

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

Programa de Pós-graduação em Administração

Mestrado

**PROCESSO SUCESSÓRIO:
desafios da profissionalização de uma empresa familiar de
pequeno porte no setor de informática**

Simonne Kalline

**Belo Horizonte
2013**

Simonne Kalline

**PROCESSO SUCESSÓRIO:
desafios da profissionalização de uma empresa familiar de
pequeno porte no setor de informática**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Wendel Alex Castro Silva

Linha de Pesquisa: Tecnologias de Gestão e Competitividade

Área de concentração: Organização e Estratégia

Belo Horizonte
2013

DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão da Dissertação de Mestrado, área de concentração: Organização e estratégia, de autoria de **Simonne Kalline**, sob a orientação da Prof. Dr. Wendel Alex Castro Silva, apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, intitulada: "**PROCESSO SUCESSÓRIO: desafios da profissionalização de uma empresa familiar de pequeno porte no setor de informática**", contendo 99 páginas.

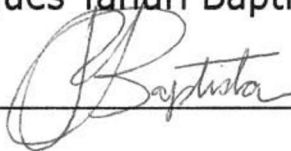
Dados da revisão:

- Aspectos linguísticos
- Aspectos textuais

Belo Horizonte, 30 de julho de 2013.

Prof.(a): Patrícia Rodrigues Tanúri Baptista

Assinatura: _____





Faculdade Novos Horizontes
Mestrado Acadêmico em Administração

**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO
DA FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **SIMONNE KALLINE DE OLIVEIRA COSTA SOARES**

Matrícula: 770448

LINHA DE PESQUISA: TECNOLOGIAS DE GESTÃO E COMPETITIVIDADE

ORIENTADOR(A): Prof. Dr. Wendel Alex Castro Silva

TÍTULO: **PROCESSO SUCESSÓRIO: desafios da profissionalização de uma empresa familiar de pequeno porte no setor de informática.**

DATA: 14/08/2013

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Wendel Alex Castro Silva
ORIENTADOR
Faculdade Novos Horizontes

Prof. Dr. Gustavo Rodrigues Cunha
Faculdade Novos Horizontes

Prof. Dr. Jose Edson Lara
Faculdade Pedro Leopoldo

A Deus, pela minha capacitação e à minha linda família, pela paciência e compreensão nesta jornada.

AGRADECIMENTOS

A Deus, em primeiro lugar, pois, sem Ele, nada seria possível.

Meus mais sinceros agradecimentos aos meus filhos: Pedro Henrique e Aline Bianca.

Ao meu esposo, José Antônio.

Ao meu orientador, Professor Dr. Wendel Alex Castro, pelo apoio e dedicação que teve durante minha jornada acadêmica, compartilhando conhecimentos e direcionando os meus passos.

Ao Professor Walter Morais, pelo apoio, confiança e palavras de sabedoria nas horas mais difíceis quando pensei que seguir em frente seria impossível.

Aos mestres da Faculdade Novos Horizontes que, durante esta jornada, direcionaram nosso aprendizado, agregando valores para a confecção desta dissertação.

Aos amigos de aula; ao Eustáquio Domingos e Lara Maia, pelo apoio e pela força incondicional, valores que permanecem para sempre.

"A maioria das pessoas não planeja fracassar, fracassa por não planejar." (John L. Beckley)

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Modelo dos Três Círculos	37
FIGURA 2 - Modelo tridimensional de desenvolvimento	38
FIGURA 3 - Modelo Integrador para sucessões	40
FIGURA 4 - Transição planejada	43
FIGURA 5 - Forças propulsoras e restritivas à profissionalização	55
FIGURA 6 - Modelo tridimensional de sucessão das empresas familiares	57

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Fases do processo sucessório	34
QUADRO 2 - Variáveis que podem interferir no processo de sucessão	35
QUADRO 3 - Critérios de avaliação entre profissionalização real e imperfeita ..	54
QUADRO 4 - Vantagens e desvantagens da sucessão profissional	57
QUADRO 5 - Perfil geral	70

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Faturamento anual bruto – Big Informática – 2001 e 2012	68
--	----

LISTA DE SIGLAS

BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
IMD	<i>Internacional Institute for Management Development</i>
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio ao Empresário

RESUMO

O processo de sucessão e profissionalização de empresas familiares tem sido um assunto amplamente discutido, diante da relevância que tais empresas possuem para o desenvolvimento econômico, sendo necessária a sua permanência no mercado de forma produtiva. Com base nessa premissa, a presente dissertação teve como objetivo geral identificar os desafios existentes no processo sucessório de uma empresa familiar do setor de informática localizada em Belo Horizonte, analisando de que forma esse processo contribui para a profissionalização da empresa. O estudo foi realizado com base em uma análise descritiva, de abordagem qualitativa utilizando o método de Estudo de Caso. Tomou-se como objeto uma empresa que atualmente encontra-se em fase de profissionalização e os dados foram colhidos através de entrevista com seu fundador e atual proprietário e seu primeiro sucessor. Os resultados indicam que os desafios relacionados ao processo de sucessão são relacionados a uma ausência de planejamento, já que, no momento, embora tenha consciência de que este é um processo natural, o proprietário não pensa em deixar o comando da empresa. Por outro lado, seus filhos e futuros sucessores já estão envolvidos pessoal e profissionalmente na empresa e o atual processo de profissionalização tem sido comandado por eles. Em geral, o estudo identificou a influência de laços afetivos entre os membros da família e a predisposição do seu atual proprietário, tanto em delegar tarefas e responsabilidades como em modificar seu estilo de gestão e passar a comandar a empresa de forma profissional e organizada. Concluiu-se que a principal influência que o processo sucessório exerce na profissionalização de empresas familiares está relacionada à capacidade de seu fundador em envolver seus sucessores nos resultados e objetivos da empresa, mas esse envolvimento deve manter sempre os laços familiares e afetivos. Sugeriu-se a ampliação do estudo a mais empresas e novos ambientes. Também sugeriu-se a realização de estudos que tenham como foco identificar a percepção também dos futuros sucessores sobre o tema.

Palavras-chave: Empresa familiar. Sucessão. Profissionalização. Gestão.

ABSTRACT

The process of succession and professionalization of family business has been a subject widely discussed, given the importance that such companies have for economic development, the need for its continued market productively. Based on this premise, this paper should aim at identifying the challenges existing in the succession process in a family company in the computer industry located in Belo Horizonte analyzing how this process contributes to the professionalization of the company. The study was based on a descriptive analysis of qualitative approach using a case study method. Taken as a business object that currently is undergoing professionalization and the data were collected through interviews with its founder and current owner. The results indicate that the challenges related to the succession process are related to a lack of planning, since at the time, although be aware that this is a natural process, the owner does not think of leaving the helm of the company. On the other hand, their children and future successors are already involved personally and professionally in the company and current professionalization process has been led by them. In general, the study identified the influence of emotional ties between family members and the predisposition of its current owner, both in delegating tasks and responsibilities as to modify their management style and move to command the company in a professional and organized. It is concluded that the main influence that the succession process exerts on the professionalization of family firms is related to the capacity of its founder to involve their successors outcomes and objectives of the company, but this involvement must maintain family ties and affective. It was suggested expanding the study to include more companies and new environments. It was also suggested to conduct studies that focuses also identify the perception of future successors on the topic.

Key-Words: Family business. Succession. Professional Management.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Contextualização do tema	14
1.2 Problematização	17
1.3 Objetivos	19
1.3.1 Objetivo geral.....	19
1.3.2 Objetivos específicos.....	19
1.4 Justificativa.....	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1 A empresa familiar	24
2.2 O processo sucessório em empresas familiares	29
2.2.1 Fundamentos.....	31
2.2.2 Modelos de sucessão em empresas familiares.....	36
2.3 A profissionalização de empresas familiares	44
2.3.1 Fundamentos.....	49
2.4 Sucessão e profissionalização	53
2.5 A expansão de empresas familiares.....	58
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	61
3.1 Tipo de pesquisa quanto à abordagem	61
3.2 Tipo de pesquisa quanto aos fins.....	61
3.3 Tipo de pesquisa quanto aos meios.....	62
3.4 Unidades de análise e sujeitos da pesquisa.....	63
3.5 Coleta e análise de dados.....	63
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	66
4.1 A Big informática.....	66
4.2 Apresentação dos resultados da entrevista	70
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	86
REFERÊNCIAS	90
APÊNDICE.....	96

1 INTRODUÇÃO

Esta dissertação tem como foco o estudo e a análise do processo de profissionalização e sucessão de uma empresa familiar. A empresa objeto deste estudo é aqui denominada “Big Informática” e atualmente encontra-se em processo de profissionalização de serviços, expandindo sua loja que está localizada no shopping popular, para uma loja no shopping de classe média alta na cidade de Belo Horizonte.

1.1 Contextualização do tema

Segundo o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES, 2011), empresa de pequeno porte é aquela que possui uma receita operacional bruta de até 6 milhões por ano.

Para Moreira (2010), um dos maiores desafios impostos a empresas de pequeno porte é promover uma organização formal dos processos de trabalho, já que, em geral, estas são administradas pelo proprietário e sua família e, nesse caminho, muitas tarefas e sistemas de trabalho que deveriam ser organizados são realizados apenas seguindo a demanda diária imposta pelo ritmo de cada empresa.

Gersick *et al.* (1997) consideram que, diante da competitividade instaurada no mercado, é preciso que as empresas profissionalizem suas tarefas e processos de trabalho, estruturem formalmente seus setores, estabeleçam planos estratégicos e utilizem sistemas de informações que auxiliem em seu processo produtivo e nas tomadas de decisões.

Assim sendo, Moreira (2010) complementa que, no momento de expansão e profissionalização, a empresa de pequeno porte sofre uma série de impactos nos processos e tarefas desempenhadas, já que haverá a necessidade de promover uma melhor organização e estruturação do trabalho.

Por outro lado, as empresas familiares, neste caso, a pequena empresa familiar, têm grande relevância econômica e social, assim, a continuidade ou perpetuidade dessas organizações é de grande interesse teórico e prático (ADIZES, 2002).

Segundo destaca Adizes (2002, p. 46):

Um dos grandes problemas enfrentados pelas empresas familiares é a passagem de comando, que deve ser tratada de uma forma planejada e bem estruturada para saber as aptidões ideais que o sucessor terá pelo negócio.

Para Adizes (2002), a melhor maneira de estruturar qualquer projeto em uma organização é por meio da determinação de estratégias e estas devem estar contidas em planos formais estruturados para que seja possível cumprir as metas e objetivos traçados de uma empresa. Vale a pena aqui considerar que a estratégia empresarial serve como um guia que auxilia no processo de tomada de decisão, fornece informações sobre o mercado e a concorrência e apresenta possibilidades para superar as imprevisibilidades (ZACCARELLI, 2000).

Mintzberg (2004) introduziu objetividade no conceito de estratégia, mesmo reconhecendo que a mesma pode ser tanto objetiva quanto subjetiva. Segundo Mariotto (2003), anteriormente, a estratégia era considerada simplesmente como uma intenção, uma forma subjetiva, sendo um plano sobre a forma de se atingir certo objetivo no que tange a eventos futuros, sendo considerada, portanto, uma interpretação daquilo que pode ser feito ou daquilo que pode acontecer, podendo ser irrealista ou até mesmo impossível.

Buscando um conceito para estratégia empresarial, Oliveira (2006) considera que esta é relacionada à busca de ações por parte da empresa para melhorar seus resultados e atingir objetivos propostos.

A finalidade das estratégias empresariais é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, programas de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetivos estabelecidos pela empresa e, de acordo com Adizes (2002), diante da competitividade do mercado atual, os processos de sucessão e de profissionalização

de empresas devem ser valorizados por seus gestores e devem ser realizados com base em planejamentos estratégicos formalmente estruturados.

Nos últimos anos, as empresas nacionais têm enfrentado mudanças tecnológicas, mudanças relacionadas à globalização e mudanças culturais, sobretudo, consumidores mais exigentes. Esses múltiplos fatores tornam o ambiente de negócios mais competitivo e levam à reorganização das empresas. No caso da empresa familiar, soma-se a estes, outro aspecto de fundamental relevância: o processo sucessório. Adizes (2002) descreve que a sucessão é um momento crítico enfrentado pelas empresas familiares ao avançarem pelos diversos estágios do seu ciclo de vida. O sucesso ou o fracasso desse tipo de organização, nessa etapa de desenvolvimento, depende da capacidade de enfrentar os desafios apresentados pela “passagem do bastão” e de efetuar uma transição saudável.

Hall (2004) descreve que o ciclo de vida de uma empresa pode ser entendido a partir de três aspectos: a evolução da família, da propriedade e os negócios em si. Em geral, o negócio da família começa com o empresário que desenvolve a empresa, mas, com o passar do tempo, acaba fazendo com que os demais membros da família (filhos, cônjuges, netos) façam também parte do negócio.

Descrevendo sobre os ciclos de vida da empresa, Hall (2004) determina os seguintes estágios: início da empresa (criação e sobrevivência), expansão e maturidade (renovação) e processo de sucessão.

Davis *et al.* (1996) entendem que o desenvolvimento de todo e qualquer negócio passa pelo processo de sucessão, e a família, especialmente, o fundador vai decidir o momento certo de passar o comando dos negócios aos demais membros da família.

Um dos pontos importantes citados por Santana *et al.* (2009) no processo sucessório está na capacidade do líder de lidar com a situação de sucessão, reconhecendo o momento ideal para passar o seu cargo e ao mesmo tempo

deixando para o seu sucessor os valores e legados que considera importantes para dar continuidade à empresa.

Diante das considerações, realizadas o foco deste estudo foi o processo sucessório nas empresas familiares e sua influência na profissionalização dessas empresas.

Para Hall (2004), o processo de sucessão influencia diretamente o processo de profissionalização e o bom desempenho da empresa.

A elaboração do referencial teórico foi fundamentada nos estudos de Lodi (1998) e Duarte (2006) sobre empresas familiares, no modelo de transição de Gersick *et al.* (1997), também chamado Modelo dos Três Círculos, e nas teorias de Le Breton (2004) sobre profissionalização da empresas. Também foram utilizados os estudos de Muchon e Campos (1998) a respeito das formas propulsoras e restritivas à profissionalização de empresas.

1.2 Problematização

Segundo Prado (2004), a empresa de caráter familiar é uma instituição que se encontra presente de forma significativa em todo o mundo e, no Brasil, há uma forte presença desse tipo de organização, devido à grande participação de micro e pequenas empresas na economia nacional.

O Serviço Brasileiro de Apoio ao Micro e Pequenas Empresas (MOREIRA, 2010) estima que, em 2015, haverá no Brasil cerca de 8,8 milhões de pequenas empresas de caráter familiar e estas responderão por cerca de 90% da economia geral do país.

Mesmo tendo uma participação ativa na economia, as empresas familiares enfrentam uma série de desafios para manterem-se sólidas no mercado, principalmente quando há a necessidade de realizar os devidos processos de sucessão. Grzybovski (2007) afirma que o processo sucessório se dá quando o patriarca passa o comando da empresa para a geração seguinte, sendo que ele tem

posições diferentes de gestão e liderança em relação ao seu sucessor. Assim, cabe ao novo gestor implantar um novo estilo de liderança de acordo com o momento atual da empresa.

Segundo Bernhoeft (1989), o processo de sucessão na empresa familiar é um assunto relevante e ao mesmo tempo delicado. O autor destaca que “o processo sucessório não pode ser visto como um processo puramente administrativo, pois abrange a estrutura da família, seus pontos afetivos e emocionais”.

Além da sucessão, Grzybovski (2007) destaca que as empresas familiares enfrentam desafios no que se refere às adaptações estratégicas que necessitam realizar para se expandir e profissionalizar-se, podendo, dessa forma, atender melhor às necessidades do mercado e dos consumidores.

Existem várias definições para adaptação estratégica organizacional. Hrebiniak e Joyce (1985) consideram a adaptação como um processo dinâmico que resulta da relativa força e tipo de poder ou dependência existente entre a organização e o ambiente.

Mas qualquer tipo de adaptação estratégica depende dos modelos de gestão empreendidos em uma empresa e estes devem estar estruturados para que todas as ações de adaptação estratégica realizadas por uma empresa mantenham sua continuidade mesmo após realizada a sucessão em cargos de comando (PRADO, 2004).

Pelo exposto nesta introdução, chega-se ao seguinte problema de pesquisa: quais os desafios existentes no processo sucessório de uma empresa familiar do setor de informática localizada em Belo Horizonte e de que forma esse processo contribui para a profissionalização da empresa?

1.3 Objetivos

A seguir, são apresentados os objetivos geral e específicos pretendidos na presente dissertação:

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste estudo consiste em identificar e analisar os desafios existentes no processo sucessório de uma empresa familiar do setor de informática localizada em Belo Horizonte, analisando de que forma esse processo contribui para a profissionalização da empresa.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Compreender o modelo de gestão em uma empresa familiar;
2. Identificar os desafios que residem no processo sucessório;
3. Identificar e analisar como se dá a profissionalização na organização estudada.

1.4 Justificativa

A relevância econômica e social da pequena empresa indica a pertinência desta pesquisa. Este trabalho aponta a necessidade de se ampliar o conhecimento acerca de modelos de transição que possam não somente permitir entender os efeitos desse processo no ciclo de vida da pequena organização familiar, mas também contribuir para a elaboração de estratégias preventivas, que minimizem as dificuldades nesse momento complicado que é a sucessão e a profissionalização da empresa.

Vidigal (2000) afirma que a empresa familiar foi relegada a segundo plano durante muito tempo nos estudos de administração de empresas. Recentemente tem sido objeto de importantes e sérias análises em destacadas universidades, como *Harvard* nos Estados Unidos e *European Institute of Business Administration*

(Enseada) e *Internacional Institui for Management Development (IMD)* na Europa, que criaram cadeiras ou programas específicos para tratarem desse tema.

O tema se mostra relevante, pois, conforme Menezes e Santos (1997), as constantes mudanças internas pelas quais o Brasil passou levou os empreendedores a descobrirem novas formas de alavancar seus negócios. Além disso, a própria globalização da economia exige que as empresas mantenham-se competitivas, utilizando inovação e criatividade para atrair um número cada vez maior de clientes.

Por outro lado, segundo Duarte (2006), o maior desafio de empresas de pequeno porte é exatamente propor ações eficazes que vão garantir maior competitividade e expansão do mercado de atuação, mesmo havendo evidências que podem garantir o sucesso na expansão dos negócios, desde que este esteja bem estruturado e atenda às necessidades do mercado e de seu público.

Dados do Moreira (2010) estimam o crescimento constante de novos negócios no Brasil. Ao mesmo tempo, o mesmo estudo estima que, destes, apenas 35% sobrevivem à transição da primeira para a segunda geração, e não mais que cinco chegam à terceira geração. Nesse caso, é fundamental para uma empresa, durante seu processo de sucessão e profissionalização, realizar mudanças de forma lógica e baseadas em um detalhado planejamento estratégico.

Porém, segundo o site Infomoney (REVISTA INFOMONEY, 2008), 55% das pequenas empresas familiares não fazem planejamento do sucessor. Além disso, em 81% delas, não estão sendo desenvolvidos programas para formação das novas gerações. Tal situação leva a empresa, muitas vezes, ao fracasso, pois, em Lodi (1998), é possível identificar que a empresa deve planejar o quanto antes as características o seu processo de sucessão, principalmente levando em conta o perfil dos possíveis sucessores. O autor explica que é fundamental que o sucessor tenha interesse e aptidão para desenvolver e se envolver no negócio.

Rodrigues, Resende e Pillati (2004, p. 1) consideram que “o processo de mudança pelo qual as empresas têm que passar para alcançar sucesso e amadurecimento no mercado é, sem dúvida, o diferencial entre as empresas familiares que fracassam e as que triunfam”. Os autores complementam que, no caso de pequenas empresas, o estágio mais crítico desses processos de mudança é o estágio da sucessão, pois existe a interferência de relações afetivas que entram em choque com as necessidades da empresa em busca de novos e maiores mercados para atuar.

Desse modo, compreendendo que o grande desafio das empresas familiares está na sucessão dos líderes e que tais empresas possuem uma forte participação na economia, despertou-se o interesse por investigar mais detalhadamente o processo sucessório em empresas familiares, pois sua continuidade no mercado é de interesse social, já que são responsáveis diretas pela geração de emprego e renda para um país e seus trabalhadores.

Por meio da realização deste estudo, pretende-se colher informações em uma situação real na empresa onde tem ocorrido esse processo sucessório e verificar se o proprietário tem realizado essa sucessão de forma eficaz e de acordo com o que explicam as principais teorias e modelos de sucessão e profissionalização na empresa familiar, como os de Gersick *et al.* (1997) e Le Breton *et al.* (2004).

Segundo Prado (2004), um dos maiores desafios das empresas familiares é adotar um modelo de gestão que permita realizar o processo sucessório de forma dinâmica e eficaz, atendendo às necessidades da empresa, do mercado e de seus proprietários que desejam, acima de tudo, manter os traços e características da família em sua administração.

Contudo, no mercado de hoje, a necessidade de formalizar processos e propor estratégias eficazes para suportar a concorrência e as exigências dos clientes faz com que as empresas, mesmo que familiares, adotem um sistema de administração estruturado em planos estratégicos para que visualizem, em longo prazo, suas reais necessidades.

Oliveira (2006) alerta que a falta de um planejamento estratégico é um dos principais motivos de “morte” em micro e pequenas empresas e, no momento de profissionalização, expansão e sucessão, a necessidade de um plano detalhado torna-se mais aparente já que, a partir de então, a empresa deverá atuar no mercado de maneira estruturada e organizada.

Para Lank (2001), nas empresas familiares, têm ocorrido situações preocupantes pelo fato de o predecessor não possuir conhecimentos suficientes para gerir a empresa de forma correta, em razão de aspectos, como: a má formação desse gestor, o despreparo e a falta de vocação para os negócios, fazendo com que a empresa tenha uma baixa sobrevivência no processo sucessório, o que ocasiona a venda das empresas familiares, prejudicando o ciclo de sucessão.

Ainda de acordo com Lank (2001), a existência de conflitos entre os familiares tem fragilizado os negócios da família empresária, principalmente, na disputa de poder na organização, geralmente ocasionada por falta de regras transparentes estabelecidas pelos sócios, o que poderia diminuir os conflitos existenciais.

As duas questões citadas são complexas, pois, em um mercado competitivo como o de hoje, o administrador deve possuir conhecimentos técnicos suficientes para planejar e desenvolver sua empresa e ainda propor mudanças de forma eficaz.

Assim, verifica-se também a oportunidade de trazer para o proprietário da empresa pesquisada essa visão de que seus sucessores necessitam obter conhecimentos por meio da prática diária na realização das tarefas na empresa, mas também precisam investir na educação e no processo de desenvolvimento de competências gerenciais através de cursos e especializações específicas para a área de atuação da empresa.

Destaca-se ainda que o presente estudo possui relevância acadêmica, pois há um interesse geral na classe de administradores em estudar com detalhes as questões que envolvem o desenvolvimento de empresas familiares, pois estas são a

composição da economia brasileira e um amplo mercado de atuação para profissionais que realmente compreendem suas necessidades e desafios.

De forma pessoal, o trabalho é uma oportunidade para a autora da dissertação demonstrar os conhecimentos obtidos durante a realização do mestrado acadêmico e, a partir das informações e resultados colhidos, espera-se que os conhecimentos obtidos possam auxiliar na melhor compreensão do assunto e na transformação desse conhecimento para o campo acadêmico.

A dissertação encontra-se organizada em sete capítulos. Além do conteúdo introdutório, consta de um referencial teórico, em que foram expostos os principais aspectos que caracterizam uma empresa familiar. De forma específica, são apresentadas as características de sua gestão e são descritos os modelos de sucessão já apresentados por Gersick *et al.* (1997), Lodi (1998) e Bernhoeft (1989), dentre outros.

Na terceira seção, apresenta-se a metodologia da pesquisa, destacando as técnicas de pesquisa utilizadas, a determinação do sujeito entrevistado e a identificação dos instrumentos de coleta e análise de dados.

Na quarta seção, estão apresentados os resultados da pesquisa, sendo realizada, inicialmente, uma caracterização da empresa objeto do estudo e, posteriormente, são apresentados os resultados obtidos com a realização da entrevista e as devidas análises dos dados. Nesse momento, foram também utilizadas as teorias apresentadas na seção dois para contrastar os resultados da pesquisa prática realizada.

Na quinta seção, são apresentadas as considerações finais, demonstrando que os objetivos pretendidos foram atingidos e destacando os pontos principais do estudo realizado.

Nas demais seções, são apresentadas as referências bibliográficas utilizadas e os roteiros de entrevista.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo foi desenvolvido com base em pesquisas bibliográficas e estudos já publicados sobre micro e pequenas empresas e empresas de caráter familiar. O objetivo do capítulo é conceituar, caracterizar e apresentar as principais questões relacionadas ao processo sucessório das empresas familiares.

2.1 A empresa familiar

Busca-se, neste tópico, apresentar o conceito e as características do que vem a ser uma empresa familiar. Importa também situar essas empresas na economia mundial, ou seja, destacar a sua participação no desenvolvimento socioeconômico e na geração de riquezas para um país.

Descrevendo historicamente sobre o surgimento das empresas familiares, Oliveira (2006) destaca que, no Brasil, estas são visualizadas desde o século XVI através das chamadas capitâneas hereditárias.

Oliveira (2006) descreve que essas propriedades podiam ser transferidas por herança aos herdeiros dos capitães administradores dessas terras na época. Com o passar do tempo e diante do próprio desenvolvimento econômico do país, houve uma necessidade de segmentação dessas propriedades para melhor administrá-las, o que, conseqüentemente, incentivou o início de vários outros empreendimentos necessários, como construção de estradas, centros de distribuição e outros.

Com o movimento imigratório, houve o incremento de muitas empresas familiares com descendência italiana, japonesa, alemã entre outras (OLIVEIRA, 2006).

Conforme descrevem Macari *et al.* (2006), o campo de pesquisa sobre empresas familiares inicia-se na década de 1950 com os trabalhos de Christensen (1953¹, citado por MACARI *et al.*, 2006), abordando os problemas da sucessão em pequenas empresas em fase de crescimento.

¹ CHRISTENSEN, C. R. **Management succession in small and growing enterprises**. Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1953.

Segundo Drucker (2002), em toda parte e em vários países desenvolvidos, a maioria das empresas é controlada e administrada por famílias. Não há diferenças entre empresas dirigidas por profissionais e as comandadas por uma família, mas a “empresa familiar requer regras próprias e muito diferentes que precisam ser estritamente observadas, caso contrário, ela não conseguirá sobreviver e tampouco prosperar” (DRUCKER, 2002, p. 25).

Macari *et al.* (2006), apresentando uma definição genérica, consideram que a empresa familiar deve ser vista como

uma unidade econômica de produção formada por um conjunto de fatores produtivos, cuja função é a criação de riquezas mediante a produção de bens e serviços, sob a direção, responsabilidade e controle do empresário que a criou, assumindo a propriedade da mesma em seu nome ou em representação de um consenso familiar (MACARI *et al.*, 2006, p. 4).

O conceito de empresa familiar adotado no presente estudo é o proposto por Lanzana e Constanzi (1999), que consideram uma empresa como familiar quando:

Um ou mais membros de uma família exerce considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuir parcela expressiva da propriedade do capital. Assim, existe estreita ou considerável relação entre propriedade e controle, sendo que o controle é exercido justamente com base na propriedade (LANZANA; CONSTANZI, 1999, p. 33).

Na busca de um melhor entendimento sobre o que vem a ser a empresa familiar, apresenta-se aqui também a conceituação dada por Lodi (1998, p. 6) que considera a empresa familiar, aquela em que a “consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador, uma empresa familiar sem herdeiros não é uma empresa familiar”.

Leone (1991) caracteriza a empresa familiar pela observação dos seguintes aspectos: a) iniciada por um membro da família; b) membros da família participantes da propriedade e/ou da direção; c) valores institucionais se identificando com um sobrenome de família ou com a figura do fundador; d) sucessão ligada ao fator hereditário. Esse conceito congrega três vertentes. A primeira é a propriedade, a segunda é a gestão e a terceira é a sucessão.

Outro autor que descreve sobre as características de uma empresa familiar é Bernhoeft (1989). Assim descreve o autor sobre alguns pontos que caracterizam a empresa familiar brasileira:

Forte valorização da confiança mútua, independente de vínculos familiares (exemplos são os “velhos de casa” ou ainda “os que começaram com o velho”);

Laços afetivos extremamente fortes influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da organização.

Valorização da antiguidade como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência.

Exigência de dedicação (“vestir a camisa”), caracterizada por atitudes tais como não ter horário par sair, levar trabalho pra casa, dispor dos fins-de-semana para convivência com pessoas do trabalho etc.

Postura de austeridade, seja na forma de vestir, seja na administração dos gastos.

Expectativa de alta fidelidade, manifestada através de comportamentos como não ter outras atividades profissionais não relacionadas com a vida da empresa.

Dificuldades na separação entre o que é emocional e racional, tendendo mais para o emocional.

Jogos de poder onde muitas vezes mais vale a habilidade política do que a capacidade administrativa (BERNHOOEFT, 1989, p. 37).

Segundo Berthlem (1994), nas economias capitalistas, a maioria das empresas surge por meio do empenho e do investimento de indivíduos empreendedores e seus parentes. Isso significa que são de propriedade e administradas pelos membros de uma mesma família e suas operações e processos produtivos costumam ocupar todo o tempo das pessoas, exigindo dedicação exclusiva. Berthlem (1994) também descreve que em geral a empresa se constitui como fonte exclusiva de renda familiar.

Nesse momento, Berthlem (1994) considera que a empresa pode sofrer alguns impactos negativos, pois:

Na pequena empresa é comum confundir-se a necessidade familiar de renda com a possibilidade de remuneração às pessoas que nela trabalham; duas coisas completamente diferentes. O fato da família se dedicar à operação da empresa não significa que a empresa conseguirá sustentar a família. A empresa poderá apenas gerar recursos compatíveis com a

natureza do negócio, ou com o investimento realizado (BERTHEM, 1994, p. 15).

Rodrigues, Resende e Pillati (2004, p. 4), citando pesquisas da Revista HSM Management, apontam alguns fatores que motivam os empreendedores a abrirem e preservarem empresas com uma gestão familiar. Segundo a pesquisa, o empreendedor deseja oferecer uma oportunidade para os filhos, dando a eles possibilidade de independência, controle do seu futuro e autonomia, conservar o legado, gerando uma tradição, uma história e fincar raízes em uma determinada comunidade, manter unida a família, para que ela trabalhe junto, fortalecendo laços familiares, criar vantagem econômica e riquezas, assegurar a renda e projetos pessoais depois da aposentadoria, proteger empregados leais, garantir segurança econômica da família e ainda beneficiar a sociedade.

A literatura sobre empresas familiares indica sua supremacia sobre outros tipos de empresas. As estimativas mais conservadoras colocam a proporção dessas empresas em todo o mundo entre 65 e 80% do total de empresas (GERSICK *et al.*, 1997). É verdade que muitas delas são pequenas propriedades que nunca irão crescer ou ser passadas de uma geração para outra, mas também é verdade que muitas estão entre as maiores e mais bem sucedidas do mundo. Estima-se que 40% das 500 maiores empresas listadas pela revista Fortune sejam de propriedade de famílias ou por elas controladas (GRIS, 2009).

As empresas familiares geram metade do Produto Nacional Bruto (PIB) dos Estados Unidos e empregam metade da força de trabalho. Na Europa, elas dominam o segmento das pequenas e médias e, em alguns países, chegam a compor a maioria das grandes empresas. Na Ásia, a forma de controle familiar varia de acordo com nações e culturas, mas as empresas familiares ocupam posições dominantes em todas as economias mais desenvolvidas, incluindo-se a China (CASTELLS, 1999).

Rodrigues, Resende e Pillati (2004) citam que, na América Latina, grupos construídos e controlados por famílias constituem a principal forma de propriedade privada na maioria dos setores industriais. Os autores citam a Wal-Mart, Cargill, McGraw Hill, assim como Petralli and Sons Auto Repair, Ethels Tree Service e

Goldman Furniture Co. como exemplos de grandes empresas familiares, incluindo-se ainda Levis Strauss, Du Pont e FIAT.

No Brasil, conforme Antonik (2004), estima-se que haja entre seis e oito milhões de empresas, sendo que 90% destas são empresas familiares; um panorama variado que vai de pequenos mercados a grandes empresas como Grupos Votorantim, Pão de Açúcar, Organizações Globo.

Lodi (1998) e Bernhoeft (1989) apontam as principais características das empresas familiares, que são: a) recursos de capital disponíveis pela família; b) aval pessoal e patrimônio de familiares que podem ser levantados nos momentos de crise; c) reputação e relações no País, onde a família estende o seu tradicional nome na proteção aos novos investimentos; d) lealdade aos empregados, valorização do passado; e) laços afetivos extremamente fortes influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da organização; f) exigência de dedicação; g) expectativa da alta fidelidade; e h) jogos de poder, em que muitas vezes mais vale a habilidade política do que a capacidade de administrar.

Diante do que foi exposto no tópico, observa-se que uma empresa familiar geralmente é concebida a partir da vontade de um empreendedor que deseja desenvolver um negócio que envolva a participação de toda a família e, nesse caso, há o envolvimento direto dos membros familiares na administração da empresa. Esse modelo, segundo a literatura apresentada, constitui-se em um modelo tradicional aplicado em vários segmentos da economia e, pelo que foi apresentado, as empresas de caráter familiar tornam-se muitas vezes grandes empresas e conglomerados, sem deixar de possuir as características marcantes em seus modelos de gestão.

Há estudos que indicam que a sobrevivência de empreendimentos familiares tem forte relação com o processo sucessório, a profissionalização de quadros e os conflitos entre integrantes da família. Estes e outros motivos são tratados na literatura, verificando-se que os mesmos não estão ligados ao tamanho da empresa (FUJIOKA, 2002).

Macari *et al.* (2006, p. 5) descrevem que a sucessão representa uma fase complicada na vida dessas empresas, haja vista que envolve o processo de transferência de poder e capital para as novas gerações. “A rigor, muitas empresas familiares têm enfrentado dificuldades de continuidade, principalmente ao alcançarem a 3ª geração de sucessores”.

Assim, visando à melhor compreensão sobre os modelos de gestão e principalmente sobre os processos de sucessão que se desenvolvem nas empresas familiares e os impactos na profissionalização, são desenvolvidos os próximos tópicos estudo.

2.2 O processo sucessório em empresas familiares

De acordo com Gersick *et al.* (1997, p. 201), a sucessão em empresas familiares é um ponto crucial para a perpetuação das mesmas com o passar das gerações. Segundo as palavras dos autores, “é o teste supremo da empresa familiar”. Bernhoeft (1989) também considera esse momento de transição extremamente complexo, pois envolve aspectos relacionados à família, principalmente questões que envolvem a propriedade e a empresa, mesclada a aspectos afetivos, emocionais e culturais.

Fujioka (2002) descreve que a cultura e a filosofia de vida da família interfere bastante no estilo de gestão. Além disso, o processo de sucessão nesse tipo de empresa é falho. De acordo com o autor, quando a herança é passada para a geração seguinte, muitas vezes, a experiência acumulada não é transmitida ou bem aceita.

Lodi (1998) trata ainda a sucessão baseada no fundador da empresa e destaca que ela não se resume em indicar um executivo, mas também em considerar a sucessão inteligente e duradoura, a qual possa atingir a todos, conciliando os interesses pessoais

De forma complementar, Bernhoeft (2004), ainda descrevendo sobre a complexidade do processo de sucessão em uma empresa familiar, diz que, diante

de tantas peculiaridades, esse processo não pode ser tratado apenas sob os aspectos puramente lógicos da administração.

O autor destaca que a sucessão familiar envolve pontos afetivos e emocionais relacionados com a própria estrutura familiar. Existem pontos fundamentais que devem ser encarados para que um processo sucessório não comprometa a sobrevivência da empresa. São eles: os sucedidos, a organização, a família, o mercado e a comunidade (BERNHOEFT, 2004).

Lodi (1998) aponta alguns conflitos de interesses entre família e empresa, destacando quatro problemas frequentes: 1) uso indevido dos recursos da empresa por seus membros; 2) falta de sistemas de planejamento financeiro e de apuração de custo; 3) resistência à modernização; e 4) emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência.

Embora existam diferentes pontos que caracterizam uma empresa familiar, a sucessão é um momento comum a todas as empresas que sobrevivem no mercado e as famílias devem estar devidamente preparadas para esse processo, pois, é por meio da sucessão, que a empresa vai dar continuidade às suas atividades (SANTANA *et al.* 2009).

Santana *et al.* (2009) dizem que são raras as famílias que permanecem com a empresa até a sexta ou sétima geração, como o caso da Levi Strauss, da Du Pont e dos bancos Rothschild, mas poucas administram até a quarta geração. O que ocorre é que, geralmente na quarta geração de uma família proprietária de uma empresa bem sucedida, seus membros estão relativamente bem de vida e, nesse momento, é comum que alguns familiares busquem seus próprios interesses e carreiras, ao invés de se dedicarem à empresa. Por outro lado, os autores salientam que pode também haver, a essa altura, muitos membros na família, o que torna a empresa “pulverizada”. Para a quarta geração, sua parcela na empresa não é mais “propriedade” e sim investimento.

Além disso, as estruturas de crescimento na empresa familiar fazem com que a empresa de maior porte se segmente em empresas médias, por força de acordos societários e necessidade de abrigar ramos diferentes de uma mesma família.

Empresas familiares que sobrevivem ao seu fundador, ou que ainda prosperam sob a terceira geração da família são exceção e não regra. Poucas aceitam o preceito básico subjacente a todas elas: a empresa e família somente sobreviverão e se sairão bem se a família servir à empresa. Nenhuma das duas se sairá bem se a empresa for dirigida para servir à família. A palavra mais importante em “empresas administradas pela família” não é “família”. Ela tem de ser “empresa”! (DRUKER, 2002, p. 87).

Diante do que foi exposto, nota-se que a sucessão nas empresas familiares é um processo que ocorre em longo prazo, e a mesma se dá pela maneira como os pais constituíram e educaram a família, preparando-a para o poder e a riqueza (PRADO, 2004).

Entende-se, então, que, para o sucesso das empresas familiares, são necessários inúmeros requisitos, mas um fundamental é aquele em que a família se atenta a uma possível saída do fundador (LODI, 1998). Essa saída é o ponto marcante no processo de sucessão e se dá com base em diferentes processos e modelos que são detalhados no tópico a seguir.

2.2.1 Fundamentos

Conforme Amaru (2000), nos últimos anos, tem sido adotada uma visão sistêmica da organização que tem a complexidade como sua base. Ainda segundo o autor, as organizações modernas oferecem problemas de natureza intrinsecamente complexa, causados pela interação de diferentes fatores, antes inexistentes, como as grandes concentrações urbanas, o esgotamento de recursos naturais, os novos meios de comunicação e transportes, a multiculturalidade e a diversidade, a Internet etc. Para esse autor, o administrador do passado podia tomar decisões sem se preocupar muito com esses e outros fatores que, no ambiente atual, são cruciais para a perpetuidade de qualquer empresa.

Em menor ou maior grau, as mudanças acima mencionadas afetam todas as organizações. A complexidade refere-se ao aumento do número de variáveis que os

administradores devem considerar em suas decisões e também ao aumento de possibilidades de conexões e interdependências entre essas variáveis, exigindo novas habilidades para uma gestão bem sucedida. As empresas familiares, além de serem afetadas por todas essas transformações, ainda lidam com a transição de gerações proprietárias, o que adiciona complexidade à gestão dessas empresas, conforme indicam alguns estudos realizados sobre esse tema (GERSICK *et al.*, 2003).

Segundo Gersick *et al.* (2003), a transição das gerações em empresas familiares pressupõe a compreensão do contexto organizacional, bem como da própria caracterização da empresa familiar. Além disso, os autores consideram ser relevante identificar com detalhes as habilidades e novas competências exigidas de seus gestores e dos problemas e desafios a serem enfrentados por estes, conforme a organização avança pelos diversos estágios de seu ciclo de vida.

Segundo Adizes (2002), todo processo de mudança organizacional que acontece pode gerar conflitos internos e, no caso das empresas familiares, a maior parte desses conflitos ocorre durante o processo de sucessão e profissionalização, em que a empresa vai, por meio da nova gestão, se adaptar às mudanças empreendidas.

De acordo com Garcia (2001), a sucessão em empresas familiares não deve ser reconhecida ou desenvolvida como um evento, mas sim como um processo o qual deve ser tratado, levando em consideração que o momento mais crítico da sucessão é a formação de sucessores.

Oliveira (2006, p. 24) afirma que o processo sucessório é um dos momentos de maior importância para a otimização da continuidade da empresa e “se esse momento não apresentar os resultados esperados, a efetividade da empresa familiar pode estar bastante comprometida”.

O processo de sucessão nas empresas familiares ocorre em longo prazo e, a esse respeito, Lodi (1998) indica que este deve iniciar o quanto antes, 10 ou 20 anos

antes de uma possível saída do proprietário-fundador. Segundo o autor, “não há uma idade ideal para a saída do mesmo, mas deve-se levar em consideração sua saúde física e mental” (LODI, 1998, p. 79).

Ao se referir então a qualquer empresa familiar que pretenda sobreviver e crescer, Oliveira (2006) explica que tais empresas devem considerar as estratégias de mudança buscando sempre uma profissionalização constante. O autor salienta que a profissionalização não significa necessariamente afastar os membros da família do controle da direção da empresa, mas sim deixar permanecer nos cargos de controle e administração somente membros da família que, de fato, sejam preparados e capacitados.

Para Oliveira (2006), existem regras predeterminadas em um processo sucessório e este não deve ocorrer sem que antes exista um planejamento estratégico detalhado do processo de mudança empreendida. Para o autor, o primeiro passo é a escolha dos sucessores, ou seja, qual (quais) membro(s) da família possui (possuem) maior aptidão para desenvolver e expandir o negócio.

O autor explica que é comum nesse momento os filhos assumirem o cargo do pai, mas tal questão não deve ser considerada como um modelo, já que há muitos casos em que os filhos não possuem as habilidades e competências necessárias para gerir corretamente o negócio. Assim sendo, é relevante que, no processo de sucessão, seja realizado um plano formal que contenha uma descrição detalhada das habilidades, competências e características desse sucessor (OLIVEIRA, 2006).

Lemos (2006) destaca que é possível verificar a importância dada para a elaboração de um detalhado planejamento no processo de sucessão em empresas, pois, segundo o autor:

Quando esse processo sucessório é bem planejado e implementado, essa questão deixa de representar uma fraqueza e transforma-se em vantagem, uma vez que as gerações familiares em sucessão permitem um traço de união entre o passado e o futuro, entre os valores do fundador e as vocações e visões pessoais dos dirigentes atuais. Tal fato fortalece ainda mais a fusão entre importantes valores culturais da família com os da empresa (LEMOS, 2006, p. 38).

Para Lodi (1998), o ideal seria que as empresas familiares já formassem desde cedo as bases para a sucessão e isso implica investimento na obtenção de conhecimentos e no preparo do sucessor para que este desenvolva aptidões que de fato vão contribuir para o sucesso do negócio e minimizar os riscos existentes nas mudanças e na sucessão empreendida.

Ainda levando em consideração a importância da realização de um planejamento para a sucessão em empresas, Oliveira (2006) aponta determinadas fases que devem servir de orientação aos empreendedores e envolvidos no processo de sucessão, as quais estão sintetizadas no Quadro 1.

Quadro 1 - Fases do processo sucessório

FASE	CARACTERÍSTICA
Identificação dos resultados a serem obtidos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Deve-se realizar essa identificação no nível da unidade organizacional em que o sucessor está alocado (irá atuar); ▪ O planejamento desses resultados deve estar interligado com o processo de sucessão considerando os objetivos, a visão e a missão da empresa.
Determinação do perfil do sucessor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O sucessor necessita ter características similares ao fundador para que os impactos na gestão sejam minimizados; ▪ O perfil deve ser estabelecido em comum acordo entre os envolvidos no processo sucessório havendo sempre o diálogo entre o fundador e seus pretendentes sucessores.
Debate constante dos resultados esperados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O diálogo aberto entre os envolvidos no processo de sucessão é fundamental para a minimização de conflitos familiares que podem impactar negativamente no processo de sucessão.
Escolha do sucessor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ As fases anteriores vão determinar se essa escolha será democrática ou autocrática, já a partir do diálogo entre o fundador e seus pretendentes sucessores, nesse momento o ideal é que já se tenha estabelecido o sucessor.
Implementação e avaliação dos resultados (da sucessão)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nesse momento é preciso haver um nível de esforço, de atenção, bem como flexibilidade nas tomadas de decisões, para que o processo ocorra adequadamente, inclusive apresentando os resultados esperados, que devem ter no planejamento do sucessor.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2006)

Por meio do Quadro 1, pode-se notar que determinar os resultados que se pretende alcançar na empresa por meio do processo de sucessão é uma fase fundamental, pois, a partir desses resultados esperados, é que se pode traçar um perfil desejado para o sucessor e, assim, proceder a sua devida escolha.

Ainda cabe apresentar a visão de Drucker (2002) sobre algumas premissas para a continuidade de uma empresa familiar. Para Drucker (2002), três pontos são fundamentais para a continuidade de uma empresa familiar:

- Os integrantes da família não devem trabalhar na empresa, a menos que sejam tão capacitados quanto qualquer outro colaborador e atuem com dedicação. Se o quadro de funcionários inclui um filho ou sobrinho medíocre ou improdutivo, os demais profissionais perderão o respeito pela empresa;
- Independentemente de quantos membros da família atuam na gestão da empresa e da capacidade de cada um desses profissionais, é essencial que pelo menos um posto elevado sempre seja ocupado por alguém de fora do grupo familiar;
- Com a única exceção das empresas familiares muito pequenas, o restante necessita, cada vez mais, de profissionais sem vínculo de sangue nos cargos essenciais.

Le Breton-Miller *et al.* (2004) em seus estudos apontam um conjunto de variáveis que podem interferir no processo de sucessão. O Quadro 2 apresenta um resumo dessas variáveis.

Quadro 2 – Variáveis que podem interferir no processo de sucessão

Sucedido	Sucessor	Contexto Familiar	Processo de Sucessão
Sexo/idade	Habilidade de gerenciamento	Apoio recebido	Primeiros passos
Formação	Experiência	Relacionamento entre parentes	Escolha do sucessor
Qualidade de relacionamento com sucessor histórico	Interesses	Partilha de informação	Visão compartilhada do futuro
Perfil empreendedor	Motivos da adesão à empresa	Resolução de conflitos	Programas de treinamento
	Motivação e interesse		Transferência de capital
	Perfil comportamental		

Fonte: Le Breton-Miller *et al.* (2004)

Os autores lembram ainda que, na sucessão familiar, o sucessor é escolhido entre os herdeiros. Os critérios dessa eleição determinarão o desempenho futuro da nova administração. Quando se prioriza a continuidade da família no comando da empresa, muitas vezes, a escolha do sucessor não leva em conta requisitos como competência, preparo ou conhecimento do negócio, além de desencadear conflitos internos pela busca do poder (LE BRETON-MILLER *et al.*, 2004).

Após a apresentação dos fundamentos e características principais do processo sucessório em empresas familiares, é preciso citar alguns modelos teóricos que servem de base para os empresários procederem e planejarem adequadamente essa fase de transição em suas empresas.

2.2.2 Modelos de sucessão em empresas familiares

Segundo Lodi (1998), o planejamento do processo sucessório deve ser feito seguindo critérios claros de forma sistemática e com tempo para a sua execução. Para tanto, o fundador necessita dedicar uma boa energia para o planejamento do processo visando à transferência de poder de forma suave e sem contratempos.

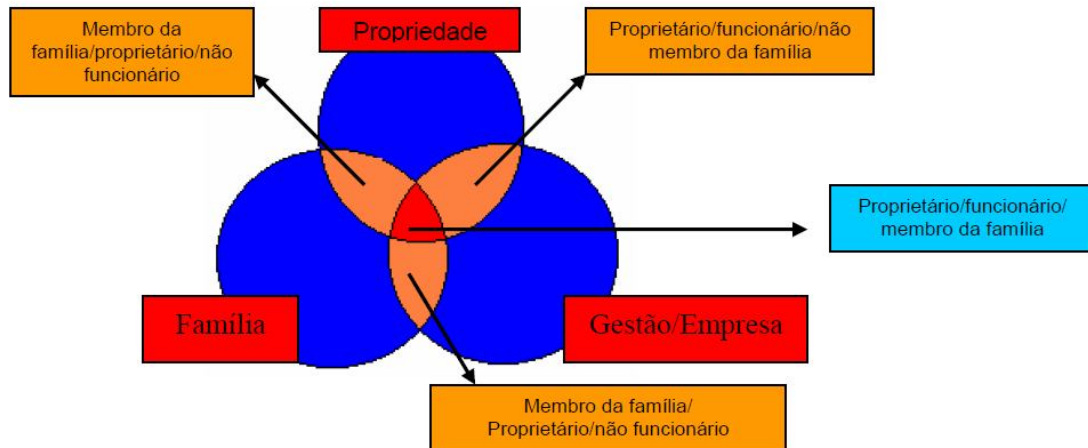
Devido às suas características, empresas familiares requerem normas próprias e diferentes de administração. Gersick *et al.* (1997) propõem que essas organizações são mais complexas, devido ao cruzamento de questões organizacionais e familiares, causado pelas três dimensões que a compõem: a dimensão familiar, a dimensão de propriedade e a dimensão organizacional (a dimensão dos três círculos).

Esse modelo demonstra que cada indivíduo pode estar inserido em mais de um subsistema e cada posição (de modo diferente) pode influenciar o desenvolvimento da organização possibilitando o entendimento das fontes de conflitos interpessoais, dilemas de papéis, prioridades e limites dentro das empresas familiares.

A partir disso, é possível visualizar sete setores, nos quais qualquer indivíduo com alguma ligação com a empresa familiar pode ser inserido e que são fundamentais no processo de sucessão (GERSICK *et al.*, 1997).

Na FIG. 1, encontra-se apresentado o esquema proposto por Gersick *et al.* (1997) para o Modelo dos Três Círculos.

Figura 1 – Modelo dos Três Círculos

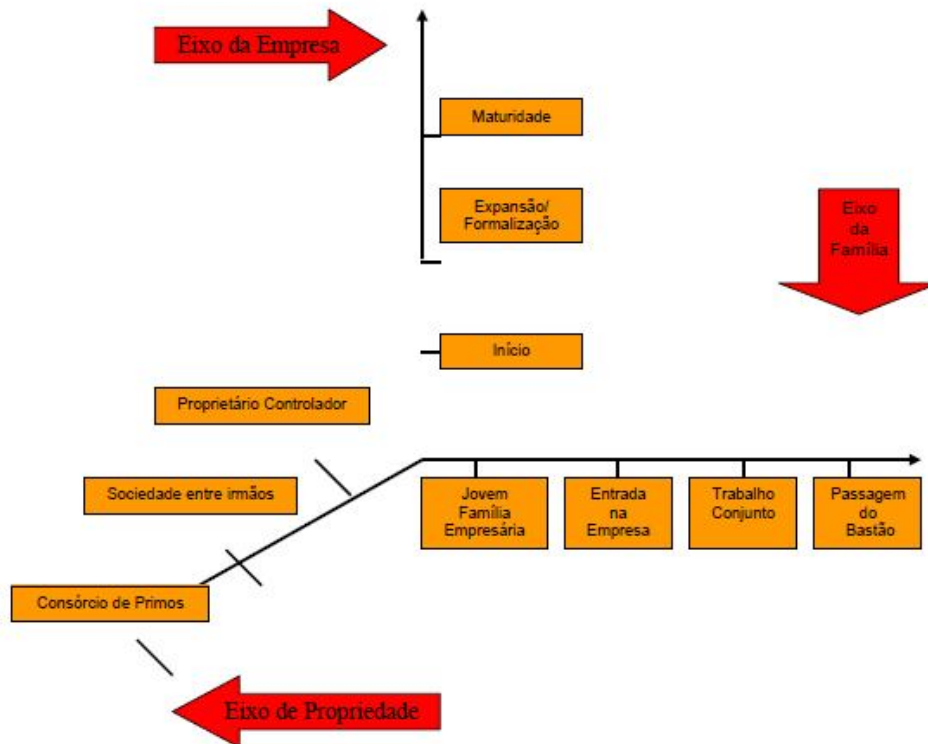


Fonte: Gersick *et al.*, (1997, p. 06)

Analisando a FIG. 1, e conforme Gersick *et al.* (1997), observa-se que um indivíduo com somente uma conexão com a empresa se posicionará em um dos setores externos, ou seja, 1, 2 ou 3. Os indivíduos com mais de uma conexão se posicionarão em um dos setores sobrepostos (GERSICK *et al.*, 1997). Esse modelo, segundo Gersick *et al.* (1997, p. 7), “é uma ferramenta muito útil para a compreensão da fonte de conflitos interpessoais, dilemas de papéis, prioridades e limites em empresas familiares” e de “como o papel organizacional pode influenciar o ponto de vista de uma pessoa”. Desse modo, a especificação dos papéis e subsistemas diferentes auxilia a compreender as complexas interações dentro da empresa familiar e facilita o entendimento do que está acontecendo de fato e o porquê (PRADO, 2004).

Gersick *et al.* (1997) descrevem que os subsistemas estão sujeitos ao tempo e conseqüentemente à inevitabilidade de mudanças, atingindo a família, a distribuição de propriedade e a organização. Assim, devido a esse fator tempo, esse modelo necessitou de um maior entendimento de seu desenvolvimento em cada subsistema, ocasionando o modelo tridimensional de desenvolvimento. (FIGURA 2)

Figura 2 – Modelo tridimensional de desenvolvimento



Fonte: Gersick *et al.* (1997, p. 18)

Este novo modelo sugere que cada subsistema possui o seu próprio desenvolvimento individual cada um com o seu ritmo e sequência com dimensões diferentes, podendo provocar diferentes características na organização.

De acordo com a FIG. 2, Gersick *et al.* (1997) propuseram uma divisão das famílias proprietárias das empresas pesquisadas em quatro estágios, definidos pelas idades dos membros de cada geração: Jovem Empresa Familiar, Entrada na Empresa, Trabalho Conjunto e Passagem do Bastão.

Para estudar esse desenvolvimento, Gersick *et al.* (1997) analisam separadamente cada subsistema mostrando as características de cada estágio. Iniciando pela dimensão de desenvolvimento da propriedade, Gersick *et al.* (1997) descrevem que é possível contar com três estágios: proprietário controlador, sociedade entre irmãos e consórcio entre primos.

No estágio do proprietário controlador, a empresa encontra-se geralmente com o controle da propriedade consolidado em uma pessoa ou casal; outros proprietários, caso existam, possuem somente participações simbólicas e não exercem nenhuma autoridade significativa dentro da organização (GERSICK *et al.*,1997).

Nesse momento, seus principais desafios estão na capitalização da empresa, bem como no equilíbrio do controle unitário, somado a contribuições de acionistas importantes, auxiliando na escolha de uma estrutura de propriedade da próxima geração (GERSICK *et al.*,1997).

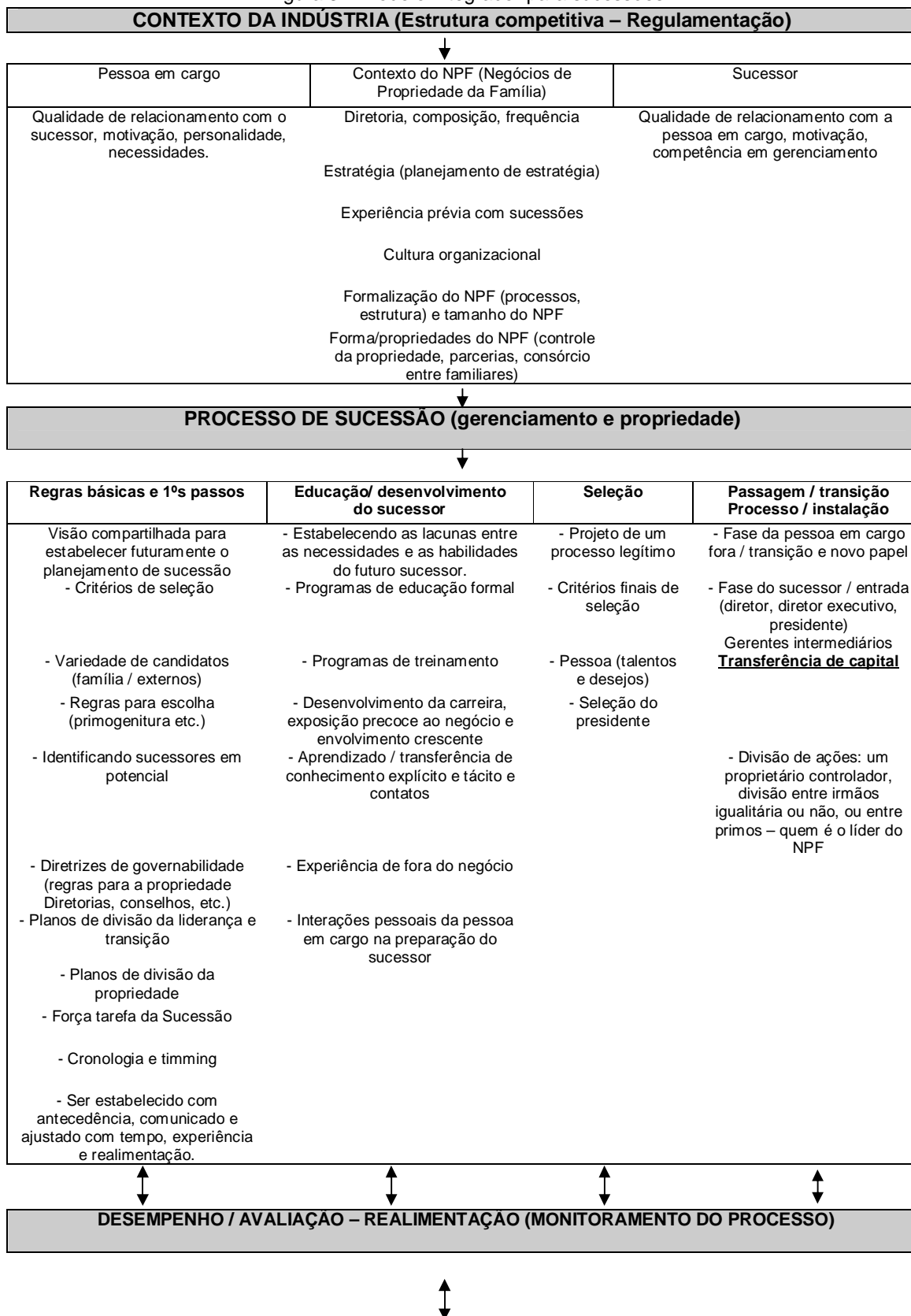
Em um segundo estágio, o da sociedade entre irmãos, Gersick *et al.* (1997) descrevem que a empresa geralmente se encontra com dois ou mais irmãos no controle acionário. Assim sendo, o controle afetivo se encontra nas mãos de uma geração de irmãos ocasionando como um de seus maiores desafios o desenvolvimento de um processo para o controle dividido entre os sócios, definindo o papel dos sócios não funcionários retendo o capital e controlando a orientação das facções dos ramos da família.

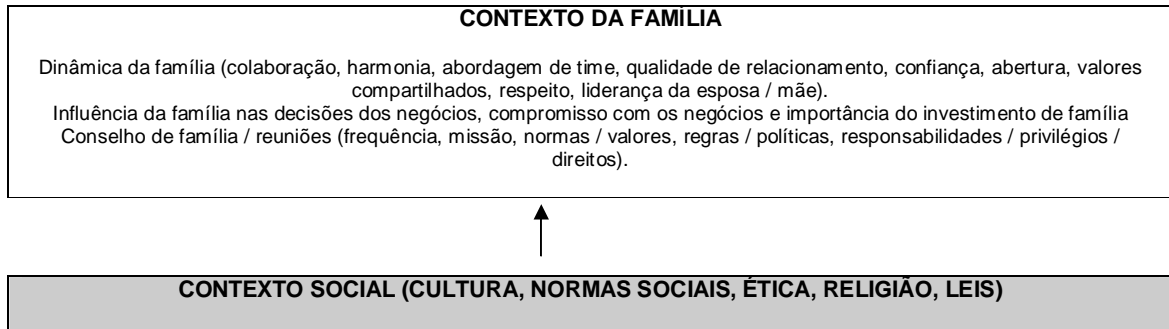
No último estágio, está o consórcio entre primos que se caracteriza pela presença de muitos acionistas primos e a mistura de sócios funcionários e não funcionários. Nesse momento, os principais desafios são a administração da complexidade da família e o grupo de acionistas, e a criação de um mercado de capital para a empresa familiar (GERSICK *et al.*,1997).

Conforme Miller e Le Breton-Miller (2006), a entrada de novos atores, por serem em maior número e carregarem a extensão familiar de maior complexidade (genros, noras, filhos, netos, parentes diversos etc.), tornam os obstáculos potencialmente maiores para os herdeiros de terceira geração.

De forma complementar, a entrada de novos membros da família na administração do negócio – lembrem Miller e Le Breton-Miller (2006) – geralmente traz mais problemas do que soluções, uma vez que, quanto maior o número de membros da família no negócio, maior a possibilidade de haver conflitos.

Figura 3 – Modelo Integrador para sucessões





Fonte: Le Breton-Miller, Miller e Steier (2004)

Le Breton-Miller, Miller e Steier (2004) desenvolveram um modelo para explicar o processo sucessório de empresas familiares denominado modelo integrador para sucessões. O esquema está apresentado na Figura 3 a seguir:

De acordo com o modelo apresentado acima e destacando os estudos de Le Breton-Miller, Miller e Steier (2004), é possível identificar alguns pontos cruciais para obter sucesso nas sucessões no contexto da empresa.

A primeira questão está relacionada à motivação do sucessor. De acordo com Le Breton-Miller, Miller e Steier (2004), este deve estar completamente envolvido e ter comprometimento com a organização, o que é algo vital para que o processo sucessório seja um sucesso.

O segundo ponto enfatizado por Le Breton-Miller, Miller e Steier (2004) está relacionado às habilidades do Sucessor, ou seja, após a validação de suas habilidades devidamente comprovadas, o sucessor mostra o desempenho, a experiência, as habilidades interpessoais que, na liderança da organização, são relacionadas positivamente na sucessão, gerando, assim, credibilidade e legitimidade para o novo líder.

A educação e desenvolvimento dos sucessores é também um ponto crucial no processo, pois sucessores que possuem formação superior adquirem conhecimentos necessários para desenvolver as suas capacidades e, como consequência desse processo, adquirem também credibilidade e legitimidade,

fatores cruciais para efetivar a sucessão de forma eficaz (LE BRETON-MILLER; MILLER; STEIER, 2004).

O tempo de desenvolvimento na carreira também deve ser observado, pois a exposição precoce ao negócio permite que o sucessor se torne cada vez mais familiarizado com a empresa, sua cultura, seus valores e seus funcionários. Esse desenvolvimento também proporciona a oportunidade de desenvolver as capacidades necessárias para a empresa (LE BRETON-MILLER; MILLER; STEIER, 2004).

Possuir experiências em outras empresas é um ponto crucial apontado por Le Breton-Miller, Miller e Steier (2004) na fase de processo sucessório nas empresas familiares. A esse respeito, Barach e Gantiski (1995) enfatizaram que experiências obtidas em outras empresas enriquecem, agregando valor ao sucessor. Por consequência, tais experiências ajudam o sucessor a desenvolver uma base sólida de conhecimento, senso de identidade, autoconfiança e credibilidade (BARACH *et al.*, 1998).

A aprendizagem é uma ferramenta de formação clássica utilizada pela empresa familiar: os mentores atuam como conselheiros e instrutores, utilizando os seus conhecimentos da cultura e dos valores da empresa, aconselhando o subordinado a como deve proceder.

Finalmente, com relação à educação formal, Morris *et al.* (1997) constatou que a educação do sucessor foi relacionada com uma transição suave e com o bom desempenho pós-sucessão.

Ward (2003², citado por PRADO, 2004) propõe dez etapas a serem seguidas para um bom planejamento da sucessão, a saber:

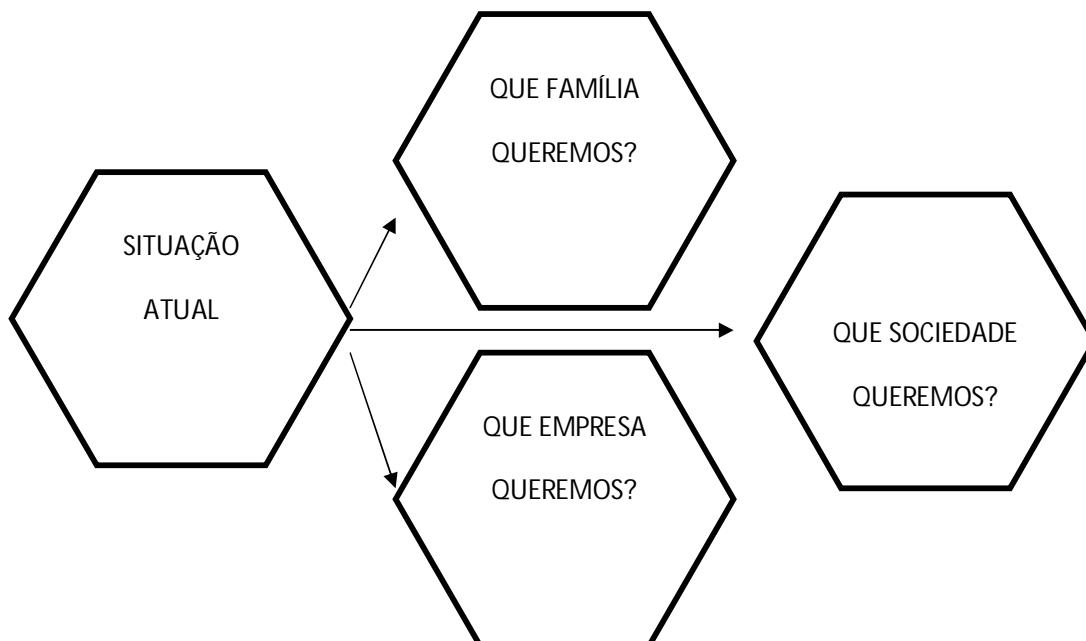
1. Estabelecer a política que regerá a participação da família;

² WARD, J. L. **Perpetuating the family business**: 50 lessons learned from long-lasting successful families in business. Palgrave Macmillan, 2004.

2. Oferecer uma excelente experiência trabalhista e nenhuma expectativa de sucessão;
3. Buscar, antes de tudo, a continuidade da empresa mediante uma declaração da missão familiar;
4. Elaborar um plano de desenvolvimento para os líderes;
5. Ter um conselho de administração ativo, que inclua membros do conselho familiar e assessores externos experientes;
6. Especificar o plano estratégico da empresa;
7. Financiar a segurança econômica do país;
8. Definir o processo de seleção do sucessor ou sucessores;
9. Outorgar os devidos poderes à equipe encarregada da transição;
10. Realizar a transferência do controle sobre a propriedade.

Garcia (2001) ainda descreve que a transição deve ser planejada e vista de forma estratégica através das três dimensões já citadas anteriormente (família, sociedade e empresa). Para tanto, o autor apresenta um esquema que propõe repensar a sucessão respeitando as individualidades, mas buscando soluções da seguinte forma:

Figura 4 - Transição planejada



Fonte: Garcia (2001, p. 207)

Ainda citando modelos de sucessão, Oliveira (2006) destaca que, na busca por um administrador ou sucessor que tenha habilidades e competências necessárias e suficientes para desenvolver e prosperar um negócio, existem empresas que no seu processo de mudança e sucessão optam por escolher a sucessão aqui denominada “profissional”, ou seja, a empresa passa a ser administrada por profissionais contratados ou a empresa, já profissionalizada, troca um ou mais executivos.

Oliveira (2006) complementa seu raciocínio, destacando que esse tipo de mudança apresenta vantagens e desvantagens. As vantagens seriam que a empresa tem maior facilidade de recrutamento e seleção de um executivo com perfil desejado além de ter uma maior flexibilidade para a distribuição de executivos. Além disso, o sucessor profissional vai estar aberto a receber, de maneira mais rápida e efetiva, as experiências e os conhecimentos de um executivo profissional e ainda a empresa recebe novos estilos e filosofias de administração. Citando as desvantagens, o autor destaca que a empresa, ao ser administrada por um membro profissional contratado fora da família, vai receber e incorporar estilos e filosofias de administração que fogem da maneira de ser da empresa familiar, podendo este ser um caminho negativo e fazer com que a empresa ou o negócio perca a sua identidade perante o mercado e perante a própria família que a possui.

2.3 A profissionalização de empresas familiares

Segundo Hall (2004), mudança e crescimento sempre fizeram parte do sucesso de qualquer empresa, o que inclui as empresas familiares.

Gersick *et al.* (2003) explica que, nas empresas familiares, a mudança, a profissionalização e o crescimento estão relacionadas ao processo sucessório, já que a maturidade (um dos estágios do ciclo de vida das empresas) traz o desafio da adaptação e renovação.

Um dos principais entraves ao processo de profissionalização das empresas familiares é a resistência do fundador. A esse respeito, Garcia (2001) aborda a insegurança do fundador quanto a entregar a empresa que construiu para outra

pessoa gerenciar. O poder que ele exerce e a noção de somente ele ser capaz de conduzir aquele negócio impedem-no de deixar o comando, trazendo, assim, frustração aos possíveis sucessores que desejam assumir e, de outro lado, impedindo as necessárias mudanças das realidades do mercado.

De acordo com Rodrigues, Resende e Pilatti (2004), as empresas familiares enfrentam uma série de desafios para continuarem sobrevivendo e se manterem competitivas no mercado e estes estão relacionados à sua estrutura, às dificuldades financeiras, à ausência de conhecimento e tecnologia.

Na visão dos autores:

A empresa familiar tem sido motivo de muita preocupação para os administradores: uma série de problemas que abatem as famílias tem levado grande parte destas empresas ao fracasso. Os problemas são os mais diversos e o nível de complexidade varia de acordo com o porte da empresa e as características da estrutura familiar. As crises, que por vezes, impulsionam as mudanças, têm sido com frequência, a busca por lucratividade, o emprego de novas tecnologias e a competitividade mercadológica. Todas elas remetem ao empresário a tomada de decisão sobre as diferentes formas de obtê-las, interferindo assim diretamente na gestão da empresa, muitas vezes ocasionado pela falta de objetividade, principalmente com relação à profissionalização (RODRIGUES; RESENDE; PILATTI, 2004, p. 1).

Macari *et al.* (2006) destacam que, embora mais de 90% das empresas sejam de propriedade e gestão familiar, o aumento da concorrência internacional após a abertura comercial na década de 90 vem impondo cada vez mais desafios à continuidade dos negócios sob o comando familiar.

Lodi (1998) descreve que mudanças em empresas familiares implicam a necessidade de profissionalização e este é um processo em que a organização familiar ou tradicional assume procedimentos gerenciais mais racionais, substituindo métodos intuitivos por métodos racionais.

De forma geral, Ehlers (2006, p. 16) descreve que profissionalização é ter uma postura profissional em todos os departamentos administrativos da empresa e se orientar através de indicadores que sejam muito confiáveis, em que todos devem

executar o seu papel corretamente, uma vez que são cobrados pelos seus resultados e têm que lutar pelo seu espaço na empresa.

Já Lodi (1998) diz que a profissionalização é um recurso que possibilita a diferenciação entre os interesses da empresa e os da família, conseguindo, entre outras coisas, diminuir os conflitos entre ambos, mantendo a harmonia no ambiente familiar (LODI, 1998). Uma importante consideração feita por esse autor é a de que, em empresas familiares, o processo de profissionalização deve acontecer “de dentro pra fora”, ou seja, deve partir do fundador e se estender aos demais membros da organização.

Ainda segundo esse autor:

Profissionalização é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas; é o processo de integração de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores familiares; é a adoção de determinado código de formação ou de conduta num grupo de trabalhadores (exemplo: artistas); é a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais; é a substituição de formas de contratação de trabalho arcaicas ou patriarcais por formas assalariadas (LODI, 1998, p. 25).

O processo de profissionalização da administração, segundo Pádua (2002, p. 64) pode ser compreendido, de maneira geral, como o caminho pelo qual as estratégias de coordenação de atividades e os esforços organizacionais adotados pela administração vão se formalizando à medida que a empresa vai passando pelas diferentes fases de seu crescimento.

Schein (1983) sugere que a administração de uma empresa familiar deve ser mais profissional. Esse autor aponta que uma forma de profissionalizar a administração é a inclusão de pessoas de fora da família na gestão. Lussier e Sonfield (2004) demonstram, em suas pesquisas, que existe uma forte relação entre a utilização de consultores, conselheiros e serviços profissionais especializados com crescimento e prosperidade das empresas familiares.

É fato que os membros da família que forem realmente capazes e tiverem experiência e conhecimento suficientes podem e devem permanecer na administração do negócio (LODI, 1998).

Tal profissionalização pode representar, como afirma Ward (2003), duas grandes responsabilidades. A primeira diz respeito ao processo de delegação de responsabilidades e a segunda refere-se ao grau de formalização dos mecanismos utilizados para o controle das atividades no interior da organização.

Já Bernhoeft (2004) afirma que não é aconselhável seguir um manual administrativo ou entregar a administração do negócio a um profissional do mercado. De acordo com esse autor, o processo deve começar pela família, ou seja, os herdeiros devem ocupar o conselho administrativo da empresa com a finalidade de elaborar o seu planejamento estratégico, deixando evidente a distinção entre gestão e propriedade da família.

Donatti (1999) descreve que existem três pontos que são fundamentais no processo de profissionalização: a família, na qual as questões emocionais devem ser bem resolvidas; a propriedade, que é um fator de prestígio para as pessoas, e a profissionalização dos responsáveis em conduzir os negócios, sabendo que as empresas familiares são diferentes das demais. Por isso, não basta entregar a administradores que não são da família o controle da empresa.

Rodrigues, Resende e Pillati (2004) alertam que empresas familiares enfrentam muitos desafios no momento de profissionalizar-se para se adaptarem às exigências do mercado e dos clientes e promoverem o devido crescimento da empresa.

A história empresarial deste país registra que organizações familiares atuaram com baixo grau de profissionalização e estiveram permeadas por grandes conflitos, estabelecendo um estigma negativo perante o mercado. As vendas, fusões e mortes prematuras foram, por muito tempo, o principal destino dos negócios familiares (OLIVEIRA, 2006, p. 36).

Por outro lado, Staudt (2006) comenta que, para que a empresa familiar possa aumentar a sua chance de perpetuação no mercado, ela tem que substituir o protecionismo e o paternalismo por uma forma de gestão mais profissional e

adequada a esse novo tempo, considerando as influências dos ambientes internos e externos, seu tempo de vida e as necessidades familiares.

Lodi (1998) reconhece que a profissionalização de uma empresa familiar é considerada um caminho a ser seguido para que esta se desenvolva e se adapte às necessidades dos clientes e do mercado. Desse modo, esforços devem ser realizados para implementar estratégias organizacionais com base em um planejamento formal, tendo objetivos e metas a serem cumpridos.

Deve-se analisar também o grau de profissionalismo de seus acionistas, mesmo sendo de uma única família, e qual a visão de negócio da família.

Leach (1994, p. 85) aponta que a profissionalização está estreitamente associada à mudança de estilo gerencial do proprietário, em razão das necessidades de crescimento e também como consequência do mercado de que a empresa faz parte. O autor afirma que a profissionalização muda o “método de gerenciamento instintivo” para uma “abordagem profissionalizada”, baseada em planejamento e controle do crescimento por meio das técnicas da administração.

Essa questão, em empresas de caráter familiar, é bastante complexa, pois, conforme já mencionado, a ausência de uma estrutura formal impede ou ao menos dificulta a profissionalização e a estruturação das tarefas na organização (LODI, 1998).

Robbins (2005) diz que, para se profissionalizar, uma empresa precisa mudar e se adaptar, acompanhando as mudanças ocorridas no mercado, na economia, na sociedade e nas pessoas e ainda utilizando de maneira adequada a tecnologia e os sistemas de informação para racionalizar e agilizar suas tarefas, processos de trabalho e tomadas de decisão.

Para Oliveira (2006), as organizações têm proporcionado mudanças e estruturações em seus modelos de gestão e nas formas de realizar as tarefas de trabalho,

buscando acompanhar as evoluções tecnológicas, as exigências e as transformações no mercado e as necessidades de seus clientes.

Oliveira (2006) lembra que, no caso de uma empresa familiar, os processos de profissionalização e estruturação não estão diretamente ligados à sucessão, mas em geral é nesse momento que a empresa e seus membros vão buscar novas formas de administrar os negócios fazendo com que o mesmo aumente a sua participação no mercado de atuação.

Para Motta (2004), mesmo os mais atentos não estão imunes aos impactos inesperados de processos de profissionalização. Na era da globalização e interdependência, pequenas mudanças alteram diariamente as relações entre empresas, regiões e países: mercados cada vez mais saturados, surpresas com produtos competitivos em qualidade e preço e vantagens tecnológicas temporárias.

2.3.1 Fundamentos

“A profissionalização da empresa familiar é um fator importante para a sua continuidade e crescimento do negócio” (BEZERRA, 2000, p. 17).

Miller e Le Breton-Miller (2006) consideram que a profissionalização é um caminho complexo em empresas familiares, pois tais organizações não alcançam um nível suficiente de eficiência administrativa, porque o poder está nas mãos de membros de uma família, o que levaria ao temor de que as decisões fossem potencialmente contaminadas por aspectos emocionais que influenciariam, direta ou indiretamente, nas práticas organizacionais.

Assim, ressaltam os autores que podemos considerar a profissionalização em empresas familiares como um momento delicado. Uma possível ruptura com os ideais e os valores familiares pode desencadear trajetórias conturbadas, tanto do ponto de vista econômico-financeiro, como no aspecto comportamental (MILLER; LE BRETON-MILLER, 2006).

De maneira geral, Almeida (2010, p. 14) descreve que:

A profissionalização das empresas familiares, tanto na ótica da propriedade quanto da gestão, é um processo que organiza e atenua o impacto dos aspectos peculiares dessas organizações que dificultam não só sua competitividade, mas também a sua própria sobrevivência.

Segundo Pádua (2002), o processo de profissionalização da administração pode ser compreendido como o caminho pelo qual as estratégias de coordenação de atividades e os esforços organizacionais adotados pela administração vão se formalizando à medida em que a empresa vai passando pelas diferentes fases de seu crescimento.

De forma mais específica, a profissionalização “se apoia em duas grandes frentes de ação: o processo de delegação de responsabilidade e o grau de formalização dos mecanismos utilizados para o controle das ações dentro da organização” (PÁDUA, 2002, p. 63).

Para Leone (2005), a profissionalização das empresas familiares é uma premissa para a sua permanência no mercado e para seu crescimento, pois os membros da organização passam a ser mais competentes, a família contrata executivos experientes para gerir a empresa e os representantes da família passam a ocupar um lugar no conselho, podendo ou não atuar no conselho de administração.

Bueno e Cassillas (2007) apontam características fundamentais das quais a profissionalização de uma empresa depende:

- Dos princípios e valores que prevalecem na empresa: assim, para poder afirmar que uma empresa está profissionalizada, os princípios que devem nortear a estrutura, a evolução e o funcionamento da empresa devem ser os empresariais, tais como: a produtividade, a rentabilidade, a qualidade, o benefício, o equilíbrio financeiro etc. No extremo oposto, nas empresas menos profissionalizadas, os valores pessoais e familiares podem ter grande importância, de forma que sejam tomadas decisões empresariais baseadas em critérios familiares;

- Da existência de uma estrutura de um modelo organizacional e empresarial: as empresas caracterizam-se por serem organizações e estas, por sua vez, por contar com sistemas e modelos voltados para a conquista de seus objetivos. Esses sistemas vão mais além dos profissionais que exercem as distintas funções da empresa. Em outras palavras, são os profissionais que devem desenvolver as funções da empresa e não o contrário;
- Dos profissionais que exercem cargos de alguma responsabilidade executiva na empresa: pois estes devem ser apropriados, quanto a aspectos, como: orientação da formação, capacitação profissional, aptidões e atitudes. Essas pessoas têm de ser as melhores para cada cargo. Nas empresas familiares, nem sempre é possível encontrar membros da família que sejam os mais adequados para determinados cargos.

Para Santos (2008, p. 18), “a gestão profissional revela sua importância ao suprir essa deficiência de conhecimentos, aumentando substancialmente a probabilidade de sucesso de uma empresa, refletindo na permanência desta no mercado”.

Costa e Luz (2003) destacam que as empresas familiares que reconhecem suas fraquezas, mas desejam permanecer competitivas e produtivas preocupam-se cada vez mais com a profissionalização da gestão, pois, a partir desse processo, é possível buscar estratégias que lhe deem maior agilidade e poder competitivo no mercado no qual atuam.

Importa considerar que a profissionalização é um caminho a ser seguido por todas as empresas, independentemente do seu porte ou setor de atuação. A esse respeito, Leone (2005) afirma que:

Todas as empresas, sejam elas familiares, multinacionais ou estatais, podem e devem ser profissionais, no sentido de que só serão empresas bem sucedidas, empresas de alto padrão, com êxito no cumprimento de suas finalidades, se forem conduzidas por pessoas competentes, habilitadas tecnologicamente, atualizadas mercadologicamente e de espírito empreendedor. Se essas empresas não profissionalizarem sua estrutura, correm o risco de desaparecer (LEONE, 2005, p. 41).

O processo de profissionalização abrange, dentre outras coisas, um dos principais problemas das empresas familiares: o processo sucessório. Segundo Bernhoeft (1989), esse processo tem relação direta com a sobrevivência e a expansão do próprio negócio. Outro ponto importante é a separação de propriedade, gestão e família, um dos conceitos fundamentais de governança familiar é uma evolução da governança corporativa para as especificidades identificadas nessa tipificação de empresa.

Rodrigues, Resende e Pilatti (2004) descrevem que a relação existente entre profissionalização da administração e o processo de sucessão familiar com o intuito da continuidade da empresa necessita de alguns questionamentos, tais como:

- Quais são as necessidades de desenvolvimento futuro para a empresa?
- Existe uma preocupação com o profissionalismo da empresa como um todo?
- Como funcionará a execução dos planos de desenvolvimento profissional?
- Como se realizará o controle e o acompanhamento dessas ações no dia a dia da empresa?

Assim, o primeiro passo no processo de profissionalização em uma empresa familiar, conforme descreve Leone (2005), é a mudança da mentalidade de seu proprietário. O autor considera que é preciso que o proprietário da empresa passe a separar o que é a empresa e o que é a família.

Nos estudos de Bueno e Cassillas (2007), é possível identificar algumas características fundamentais das quais a profissionalização de uma empresa depende. Em primeiro lugar, a organização depende de seus princípios e valores que prevalecem na empresa. Bueno e Cassillas (2007) salientam que, em uma empresa profissionalizada, os princípios devem nortear a estrutura, a evolução e o funcionamento da empresa.

Em segundo lugar, Bueno e Cassillas (2007) descrevem que, para se profissionalizar, a empresa depende da existência de uma estrutura de um modelo organizacional e empresarial, pois, a partir dessa formalização na estrutura e no

modelo organizacional, serão os profissionais que desenvolverão as funções da empresa e não o contrário.

Em terceiro lugar, Bueno e Cassillas (2007) consideram que a empresa depende dos profissionais que exercem cargos de alguma responsabilidade executiva na empresa e estes devem ser apropriados quanto a aspectos, como: orientação da formação, capacitação profissional, aptidões e atitudes.

Segundo Leite (2011, p. 50) essas pessoas têm de ser as melhores para cada cargo. “Nas empresas familiares, nem sempre é possível encontrar membros da família que sejam os mais adequados para determinados cargos”.

2.4 Sucessão e profissionalização

O processo de profissionalização abrange, dentre outras coisas, um dos principais problemas das empresas familiares: o processo sucessório. Segundo Bernhoeft (1989), esse processo tem relação direta com a sobrevivência e a expansão do próprio negócio.

Dessa forma, a profissionalização dos sócios, destacada por Adachi (2006), além da profissionalização da gestão, torna-se imprescindível para o êxito do processo de sucessão e, concomitantemente, para a perpetuidade das empresas familiares.

Para fazer a evolução para um estilo profissional de administração, Pádua (2002) orienta que o empresário deve, primeiramente, reconhecer e convencer-se da necessidade de tais mudanças. Ele deve estabelecer e implantar um programa de ações para facilitar o processo de mudanças profundas que a profissionalização implica. A organização de um sistema de gestão, dividido em atividades de planejamento, organização e controle de forma integrada e em todos os setores da empresa, serve de orientação para realizar os grandes objetivos organizacionais.

Amendolara (2005) acredita que a profissionalização está vinculada à forma como a empresa familiar é estruturada do ponto de vista de poder, ou seja, como os proprietários detentores do controle acionário exercem o poder na organização e

como funciona seu relacionamento com o conselho de administração e a diretoria executiva. Ele analisa, de forma simples e dentro de seus critérios de avaliação, as situações de profissionalização real e de profissionalização imperfeita, como é demonstrado no Quadro 3.

Quadro 3 - Critérios de avaliação entre profissionalização real e imperfeita

PROFISSIONALIZAÇÃO	
REAL	IMPERFEITA
O grupo controlador através da holding e/ou conselho de administração localiza-se fisicamente ao longo da administração profissional.	O grupo controlador está no mesmo prédio, junto com a diretoria profissional.
O grupo controlador, estabelecidas as políticas e as estratégias da companhia, não interfere na sua execução.	O grupo controlador interfere, de alguma forma, porque não confia na gestão.
O grupo controlador mantém assessoria de alto nível fora de linha, sem qualquer ligação com a empresa, para assessorá-lo na avaliação do andamento dos negócios.	O grupo controlador não possui assessoria para o conselho de administração
O membro da família, ocupando posição na diretoria executiva, é tratado da mesma forma que os demais diretores, sendo passível de demissão.	O membro da família é tratado com condescendência.
O grupo controlador tem paciência para esperar o resultado da política traçada e não se perturba se demora a aparecer ou se surgirem problemas.	O grupo controlador começa a inquietar-se aos primeiros sinais de dificuldades e ameaça interferir ou cobrar resultados antes da hora.

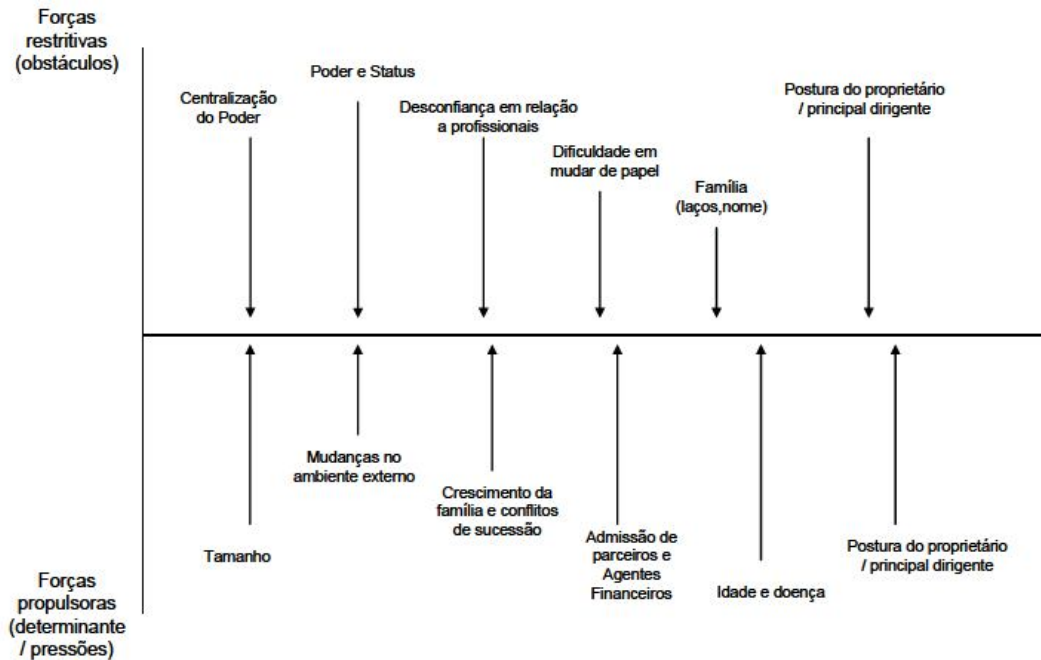
Fonte: Amendolara (2005, p. 26)

Na visão de Muchon e Campos (1998, p.28):

A profissionalização é uma das mudanças mais fortes dentre as que podem acontecer na vida de uma empresa. Uma empresa, com gestão tipicamente familiar, mudará mais rápida e facilmente no sentido da profissionalização, de acordo com a intensidade de uma crise, localizada do lado das forças propulsoras.

Para compreender esses estímulos e obstáculos no processo de profissionalização da gestão em empresas familiares, Muchon e Campos (1998) os explicitam de acordo com a Figura 5 apresentada.

Figura 5 - Forças propulsoras e restritivas à profissionalização



Fonte: Muchon; Campos (1998)

Com base na FIG. 5 apresentada e de acordo com Muchon e Campos (1998) pode-se observar que o processo de profissionalização de uma empresa apresenta forças que podem contribuir (propulsoras) ou atrapalhar (restringir) a eficácia do processo. Nota-se que as formas propulsoras estão relacionadas ao tamanho da empresa, às mudanças no ambiente externo, principalmente mudanças com relação a potencialidades do mercado e novas necessidades de clientes e à postura do proprietário quanto ao processo de profissionalização.

Já as forças restritivas relacionam-se basicamente à centralização de poder, questão muito presente em empresas familiares, conforme Duarte (2006), desconfiança por parte de profissionais que acabam fazendo parte do processo (como o caso de profissionais contratados para realizar consultorias), laços e conflitos na família e dificuldades de alteração de papéis na administração.

Nos estudos de Gersick *et al.* (1997) também é possível perceber que “antigas histórias e dinâmicas familiares podem se intrometer nos relacionamentos dos

negócios e restringir significativamente o processo de profissionalização. Segundo o autor:

Os papéis na família e na empresa podem se tornar confusos. As pressões da empresa podem sobrecarregar e destruir relacionamentos familiares. Quando o trabalho perde em eficiência, criam-se níveis de tensão, raiva, confusão e desespero que são capazes de destruir de forma surpreendente e rápida boas empresas e famílias sadias (GERSICK, *et al.*, 1997, p. 33).

O processo de profissionalização da empresa familiar passa necessariamente pelo aspecto da sucessão. Para Tondo *et al.* (2005), sucessão é a transferência de poder nas decisões empresariais, de conhecimento e conclui-se com a transferência de patrimônio entre gerações. Na visão de Gersick *et al.* (1997), sucessão é o teste supremo de uma empresa familiar. Depois que ela é transformada de empreendimento individual em familiar, sua continuidade torna-se uma preocupação única.

Bernhoeft (1989) em seus estudos analisa também que o processo de profissionalização abrange dentre outras coisas um dos principais problemas das empresas familiares que é o processo sucessório, mas o autor considera que ambos os processos (profissionalização e sucessão) possuem relação direta com a sobrevivência da empresa.

Oliveira (2006) também corrobora que o processo sucessório representa um dos momentos mais importantes para se otimizar a continuidade da empresa familiar. Ele propõe que a análise sobre o processo de sucessão nessas empresas seja realizada em dois tipos: a sucessão familiar e a sucessão profissional.

Para a sucessão profissional, são consideradas as seguintes situações: 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 (2006), neste tipo, se restringe a considerar as vantagens e desvantagens da sucessão profissional as quais se apresentam no Quadro 4.

Quadro 4 - Vantagens e desvantagens da sucessão profissional

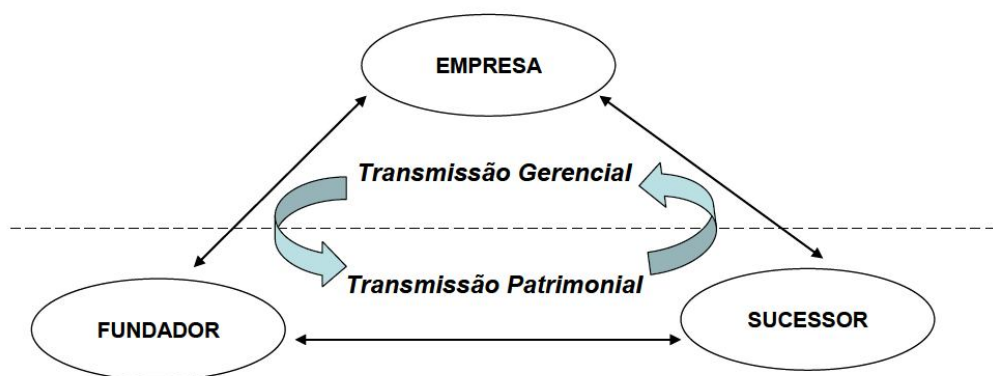
VANTAGENS	DESVANTAGENS
Ter maior facilidade de recrutamento e seleção de um executivo com perfil desejado	Receber e incorporar estilos e filosofias de administração que fogem da maneira de ser da empresa familiar
Receber de maneira mais rápida e efetiva as experiências e os conhecimentos de um executivo principal	Maior possibilidade de perder o executivo
Receber novos estilos e filosofias de administração interessantes	Problemas na hierarquia
Ter maior flexibilidade para alterações de executivos	

Fonte: Adaptado de OLIVEIRA, 2006.

Importante mencionar que a sucessão e a profissionalização das empresas não se restringem a apenas questões gerenciais. Lima, Borges e Carvalho (2007) descrevem que é preciso levar em consideração dois elementos relevantes que são a transmissão do comando e a transmissão do patrimônio. Desse modo, Bayad e Barbot (2002) propuseram um modelo para descrição do processo sucessório que busca demonstrá-lo como resultante de um processo de transmissão gerencial e de um processo de transmissão patrimonial, intrinsecamente ligados.

A FIG. 6 demonstra o modelo:

Figura 6 - Modelo tridimensional de sucessão das empresas familiares



Fonte: Bayad; Barbot (2002)

Observa-se, por meio da figura acima, que a transmissão gerencial é um processo que se inicia com a entrada do sucessor na empresa geralmente incentivada pelo fundador. Nesse caso, o sucessor deve ter capacidades empreendedoras e gerenciais suficientes para assegurar a continuidade e o desenvolvimento das atividades na organização.

Já a transmissão patrimonial é comumente compreendida como um ato terminal e puramente administrativo. Entretanto, a qualidade da relação entre o fundador e o sucessor causa um forte impacto no processo de sucessão. Dois fatores assegurariam seu sucesso: o respeito mútuo entre as gerações e a adaptação de papéis feita pela segunda geração. Para tal, também é relevante a criação de um conjunto de valores comuns entre os envolvidos para se evitar possíveis conflitos (RICCA, 2007).

2.5 A expansão de empresas familiares

Segundo Bueno e Cassillas (2007, p.159), “cada vez mais as empresas procuram realizar planejamentos e adotar medidas que visem seu desenvolvimento e sua perpetuação”.

Santos (2008) descreve que:

Quando um empreendedor idealiza e organiza a criação de uma empresa, em algum momento sentirá a necessidade de fazer com que esta empresa cresça e desenvolva seu negócio, adentrando em novos mercados, projetando novos produtos ou melhorando a capacidade produtiva através de inovações tecnológicas (SANTOS, 2008, p. 10).

Vidigal (2000) considera que a expansão de uma empresa faz parte da adaptação estratégica que essa empresa deve promover para se perpetuar e manter-se competitiva no mercado e tal ação permite que a empresa aumente seu portfólio de produtos ou serviços oferecidos no mercado, atinja novos tipos de cliente e agregue valor ao seu processo produtivo.

Em um momento ou outro, toda empresa que deseja se perpetuar no mercado passa por processos de expansão, mas este deve ocorrer de forma gradual para que todos os membros envolvidos na organização tenham tempo de se adaptar às mudanças e aos novos estilos de gestão e formas de realizar o trabalho empreendido (SANTANA *et al.*, 2009).

O processo de expansão de empresas familiares é bastante complexo, segundo a visão de Bueno e Cassillas (2007), pois traz consigo uma reformulação nas

fronteiras da empresa e, se não for bem planejado, entra em choque com as capacidades atuais dos indivíduos participantes e da organização, suscitando a incapacidade para tratar com a série de mudanças que estão sendo geradas.

Um dos maiores problemas enfrentados no processo de expansão de empresas familiares é a ausência de um plano formal. Santana *et al.* (2009, p. 68) afirmam que “sem esse guia é fácil perder-se no caminho”.

De maneira conceitual, Santos (2008, p. 24) descreve que:

Planejamento é o trabalho de preparação para qualquer empreendimento, no qual se estabelecem os objetivos, dos recursos utilizados para atingi-los e das políticas que deverão governar a aquisição, utilização e disposição desses recursos, etapas, prazos e meios para sua concretização. É um processo no qual se organizam as informações e dados importantes, para manter a sua empresa funcionando e poder atingir determinados objetivos.

Oliveira (2006) considera que, por meio de um planejamento estratégico formalmente estruturado, o empresário terá a oportunidade de responder a questões de grande relevância que serão fundamentais para o sucesso de seus planos de expansão.

Para Oliveira (2006, p. 74):

Todo e qualquer planejamento procura estabelecer uma situação futura desejada e os meios de se alcançar essa situação (ou aproximar-se dela). Nesse contexto, o planejamento aparece como ponto inicial no processo administrativo nas empresas, embora essa ordem de desenvolvimento não deva ser considerada como fixa, sendo apenas orientativa quanto a um raciocínio lógico.

De maneira resumida, Oliveira (2006) apresenta questões-chave que devem ser respondidas por todo e qualquer empresário no momento de planejar a expansão de seus negócios, tais como: qual a verdadeira procura atual para os produtos ou serviços da empresa? Qual é a procura projetada para os próximos dois a cinco anos? Que capacidade a empresa precisa atingir, a fim de responder a essa procura? Até que ponto a mudança das atividades da concorrência afeta o negócio nos próximos dois a cinco anos? Quantos funcionários adicionais serão necessários e qual é o melhor momento de os empregar? Qual é a melhor maneira de propor

fases de expansão do negócio, a fim de não comprometer o fluxo de caixa? Que tipo de investimentos serão necessários e onde esses recursos serão buscados?

Ainda discorrendo sobre a importância de adotar planos estratégicos para a expansão organizacional, Santos (2008) diz que:

A definição e a elaboração da estratégia de expansão permitem à empresa se conhecer e avaliar seus objetivos de crescimento, percebendo se estão efetivamente alinhados na organização, e o que é necessário para manter, modificar, ajustar ou atualizar para conquistar mercado e conduzir o processo de reposicionamento dos negócios da empresa(SANTOS, 2008, p. 11) .

Para Santos (2008), no momento em que a situação futura for adequadamente estabelecida, bem como os principais meios forem operacionalizados para se alcançarem os resultados desejados, torna-se relativamente mais fácil o desenvolvimento de todo o processo de expansão subsequente.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo, são descritos os procedimentos metodológicos utilizados, quanto à abordagem, quanto aos fins e aos meios, assim como a unidade de análise, os sujeitos, as técnicas de pesquisa e de análise dos dados da pesquisa. Esses procedimentos serão utilizados com a finalidade de atender ao objetivo do trabalho, que é verificar os desafios existentes no processo sucessório de uma empresa familiar no setor de informática localizada em Belo Horizonte e de que forma ele contribui para a profissionalização.

3.1 Tipo de pesquisa quanto à abordagem

Quanto à abordagem, esta foi uma pesquisa qualitativa, que, de acordo com Collis e Hussey (2005), “não se preocupa com representatividade numérica, mas sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, entre outros”.

Merriam (2002)³, citado por Collis e Hussey (2005), descreve quatro características-chave para os estudos qualitativos: a compreensão do significado que os participantes atribuem ao fenômeno ou situação estudada; o uso da coleta e análise dos dados; o processo de condução da pesquisa indutivo e, finalmente, o resultado expresso por meio de um relato da pesquisa descritivo, detalhado e rico a respeito do que o pesquisador apreendeu. A abordagem qualitativa, no caso desta pesquisa, possibilitou aprofundar a análise dos dados colhidos. Para esse fim, foram realizadas entrevistas semiestruturadas e análises de conteúdo.

3.2 Tipo de pesquisa quanto aos fins

Quanto aos fins, a pesquisa foi descritiva e aplicada. De acordo com Gil (2002, p. 48), a pesquisa descritiva “tem por objetivo básico descrever as características de

³ MERRIAM, Sharan. **Qualitative Research and Case Studies Applications in Education: Revised and Expanded from Case Study Research in Education**, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 2002.

determinada população ou fenômeno”. Vergara (2007) concorda que a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Sendo assim, esta pesquisa procurou descrever as características relacionadas a uma empresa familiar e seus respectivos administradores.

Já a pesquisa aplicada, de acordo com Vergara (2007), é essencialmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos. Tem, portanto, finalidade prática, ao contrário da pesquisa pura, motivada pela curiosidade intelectual do pesquisador.

No caso desta pesquisa, o interesse foi responder ao problema proposto, que foi: quais os desafios existentes no processo sucessório de uma empresa familiar do setor de informática localizada em Belo Horizonte e de que forma esse processo contribui para a profissionalização da empresa?

3.3 Tipo de pesquisa quanto aos meios

Quanto aos meios de investigação, optou-se pelo método de estudo de caso. Segundo Vergara (2007, p. 49), o estudo de caso é “circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento”. Yin (2001) acrescenta que o estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto real, quando os limites entre fenômeno e contexto não são claramente definidos e em que múltiplas fontes de evidências são usadas.

De acordo com a análise de Chizzotti (2005), entende-se que a empresa objeto do estudo atende aos requisitos para o tipo de pesquisa aqui proposto. A organização é uma empresa familiar que se encontra na segunda geração, sua direção é composta apenas por membros familiares e a mesma está em processo de profissionalização e expansão.

Para Vergara (2007, p. 48), a “pesquisa documental é realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza”. Assim,

para análise documental desta pesquisa, foram considerados documentos em geral que apresentam a história da empresa, sua estrutura organizacional, relatórios de vendas, dentre outros.

3.4 Unidades de análise e sujeitos da pesquisa

A unidade de análise foi uma microempresa que atualmente desenvolve seus negócios em um shopping popular na cidade de Belo Horizonte (Shopping OI) e deseja expandir-se para um shopping tradicional no bairro Caiçara. A empresa foi denominada de forma fictícia como Big Informática.

A pesquisa foi realizada tomando como sujeitos participantes o atual proprietário e fundador da empresa e o primeiro filho na linha de sucessão. A caracterização do sujeitos encontra-se no Capítulo 4 desta dissertação.

3.5 Coleta e análise de dados

Para a coleta de dados, foram utilizados como técnicas: o levantamento documental e a entrevista semiestruturada, compreendendo duas etapas. Na primeira etapa, foram levantados os dados secundários, a partir do levantamento dos documentos da empresa para que fosse possível apresentar seu histórico e dados sobre faturamento e desenvolvimento no mercado de maneira detalhada. Conforme Gil (2002), a pesquisa documental utiliza-se de inúmeros documentos, como cartas pessoais, diários, fotografias, gravações, memorandos, regulamentos, ofícios, boletins, relatórios de pesquisa, relatórios de empresa, tabelas estatísticas, dentre outros.

Os documentos formam uma base relevante de dados qualitativos e acrescentam as informações que podem ser importantes ao trabalho segundo Ludke e André (1986). Assim sendo, todos os dados relevantes para apresentar devidamente a empresa foram considerados no desenvolvimento deste estudo. A pesquisadora realizou quatro visitas à empresa (no quiosque do Shopping OI) para colher dados sobre sua estrutura, suas características e seu funcionamento em geral.

Na segunda etapa, foram levantados os dados primários, por meio de entrevista semiestruturada. Para Collis e Hussey (2005, p.160), entrevista é um “método de coleta de dados no qual perguntas são feitas a participantes selecionados para descobrir o que fazem, pensam ou sentem”.

Minayo (2007) descreve que, em geral, as entrevistas podem ser “estruturadas” e “não estruturadas”, correspondendo ao fato de serem mais ou menos dirigidas. O roteiro de entrevista tem por objetivo nortear o processo de comunicação entre pesquisador e entrevistados sobre os fins da pesquisa (MINAYO, 2007).

Segundo Lakatos e Marconi (2007, p. 278), na entrevista semiestruturada “o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de poder explorar mais amplamente a questão”. Para Triviños (1987), a entrevista semiestruturada propicia flexibilidade, valoriza o contato pessoal e favorece a liberdade e espontaneidade ao entrevistador, o que pode ser utilizado para valorizar a investigação.

As entrevistas foram realizadas por meio de roteiros adaptados que estão apresentados no APÊNDICE A.

As entrevistas foram aplicadas pessoalmente ao responsável pela empresa e seu filho (primeiro na linha de sucessão). A pesquisadora entrou em contato com os entrevistados e marcou hora e local de acordo com sua disponibilidade.

O roteiro utilizado para a entrevista foi enviado por e-mail aos entrevistados 3 dias antes da data marcada, para que os mesmos tomassem conhecimento sobre as perguntas que seriam realizadas.

No dia marcado, a pesquisadora se apresentou e realizou a entrevista utilizando um gravador simples para que as falas dos entrevistados fossem consideradas na íntegra para posterior análise.

Após a coleta de dados, Lakatos e Marconi (2007) sugerem a classificação dos mesmos de forma sistemática por meio de seleção (exame minucioso dos dados), codificação (técnica operacional de categorização) e tabulação (disposição dos dados de forma a verificar as inter-relações). Essa classificação possibilita maior clareza e organização na última etapa desta pesquisa, que é a elaboração do texto da dissertação.

Assim sendo, e com base nos objetivos propostos na pesquisa, pretendeu-se analisar seus resultados com base na técnica denominada análise de conteúdo. Para Bardin (2008), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicação que visa obter, mediante procedimentos sistemáticos, indicadores que permitam a interferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção dessas mensagens. Assim, ela se constitui numa ferramenta eficaz para o processamento de dados, pois possibilita, ao pesquisador, captar o sentido simbólico de uma mensagem e compreender seus vários significados.

A análise dos dados foi realizada levando em consideração os resultados obtidos com as entrevistas e a elaboração de todo o referencial teórico. Assim, pretendeu-se contrastar os dados verificando pontos convergentes e divergentes nos processos e desafios de sucessão e profissionalização enfrentados pela empresa estudada e o que dizem a literatura e as teorias que deram sustentação ao estudo.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar os resultados obtidos através da pesquisa documental e da realização das entrevistas com os sujeitos participantes e administradores da Big informática. Inicialmente foi apresentada uma caracterização geral da história da empresa, a descrição dos principais produtos oferecidos no mercado, seu faturamento e características relevantes para esta pesquisa.

Na segunda parte, foram apresentados os resultados das falas dos entrevistados e, posteriormente, procedeu-se à análise do conteúdo de acordo com os modelos teóricos propostos e as técnicas metodológicas já descritas.

4.1 A Big informática

A Big Informática Ltda. iniciou suas atividades em 2001, na própria residência do proprietário. No início, eram apenas pai e filhos, mas, nos anos seguintes, a demanda pela procura dos serviços aumentou sem parar e, hoje, a empresa conta com dois colaboradores contratados, além dos membros da pai, mãe e dois filhos que também trabalham e atuam no planejamento estratégico. A empresa possui um quiosque em um dos shoppings populares de Belo Horizonte e encontra-se em expansão para um shopping mais confortável e com um público diferenciado.

O início das atividades da família no setor de informática foi dado pelo fundador da empresa que trabalhava de forma autônoma com procedimentos técnicos de informática (montagem de computadores, formatação, venda de peças usadas, trocas). Com o passar do tempo e aumento da sua carteira de clientes, o fundador foi identificando que muitos clientes compravam acessórios e peças para seus computadores em outras lojas para depois fazerem chegar às mãos do técnico e, desse modo, ele identificou que poderia revender também acessórios e peças para computadores em sua residência.

No início, comprava pequenas quantidades de produtos de maior saída como teclados, mouses, rack de DVD e CD, componentes eletrônicos para substituição, placas de memória e outros.

Hoje, 10 anos depois, a empresa já está revendendo notebooks, tablets, acessórios para vídeo games, celulares e muitos outros produtos.

Nota-se que a história da Big Informática possui traços das teorias descritas por Bernhoeft (1989) que fala da cultura existente na empresa familiar, na qual o autor diz que as empresas familiares no Brasil são fortemente permeadas por traços culturais nacionais.

Além disso, nos estudos de Duarte (2006), é possível perceber que grande parte de empresas familiares iniciam-se de maneira totalmente informal, como o caso da Big Informática, que iniciou suas atividades ainda na residência da família.

Segundo dados obtidos através da realização da entrevista com o proprietário (2013), com a abertura da nova loja e a profissionalização dos processos e tarefas de trabalho, estima-se um crescimento em torno de 60% do faturamento, que hoje encontra-se na casa de uns R\$ 250.000,00 ao ano.

Na TAB. 1, estão apresentados os resultados do faturamento bruto da Big Informática nos anos de 2011 e 2012, levando em consideração apenas o faturamento do quiosque no shopping popular.

Os dados foram obtidos através da pesquisa documental realizada em uma das visitas feitas pela autora à empresa e fornecidos pelo responsável pela contabilidade. Este, segundo informações do proprietário e fundador da Big Informática (2013), é um profissional terceirizado responsável em cuidar da escrituração contábil da empresa.

Tabela 1 – Faturamento anual bruto – Big Informática – 2011 e 2012

Meses	2011	2012
Janeiro	R\$ 21.490,00	R\$ 28.000,00
Fevereiro	R\$ 13.500,00	R\$ 12.400,00
Março	R\$ 12.740,00	R\$ 15.660,00
Abril	R\$ 22.800,00	R\$ 25.400,00
Maio	R\$ 30.514,00	R\$ 26.700,00
Junho	R\$ 17.000,00	R\$ 22.000,00
Julho	R\$ 13.200,00	R\$ 17.000,00
Agosto	R\$ 19.800,00	R\$ 19.000,00
Setembro	R\$ 15.400,00	R\$ 18.400,00
Outubro	R\$ 18.540,00	R\$ 29.340,00
Novembro	R\$ 17.890,00	R\$ 23.280,00
Dezembro	R\$ 18.600,00	R\$ 21.400,00
Total	R\$ 221.474,00	R\$ 258.580,00

Fonte: Big Informática (2012)

Importa destacar que a Tabela acima considerou o faturamento total da empresa e os dados relacionados a percentuais de lucro ou despesas não foram fornecidos pelo entrevistado e nem autorizados para divulgação.

Segundo o proprietário entrevistado, o investimento inicial para a expansão da empresa será em torno de R\$ 600.000,00, e serão contratados cerca de 8 colaboradores para atuarem na nova filial e auxiliarem nos trabalhos do quiosque. A administração geral da empresa (Quiosque e nova loja) ficará por conta ainda do proprietário atual, que delegou funções específicas a seus futuros sucessores (filhos).

Durante a realização da entrevista, o proprietário da Big Informática mencionou que atualmente possui cerca de 60% do valor citado proveniente de suas economias e próprios investimentos. O restante do valor foi obtido através de um empréstimo realizado diretamente na agência bancária onde o proprietário possui conta empresarial desde a abertura formal da empresa.

O entrevistado destacou que o crédito concedido foi financiado em 36 meses, mas não especificou taxas de juros, valores e formas de pagamento.

De acordo com o modelo tridimensional proposto por Gersick *et al.* (1997), a Big Informática Ltda. está no segundo estágio de desenvolvimento: sociedade de Irmãos. Portanto, encontra-se na segunda geração.

No citado estágio de desenvolvimento, Gersick *et al.* (1997) citam basicamente que as características mais marcantes da empresa estão relacionadas à entrada dos jovens empresários no comando e à forte presença de trabalho em conjunto para promover o desenvolvimento da empresa.

Importa aqui considerar que o proprietário pretende manter seu negócio também no shopping popular, mas vai vender apenas produtos mais baratos como acessórios para notebooks, games, CDs, DVDs, baterias para celular etc.

Nesse caso, conforme dados obtidos em entrevista (2013), a administração do quiosque do shopping popular ficará por conta do entrevistado e o mesmo contará ainda com o trabalho de três colaboradores (dois já atuam na empresa e o terceiro será contratado). O entrevistado mencionou que as compras dos produtos vendidos no quiosque serão realizadas por seus filhos que centralizarão todas as compras e negociações com fornecedores na nova loja.

O proprietário tem consciência de que deve procurar ferramentas diversas que consigam traçar um retrato do mercado em que sua empresa está inserida, para assim, tentar visualizar e implementar ações que garantam à empresa maiores condições de êxito ou mesmo ampliação e promoção inovadoras em seu negócio de acordo com as capacidades da empresa, que poderão facilitar a sua permanência e fortalecimento no mercado. Seus dirigentes têm ciência da necessidade de se evoluir sempre. Assim, a Big Informática Ltda. aspira, como a maioria das empresas modernas, à melhoria contínua, em que os administradores monitoram permanentemente os indicadores de qualidade e projetam novas metas de trabalho e aperfeiçoamento, embora o mercado que se apresenta na atualidade imponha estratégias a serem seguidas para se atingir metas.

4.2 Apresentação dos resultados da entrevista

Os dados apresentados abaixo foram obtidos através da realização de entrevista semiestruturada com o atual proprietário da Big Informática.

No Quadro 5, estão apresentadas as características do perfil do proprietário entrevistado e de seus futuros sucessores que atualmente desenvolvem atividades administrativas na empresa. Cabe dizer que o primeiro da linha de sucessão também foi sujeito participante da pesquisa:

Quadro 5 - Perfil geral

<p>Atual proprietário e futuro sucedido</p>	<p>Sexo/Idade: masculino, 59 anos, casado, 3 filhos, brasileiro e comerciante Formação: segundo grau completo Qualidade no relacionamento com os sucessores: Relacionamento familiar de pai para filho com respeito, tradição e amizade. Perfil empreendedor: forte, identificou a oportunidade de expandir seu negócio a partir do aumento da demanda e solicitação dos clientes. Relacionamento com o sucessor: muito bom.</p>
<p>SUCESSOR 1</p>	<p>Sexo/Idade: masculino, 27 anos, solteiro. Formação: graduação superior em Administração de empresas, curso de pós-graduação em Marketing, atualmente em curso. Experiência: atua junto com o pai na empresa da família desde os 16 anos de idade. Exerce diferentes funções administrativas e atualmente tem participado diretamente dos projetos de expansão e profissionalização Relacionamento com o sucedido: muito Bom</p>
<p>SUCESSOR 2</p>	<p>Sexo/idade: Masculino, 25 anos, solteiro. Formação: curso superior em Sistemas de Informação. Experiência: atua com o pai na empresa desde os 20 anos e atualmente participa diretamente dos projetos de expansão e profissionalização, principalmente no desenvolvimento e na escolha de novos produtos para a venda. Relacionamento com o Sucedido: muito Bom</p>

Fonte: Dados da pesquisa

Destaca-se aqui que o proprietário possui mais um filho, mas este não foi citado na pesquisa como futuro sucessor, pois não possui idade suficiente para atuar na empresa até o presente momento.

Os resultados abaixo foram estruturados em quatro eixos de pesquisa que procuraram atingir os objetivos propostos na parte introdutória desta dissertação. Para efeitos de pesquisa os entrevistados serão assim denominados:

Entrevistado 1 (E1) Proprietário e fundador da empresa;
Entrevistado 2 (E2) Filho – 1º na linha de sucessã.

O primeiro eixo da pesquisa foi relacionado à cultura organizacional, neste momento, foram analisados principalmente os passos empreendidos pelo proprietário para a criação da empresa, bem como os valores que permeiam a sua trajetória.

Com relação aos valores organizacionais, o fundador da empresa entrevistado mencionou que, mesmo não tendo um manual de normas e valores escritos, procura seguir valores, como:

- Ética nos negócios;
- Respeito aos clientes;
- Qualidade nos produtos vendidos;
- Bom relacionamento.

Cabe dizer que segundo o filho do proprietário Sucessor 1, hoje já estão sendo elaborados os devidos manuais que conterão as normas, políticas e valores da empresa. Segundo o SUCESSOR 1 “eu pesquisei em vários sites de empresas parecidas e conversei com meu pai e irmão sobre as políticas e valores que são mais importantes para nós (E2).

Para o E1, em geral, seus filhos, principalmente o filho mais velho que atualmente encontra-se com 27 anos e o filho do meio que atualmente encontra-se com 25 anos, seguem tradicionalmente os valores da família e da empresa. Na fala do entrevistado, é possível notar que o mesmo tenta passar para os filhos os valores que também foram passados ao longo da sua vida por seus pais e os valores adquiridos com sua experiência de vida e trabalho.

[...] valor que eu sei é que eu aprendi com o meu pai. Meus filhos sempre me escutaram e sabem que a família é a base da minha vida. (...) não tenho muita educação, mas sei que tenho valores e sou honesto, meu pai me ensinou isso e meus filhos são éticos também (E1).

Lá na loja ... a gente atende o cliente com respeito e os produtos que vendemos têm procedência, não é igual qualquer banquinha do Paraguai não [...]... (E1).

A preservação dos valores familiares e a utilização desses valores em todas as gerações de comando em uma empresa familiar, mesmo esta tendo evoluído para estágios de administração profissional, são apontadas por Bueno e Cassillas (2007) como fatores fundamentais para a continuidade da empresa e para o sucesso do processo de profissionalização, pois, para este autor, toda empresa necessita seguir uma base de princípios e valores, mesmo mudando sua estrutura administrativa.

Verifica-se que os valores são de fato repassados através de geração (de pai para filho), conforme também identificado na fala do Entrevistado 2:

Ah meu pai sempre conversou com a gente, contou histórias de família e do meu avô. Na nossa família sempre contamos histórias. Se um dia eu tiver filho quero que ele também saiba delas pois acho que é assim que se aprende a viver com honestidade (E2)

Nota-se que os passos dados pelo entrevistado para abrir sua empresa vão ao encontro do percurso da maioria dos pequenos empreendedores que iniciaram seus negócios em casa (LEONE, 2005; DUARTE, 2006). Segundo o E1, o negócio começou dentro da sua casa, pois o mesmo atuava como técnico em informática e desejava aumentar sua renda familiar. Com o passar do tempo, os clientes foram solicitando peças, produtos e serviços e o entrevistado visualizou a oportunidade de abrir um pequeno comércio para revender esses produtos.

Nota-se que a falta de recursos financeiros foi o principal motivo da escolha por um quiosque em um Shopping popular.

[...] eu queria mesmo era ter uma loja grande, mas o dinheiro era pouco demais. (...) quando meu filho me falou desse Shopping eu fui lá ver e vi que era mais barato e que nem precisava de muita coisa casa. Comprei uns 5 mil de produtos e paguei mais uns 15 mil pra construir o quiosque direito. Aí a gente começou a trabalhar (E1).

Ficou evidenciado em pesquisa que de fato foi o primeiro filho (primeiro na linha de sucessão) que buscou maiores informações sobre a potencialidade de abrir uma nova empresa, conforme sua fala a seguir:

Eu sempre sonhei em ter uma empresa de informática, quando conversei com meu pai e vi que estava bem fácil ter licença para trabalhar lá no shopping “oi” eu fiz as contas e mostrei que a gente podia ganhar muito mais do que ele trabalhar só em casa (E2).

A relação que a empresa e seu faturamento possuem com o estilo de vida e renda dos familiares é apontada por Lank (2001) como uma característica presente na maioria das empresas familiares, pois muitas vezes a renda proveniente destas é o único meio financeiro de sustento de toda a família.

Segundo o entrevistado, a venda de produtos e peças para computadores foi uma oportunidade para aumentar sua renda, e a procura desses produtos possibilitou o sustento da família até os dias de hoje.

[...] meus filhos todos estudaram e estão estudando graças a esse negócio. Todo mundo tem computador hoje né... Lá no shopping eu vejo que as lojas que mais vendem são as de computador e vídeo game (E1).

A motivação por promover uma condição melhor de vida para os familiares é apontada por Rodrigues, Resende e Pillati (2004) como sendo um dos principais fatores que impulsionam a abertura de negócios e empresas familiares em todo mundo.

Nota-se que o esforço do pai em promover uma vida melhor e educação para os filhos é devidamente reconhecida pelo entrevistado:

Nossa meu pai sempre trabalhou muito e tinha dia que ficava até de madrugada para entregar computador. Quando eu quis fazer faculdade foi o primeiro a me incentivar e nunca se negou a me ajudar pagando o que eu precisava. (E2)

Ficou evidenciado na pesquisa que a formação dos filhos possibilitou a melhoria dos investimentos e a visão de futuro. Segundo o entrevistado, a iniciativa de profissionalizar e expandir a empresa partiu dos filhos, com seu total apoio.

[...] a gente foi guardando um dinheiro e meu filho queria abrir outro quiosque. Mas pensamos bem e resolvemos que vamos mudar de ramo e abrir uma loja grande, mas não dessas populares. Os meninos (filhos) estão fazendo negócio lá no shopping Alfa e eles que vão tocar essa loja (E1).

Depois que abrimos o quiosque lá no “oi” e passou um tempo eu vi que se a gente apertasse as contas e meu pai conseguisse um pouco mais de

dinheiro dava para investir em uma empresa maior, pois os produtos são bons e tem vendido muito (E2).

A iniciativa do proprietário e o grau de formação e capacitação dos membros da família são também fatores apontados por Lodi (1998), Garcia (2001) e Oliveira (2006) como sendo relevantes no processo de profissionalização, já que é comum a substituição do modelo de gestão implementado pelo fundador, baseado no paternalismo, para uma gestão profissional e baseada no conhecimento técnico gerencial (STAUDT, 2006).

Quando questionados sobre as principais dificuldades e desafios encontrados no desenvolvimento dos negócios e ainda para manter a empresa, nota-se que os entrevistados são enfáticos em citar que a falta de recursos e incentivo do governo foram obstáculos complexos, mas vencidos.

Eu percebi que não adianta a gente só querer. Tinha mesmo que guardar dinheiro para poder investir porque mesmo a gente tendo quase que todo o valor, ainda está muito difícil conseguir o restante (E2).

A questão da falta de recursos financeiros é um assunto abordado em diferentes estudos sobre pequenas empresas e, especificamente, sobre empresas familiares, como os estudos de Duarte (2006), Leone (2005) e Lodi (1998).

Ao mesmo tempo, E1 demonstra que a ausência de estudo e formação específica fez com que ele demorasse muito para visualizar a possibilidade de expansão de sua empresa e de seus negócios.

Ah o governo é difícil e toda vez que vai pedir empréstimo é aquela luta. Eu tenho conta no mesmo banco há mais de 20 anos e mesmo assim é difícil. [...] tive mesmo que guardar dinheiro para poder aumentar meu negócio. [...]

Eu aprendi a lidar com computador mais mexendo mesmo porque curso mesmo eu só fiz um de manutenção [...] (E1)

Meus filhos que sabem mais né ... eu mesmo achava que estava bom do jeito que estava porque pago minhas contas em dia, mas se a gente quer crescer tem que arriscar. (E1)

Meu pai não tem muito conhecimento sobre administrar uma empresa grande. Para ele o bom mesmo é o quiosque, mas sabemos que só assim a gente não vai sair do lugar (E2).

A falta de capacitação do fundador da empresa é outro obstáculo enfrentado pela maioria das empresas familiares, conforme descrevem Duarte (2006), Leone (2005) e Lodi (1998), e é também um fator dificultador para sua profissionalização e expansão, como apontado por Leone (2005) e Santos (2008), que entendem que além das dificuldades administrativas, levadas pela falta de conhecimento e formação, o fundador, muitas vezes, resiste em delegar tarefas e responsabilidades aos demais membros da família, impedindo, ou dificultando que os processos sejam formalizados e profissionalizados.

Muchon e Campos (1998) ao citarem as formas propulsoras e restritivas ao processo de profissionalização apontam que as mudanças no mercado externo podem ao mesmo tempo ser positivas ou negativas ao processo. Neste caso, e conforme as tendências atuais do mercado de trabalho é preciso que se busque-se cada vez mais informação e capacitação, para que o conhecimento dos proprietários de uma empresa seja considerado uma forma de adaptação às mudanças do mercado externo, ou seja, uma força propulsora.

Neste caso, é possível notar que os sucessores têm se preparado adequadamente para administrar a empresa, realizando cursos específicos na área e adquirindo experiências práticas necessárias. Tal questão vai ao encontro do que ensinam Le-Breton, Miller e Steier (2004), quando esses autores comentam que a educação e desenvolvimento dos sucessores são também um ponto crucial no processo, pois sucessores que possuem formação superior adquirem conhecimentos necessários para desenvolver as suas capacidades e adquirem, como consequência desse processo, credibilidade e legitimidade, fatores cruciais para efetivar a sucessão de forma eficaz (LE BRETON-MILLER; MILLER; STEIER, 2004).

Nota-se que, embora essas questões sejam muito presentes nas empresas familiares e em empresas de pequeno porte em geral, não é o caso da empresa pesquisada, pois o fundador tem incentivado de forma positiva todo o processo de profissionalização da sua empresa e não possui nenhuma resistência em delegar tarefas e responsabilidades a seus filhos e futuros sucessores.

Finalmente, ainda neste eixo de pesquisa, foi questionado ao entrevistado proprietário se o mesmo se considera um empreendedor e quais mudanças foram implantadas desde a fundação da empresa.

Em geral, o entrevistado considera-se um empreendedor, pois teve coragem de arriscar e abrir um negócio próprio, mesmo não tendo nenhum tipo de experiência na área de vendas. Por outro lado, menciona que, mesmo a empresa já existindo há mais de 10 anos, poucas foram as mudanças e cita que, neste momento, na fase de profissionalização e expansão da empresa, é que as mudanças estão ocorrendo.

Na época dos camelôs era mais fácil vender né, era só ir pra rua, mas com essa coisa de shopping ficou mais sério e eu não tinha nunca vendido nada assim. Mas eu tenho 3 filhos e só arrumando computador não tava dando [...] (E1)

Mas crescer com um quiosque só é difícil porque nem tem espaço direito pra colocar mais produto e gente pra vender. Quando a loja nova abrir que vai ter mais coisas [...] (E1)

O segundo eixo de pesquisa foi elaborado com o objetivo de verificar os aspectos gerais da gestão atual, destacando questões sobre o processo decisório, relações interpessoais, ocorrência de conflitos, dentre outros.

Na opinião do proprietário entrevistado, as decisões gerais com relação à empresa hoje são tomadas por ele e por seus dois filhos que atuam diretamente na empresa, mas, no início das atividades, principalmente devido à pouca idade dos filhos, era apenas ele que tomava todas as decisões com relação à empresa e ao negócio em geral. Tal questão ficou evidenciada na fala do próprio filho entrevistado:

Meu pai sempre tomou as decisões porque a gente era pequeno. Mas também na hora que começamos mesmo a trabalhar na empresa e eu e meu irmão formamos sempre teve conversa séria sobre o que a gente ia fazer (E2).

Conforme já identificado, é comum que, em empresas familiares, as decisões sejam tomadas de forma centralizada e paternalista (STAUDT, 2006). Por outro lado e diante do próprio desenvolvimento da empresa, é preciso que as decisões sejam tomadas em conjunto, principalmente para envolver afetiva e profissionalmente os

futuros sucessores nos negócios e no processo produtivo da empresa (GERSICK et al., 2003; HALL, 2004).

Importa aqui considerar que a postura do proprietário não deve ser centralizada, pois conforme Muchon e Campos (1998) essa situação pode se tornar uma força restritiva ao processo de profissionalização. Então, verifica-se que a empresa objeto deste estudo encontra-se em um estágio de maturidade positiva, já que as decisões não são tomadas de forma centralizada e têm a participação geral de todos os envolvidos no processo e que se interessam pelo futuro da empresa (fundador e sucessores).

Com relação à formalização dos processos operacionais e administrativos, o proprietário entrevistado considera que, além de ter interesse em formalizar esses processos, acredita que é uma forma de melhorar a produtividade e a qualidade. Por outro lado, no momento, ficou evidenciada uma certa rotatividade de funções administrativas e gerais da empresa entre o proprietário e seus filhos. Tal questão é evidenciada na fala do sucessor entrevistado.

Eu e meu irmão estamos pesquisando uns manuais [...] mas ainda é difícil né ... tem dias que eu não posso porque estou fazendo outras coisas, aí meu irmão que vai na loja nova, vê as coisas e toma as decisões. As vezes é o contrário, meu pai que vai. [...] isso deve ser melhorado com o tempo eu acho! (E2).

No modelo dos três ciclos desenvolvidos por Gersick *et al.* (1997), é possível perceber o envolvimento geral de todos os membros da família em todas as atividades da empresa. Por outro lado, ao passar por um processo de profissionalização, Le Breton-Miller *et al.* (2004) e Oliveira (2006) apontam para uma clara necessidade de formalização das atividades e delegação de tarefas e responsabilidades aos administradores para minimizar conflitos e para obter resultados positivos com o processo como um todo.

Nota-se que ainda existem na empresa muitos processos informais, mas, segundo o proprietário entrevistado, a partir da abertura da nova loja, todos serão formalmente estruturados.

[...] eu não tenho nada escrito como já te falei né mas meus filhos já falaram que na loja nova cada um tem que fazer uma coisa [...] (E1)

Eu acho que quando a loja aumentar tem que ter tudo certinho mesmo porque vai ter mais funcionários, mais gente trabalhando e já olhamos muitos produtos para comprar e revender. [...] então tem que dividir mesmo porque senão o serviço fica todo acumulado [...]. (E1)

Aqui no quiosque não tem jeito não ... é muito pequeno e tem dia que só fica uma pessoa aqui, ou eu ou os meninos ... aí todo mundo tem que fazer de tudo né! (E1)

É como eu te disse ne, a gente já está pesquisando isso mas por enquanto é difícil porque se for também contratar mais gente agora fica apertado então a gente está se virando do jeito que pode (E2)

A formalização dos processos administrativos e a criação de uma estrutura formal para a empresa são questões contidas no próprio conceito de profissionalização, como apontado nos estudos de Lodi (1998) e Ehler (2006).

No momento de citar os critérios de avaliação de desempenho de um funcionário, o proprietário entrevistado mencionou que ainda não existe na sua empresa nenhum critério formal e avalia um funcionário verificando se o mesmo atende bem o cliente, é honesto e sabe organizar o quiosque.

Contudo, conforme evidenciado em pesquisa existe previsão para criar uma forma padronizada de avaliação de desempenho, conforme o sucessor entrevistado:

Ah claro né. Tem que ter uma forma certa de avaliar os funcionários, principalmente porque na loja nova a maior parte deles vão trabalhar é atendendo cliente e vendendo [...]. Mas eu acho que a gente tem que abrir primeiro para que a gente veja um modelo ou crie alguma forma padronizada de ver se o funcionário está bem no cargo (E2).

A forma de tratamento entre os funcionários da família (filhos) e os demais funcionários da empresa (atualmente 2) foi citada pelo proprietário entrevistado como sendo diferente, mas o mesmo considera ser necessário para que os filhos compreendam as suas responsabilidades.

[...] meus filhos já são grandes né e sabem tudo que têm que fazer. Não brigo com eles na frente dos funcionários, mas se eu chamo atenção é porque eles têm que entender que são os donos e que quando passar pra loja grande é que vão mandar na empresa (E1).

Com relação à ocorrência de conflitos entre os interesses da família e os da empresa e a forma como os mesmos são gerenciados, nota-se que o entrevistado demonstra que os conflitos são muitos, mas são administrados com respeito e harmonia entre os membros da família.

[...] todo dia tem uma coisa né... é um que não pode ir trabalhar porque tem prova, que tem que viajar, que isso que aquilo. Eu mesmo tenho que ir todo dia, senão o negócio não anda (E1).

Se tem uma briga já resolvemos logo porque não dá pra conviver com filho se não for em paz (E1).

Todo mundo briga sim ... mas a gente sempre conversou muito. Meu pai é mais nervoso do que minha mãe, mas na maioria das vezes a gente resolve na hora os problemas e tocamos nosso projeto a diante (E2).

Na loja nova vamos ter reunião com funcionários pelo menos uma vez por mês ... eu acho que vai ser bom para poder ter um clima agradável na empresa (E2).

O terceiro eixo de análise nesta pesquisa foi relacionado aos aspectos sucessórios. Cabe aqui dizer que, embora a sucessão não seja o foco do trabalho, esse processo, segundo a literatura pesquisada, ocorre de forma “natural” e certamente vai ocorrer na Big Informática, principalmente levando em consideração a participação ativa de 2 dos 3 filhos do atual proprietário na administração e na profissionalização do negócio.

Com relação à divisão da propriedade, o entrevistado proprietário mencionou que a mesma será dividida em partes iguais entre os três filhos, mas essa divisão não ocorrerá de maneira formal no momento, o que indica que a mesma será feita apenas no momento da partilha de bens, quando o proprietário falecer.

[...] cada filho vai ter uma parte porque é assim que tem que fazer né. Eles vão trabalhar na empresa que é deles e quando eu morrer resolvem do jeito que tem que ser (E1).

Ficou também evidenciado em pesquisa que mesmo sendo o primeiro na linha de sucessão, o filho entrevistado não vê a divisão da empresa como uma questão a ser discutida atualmente:

Eu nem pensei nisso. A loja é do meu pai, mas a gente tem interesse que ela cresça. Quanto mais a loja crescer vai ser melhor pra todo mundo. Nem sei quando vai dividir, não falamos muito sobre isso até hoje (E2)

No que se refere à realização de reuniões familiares para discutir a sucessão, nota-se que o assunto não é abordado de maneira formal, mas sempre é discutido entre os membros da família.

[...] todo dia a gente fala nisso né ... uma hora eu vou sair da empresa, mas não vai ser agora. Como eu te disse, com essa loja nova vai ter mais coisas pra fazer e meus filhos é que vão mandar mais ... (E1)

[...] lá em casa falamos disso no almoço ou sei lá ... quando estamos falando da loja nova ... (E2).

No que se refere à participação da sua esposa, o proprietário entrevistado menciona que atualmente não há uma influência e participação direta, mas a mesma já o ajudou muito, principalmente quando os filhos eram pequenos e não tinham idade para trabalhar.

[...] hoje ela fica mais em casa, vai na loja muito pouco, mas no início era ela que ficava mais na loja porque eu ainda ficava muito em casa fazendo os serviços de manutenção de computador (E1).

[...] contratamos uma empregada e ela olhava os meninos porque a minha esposa ficava o dia todo lá na loja. (...) Mas agora não precisa mais porque os meninos me ajudam muito e dão conta de tudo e tem também mais dois funcionários né ... (E1)

A participação da mãe na criação dos filhos também foi mencionada pelo sucessor entrevistado:

Minha mãe sempre ajudou muito meu pai e também ne ela que levava a gente na aula, fazia tudo em casa e ainda tinha dia que ia pro quiosque. (E2)

Quando foi questionado ao proprietário entrevistado sobre a conscientização dos filhos, desde pequenos, sobre o seu papel de sucessor, verificou-se que existe uma relação direta entre o entrevistado e seus filhos e, por meio da fala do mesmo, nota-se que ele foi o maior incentivador dos filhos para participarem ativamente do negócio da família.

[...] mas não são eles que estão fazendo tudo que você está vendo???

[...] meu filho mais velho vai comigo para a empresa desde que tinha 14 anos e já tem um tempo que ele se dedica direto ao negócio, até quis fazer administração de empresas (...)

[...] se eles não participarem do negócio, uma hora ele vai acabar né ... então tem que ajudar porque eles que vão herdar amanhã (E1).

Essa conscientização está evidenciada também na fala do sucessor entrevistado:

Ah claro a gente sabe que mais cedo ou mais tarde meu pai vai deixar tudo na nossa mão sim, mas dividir a empresa ainda não pensamos. O que a gente quer é ainda abrir mais lojas em outros shopping, e não dividir nada (E2).

Para o proprietário entrevistado, não há problemas em contratar pessoas da família para o seu negócio, mas tal procedimento só vai ocorrer (se ocorrer) quando a nova loja for aberta e houver necessidade de novas contratações. Tal questão também é compartilhada pelo filho entrevistado:

Acho que meu primo vai vir trabalhar com a gente [...] ele é muito bom com marketing e vendas. Mas só depois da loja abrir mesmo, por enquanto ainda está na fase de construção e decoração ne. (E2)

Schein (1983), Lodi (1998) e Bernhoeft (2004) consideram ser necessária a entrada de indivíduos capacitados e preparados sem ligação afetiva com a família como sendo um fator relevante para a profissionalização da administração das empresas.

Mas o próprio Lodi (1998) destaca que, em casos onde há membros da família plenamente capazes de assumir a administração da empresa de maneira profissional e organizada, deve-se valorizar a permanência desses indivíduos na alta administração, principalmente, para que a cultura e os valores da família sejam preservados na empresa.

Ao mesmo tempo Muchon e Campos (1998) alertam para o fato de que a existência de muitos laços afetivos entre os membros da família pode se tornar uma força restritiva ao processo de profissionalização se não for bem administrado entre os envolvidos.

Com relação à escolha do novo administrador, conforme já identificado, não existe na empresa no momento um processo sucessório estruturado e sim um processo de profissionalização e expansão. Nesse caso, o proprietário entrevistado mencionou que seus filhos serão os administradores no futuro.

Ah eles que vão tomar conta sim, mas se vai ser um ou outro vamos ver ainda ne. Acho que o certo seria ser todo mundo junto. (E1)

Essa questão é novamente evidenciada também pelo filho entrevistado:

Como eu te disse a gente não pensa em dividir a empresa. Uma hora sabemos que meu pai vai ter que sair mas isso se Deus quiser ainda vai demorar (E2).

Nos estudos de Hall (2004), consideram-se relevantes os envolvimento dos sucessores diretos nas atividades da empresa desde cedo, sendo este um fator que contribui diretamente para o sucesso do processo sucessório. Além disso, as pesquisas de Lodi (1998) apontam que não há um momento exato para o processo ocorrer. Este deve ser realizado em conformidade com os objetivos da empresa, desejos e limitações do fundador e disponibilidade dos sucessores.

No que se refere à contratação de consultoria, o proprietário entrevistado menciona que esta foi feita, mas não para o processo sucessório. Atualmente, existem 3 profissionais auxiliando no processo de profissionalização e expansão da empresa e os mesmos estão atuando em conjunto com seus filhos.

[...] você quer dizer assim um decorador e um arquiteto? Esses têm sim, fizeram um projeto para a loja nova, mas meus filhos que lidam mais com eles (E1).

Verificou-se no decorrer da entrevista que, embora o proprietário entrevistado não esteja preparado ou não tenha pensado em sair da empresa, o mesmo é confiante em destacar que, caso exista essa necessidade, seus filhos são plenamente capazes de continuar o negócio.

Segundo o proprietário entrevistado, as principais ameaças que visualiza para seu negócio atualmente estão relacionadas às incertezas relacionadas ao processo de profissionalização e expansão, atualmente empreendido, já que, segundo ele, houve muito investimento e os resultados só vão ser vistos em longo prazo.

[...] ah eu tenho medo de não dar certo né. O aluguel da loja é bem caro e já gastamos mais de 400 mil nesse projeto.

[...] não é fácil a gente sair daqui do quiosque e ir trabalhar lá no shopping não ... as pessoas são diferentes, os clientes são diferentes. Meus filhos vão ter que trabalhar muito e serem muito organizados (...) (E1)

Já para o filho entrevistado, as principais ameaças estão relacionadas a uma certa falta de estrutura e de determinação das responsabilidades e tarefas de cada um.

Eu acho que as coisas ainda estão bem bagunçadas pois todo mundo tá fazendo tudo. Se isso continuar acho que vai ser difícil, mas a gente já está pensando nisso porque abrindo a loja não pode ser desse jeito, cada um tem que fazer uma coisa para ficar tudo bem feito. (E1)

A concorrência acirrada também foi uma ameaça destacada na entrevista, pois, conforme o filho entrevistado:

[...] só lá no shopping eu sei que tem 3 lojas bem parecidas com a nossa e isso é ruim. Mas também temos que ter capacidade pra arriscar né ... vamos ter que ter preço bom e atendimento melhor do que os outros para poder vender bem (E2).

Por outro lado, o proprietário entrevistado menciona que visualiza oportunidades para seu negócio e estas estão relacionadas principalmente à satisfação de ver os filhos envolvidos e na possibilidade de abrir novas lojas no futuro.

[...] se tudo der certo vamos abrir uma rede, cada filho podia ter uma loja e ficar tudo em família mesmo.
[...]é muito bom saber que os meninos estão felizes né ... eles estudaram muito e estão estudando ainda. Com esse negócio novo vão até poder casar e ter família (E1).

O crescimento do uso da tecnologia também foi apontado pelo proprietário entrevistado como uma grande oportunidade de negócio.

Todo mundo tem computador hoje. Lá na loja nova vamos vender de tudo, até esses novos tablets que virou uma febre na mão de adolescente né.
A loja vai ter um espaço só de games. Vai poder jogar e tudo !!!

O proprietário entrevistado mencionou também que identifica a amizade entre os irmãos (seus filhos) e a relação familiar como uma oportunidade para o negócio.

[...] meus filhos são muito amigos e conversam sobre tudo. Eu vejo que eles vão ter muito sucesso pela frente e nossa família é muito feliz (E1).

A existência de um forte laço afetivo, a valorização da confiança mútua e a dedicação são características muito presentes nas empresas familiares segundo os estudos de Bernhoeft (1989).

Finalmente, o último eixo de análise deste trabalho constou da verificação dos aspectos relacionados à expansão e profissionalização da Big Informática.

Em um primeiro momento, foi questionado sobre os critérios que a empresa adotou e tem adotado para a profissionalização. Segundo o filho entrevistado, os critérios foram estabelecidos com base principalmente na necessidade dos clientes que, cada vez mais, buscam e utilizam produtos ligados à informática.

Sempre percebi que os clientes queriam mais produtos, mais organização e mais variedade. Deste que fiz meu curso eu pretendia expandir essa empresa mesmo porque a informática e a tecnologia atualmente são produtos quase que de primeira necessidade. (E2)

O filho entrevistado mencionou que a vontade de expandir a empresa trouxe a necessidade de profissionalização e acredita que a mesma será fundamental para o sucesso e continuidade de sua empresa.

De acordo com Le Breton-Miller, Miller e Steier (2004), o fundador da empresa deve estar completamente envolvido e ter comprometimento com a organização, o que é algo vital para que o processo sucessório e a profissionalização da empresa sejam um sucesso.

Nota-se que a iniciativa tomada pelo fundador vai ao encontro da sua visão empreendedora e das mudanças gerais ocorridas no mercado e na economia decorrentes do processo de globalização e do aumento da concorrência apontados por Adizes (2002), Oliveira (2006), Le Breton-Miller et al. (2004) como sendo fatores impulsionadores da profissionalização de empresas de pequeno porte e de caráter familiar.

Conforme já mencionado, até o presente momento, a consultoria contratada para o processo de expansão e profissionalização da empresa está relacionada a projetos de decoração e arquitetura, ficando a cargo dos filhos do proprietário da Big Informática a estruturação de todos os processos administrativos e operacionais da nova loja.

De maneira geral, a estrutura da empresa será formada ainda pelo proprietário que será o diretor geral e seus dois filhos ocuparão os principais cargos administrativos. Segundo o entrevistado, o filho mais velho, formado em Administração de empresas, será o responsável por toda a parte de marketing, gestão de pessoas e organização da empresa. O filho formado em sistemas de informação será responsável pelo setor de compras, contato com fornecedores, logística e escolha de novos produtos.

Durante a realização da entrevista, o atual proprietário destacou que o mesmo continuará à frente dos negócios, mas as decisões serão tomadas em conjunto com os filhos, conforme já identificado.

Ao identificar as forças restritivas ou propulsoras do processo de profissionalização propostas por Muchon; Campos (1998), nota-se que a empresa estudada possui como principal força propulsora a postura do proprietário que incentiva e apoia os filhos constantemente e os laços afetivos fortes e harmônicos. Como fontes restritivas, pode-se considerar a relativa centralização de poder ainda existente e as mudanças gerais ocorridas no ambiente externo.

Finalmente, cabe destacar que, analisando o modelo de profissionalização de empresas proposto por Bayad; Barbot (2002), verifica-se que a sucessão é um processo natural e um caminho para a profissionalização, já que o fundador da empresa, ao transmitir o controle gerencial e patrimonial aos sucessores, que devem estar plenamente capacitados para ocupar a direção, permite a esses sucessores que modifiquem os processos de trabalho e profissionalizem a empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa procurou identificar os desafios existentes no processo sucessório de uma empresa familiar do setor de informática localizada em Belo Horizonte, analisando de que forma esse processo contribui para a profissionalização da empresa.

O estudo realizado com base em uma pesquisa descritiva de abordagem qualitativa utilizou o método de estudo de caso que, embora seja relacionado à possibilidade de realizar análises e chegar a conclusões sobre fenômenos contemporâneos, limitou-se a investigar o ambiente de uma única empresa, não podendo, assim, ser generalizado para todo o universo de empresas familiares.

Por outro lado, foi possível perceber que os processos de sucessão e profissionalização relacionados à empresa objeto de estudo possuem muitos pontos semelhantes aos estudos científicos utilizados na elaboração da pesquisa, o que permitirá realizar comparações relevantes a título de conclusão.

Em um primeiro momento, este estudo objetivou compreender o modelo de gestão em uma empresa familiar e identificar os desafios que residem no processo sucessório.

A esse respeito, foi possível verificar que o modelo de gestão atual da empresa é baseado em valores familiares e estes foram desenvolvidos tradicionalmente pelo fundador, que recebeu esses valores de seu pai e tenta agora passar a seus filhos.

Como toda pequena empresa, a gestão foi marcada por traços paternalistas e centralizadores, mas, diante da necessidade de profissionalização e identificando a oportunidade de expansão, seu fundador e atual proprietário tem se mostrado flexível em adotar novos modelos de gestão, baseado no trabalho em conjunto e na formalização dos processos administrativos.

Nota-se que os filhos estão devidamente envolvidos no processo, principalmente seu filho mais velho e tal questão é significativa e considerada uma mola propulsora

para o processo de profissionalização, já que a capacitação e o conhecimento dos futuros sucessores possibilita a introdução de processos formais e eficazes para o desenvolvimento da empresa.

Assim sendo, nota-se que tal situação será fundamental para o sucesso e continuidade da empresa no mercado, já que, conforme identificado através da literatura, o cenário econômico de hoje e a concorrência acirrada exigem empresas dinâmicas, flexíveis e com traços profissionais em sua gestão e estrutura.

A realização da pesquisa fez compreender que no momento o atual proprietário não pensa em deixar a empresa, mas considera natural que o processo sucessório aconteça e, para tanto, envolveu seus filhos na administração da empresa e estes atualmente têm sido os principais responsáveis pelo processo de profissionalização.

Pode-se dizer que, mesmo ainda não sendo um momento atual vivido pela empresa estudada, o processo sucessório da mesma ainda possui desafios que devem ser superados, tais como a falta de um planejamento detalhado para a ocorrência desse momento e a real escolha por parte de seu fundador de um de seus três filhos para assumir o controle geral da empresa.

Tais questões devem ser levadas em consideração, principalmente, para evitar conflitos e possíveis disputas de poder entre os irmãos no futuro, dificultando o processo sucessório e contribuindo de forma negativa tanto para o desenvolvimento da empresa, como para a manutenção dos laços afetivos na família.

Esses laços ficaram muito marcados durante a realização da pesquisa, pois foi identificada uma forte identificação entre seu fundador (o pai) e seus filhos e essa questão é outro fator de grande relevância para o sucesso dos negócios e para o atual processo de profissionalização pelo qual a empresa passa.

A análise detalhada do processo de profissionalização foi outro objetivo pretendido por esta pesquisa e, a esse respeito, pode-se verificar que o mesmo tem ocorrido de forma natural e tranquila, em que os filhos mais preparados e capacitados

tecnicamente têm assumido as responsabilidades e a nova estruturação da empresa, bem como o controle do projeto de abertura de uma nova loja.

Além disso, nota-se que o fundador da empresa já tinha planos de profissionalizar sua empresa, tanto que possui atualmente grande parte dos investimentos necessários e tem se mostrado flexível e aberto às novas mudanças.

Até o presente momento, a empresa não utilizou consultorias externas no que se refere à realização de planejamentos estratégicos voltados para a profissionalização, o que, de acordo com a literatura pesquisada, é uma questão relevante a ser considerada, pois auxilia o desenvolvimento do processo e minimiza erros, já que parte-se do pressuposto de que os consultores são profissionais especializados e podem desenvolver planos eficazes e racionais.

Embora a nova loja não tenha sido inaugurada, existe em andamento a elaboração de um manual padronizado contendo normas, políticas e valores para a empresa. Além disso, as responsabilidades e cargos já foram definidos, o que é de grande relevância para auxiliar no processo de profissionalização, já que, a partir da definição dessas responsabilidades, é possível uma maior dedicação por parte dos administradores às suas reais tarefas.

De maneira geral, este estudo constatou que a existência de laços afetivos e o envolvimento desde cedo dos futuros sucessores em uma empresa familiar são questões fundamentais para sua profissionalização, expansão e principalmente para a sua continuidade no mercado, já que esta também depende da harmonia entre os sócios e da manutenção de um clima saudável no ambiente organizacional e familiar.

Importa considerar que, como toda micro e pequena empresa, a Big Informática passa também por uma série de desafios para continuar sólida e produtiva no mercado e estes estão relacionados basicamente à forma como os administradores lidam com o atual processo, ou seja, tanto seu fundador, como os sucessores devem estar em constante harmonia para evitar conflitos e divisões de

pensamentos, prejudicando o atual desenvolvimento e a profissionalização da empresa.

Deve-se ainda contar com ameaças externas, tais como a concorrência acirrada e as constantes flutuações da economia, o que pode interferir nos lucros e possíveis financiamentos realizados.

Finalizando o estudo, considera-se, então, que a principal influência que o processo sucessório exerce na profissionalização de empresas familiares está relacionada à capacidade de seu fundador em envolver seus sucessores nos resultados e objetivos da empresa, mas esse envolvimento deve manter sempre os laços familiares e afetivos.

Resta dizer que, diante da relevância desta pesquisa na constatação de que o processo sucessório é um momento natural que ocorre em todas as empresas e levando em consideração o clima tão saudável e harmônico identificado na empresa estudada, a análise de um único caso pode ser considerada como uma limitação nesta pesquisa e não permite uma generalização das conclusões.

Sugere-se assim para estudos futuros pesquisas em outras empresas familiares que contribuirão para a identificação dos fatores importantes que podem influenciar no processo de sucessão e profissionalização. Outra sugestão para futuros estudos consiste na investigação das etapas de expansão nas micro e pequenas empresas familiares.

REFERÊNCIAS

- ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A:** gestão de empresa familiar e soluções de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006.
- ADIZES, Ichak. **Os ciclos de vida das organizações:** como e porque as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. São Paulo: Pioneira, 2002. 379p.
- ALMEIDA, Alysson Pierre Pires de. **Profissionalização em empresas familiares:** os desafios da implementação de mecanismos de governança corporativa numa empresa do setor de transportes. 241f. (Dissertação de Mestrado) - Belo Horizonte. Universidade FUMEC/FACE, 2010.
- AMARU, Antônio César Maximiliano. **Teoria geral da administração.** São Paulo: Atlas, 2000. 371p.
- AMENDOLARA, Leslie. **A sucessão na empresa familiar.** 2 ed. São Paulo: Lazuli, 2005. (Série Apimec).
- ANTONIK, Luiz Roberto. A administração financeira das pequenas e médias empresas. **Revista PAE business**, n. 8, maio 2004.
- BARACH, J. A.; GANTISKY, J. B. Successful succession in family business. **Family Business Review**, v. 8, n. 2, p. 131-155, 1995.
- BARACH, J.A. *et al.*. Entry of the next generation: Strategic challenge for family business. **Journal of Small Business Management**, v. 26, n. 2, p. 49–56, 1998.
- BARDIN, Lawrence. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 2008. 214p.
- BAYAD, M.; BARBOT, M-C. **Proposition d'un modèle de succession dans les PME familiales:** étude de cas exploratoire de relation père-fille. In: CONGRÈS FRANCOPHONE SUR LA PME, 6., AIREPME – Association Internationale de Recherche sur PME, Trois-Rivières, 2002.
- BERNHOEFT, Renato. **Cartas a um jovem herdeiro:** a herança não vem com um manual de instruções. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 163p.
- BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar:** sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1989. 173p.
- BETHLEM, Agrícola. Os conceitos de política e estratégia. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 21, n. 1, p. 7-15, jan./mar. 1994.

BEZERRA, B. O. **A profissionalização de empresa familiar**. 58f. 2000. Monografia (Graduação em Economia) - Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Federal da Paraíba, 2000.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL - BNDES. **Classificação das PME'S por faturamento**. Disponível em: <<http://www.bioteecnologia.ufscar.br/uploads/bndes.pdf>>. Acesso em 11 dez. 2012.

BUENO, José Carlos; CASSILLAS, José Carlos; **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thomson Learning, 2007. 270 p

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999. 698p.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2005

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2005. 349p.

COSTA, Armando Dalla; LUZ, Adão Eleutério. Sucessão e sucesso nas empresas familiares: o caso do grupo pão de açúcar. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE HISTÓRIA ECONÔMICA, 5., 2003, Caxambu. **Anais...** Caxambu: ABPHE, 2003.

DAVIS, John. *et al.* **Fron Generations to generations; life cycles of family business**. Boston: Harvard business Scholl, Pres. 1996.

DONATTI, Lívia. A empresa familiar em um âmbito global. **Caderno de pesquisas em Administração**. São Paulo: v.1, n.10, 1999.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã**. São Paulo: Futura, 2002. 397p.

DUARTE, Thereza Regina. **Pequena e média empresa: conceitos, realidades e perspectivas**. Rio de Janeiro: indust. & Prodt, 2006. 188p.

EHLERS, Magda Geyer. **Refletindo sobre sucessão**. 2006. Disponível em: <<http://www.geyerehlers.com.br/empresafamiliar.htm>> Acesso em: 6 fev. 2013.

FUJIOKA, N. Empresa familiar: fracasso ou sucesso? In: FÓRUM PARANAENSE DE ADMINISTRAÇÃO., 2002, Curitiba. **Anais...** 2002.

GARCIA, Volnei Pereira: **Desenvolvimento das empresas familiares**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. 205p.

GERSICK, Kelin *et al.*. **De geração para geração: ciclos de vida da empresa familiar**. São Paulo: Negócio, 1997. 293p.

GERSICK, Kelin E. *et al.* Como Gerenciar as Transições. **HSM management**, n. 41. nov./dez, 2003. p. 105-113.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002. 184p.

GRIS, Marcelo. **Sucessão na empresa familiar**. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/marketing/sucessao-na-empresa-familiar/36037/>> . Acesso em 11 jan. 2013.

GRZYBOVSKI, Denize. **Plataforma de conhecimentos e aprendizagem transgeracional em empresas familiares**. 2007. 383p. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2007.

HALL, R. H. **Organizações**. Estruturas processos e resultados. 8. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HREBINIAK, Lawrence G.; JOYCE, William F. Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, n. 3, p. 336-349, Sep. 1985.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2007. 297p.

LANK, A. G. Pessoas, famílias e equipes: como evitar que a dinastia vire um episódio de Dallas. In: BIRLEY, Suey; MUSYKA, Daniel. F. (org.). **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2001. p. 130-135.

LANZANA, A. ; CONSTANZI, R. As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial. In: MARTINS, Jose. (Coord.). **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio, 1999.

LEACH, P. **Family business**. London: Stoy Hayward, 1994.

LE BRETON-MILLER *et al.*. Toward an integrative model of effective FOB Succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2004.

LEITE, Gleucir. **Processo de sucessão e desafios da profissionalização: estudo em quatro empresas familiares na região metropolitana de Belo Horizonte**. 101f. (Dissertação de Mestrado) - Faculdade Novos Horizontes. Programa de Pós-Graduação em Administração. Mestrado em Administração. 2011, 101p.

LEMOS, Mônica de Faria. O Processo de sucessão em empresas familiares. **RAE Business**, n. 5, abr. 2006.

LEONE, Nilda Maria C. **Sucessão na empresa familiar**: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2005. 198p.

LEONE, N. A sucessão não é tabu para os dirigentes da PME. In: ENCONTRO NACIONAL DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 1991, Belo Horizonte. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1991.

LIMA, J. B.; BORGES, A. F.; CARVALHO, F. A. P. Construção do processo de sucessão em empresas familiares: transmissão gerencial e patrimonial. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.

LODI, João Bosco. **O fortalecimento da empresa familiar**. 5.ed. São Paulo: Pioneira, 1998. 139p.

LUSSIER, R. N.; SONFIELD, M. C. Family Business Management Activities, Styles and Characteristics: A Correlate. **American Journal of Business**, v. 19, n. 1, p. 47-53, Spring 2004.

MACARI, Emerson Antônio *et al.* Empresa Familiar e as Dificuldades Enfrentadas pelos Membros da 3ª Geração. In: ENCONTRO NACIONAL DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

MARIOTTO, Fabio Luiz. Mobilizando estratégias emergentes. **RAE**. São Paulo, v. 43, n. 2, abr./maio/jun. 2003.

MENEZES, Edgard José Carbonell; SANTOS, Sílvio Aparecido. Fatores condicionantes ao crescimento empresarial : uma contribuição para a gestão pro processo de varejo. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 32, n. 2, p. 23-35, abril/junho, 1997.

MILLER, D.; LE BRETON-MILLER, I. Family governance and firm performance: agency, stewardship, and capabilities. **Family Business Review**, Boston, v. 19, n. 1, p. 73-87, 2006.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 10 ed. São Paulo: Hucitec, 2007. 393.p

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004. 317p.

MOREIRA, Marli. **Sebrae estima em 8,8 milhões número de micro e pequenas empresas em 2015**. Agência Brasil. 2010. Disponível em <<http://www.agenciabrasil.gov.br/noticias/2008/10/01/materia.2008-10-01.1772126930/view>>. Acesso em: 21 ago. 2012.

MORRIS, M. H. *et al.* Correlates of success in family business transitions. **Journal of Business Venturing**, v. 12, n. 5, p. 385–401, 1997.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional**. 5. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004. 221p.

MUCHON, Domingos; CAMPOS, Elismar Álvares da Silva. **A profissionalização da empresa familiar**. Ensaio. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 269p.

PADUA, Antônio Domingos. **Empresa familiar: profissionalização, desenvolvimento e sucessão**. 2. ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2002. 126p.

PRADO, Andressa de Faria. **Sucessão em empresas familiares: um estudo multicaso em vinícolas da cidade de São Roque – SP**. 169f. (Dissertação de Mestrado) - Universidade Presbiteriana Mackenzie. Faculdade de Ciências Econômicas, Contábeis e Administrativa. São Paulo, 2004.

REVISTA INFOMONEY. **Planejamento sucessório de empresas familiares**. 2008. Disponível em: <<http://www.infomoney.com.br/invista-magazine>>. Acesso em 11 ago. 2012.

RICCA, Domingos. **Sucessão na empresa familiar: conflitos e soluções**. São Paulo: CLA, 2007.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. São Paulo: LTC, 2005. 536p.

RODRIGUES, Monalisa; RESENDE, Luiz Maurício; PILLATI, Luiz Alberto. **O processo de sucessão nas empresas familiares de pequeno e médio porte: o desafio da continuidade**. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 11. 2004, Bauru. **Anais...** Bauru, 2004.

SANTANA, Gisele Martins *et al.* Sucessão em empresas familiares: análise comparativa de dois estudos em organizações gaúchas. SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 7. 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2009.

SANTOS, Fabricia Silva. **Estratégias de expansão baseadas em um plano de marketing**: o caso da Indústria e Comércio Biscoitos Caseiros – Bisflor, em Itabuna – BA. 2008. Disponível em: <http://www.uesc.br/cursos/graduacao/bacharelado/administracao/monografias/fabricia_silva.pdf>. Acesso em: 18 dez. 2012.

SCHEIN, E. The Role of the Founder in creating organizational culture **Organizational Dynamics**, v. 12, n. 1, p. 13-28, 1983.

STAUDT, Tarcísio. **Sucessão de gestão na empresa familiar calçados Andreza S.A.**: um estudo de caso. 187f.(Mestrado em Ciências Contábeis) - Programa de Pós- Graduação em Ciências Contábeis, Universidade do Vale do Rio dos Sinos. São Leopoldo, 2006.

TONDO, Cláudia . *et al.* **Desenvolvendo a empresa familiar e a família empresária**. Porto Alegre: Sulina, 2008.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Silvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2007. 94p.

VIDIGAL, Antônio Carlos. A sobrevivência da empresa familiar no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo v. 35, n. 2, p. 66-71, abr./jun. 2000.

WARD, John, L. Planejar para prosseguir. **Revista HSM Management**. São Paulo: 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001. 212p.

ZACCARELLI, Sérgio Baptista. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000. 244p.

APÊNDICE A

Roteiro 1 para a coleta de dados na empresa e entrevista com o proprietário

1. Dados da Empresa:

- Razão Social;
- Nome Fantasia;
- Ano de Fundação;
- Fundadores;
- Geração em que se encontra;
- Número de funcionários;
- Porte da empresa;
- Principais Gestores;
- Marcas e público-alvo de seus produtos;
- Produtos;
- Canais de Distribuição;
- Números de Pessoas da família que trabalham na empresa (nome, idade e cargo de ocupação);
- Dentre as pessoas citadas acima, quais delas são proprietárias?
- Diferencias da empresa;
- Unidades de Negócios;

2. Dados do Entrevistado:

- Nome;
- Idade;
- Estado Civil;
- Número de Filhos; e quais deles possuem mais de 18 anos?
- Formação e preparação profissional;
- Houve mentor na preparação profissional?

3. Questões para a Entrevista:

ASECTOS CULTURAIS:

- Quais são os principais valores que permeiam sua empresa?
- Como seus filhos seguem esses valores?
- Descreva todos os seus passos de concepção dessa empresa desde os primeiros anos até o momento atual que a empresa vive.
- Quais foram as suas principais dificuldades e desafios encontrados para manter a empresa até o presente momento?
- O senhor se considera empreendedor? Que mudanças o senhor implantou desde a fundação da empresa? Quais foram os resultados?

ASPECTOS DE GESTÃO

- Na sua opinião, o processo decisório é realizado de forma centralizada ou descentralizada?
- A empresa tem interesse em manter seus processos administrativos e operacionais formalizados? Existe algum grau de informalidade nos processos existentes? Se sim, você acha que isso afeta o andamento da empresa?
- Quais são os critérios para avaliar o desempenho profissional de um funcionário?
- Os funcionários familiares têm o mesmo tratamento dos funcionários não familiares? Eles cumprem as mesmas regras e procedimentos dos demais?
- Em geral, nas organizações ocorrem os conflitos de interesses (família - empresa), principalmente em empresas familiares. Como esses conflitos estão sendo gerenciados? Quem são os envolvidos? Qual a função dos envolvidos na empresa?
- Há alguma forma de reunião de familiares para avaliar ou discutir quais são os aspectos importantes que a empresa precisa resolver? Quem normalmente participa?

- Onde essas reuniões são feitas? Em reuniões familiares (almoços, festas) ou somente com os administradores principais?

ASPECTOS DE SUCESSÃO

- Como será feita a divisão da propriedade? Quais critérios serão utilizados?
- A empresa costuma promover reuniões familiares para discutir a sucessão?
- Qual a influência de seu (sua) esposo (a) na administração da empresa?
- Há a conscientização dos filhos, desde pequenos, sobre o seu papel de sucessor na sua empresa? Justificar a resposta.
- Há critérios para contratação de familiares? Quais?
- Por que contratar pessoas da família, sendo que há profissionais no mercado muito bem qualificados?
- Quem fará a escolha do novo administrador? Como ela será?
- Em algum momento houve a necessidade de uma consultoria ou ajuda externa à empresa?
- Caso o senhor necessite, hoje, deixar a sua empresa por motivo grave e de caráter irrevogável, a sua empresa tem condições de subsistir? Justificar a resposta.
- No caso do seu afastamento imediato e irrevogável, quem o senhor acredita que deve ou deveria assumir o seu papel? Por quê?
- Essa pessoa que deve ou deveria assumir o seu papel está atuando na empresa? Ela faz parte da sociedade atual?
- Existe um planejamento para a sucessão na empresa?
- O senhor fez, por escrito, o planejamento da sucessão?
- Como o senhor pretende transferir o seu negócio ao seu sucessor? Aos poucos ou de uma só vez?
- O senhor já fixou uma idade máxima para se afastar da empresa?
- O senhor já fixou uma idade mínima para que o (a) seu (sua) sucessor (a) assuma o comando e o controle da empresa?
- Que tipo de ameaças o senhor vê para seu negócio atualmente?
- Que tipo de oportunidades o senhor vê para seu negócio atualmente?

- Nessa fase de transição, quais os planos estratégicos que já foram realizados? Quais áreas eles contemplam e quais as suas características fundamentais?

ASPECTOS DE PROFISSIONALIZAÇÃO

- Quais critérios a empresa adotou ou tem adotado para profissionalizar-se?
- Houve contratação de consultoria para o processo? Como foi?
- Existe algum código de conduta, manual de procedimentos formalmente elaborado?
- Como a empresa agora administra seus controles internos, tais como: recursos humanos, padronização de processos, gestão financeira etc.
- Quais os recursos financeiros têm sido necessários para estruturar seu novo empreendimento? Onde tem buscado esses recursos?
- Que tipo de retorno espera ter com essa expansão? Em quanto tempo?
- Como será a estrutura de sua nova empresa? Quem participará de cada cargo?
- Quais os motivos que o levaram à escolha desses indivíduos para ocupar cada cargo?
- Quantos funcionários vai necessitar contratar para a nova loja e qual o perfil desejado?

Roteiro 2 – Roteiro para a realização da entrevista com o filho sucessor

1. Identificação do entrevistado:

- Nome;
- Idade;
- Estado Civil;
- Formação e preparação profissional;
- Houve mentor na preparação profissional?

2. Questões para entrevista:

- Como você e seus irmãos receberam valores, modelos de conduta e relacionamento que são também utilizados na gestão da empresa atualmente?
- Como surgiu a ideia de profissionalizar e expandir a empresa?
- Qual a sua atual participação no processo de profissionalização da empresa?
- No decorrer desse processo (de profissionalização da empresa) como vocês têm administrado os conflitos que surgem?
- Que tipo de experiência/conhecimento você obteve por meio de educação formal, estágios e cursos que estão auxiliando no processo de profissionalização da empresa?
- Atualmente quem toma as principais decisões da empresa e da sua profissionalização ?
- No que se refere à profissionalização da empresa, qual(is) o(s) procedimento(s) que já realizou para formalizar os processos?
- Como na sua opinião será a relação com mais funcionários na empresa, especialmente porque não serão membros de sua família?
- Qual a sua visão / opinião sobre a partilha dos bens, divisão da empresa?
- Qual a sua opinião sobre a participação de outros membros da família no negócio?
- Quais são na sua opinião as principais ameaças e oportunidades para a nova empresa e para a continuidade do negócio ?

Kalline, Simonne

K14p

Processo sucessório: desafios da profissionalização de uma empresa familiar de pequeno porte no setor de informática/Simonne Kalline.– Belo Horizonte: FNH, 2013.

101 f.; il.

Orientador: Prof. Dr. Wendel Alex Castro Silva

Dissertação (mestrado) – Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração.

1. Empresa familiar. 2. Sucessão. 3. Profissionalização. I. Silva, Wendel Alex Castro. II. Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título

CDD: 658.041

Normalização e catalogação: Vanuza Bastos Rodrigues - CRB6: 1.172