contratação de profissionais externos. Verificou-se que a profissionalização é uma atitude de identificar as melhores competências para assumir os cargos, e os valores a serem mantidos pelos futuros gestores vêm de valores familiares responsáveis pela cultura organizacional.

**Palavras-Chave:** Empresa Familiar, Sucessão, Profissionalização.

### **1. INTRODUÇÃO**

As empresas familiares funcionam como organismos vivos (elas nascem, desenvolvem, crescem e morrem) sendo assim elas são passadas de geração para geração. Porém, o que se observa é que muitas dessas organizações não se mantêm por muito tempo, onde o processo de sucessão acaba se tornando um problema para a sua sobrevivência e continuidade. De acordo com Oliveira (1999, p. 19),

Com referência a longevidade das empresas familiares, deve-se lembrar que a vida média das empresas americanas não familiares é de 45 anos, enquanto a das empresas familiares é de 24 anos. No Brasil, existem dados que afirmam que a vida média das empresas não familiares é de 12 anos e das empresas familiares é de 9 anos, apenas 30% das empresas familiares passam para o comando da segunda geração e, pior ainda, apenas 5% passam para 3<sup>o</sup> geração.

Em se tratando de empresa familiar, Lansberg et al. (1997) afirma que esse tipo de empresa é predominante em todo o mundo. Estima-se que 40% das quinhentas maiores empresas sejam de propriedade de famílias. Elas são responsáveis pela metade do Produto Nacional Bruto (PNB) dos Estados Unidos e empregam metade da força de trabalho, na Europa, dominam o seguimento das pequenas e médias empresas e, em alguns países, chegam a compor a maioria das grandes empresas.

Essa não é uma realidade muito diferente do Brasil, pois de acordo com Graeff (2006) a maioria das grandes organizações é oriunda de empresas familiares, como o Grupo Pão de Açúcar, Metasa e Fontana, entre outras, que vêm tendo sucesso no mercado há um bom tempo e de acordo com as perspectivas vão continuar mantendo sua competitividade. Isso se dá devido à visão de seus fundadores ou capacidade de adaptação as novas realidades do mercado.

Diante disso, muitas das empresas familiares vão em busca de uma visão externa, mais sistêmica e menos engessada do mercado. Para que a empresa chegue a esta etapa de

evolução, ela deve estar em um nível de maturidade bastante elevado, para que não ocorram conflitos de interesses entre fundadores e executivos ou consultorias contratadas.

Grande parte das empresas familiares tem dificuldades na passagem do comando ao seu sucessor. Como o processo sucessório representa um dos momentos mais importantes para a continuidade e longevidade da empresa familiar, muitas delas não conseguem identificar qual é o melhor momento para traçar um plano de sucessão adequado a profissionalização da empresa. Sendo assim, o interesse em estudar o assunto surgiu da constatação das dificuldades que as empresas têm em profissionalizar ou não a sua gestão, uma questão delicada a ser decidida pelos gestores.

Embasado nesse cenário, esse trabalho tem como objetivo principal identificar os aspectos relativos ao processo sucessório das empresas familiares e os fatores que as levam essas a buscar profissionalizar sua gestão.

## **2. EMPRESA FAMILIAR**

As empresas familiares surgiram no Brasil com a criação das Companhias Hereditárias que podiam ser transferidas por herança aos herdeiros parentes ou não. Para Oliveira (1999, p.18) “a empresa familiar caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias”.

De acordo com Bornholdt (2005) uma empresa é considerada familiar quando um ou mais dos fundamentos a seguir são identificados em uma organização ou em um grupo de empresas: O seu controle acionário pertence a uma família ou aos seus herdeiros, os seus laços familiares determinam a sucessão no poder, seus parentes encontram-se em posições estratégicas como diretoria ou no conselho de administração, falta de liberdade total ou parcial de vender suas participações/quotas acumuladas ou herdadas e os atos da família repercutem dentro da empresa não importando muito se nela atuam.

Entretanto, Werner (2004, p.12) afirma que “a verdadeira empresa familiar é aquela que ultrapassou a primeira geração e convive com uma pleura de herdeiros e sucessores. Ou seja, uma empresa que vive com elementos que transcendem o espaço do empreendedor”.

Bernhoef (2006, p.8) ressalta que “deve-se lembrar que uma empresa não é familiar apenas porque têm membros da família do fundador na sua estrutura. Ela é familiar porque os relacionamentos se baseiam muito mais em variáveis como dedicação, afetividade, gostar e não gostar, tempo de casa”.

As pessoas têm vínculos funcionais e profissionais envolvidos e buscam por meio da empresa a sobrevivência da família, ou seja, são extremamente dependentes dos recursos fornecidos por ela.

## **3. O CENÁRIO DAS EMPRESAS FAMILIARES**

As empresas familiares são a forma predominante no mundo inteiro, elas ocupam uma boa parte da nossa paisagem econômica. Em alguns países como Portugal, 70% das empresas pertencem a famílias, assim como na Espanha 80%, e na Itália 95%. (BORNHOLDT, 2005).

Já o panorama nacional não é muito diferente da realidade mundial, o Brasil tem entre seis e oito milhões de empresas, sendo que 90% destas familiares, tirando as estatais (já privatizadas) e as multinacionais, 95% das maiores empresas são familiares e já estão na segunda geração, participando do Produto Interno Bruto (PIB) em 12% no segmento de agronegócios, 34% da indústria, e 54% de serviços. (RICCA, 2001). Isto significa que as

empresas familiares são de vital importância para o mundo inteiro, ou seja, movimentam grande ou boa parte da economia mundial.

#### **4. CICLO DA EMPRESA FAMILIAR**

Como já foi mencionado, assim como os organismos vivos as empresas possuem um ciclo de vida, portanto elas nascem, crescem, desenvolvem e morrem. Mas nem todas, muitas vezes, completam todos os estágios do ciclo de vida. De acordo com Werner (2004) o ciclo de vida possui quatro estágios no qual apresentam aspectos críticos, que são:

- Estágio um (definindo a missão e valores): É o período em que os empreendedores geralmente começam suas empresas, encontram-se na faixa etária de vinte e cinco a quarenta anos e durante esse período têm filhos na faixa de dezoito anos, considerados potenciais sucessores.

- Estágio dois (rumo à sucessão): Os seus sucessores estão numa faixa etária compreendida entre dezoito e vinte e cinco anos que começam a atuar mais efetivamente nas empresas, e os empreendedores entre os quarenta e cinquenta anos. A empresa possui sinais de maturidade e está consolidada no mercado. Neste estágio também se inicia uma avaliação necessária de três aspectos fundamentais: a competência dos sucessores, a definição do empreendedor quanto ao seu sucessor e o poder atribuído a ele. É nessa fase em que o empreendedor começa a sofrer problemas de saúde, descobre que já ganhou dinheiro suficiente e começa a se preocupar em descansar, ou seja, passa a delegar aos profissionais de sua equipe mais responsabilidades e a ficar dividido na escolha desses profissionais, ou de um de seus herdeiros para sucessão. Começam a surgir aqui diversas crises entre pais e filhos.

- Estágio três (identificando soluções): É o período em que pais e filhos começam a se preparar para a sucessão e a trabalharem juntos. Neste estágio devem ser observados alguns aspectos críticos, que são: a informalidade onde o empreendedor e sucessor começam a se tratar como iguais, começa-se a faltar respeito em relação aos limites dos direitos de cada um. Outro aspecto importante são os conflitos familiares que ocorrem naturalmente nessa fase e precisam ser isolados da empresa para não acarretar danos. Diante disso, é comum o aumento das contratações de profissionais externos e a criação de um conselho de acionistas.

- Estágio quatro (a decisão final): Os seus sucessores se aproximam dos quarenta anos e os empreendedores já estão com mais de sessenta. A esta altura, é preciso que as alternativas para a sucessão estejam claramente definidas, é também a partir desse período que ocorre a entrada dos netos e o despertar dos problemas na segunda e terceira geração.

Para Bornholdt (2005) conceituar e correlacionar os ciclos e a vida das empresas familiares em função de gerações ainda é muito prematuro, pois as grandes empresas familiares surgiram principalmente nos últimos 50 anos. Alguns autores estudaram os ciclos de vida das empresas familiares e as correlacionaram com as gerações, e às vezes com o próprio estágio das empresas. Na prática, se observa duas perspectivas diferentes: O ciclo de vida correlacionado as gerações e o ciclo de vida correlacionado ao estágio da empresa.

O ciclo de vida correlacionado as gerações apresenta três fases:

- Primeira fase: Os fundadores e empreendedores dirigem as organizações de acordo com suas crenças e valores, com pouca interferência dos sistemas familiares e societários. Nesse período, começa o processo de transição na liderança, sucessão e, em contra partida, a necessidade de segurança para o cônjuge e para o fundador com respectivo planejamento patrimonial e tributário.

- Segunda fase: A sociedade entre irmãos possui características próprias de relações entre irmãos, pais e respectivos cônjuges. Nessa etapa, também acontece a disputa pela

liderança (subliminar ou explícita) e o processo sucessório. Aqui é fundamental o desenvolvimento de um acordo ou pacto entre acionistas e sócios.

- Terceira Fase: Consórcio entre primos, com forte inter-relação entre o sistema familiar, societário e empresarial, quando há necessidade de espaço e pauta inter-sistemas. Nesse terceiro momento é fundamental resgatar as tradições e os elementos da cultura organizacional, redefinir a visão e a missão das famílias e da empresa, administrar os conflitos de interesses e programar a revisão do acordo/ pacto societário.

Ciclo de vida correlacionado com o estágio das empresas:

- Primeira fase: Se destacam o empreendedorismo, a criatividade e a ousadia com o rápido crescimento;

- Segunda fase: Expansão, onde se destacam os processos de delegação, profissionalização, início de formalizações e controles. É o momento em que aparece explicitamente alguma crise de liderança/ autonomia;

- Terceira fase: Maturidade, onde se destaca a capacidade de discutir e administrar as diferenças, reforço da cultura organizacional, foco nos negócios, planejamento estratégico, preocupação com o retorno de investimentos e as relações entre os sistemas societários (acionistas/ sócios) e familiares (herdeiros, cônjuges).

## 5. PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR

A sucessão é, sem dúvida, um problema que não pode ser ignorado pelas empresas familiares, os filhos, primos, netos, enfim todos os herdeiros vão aos poucos passando a fazer parte do negócio e todos se sentem proprietários.

Para Bernhoeft (2006, p.8),

O ponto de partida para se enquadrar o processo sucessório numa empresa familiar é considerá-lo um assunto, antes de tudo, delicado. Não pode ser tratado apenas sob a lógica pura e simples da administração; envolve aspectos afetivos e emocionais relacionados com a própria estrutura familiar.

Por essa razão é importante planejar a sucessão da empresa familiar, pois a passagem da gestão é sem dúvida um dos momentos mais críticos da história de uma empresa familiar, pois a falta de planejamento ou de orientação para enfrentar a sucessão com o devido preparo está entre as mais frequentes explicações para a derrocada de grupos familiares. De acordo com Werner (2004, p. 51) “planejar a sucessão exige do empreendedor a compreensão de que o seu trabalho merece ser continuado e de que o patrimônio conseguido durante longos anos de empenho pode desaparecer rapidamente se o seu destino não estiver bem planejado”.

Segundo Oliveira (1999), o processo sucessório representa um dos momentos mais importantes para a continuidade da empresa, onde podem ser identificados dois tipos de sucessão:

- A profissional: Os executivos profissionais passam a ocupar cargos diretos da empresa familiar e os representantes da família ficam em um conselho, que pode ou não atuar como um conselho de administração;

- A sucessão familiar: A gestão da empresa familiar passa para um membro da família mais capacitado de acordo com os critérios tomados por seu fundador. O planejamento tem como ponto central a escolha do sucessor e deve ser orientado por critérios claros que defendam os interesses da empresa.

De acordo com Ricca (2002) os pontos críticos de uma sucessão são: treinamento, avaliação na escolha dos sucessores, comparação do perfil do sucedido com o do sucessor em relação ao que é exigido pela empresa, e associação do sucesso da empresa com a imagem do

fundador. Segundo Neves (2005, p.46) “ao se estabelecer as regras para admissão e treinamento de herdeiros e sucessores, poder-se-á estar dando início de fato ao processo de sucessor do fundador da empresa”.

## **6. EMPRESA FAMILIAR E A PROFISSIONALIZAÇÃO**

O desejo de todo empreendedor quando começa seu próprio negócio é de que obtenha sucesso e para que isto ocorra, uma das diversas ferramentas utilizadas é a profissionalização da sua gestão, seja através da contratação de executivos ou através de consultorias.

Este clima de inquietação que se espalha entre as empresas familiares é revelado pelas demandas apresentadas às consultorias, que registram um crescimento acentuado de companhias dispostas a profissionalizar a sua gestão. Em virtude disto cresce o volume de ofertas de empregos para profissionais dispostos a encarar as particularidades das empresas familiares (NEYDE, 2005).

De acordo com Lodi (1987, p. 25) “a profissionalização é o processo pelo qual uma organização familiar tradicional, assume práticas personalizadas. É o processo onde há uma interação de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores familiares”.

A profissionalização é um instrumento que consegue diferenciar os interesses da família e os da empresa, minimizando conflitos, por exemplo, no caso de separação entre propriedades e posições hierárquicas, são estabelecidos critérios gerais que irão nortear as decisões e posturas dos administradores, como contratação, remuneração ou a tomada de decisões na promoção de funcionários (RICCA, 2002).

Já de acordo com Werner (2004, p.4) “na gestão profissional, as decisões são pautadas por critérios técnicos, objetivos e racionais. Na gestão tradicional familiar, tais decisões são também influenciadas por aspectos emocionais e afetivos”.

Ao se abordar a sucessão profissional, deve-se considerar algumas situações como uma empresa com administração familiar que passa a ser administrada por profissionais contratados, e a empresa já profissionalizada em que ocorre a troca de um ou mais executivos (OLIVEIRA, 1999).

Segundo Álvares (2003, p.149) “a questão da profissionalização não pode ser abordada de maneira superficial. Não se trata apenas de retirar da diretoria os herdeiros, ou representantes das diversas famílias, e contratar, no mercado de trabalho, executivos suas posições”.

Para que uma empresa se torne profissional o primeiro passo não é contratar administradores profissionais que não pertençam a família. O fundamental é a atitude que a família assume diante da profissionalização (RICCA, 2005). Profissionalizar significa identificar a melhor competência para determinadas funções e que muitas vezes podem ser encontradas na própria família, portanto a profissionalização é possível também com adaptações internas (WERNER, 2004). De nada adianta contratar um executivo se ele não tiver o poder de decidir o que será feito, este é um erro recorrente nas empresas familiares, onde se confunde a contratação de um executivo com a profissionalização da gestão, porque se o dono continuar a decidir nada irá mudar. Para que a gestão seja profissionalizada, é preciso afastar os membros da família, que vão integrar um conselho responsável pelo estabelecimento das metas e pela avaliação dos resultados. Antes de sair em busca de um profissional estranho, é preciso avaliar as capacidades disponíveis nos quadros funcionais e na própria família (GRAEFF, 2005).

No entanto, Lodi (1998, p.26) afirma que “algumas empresas familiares passarão a profissionalização total, ou seja, ao afastamento dos familiares para o conselho ou mais além”. Isso significa que quando se resolve profissionalizar uma empresa familiar, muitas



vezes se decide pela transferência dos riscos sobre decisões estratégicas e não apenas pela transferência de algumas atividades operacionais. É mais fácil delegar as atividades apenas operacionais do que assumir os riscos de contratar profissionais do mercado para tomar decisões que envolvam o patrimônio da família.

#### **4 METODOLOGIA**

Esse trabalho caracteriza-se como um estudo de natureza exploratório-descritivo, segundo Lakatos (2002, p. 20) “a pesquisa descritiva aborda quatro aspectos que são descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais objetivando o seu funcionamento no presente”. Na pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los, e a pesquisa exploratória realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre os elementos componentes das mesmas (CERVO, 1983).

Conforme Gil (1996) a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses, através de entrevistas com pessoas que possuem experiências com o problema. Com base nas concepções desses autores, esse trabalho visa colher informações com os proprietários de empresas familiares para posterior descrição.

De acordo com Gil (2002) o método de estudo de caso consiste num estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. Esse estudo, por reunir experiências de 10 empresas, localizadas na região central e serra do Rio Grande do Sul (RS) caracteriza-se por um estudo de multicase não comparativo.

Para Marchesini (2000, p. 69) “o questionário é um instrumento de coleta de dados que são preenchidos pelos informantes sem a presença do pesquisador. E a entrevista constitui em uma técnica alternativa para se coletar dados não documentados, sobre determinado tema”. Com base nessa argumentação, a coleta dos dados se deu através de visitas e também com o envio dos questionários com questões abertas e fechadas, por meio de entrevistas aplicadas aos gestores das empresas familiares.

#### **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Com base na metodologia aplicada anteriormente obteve-se alguns resultados relevantes com relação as características, a sucessão, assim como a profissionalização das empresas familiares.

##### **4.1 CARACTERIZAÇÃO**

Primeiramente, buscou-se identificar as principais características que as empresas pesquisadas possuíam, levando-se em consideração o ano fundação, o setor de atividade, o segmento e número de funcionários.

Conforme o Quadro 01 o setor de atividade predominante é o comércio (60%), seguido pela indústria (30%) e o varejo (10%). Outro dado que mostra a variedade é o segmento de mercado, que conta com empresas de transporte, material de construção, e do ramo alimentício. A maioria das empresas são departamentalizadas e constituídas pelos setores administrativo, financeiro, recursos humanos, produção e marketing. Os diferentes tamanhos das empresas pesquisadas foi importante para uma validação ao trabalho buscando, diferentes opiniões e tratamentos sobre o assunto.

Quadro 1: Dados das Empresas

Carac/ Empresas	Ano de fundação	Setor de atividade	Segmento	Nº funcionários	Departamentalização
A	1951	Comércio	Transporte coletivo	500	Sim
B	1953	Indústria	Alimentação	650	Sim
C	1960	Indústria	Bebidas em Geral	70	Sim
D	1975	Indústria	Metalúrgica	550	Sim
E	1963	Varejo	Serviço Funerário	09	Sim
F	1989	Comércio	Material de Construção	11	Não
G	1986	Comércio	Pastelaria	18	Sim
H	1995	Comércio	Construção Civil	08	Não
I	1991	Comércio	Transporte	102	Sim
J	1973	Comércio/ Indústria	Bebidas	43	Sim

Fonte: Pesquisa nas empresas

Com relação aos motivos que levaram a entrada e/ou fundação da empresa, verificou-se que 70% foi por oportunidade de negócios para a família, e 30% para dar continuidade ao negócio existente, como mostra Figura 1. Isto demonstra que as empresas surgiram ou vêm de empreendedores que viram no mercado uma boa oportunidade de começar um negócio, ou seja, tiveram uma visão, ousadia e coragem que são características marcantes dos empreendedores. Os que responderam que pertencia à família significa que uma boa parte das empresas já passaram da primeira e segunda geração e, portanto, já tiveram a experiência da transição ou transferência da administração.

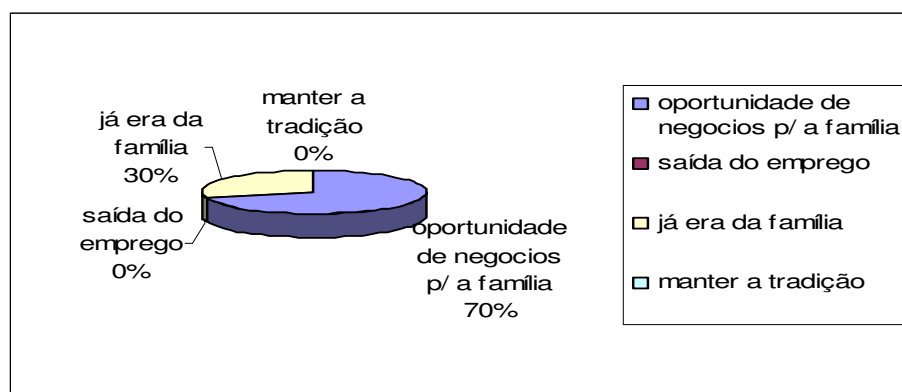


Figura 1: Motivos para entrada e/ ou fundação da empresa

Fonte: Pesquisa nas Empresas

A geração que predomina nas empresas familiares da pesquisa é a terceira geração com 40%, seguidos de 30% na primeira e segunda geração, como mostra a Figura 2. Conforme informações obtidas nas entrevistas, verificou-se que são empresas que já estão no mercado há bastante tempo e possuem maturidade, estabilidade, foco nos negócios, planejamento estratégico. Havendo preocupação com o retorno de investimentos e com as relações entre os sistemas societários (acionistas/ sócios) e familiares (herdeiros, cônjuges)

É possível analisar ainda na mesma Figura que essas empresas, por estarem a maior parte na terceira geração, essas de acordo com BORNHOLDT (2005) já passaram por duas fases da gestão: a fase inicial, onde se destacam o empreendedorismo, a criatividade e a ousadia com o rápido crescimento; a fase da expansão, onde se destacam os processos de delegação, profissionalização, início de formalizações e controles. É o momento em que aparece explicitamente alguma crise de liderança/ autonomia e estão passando pela terceira fase, a da maturidade, onde se destaca a capacidade de discutir e administrar as diferenças,

reforço da cultura organizacional, foco nos negócios, planejamento estratégico, preocupação com o retorno de investimentos e as relações entre os sistemas societários (acionistas/ sócios) e familiares (herdeiros, cônjuges).

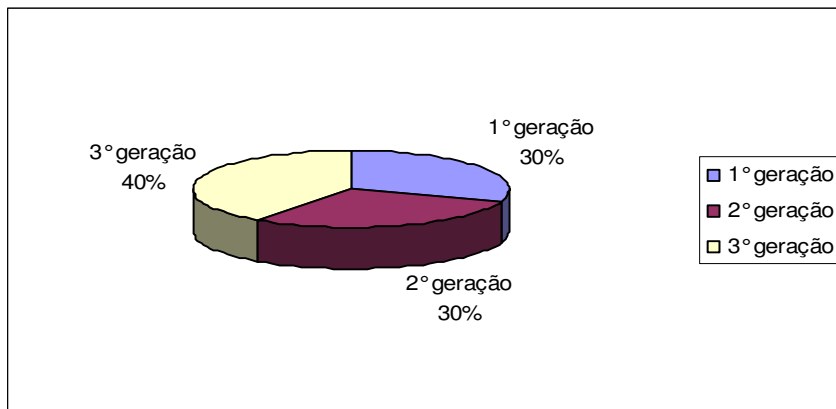


Figura 2: Geração em que se encontra a empresa  
 Fonte: Pesquisa nas Empresas

A forma jurídica predominante que rege as atividades entre as empresas familiares é Sociedade por Cotas de Responsabilidade Limitada (Ltda) com 80%, seguido da Sociedade Anônima (S/A) com 20%, como mostra a Figura 3.

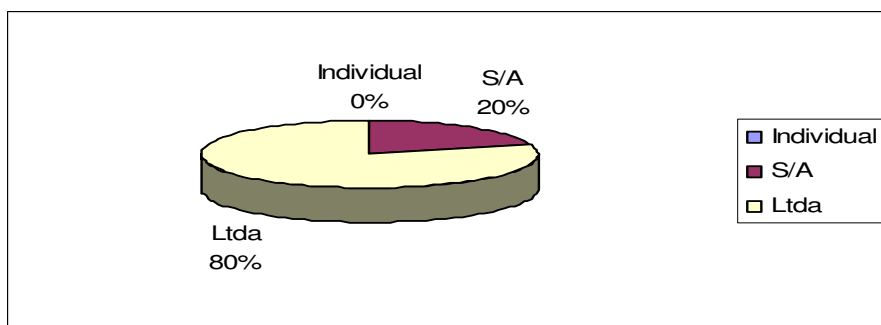


Figura 3: Forma jurídica  
 Fonte: Pesquisa nas Empresas

#### 4.2 SUCESSÃO

Buscou-se identificar se as empresas têm conhecimento a respeito da sucessão bem como se elas possuem um plano de sucessão e sabem da sua importância, e se contam com possíveis sucessores.

Quando questionados sobre o assunto sucessão, obteve-se as seguintes respostas conforme o Quadro 2. Todos de forma geral responderam que a sucessão é a transmissão do patrimônio, um assunto delicado por se tratar da continuidade e longevidade da empresa familiar.

Quadro2: Entendimento da Sucessão Familiar

Empresas	Respostas
A	É a transmissão de patrimônio aos herdeiros, garantindo a continuidade do serviço.
B	Também significa o processo de transmissão, entre gerações, da gestão e/ou do patrimônio de um negócio.
C	A sucessão familiar é um assunto muito delicado para falar, mas temos que administrá-la ver o perfil de cada herdeiro e dar chance para todos e colocá-los a trabalhar desde os 18 anos nos



	setores básicos da empresa para que com o passar dos tempos ganhe experiência para ocupar cargos de gerencia e no futuro de diretores.
<b>D</b>	Considera que é preparar executivos para exercer atividade executiva, independente de parentesco.
<b>E</b>	É quem vai dar continuidade a empresa, quando do afastamento do sócio majoritário.
<b>F</b>	Começa aos poucos a sua atuação na empresa para adquirir experiência para assumir o cargo e administrar o negocio (empresa).
<b>G</b>	É herança, isto é deixar algo que já é da família para um familiar.
<b>H</b>	É uma passagem de geração para próxima que irá administrar o negocio e dará continuidade.
<b>I</b>	É o processo de transição onde os sócios ou diretores passam o comando da empresa para seus sucessores (filhos, sobrinhos, etc). Levando em consideração que mais de 90% das empresas brasileiras são familiares, deve-se tratar o caso de maneira cuidadosa, procurando aliar capacidade a vontade de tocar o negócio, procurando não acarretar problemas familiares e profissionais ao empreendimento, causando assim a dissolução da empresa.
<b>J</b>	Descendente direto ou não da família preparado dentro da cultura da empresa para dar continuidade à empresa.

Fonte: Pesquisa nas Empresas

A Figura 4 mostra que algumas das empresas contam com um bom número de sucessores, sendo 63% do sexo masculino, e 37% feminino. Quando questionados se possuem preconceito com a passagem da sucessão ao sexo feminino todas as empresas responderam que não, sendo que a competência, conhecimento e a vontade de administrar não estão ligados ao sexo. Outras empresas familiares ainda não definiram o número correto de sucessores por diversos fatores como: idade suficiente para se identificar se possuem interesse pelo negócio, a diversidade de famílias participando da administração, e também por não contar com sucessores, tanto familiares como externos.

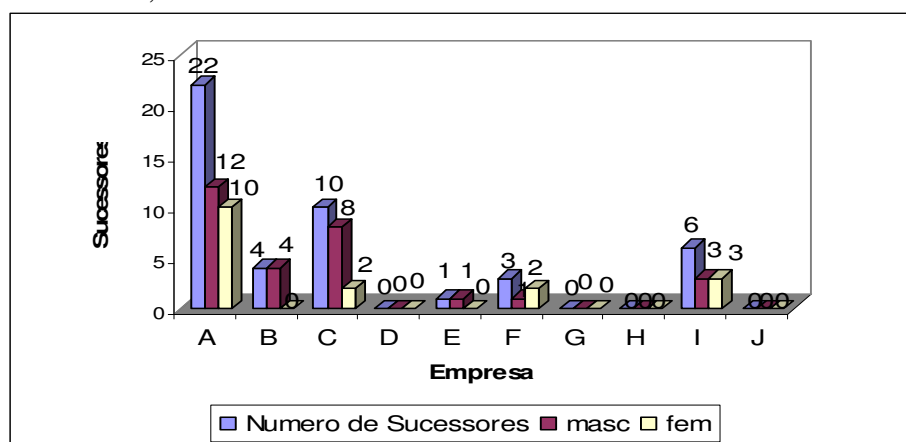


Figura 4: Número de sucessores e classificação quanto ao sexo

Fonte: Pesquisa nas Empresas

Outro dado de grande relevância é o grau de escolaridade dos seus sucessores, onde predomina o curso Superior Completo (37%), Superior Incompleto e Ensino Médio (27%) e Ensino fundamental (9%) como mostra a Figura 5. Estes dados demonstram a preocupação das empresas em buscar a especialização dos possíveis sucessores seja na busca pelo conhecimento ou a busca pela experiência, fazendo com que muitos atuem em outras empresas ou comecem a trabalhar em diversos setores da própria empresa como: almoxarifado, contabilidade, recursos humanos e até na produção. Isto significa que as empresas estão atentas às necessidades de preparar primeiro os seus sucessores para quando assumirem a sua administração.

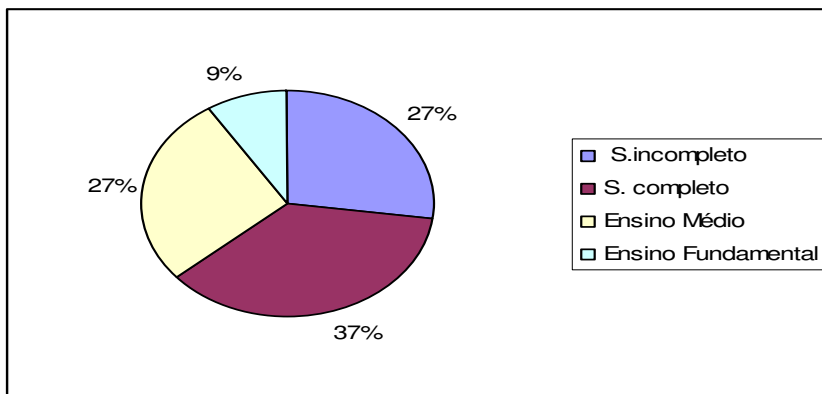


Figura 5: Escolaridade dos Sucessores

Fonte: Pesquisa nas Empresas

Com relação a importância do planejamento da sucessão, conforme mostra o Quadro 3, todas as empresas relacionam o planejamento com a continuidade e sobrevivência e isto demonstra que é uma ferramenta importante na ajuda para sua continuidade e longevidade. Entretanto mesmo tendo noção desta importância, não começaram a desenvolver tal planejamento. Por isso, constatou-se que nenhuma possui um planejamento da sucessão formalizado, de maneira que venha a facilitar tal processo.

Quadro 3: Importância do Planejamento da Sucessão

Empresas	Respostas
<b>A</b>	A preparação dos herdeiros para assumir o negócio em uma eventualidade, adquirindo experiência em todos os setores.
<b>B</b>	Acho que a média de idade das empresas brasileiras demonstra que é fundamental para aumentar as chances de continuidade de uma empresa familiar, que se tenha um plano de sucessão.
<b>C</b>	É fundamental para dar continuidade à mesma.
<b>D</b>	É uma visão de sustentabilidade e uma maneira de trabalhar a perpetuação da empresa.
<b>E</b>	Permite a continuidade da empresa sem obstáculos.
<b>F</b>	Ajuda a identificar a melhor escolha na tomada de decisão.
<b>G</b>	Ajuda a dar continuidade ao negócio da família e também ajuda na escolha de quem irá assumir a administração da empresa.
<b>H</b>	É importante para que a empresa tenha longevidade e também evita conflitos familiares futuros e que o cargo não é vitalício indiferente de familiar ou não.
<b>I</b>	O planejamento da sucessão familiar é de importância fundamental para a sobrevivência da empresa, pois se deve amenizar crises e conflitos em um universo em que todos são “donos”, ou seja, muitas vezes um problema mal resolvido pode acarretar a dissolução da empresa e até mesmo da família.
<b>J</b>	Sim para que ela mantenha a cultura e filosofia bem como não ocorra perda da identidade e conseqüente perda de mercado.

Fonte: Pesquisa nas Empresas

#### 4.3 PROFISSIONALIZAÇÃO

Buscou-se identificar o que as empresas entendiam sobre profissionalização, bem como se era possível profissionalizar a gestão, investindo em um profissional interno (membro da família) ou em um externo, e que pontos positivos a profissionalização traz para a mesma. Observa-se no quadro 4 que o entendimento da profissionalização se resumiu quanto a atitude profissional, A não misturar interesses da empresa com os da família, a colocar a pessoa certa para o cargo de administração, ou seja, avaliar e identificar o melhor

perfil para assumir a administração, sendo esse profissional da família ou não. Pode-se constatar ainda, que em uma empresa profissionalizada as decisões devem estar pautadas por critérios técnicos, objetivos e racionais, o que contrariou a visão de Werner (2004) citado anteriormente, referindo-se que à gestão tradicional familiar, às decisões são influenciadas por aspectos mais emocionais e afetivos.

quadro 4: entendimento quanto a profissionalização da gestão

<b>Empresas</b>	<b>Respostas</b>
<b>A</b>	Caso não haja competência entre os sucessores é uma alternativa que visa o melhor para a empresa.
<b>B</b>	Entendo que profissionalizar a gestão é fazer com que os executivos, sejam familiares ou não, tenham uma postura de trabalho visando os interesses da empresa e não da família. Esses profissionais devem ser capacitados para apresentarem os resultados esperados, caso contrário devem abrir espaço para outros que tenham tais características.
<b>C</b>	Entendo que dentro da empresa não existe pai, filho, irmão, primos, e tios, existe profissionais e colegas de trabalho, só assim uma empresa familiar perpetua.
<b>D</b>	Temos que ter uma visão de realmente profissionalizar as pessoas numa empresa, pois a empresa não se profissionaliza sem pessoas preparadas. É importante também ter o foco voltado ao profissional, para que tenha capacidade e liderança de exercer a função que seja compatível ao seu cargo na empresa.
<b>E</b>	Administrar conforme as técnicas, sem amadorismo.
<b>F</b>	É buscar alguém de fora, pois a pessoa de fora consegue identificar os erros e as qualidades que a empresa possui, e também por não possuir os vícios familiares.
<b>G</b>	Atividade especializada de gestão.
<b>H</b>	Colocar a pessoa certa no cargo correto.
<b>I</b>	Profissionalização da gestão é identificar o profissional com o melhor perfil ao cargo exigido, promovendo os melhores resultados para a organização.
<b>J</b>	Fazer uma gestão focada em competências fazendo com que as decisões estratégicas estejam baseadas em fatos e não em suposições de uma única pessoa ou grupo.

Fonte: Pesquisa nas Empresas

Com relação a possibilidade da profissionalização da empresa, e de que forma seria possível a sua realização, todos responderam que é possível. As formas poderiam ser através da capacitação dos possíveis sucessores; e alocação de profissionais externos em algumas áreas técnicas (Quadro 5). Diante disso percebe-se por parte dos gestores o interesse em profissionalizar a sua gestão.

Quadro 5: Possibilidade quanto a profissionalização da gestão

<b>Empresas</b>	<b>Respostas</b>
<b>A</b>	Sim, a nível gerencial e restrito a algumas funções técnicas e que não haja nenhum sucessor competente.
<b>B</b>	Nossa experiência na profissionalização é muito positiva. Os gestores são executivos altamente comprometidos que têm um relacionamento antigo com os negócios da família.
<b>C</b>	Sim
<b>D</b>	É possível. É um planejamento à longo prazo, de fazer acontecer as coisas, de muita renúncia e ao mesmo tempo de acertar nas contratações, colocando a pessoa certa no local certo, com características fortes de líder, para que ele se desenvolva e se familiarize com a estrutura da companhia.
<b>E</b>	Sim participando de cursos e procurar aperfeiçoar o conhecimento
<b>F</b>	Sim através da escolha da pessoa certa para administrar a empresa.
<b>G</b>	Sim, de acordo com as necessidades da empresa. Por exemplo, atendimento, procurar fazer cursos que ajudem na administração.
<b>H</b>	Sim, através da capacitação de sucessores e do administrador da gestão.
<b>I</b>	Sim, a grande maioria das empresas hoje não realiza avaliação de seus sucessores, fazendo com que, muitas vezes ele esteja num cargo que não é o seu perfil. Isso não quer dizer que ele não tenha competência para administrar a empresa e sim, deve-se analisar o seu perfil e ver onde ele melhor se enquadra. Casa não se enquadre no cargo, deve-se procurar alguém com o perfil

	indicado para que a organização ganhe como um todo. Como a maioria das empresas familiares enfrenta problemas financeiros, muitas organizações arriscam colocando seus sucessores em determinados cargos e preferem não colocar seus familiares “a prova” ou investir na profissionalização que é um investimento relativamente alto para a organização, imediato e constante.
<b>J</b>	Sim e já vem acontecendo com a colocação de profissionais de competência comprovada em cargos chaves.

Fonte: Pesquisa nas Empresas

O Quadro 6 apresenta uma questão bastante relevante nas empresas familiares. O investimento em profissionais externos ou em familiares na profissionalização da gestão. Percebe-se que as empresas não descartaram nenhuma das possibilidades, tanto de se investir em um familiar quanto em contratar um profissional externo. Tudo depende da situação e do porte em que a empresa se encontra no momento.

Quadro 6 : Opinião sobre a profissionalização interna ou externa

<b>Empresas</b>	<b>Respostas</b>
<b>A</b>	Profissionalizar um familiar.
<b>B</b>	Depende do momento em que a empresa e a família se encontram, e também das estratégias das mesmas. É imprescindível que haja interesse por parte do familiar para que o potencial seja desenvolvido.
<b>C</b>	Se o familiar tem condições e requisitos impostos pela gestão se investe em um familiar
<b>D</b>	Ainda não temos essa experiência, assim fica difícil responder. A empresa ainda está numa fase de início de gestão profissionalizada.
<b>E</b>	Se for pequena ou micro empresa é difícil contratar um profissional. A realidade ocorre com a grande empresa.
<b>F</b>	A principio um familiar, até que um dos sucessores possua idade para atuar na empresa.
<b>G</b>	Em um familiar
<b>H</b>	Externo, mas não descarta a possibilidade de investir em um membro da família.
<b>I</b>	Ambas as opções podem ser utilizadas, onde a profissionalização dos familiares devem ocorrer, pois ganha-se no quesito confiança e perde-se um pouco na questão de medir o conhecimento adquirido e em um profissional externo você está contratando um profissional que não conhece, mas ao mesmo tempo tem a liberdade de cobrança e caso não corresponda a suspensão do contrato de trabalho é mais fácil sem afetar a vida familiar da empresa.
<b>J</b>	As duas opções são válidas e já vem sendo trabalhado desta forma.

Fonte: Pesquisa nas Empresas

Com relação a aconselhamento externo para apoio a gestão (Quadro 7), 40% das empresas contam com a ajuda de conselheiros externos e muitos destes profissionais foram contratados com a ajuda de empresas especializadas (consultorias de RH), e os outros 60% das empresas familiares ainda não contam com a ajuda para gestão.

Quadro 7: Aconselhamento externo para apoio a gestão

<b>Empresas</b>	<b>Respostas</b>
<b>A</b>	Sim, Assessoria Contábil, Jurídica e Psicológica Sim, devido ao alto padrão de conhecimento técnico da respectiva área.
<b>B</b>	Sim, à empresa conta com dois conselheiros externos além do auxílio de alguns consultores quando necessário. A participação desses é em geral muito positiva.
<b>C</b>	Sim
<b>D</b>	Sim, a Metasa conta com um Conselho de Administração formado por 02 conselheiros internos da empresa e 02 externos, para que haja enriquecimento de opiniões promovendo o constante crescimento e as melhores decisões estratégicas.
<b>E</b>	Não
<b>F</b>	Não
<b>G</b>	Não, tudo que é idéia externa serve para reflexão na tomada de decisão.

<b>H</b>	Atualmente não, mas está à procura de um consultor.
<b>I</b>	Não, porém existem colaboradores altamente qualificados que participam ativamente das decisões estratégicas adotadas pela empresa.
<b>J</b>	Não

Fonte: Pesquisa nas Empresas

Conforme o quadro 8, os principais valores a serem mantidos pelos futuros gestores sendo eles familiares ou não, foram: ética, credibilidade, humanidade, compromisso com o trabalho, organização, qualidade nos serviços e produtos a serem prestados, paixão pelo trabalho, etc.

Quadro 8: Valores a serem mantidos pelos futuros gestores

<b>Empresas</b>	<b>Respostas</b>
<b>A</b>	Ética, respeito, responsabilidade e profissionalismo.
<b>B</b>	Integridade, Austeridade e Simplicidade. Foco nos Resultados, aproveitando nossa Credibilidade. Ousadia, Inovação e Criatividade na prospecção de novas oportunidades. Clareza de Visão Familiar, Profissional e Financeira. Amor e Paixão pelo trabalho que realizamos.
<b>C</b>	Qualidade acima de tudo, atendimento sério e honesto, compromisso com o trabalho, participação e inovação sempre. Crescimento e investimento, união com espírito de equipe.
<b>D</b>	É importante cultivar a Ética acima de tudo, a credibilidade e muita humildade.
<b>E</b>	Tradição, bom atendimento, honestidade, cumprimento de regras básicas.
<b>F</b>	Manter a qualidade dos serviços prestados aos clientes continuar com a credibilidade e a tradição da empresa.
<b>G</b>	Bom relacionamento com a equipe, controle, qualidade, organização e direção.
<b>H</b>	Ética, honestidade, respeito e transparência.
<b>I</b>	Ética, simplicidade, “vestir a camisa da empresa” e a preocupação socio-ambiental.
<b>J</b>	Idoneidade, honestidade e coerência na gestão.

Fonte: Pesquisa nas Empresas

Sobre os pontos positivos que a profissionalização traz para organização (Quadro 9), muitos dos atuais gestores das empresas familiares pesquisadas destacaram: ter os objetivos da empresa bem traçados, pois com isso o sucesso da empresa, assim como o da família, ficam mais fáceis. A empresa ganha em qualidade dos serviços a serem prestados, ou seja, profissionalismo e não amadorismo e ambas (empresa e família) ganham em amadurecimento, desenvolvimento e prosperidade.

Quadro 9: Pontos Positivos quanto a profissionalização

<b>Empresas</b>	<b>Respostas</b>
<b>A</b>	Conhecimento na área trabalhada, ensinamento e experiência passado aos sucessores e o incentivo a busca por parte dos sucessores.
<b>B</b>	Clareza na definição dos objetivos empresariais e familiares, o que propicia uma maior segurança aos executivos e possivelmente uma melhor remuneração da família através da participação societária.
<b>C</b>	Sucesso
<b>D</b>	Teve melhora em todos sentidos, tanto na gestão quanto familiar. Fica difícil citar esses pontos positivos por ainda estar no início desta profissionalização. Quem sabe daqui alguns anos estes pontos estejam evidentes.
<b>E</b>	Saber orçar, plano estratégico e possuir um foco.
<b>F</b>	Selecionar os clientes bons ajudar na continuidade e longevidade da empresa.
<b>G</b>	Diminuição de custos, qualidade.
<b>H</b>	Desenvolvimento, crescimento, oportunidade profissional e crescimento pessoal.
<b>I</b>	A profissionalização é de extrema importância para a organização, pois se ganha em conhecimentos externos de outras organizações ou de um macroambiente na qual a empresa não

	está inserida, profissionais teoricamente mais empenhados com a causa, pois ocorre o risco de dispensa caso os objetivos não sejam alcançados e a questão da cobrança, onde se cobrar resultados de uma pessoa sem vínculo é mais fácil do que cobrar de um familiar.
J	Uma previsibilidade do que se espera da empresa, suas forças e fragilidades e um ganho de competências para lidar com o negócio como um todo.

Fonte: Pesquisa nas Empresas

## 7. Conclusões

Com este trabalho pode-se concluir que o objetivo principal que foi identificar os aspectos relativos ao processo sucessório das empresas familiares e os fatores que levam as empresas buscar profissionalizar sua gestão foram alcançados.

No que tange aos aspectos do processo sucessório percebeu-se que os pesquisados tinham um bom entendimento referente ao que se tratava do processo sucessório e a sua importância, embora ainda não o tenham definindo.

Quanto a profissionalização da empresa familiar, conclui-se que os pesquisados consideram esse assunto como sendo de grande relevância para as empresas familiares, pois envolve diversos fatores ligados a sobrevivência, fazendo com que um empreendimento familiar obtenha sucesso. Constatou-se que algumas utilizam ou vêm a profissionalização como uma ferramenta essencial que ajuda a minimizar os problemas de gestão, possibilitando o seu desenvolvimento e sobrevivência, trazendo ganhos não somente para a empresa como também para a família.

A maioria das empresas não descarta a possibilidade de contratar um profissional de fora da família para administrá-la, mas leva em consideração a situação em que a empresa se encontra. Tanto a contratação de um profissional externo ou profissionalizar um membro familiar apresentam vantagens e desvantagens. Caso a decisão seja trazer um profissional externo o primeiro passo é ser claro com o executivo a ser contratado dizer o que se espera dele, pois há inúmeras vantagens que este profissional pode trazer tais como, visão estratégica, ganhos de eficiência, foco nos negócios, a empresa em primeiro lugar. Porém a contratação externa também poderá apresentar desvantagens, ou seja, falta de um vínculo do profissional com a empresa, a preocupação somente em fazer carreira, o surgimento de desconfiança por parte dos outros funcionários, caráter e valores diferentes.

Já se a decisão for por um familiar, seriam vantagens: as tradições, valores e prioridades oriundas de uma mesma fonte, a intimidade, possuem compromisso de longo prazo dos familiares com a empresa, a administração contínua sendo realizada pela família. Como desvantagens: os papéis na família e na empresa podem tornar-se confusos, as pressões da empresa podem sobrecarregar e destruir laços familiares, a intimidade pode também trabalhar contra o profissionalismo do comportamento empresarial, problemas familiares podem gerar conflitos nos relacionamentos dos negócios por ser difícil exercer autoridade com os parentes.

Conclui-se que não existe uma resposta certa, mas sim aquelas mais adequadas a cada situação. Portanto, a profissionalização da empresa familiar não é somente a busca por profissionais externos. Profissionalizar significa identificar a melhor competência para desempenhar determinadas funções, e que muitas vezes essas competências podem ser encontradas dentro da própria família com a vantagem de se ter desde logo uma compatibilidade de valores com os detentores da propriedade, sendo a profissionalização das empresas familiares uma forma de garantir e assegurar a sua perpetuidade. Este trabalho também demonstra a importância de se ter um plano de sucessão bem elaborado, pois uma sucessão mal planejada pode desgastar as relações familiares e ainda prejudicar o andamento dos negócios da família.



## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ÁLVARES, Elismar et al. **Governando a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. São Paulo: Bookman, 2005.
- BERNHOEFT, Renato. **Sucessão empresarial: o desafio da terceira geração**. Administrador profissional, São Paulo, ano XXX, n 236, p. 8 e 9, fevereiro, 2006.
- DONNELLEY, Robert G. **Coleção Harvard de administração**. Editora nova cultural. São Paulo, 1987.
- GRAEFF, Mauro et al. Visão Profissional na empresa familiar. **Zero Hora**, Porto Alegre, ano 43, n. 30, p. 4 e 5, 1 dez, 2005.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**.3.ed.São Paulo: Atlas, 1996.
- \_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**.4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- \_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**.5.ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**.2.ed.São Paulo: Atlas, 1991.
- LANSBERG, Ivan et al. **De geração para geração: ciclo de vida das empresas familiares**. 3.ed.São Paulo: Negócio, 1997.
- LODI, João Bosco. **A ética na empresa familiar**. 4 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- \_\_\_\_\_. **A empresa familiar**.3.ed. São Paulo: Pioneira, 1987.
- \_\_\_\_\_. **A empresa familiar**.4.ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- MARCHESINI, Elisabete. **Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática**. 6.ed. São Paulo, 2000.
- NEVES, Zulmar. **Parceiros RH: Empresa familiar: o acordo de sócios e familiares: o caminho possível**. Caxias do Sul, ano 1, n°2, 2005.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças. **Empresa Familiar: Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999.
- RICCA, Domingos. **Empresas familiares**. São Paulo, 2001. Disponível em [http://www.empresa\\_familiar.com.br](http://www.empresa_familiar.com.br). Acesso em: 21 de Abril. 2006.
- \_\_\_\_\_. **Quem são as empresas familiares**. São Paulo, 2002. Disponível em [http://www.empresa\\_familiar.com.br](http://www.empresa_familiar.com.br). Acesso em: 21 de Abril. 2006.
- \_\_\_\_\_. **Quem são as empresas familiares**. São Paulo, 2005. Disponível em [http://www.empresa\\_familiar.com.br](http://www.empresa_familiar.com.br). Acesso em: 12 de junho. 2006.
- WERNER, René. **Família e negócios: um caminho para o sucesso**. São Paulo: Manole, 2004.