

FACULDADE PEDRO LEOPOLDO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Haroldo Alves Coelho

GESTÃO PROFISSIONAL E SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES:
Um estudo multicaseos

Pedro Leopoldo

2013

HAROLDO ALVES COELHO

GESTÃO PROFISSIONAL E SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES:

Um estudo multicasos

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade Pedro Leopoldo, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão da Inovação e Competitividade.

Linha de Pesquisa: Competitividade e Marketing

Orientador: Profa Dra. Ester Eliane Jeunon

Pedro Leopoldo
2013

658.4038
C672g

COELHO, Haroldo Alves

Gestão profissional e sucessão em empresas familiares : um estudo de multicasos / Haroldo Alves Coelho. – Pedro Leopoldo : FPL, 2013.

80 p.

Dissertação: Mestrado Profissional em Administração
Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo - FPL, Pedro Leopoldo, 2013.

Orientador: Prof. Dra. Ester Eliane Jeunon

1. Empresa Familiar. 2. Profissionalização. 3. Processo Decisório.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Ficha Catalográfica elaborada por Maria Luiza Diniz Ferreira – CRB6-1590

FOLHA DE APROVAÇÃO

Título da Dissertação: "GESTÃO PROFISSIONAL E SUCESSÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES: um estudo multicasos".

Nome do Aluno: HAROLDO ALVES COELHO


Dissertação de mestrado, modalidade Profissionalizante, defendida junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade Pedro Leopoldo, aprovada pela banca examinadora constituída pelos professores:




Profa. Dra. Ester Eliane Jeynon – Orientadora



Prof. Dr. Mauro Calixta Tavares - Coorientador



Profa. Dra. Eloisa Helena Rodrigues Guimarães



Prof. Dr. Wendel Alex Castro Silva

Pedro Leopoldo (MG), 15 de abril de 2013.

DEDICATÓRIA

À Deus pela permissão e
facilitação;

À minha família e amigos que
compreenderam as frequentes
ausências;

Ao meu pai, que na sua
ausência se tornou mais
presente;

À minha mãe, eterno amor da
minha vida e razão da minha
existência;

À minha esposa que apoiou e
decidiu acompanhar-me,

AGRADECIMENTOS

A todos aqueles que contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste trabalho, os meus sinceros agradecimentos.

Em especial agradeço:

Ao Prof. Dr. Mauro Calixta, pela orientação competente, presente e essencial;

A Profa. Dra. Ester Eliane Jeunon pelo carinho e acompanhamento.

Às empresas participantes, pelo contato e pela oportunidade de convívio com o tema proposto.

RESUMO

Esta dissertação se propôs a analisar a gestão e processo sucessório adotado em três empresas familiares na cidade de Governador Valadares-MG. A pesquisa de caráter descritiva, utilizando-se uma abordagem qualitativa, envolveu entrevista semiestruturada com responsáveis pelas empresas pesquisadas. Observou-se que a gestão destas empresas, pode ser considerada profissional, de acordo com os autores apresentados neste estudo, não podendo, no entanto, dizer que exista uma relação direta entre a gestão e sucessão destas empresas e, esta sucessão pode ocorrer de forma informal sem um planejamento de acordo com os autores apresentados nesta dissertação. Além disso, observou-se que, Mesmo tendo uma gestão que pode ser considerada profissional, tais empresas estão sujeitas às mudanças de mercado e que, tal gestão, por si só, poderia garantir a sobrevivência desta organização neste novo cenário econômico mundial.

Palavras-Chave: Empresa Familiar; Profissionalização, Processo Sucessório.

ABSTRACT

This dissertation proposes to examine the management and succession process adopted in three family businesses in the city of Governador Valadares, Minas Gerais. A descriptive research study, using a qualitative approach involving semi structured interviews with responsible companies surveyed. It was observed that the management of these firms can be considered professional, according to the authors presented in this study cannot, however, say that there is a direct relationship between management and succession of these companies, and this sequence can occur informal without planning according to the authors presented in this dissertation. Furthermore, it was observed that, even with a management that can be considered professional, such companies are subject to market changes, and that such management, by itself, could ensure the survival of the organization in this new global economic scenario.

Keywords: **Family Business; Professionalization, Succession Process.**

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 Modelo dos três círculos de uma empresa familiar.....	25
FIGURA 02 Modelo tridimensional de Desenvolvimento da empresa familiar	27
FIGURA 03 Eixo da Propriedade	29
FIGURA 04 Eixo da Família	31
FIGURA 05 Eixo da Empresa.....	32
FIGURA 06 Ciclo de Vida das Empresas Familiares	35
FIGURA 07 Caracterização Empresa Alfa Modelo Tridimensional.....	55
FIGURA 08 Caracterização Empresa Beta Modelo Tridimensional.....	57
FIGURA 09 Caracterização Empresa Gama Modelo Tridimensional.....	58

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Definições do Conceito de Empresa familiar	21
Tabela 2: Caracterização das Empresas	53
Tabela 2: Caracterização das Empresas – Eixo da Propriedade.....	65
Tabela 4: Caracterização das Empresas – Eixo da Família e da Empresa.....	66

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Características e desafios na diferentes fases das empresas familiares	32
Quadro 2: Qualificação técnica do dirigentes das empresas.....	63

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	9
1.1	Definição do Problema de Pesquisa.....	10
1.2	Objetivos.....	13
1.3	Justificativa.....	14
2.	REVISÃO DA LITERATURA.....	16
2.1	Empresa Familiar no Cenário Mundial e Brasileiro.....	16
2.2	Conceito de Empresa Familiar.....	19
2.3	Modelo dos Três Círculos de uma Empresa Familiar.....	24
2.4	O Modelo de Desenvolvimento Tridimensional.....	26
2.5	Ciclo de Vida da Empresa Familiar.....	33
2.6	A Sucessão na Empresa Familiar.....	35
2.7	Profissionalização na Empresa Familiar.....	40
3.	METODOLOGIA.....	47
3.1	Classificação da Pesquisa.....	47
3.2	Unidade de análise e observação.....	48
3.3	Procedimentos Para a Coleta de dados.....	48
3.4	Análise e tratamento dos dados.....	49
4.	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	51
4.1	Apresentação dos Resultados.....	51
4.2	Discussão dos resultados das entrevistas.....	62
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS, IMPLICAÇÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....	67
5.1	Considerações Finais.....	67
5.2	Implicações da pesquisa.....	69
5.3	Limitações da Pesquisa.....	70
5.4	Sugestões para pesquisas futuras.....	70
	REFERÊNCIAS.....	72
	APÊNDICES.....	75

1. INTRODUÇÃO

A presente dissertação tem como tema a Profissionalização e a Sucessão Familiar em Empresas familiares: um estudo multicasos. O tema tem sua importância pela representatividade das empresas familiares no cenário brasileiro e mundial onde ocupam posições e nichos de mercados, com participação no Produto Interno Bruto (PIB) através da produção de bens e serviços e como geradoras de emprego e renda.

Esta participação das empresas familiares no cenário brasileiro e mundial requer uma visão aprofundada deste tema, pois nos últimos anos, estas empresas tem sofrido influência de um mercado competitivo que provocou mudanças no comportamento dos consumidores, redirecionando a condução destas organizações. No entanto, algumas questões típicas de empresas familiares estão ligadas diretamente em sua gestão, e conseqüentemente, na sua taxa de mortalidade.

Neste contexto, estas organizações, para Gersick *et al.* (1997), dentre alternativas, buscam um modelo de gestão que completem as exigências deste novo mercado. Uma gestão profissional e um bom planejamento do processo sucessório poderiam ser usados com o objetivo de assegurar a sustentabilidade e perpetuação destes negócios.

Assim, o objetivo desta dissertação, concentra-se em analisar de que forma se configura a gestão e a sucessão em empresas familiares.

A pesquisa utiliza uma abordagem qualitativa, tendo como unidade de análise três empresas familiares da cidade de Governador Valadares e a unidade de observação é composta dos gestores ou proprietários das empresas objeto de estudo.

Para a coleta dos dados, foram realizadas entrevistas por meio de questionário semiestruturado, contendo 15 questões dividido em 03 grupos de perguntas que procurou responder aos objetivos propostos.

Desta forma, na tentativa de entender o contexto da gestão e do processo sucessório esta pesquisa foi estruturada em cinco partes.

Na primeira parte é apresentada a introdução com o tema do estudo, definição da pesquisa do problema e apresentação dos objetivos: geral e específicos, bem como, a justificativa do trabalho que atesta a relevância do tema apresentado e do problema da pesquisa para as organizações familiares em seu contexto atual e, a linha de estudo do pesquisador.

A segunda parte apresenta o referencial teórico com os conceitos que fundamentam este estudo. Num primeiro momento, será apresentado nesta etapa o conceito de empresa familiar, os tipos existentes e o modelo de seu ciclo. Num segundo momento, os conceitos de profissionalização e processo sucessório das empresas familiares.

A terceira parte descreve a metodologia utilizada neste estudo para alcançar os objetivos traçados. Serão apresentados a caracterização da pesquisa e o modelo utilizado, bem como a unidade de análise e observação. Também serão apresentadas as técnicas de coleta, análise e tratamento dos dados pesquisados.

Na quarta parte está a apresentação e discussão dos resultados da pesquisa e na quinta parte são apresentadas as conclusões a respeito do estudo realizado, limitações e sugestões para futuras pesquisas.

1.1 Definição do Problema de Pesquisa

Gersick (2006) se refere às empresas familiares como atuantes no cenário econômico mundial, sendo responsáveis pela participação de uma grande parcela da economia dos países industrializados.

Segundo o autor, em alguns países, metade da produção de produtos e serviços pertence às empresas familiares que se tornam importantes fontes geradoras de emprego e renda.

Esta participação na economia também é entendida por Costa (2010) como de extrema relevância dado ao o peso econômico das empresas controladas por família em muitos países.

O peso econômico das companhias controladas por famílias é de 70% na Espanha, 75% na Inglaterra, 80% na Alemanha [...]. Nos Estados Unidos,

os grupos familiares empregam 62% da força de trabalho e respondem por 64% do PIB e movimentam dois terços da bolsa de Nova York.

(COSTA, 2010, p. 21)

Lethbridge (1997) aponta que em nível mundial, empresas controladas e administradas por familiares são responsáveis por mais da metade dos empregos e, dependendo do país, geram de metade a dois terços do PIB.

Rocha (2001) destaca que na Itália este percentual é de 90%, e de 99% na Suécia. Continuando, o autor afirma que dois terços dos empregos gerados pela indústria na Alemanha pertencem a empresas familiares. O que também acontece, ainda segundo o mesmo autor, na Grã-Bretanha onde, do total de empregos gerados, 50% é são atribuídos á empresas familiares e nos Estados Unidos, 50% dos bens e serviços produzidos são de responsabilidade das empresas familiares.

Esta participação no cenário mundial também tem reflexo no Brasil. As empresas familiares no cenário nacional tem um papel fundamental na economia como produtora de bens e serviços.

Moreira e Neto (2007) citando Trevisani (1997), afirmam que 90% dos grupos privados são administrados por membros da família controladora e que, no Brasil, esse percentual chega a 95%.

Bethlem (1994), afirma que no Brasil, cerca de 90% das empresas são de propriedade de grupos familiares. O que é sustentado por Costa (2010), que se refere às empresas existentes no Brasil como 90% controladas por família.

As empresas familiares, independente de seu porte, sendo grandes, média, pequenas ou micro, em diversos países pelo mundo, desempenham um papel fundamental no desenvolvimento econômico.

No entanto, os avanços tecnológicos ocorridos nos últimos anos, bem como, o aumento da concorrência nacional e internacional, impuseram desafios à continuidade das empresas familiares.

De acordo com Gersick *et al.* (1997), as organizações se desenvolvem em um cenário mutável e de constante volatilidade, exercendo influências e sendo influenciadas por estas mudanças. Ante tal cenário, de acordo com os autores, as organizações contemporâneas, dentre alternativas, buscam modelos de gestão que completem as exigências deste novo mercado.

No entanto, ainda segundo os autores, algumas questões típicas de empresas familiares estão diretamente ligadas a sua sobrevivência no mercado, principalmente ligados à gestão.

Alguns problemas enfrentados na condução dos negócios pelas empresas familiares, assim como nas demais empresas, poderiam estar ligados à questão de sobrevivência no mercado.

Dentre os vários problemas enfrentados pelas empresas familiares, o uso indevido dos recursos, a falta de sistemas de planejamento financeiro e de apuração de custos, a resistência à modernização e o emprego e promoção de parentes por favoritismo, são apontados por Lodi (1998) como os problemas mais frequentes envolvendo estas empresas.

Estes problemas apresentados por Lodi (1998) podem ser o reflexo da mortalidade de grande parte das empresas familiares no cenário nacional e mundial.

Diante do exposto, a permanência no mercado torna-se um grande desafio para as empresas familiares. Segundo Maccari *et al.* (2006), citando Fritz (1993) e Morris *et al.* (1998), Oliveira (1999) Venter, Boshoff e Maas (2005), cerca de 30% das empresas familiares passam para a 2ª geração e apenas 14% para a terceira.

Costa (2010) busca em Lethbridge (2005), a sustentação para estimar que 75% das empresas familiares estejam sob o comando da primeira geração, 20% nas mãos dos filhos dos fundadores, segunda geração e, apenas 5% sob controle das gerações seguintes.

Esta dificuldade que as empresas familiares têm em chegar à terceira geração pode ser determinada em função da gestão e do processo sucessório adotado por elas, pois, na visão de Fujioka (2002), a sobrevivência de empreendimentos familiares, está ligada à cultura e filosofia de vida da empresa familiar, principalmente quando, cultura e filosofia de vida, interferem diretamente na gestão destas empresas.

Esta cultura e filosofia se tornam a herança ou legado deixado de uma geração para outra. No Assim, segundo o autor, essa herança que é passada para a

geração seguinte, torna o processo sucessório falho, pois, em muitos casos, a experiência acumulada não é transmitida, ou bem aceita, pela próxima geração.

Existem outros fatores que podem contribuir para a não sobrevivência das empresas familiares no mercado, um deles é a inabilidade do fundador e de seus sucessores em lidar com as questões relacionadas com a família, sendo apontada por Matthews, Moore e Fialko (1999) como uma das principais causas do fracasso das empresas familiares.

Por conseguinte a empresa familiar é um ambiente fértil à proliferação dos problemas que, quando não são identificados e tratados em tempo, podem comprometer o desempenho e até mesmo o futuro da organização, é o que afirma Magretta (1998)

Desta forma, as empresas familiares, inseridas neste cenário com mudanças tecnológicas que encurtam distâncias e provocam a quebra de antigos paradigmas, trazendo em si, o desafio de uma adaptação a este ambiente instável onde a gestão e sucessão poderiam ser fatores determinantes para a sobrevivência destas organizações.

Logo, esta pesquisa tem a pretensão de responder a seguinte questão norteadora:

De que forma se configura a gestão e a sucessão em empresas familiares?

1.2 Objetivos

A seguir serão descritos os objetivos gerais e específicos que nortearão o desenvolvimento desta dissertação

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar de que forma se configura a gestão e a sucessão em empresas familiares.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Analisar as empresas pesquisadas a partir do modelo tridimensional de Gersick *et al.* (1997)
- Verificar se a gestão das empresas pesquisadas pode ser caracterizada como gestão profissional.
- Identificar a preparação do processo sucessório nas empresas pesquisadas a partir do estágio em que elas se encontram.
- Compreender a relação existente entre a gestão e sucessão nas empresas familiares.

1.3 Justificativa

Para Lethbridge (2008) a empresa familiar, nas suas diversas formas, ocupa um espaço importante em economias industrializadas e emergentes.

No cenário mundial, apresenta um grande número de empresas familiares com diferenças que se referem tanto ao tamanho e grau de competitividade, bem como, aos ambientes econômicos em que atuam.

Estas empresas ocupam posições em nichos de mercados enfrentando desafios impostos pela modernidade como as novas exigências dos consumidores, no que diz respeito aos produtos e serviços oferecidos, conduzindo a um repensar na gestão utilizada até o momento, principalmente, pelas empresas familiares.

Neste cenário de mudanças, as empresas buscam adaptar-se e modificar sua forma de gestão para fazer frente a esta nova realidade. As mudanças tecnológicas, econômicas e sociais, trazem em si uma necessidade iminente de mudança.

Numa tentativa de responder a esta necessidade iminente de mudança, surge, em diversos países, o estudo das empresas familiares através de frequentes pesquisas, com vistas a uma melhor elucidação de suas questões chaves e o provimento de melhores condições para o desenvolvimento destas organizações.

Um estudo mais aprofundado em empresas familiares é requerido em face desta participação no cenário brasileiro e mundial. Assim, o presente trabalho se propõe analisar a gestão e sucessão em empresas familiares que têm no cenário brasileiro e mundial uma participação na economia influenciando, diretamente, os rumos de uma região tanto, como geradora de produtos e serviços quanto também na participação do PIB.

A percepção da forma da condução da gestão e do processo sucessório pode contribuir para o desenvolvimento das empresas familiares, o que o torna de extrema importância para as organizações de caráter familiar.

No contexto acadêmico, ao analisar a gestão e o processo sucessório, pode-se determinar se estes, gestão e sucessão, poderiam estar ligados à sua continuidade das empresas familiares neste mercado competitivo.

Ainda, o estudo possibilitará, um maior aprofundamento sobre o tema, pois, os fatores, gestão profissional e processo sucessório poderiam ser determinantes quanto a sobrevivência das empresas, sendo este último, uma barreira que importaria grande dificuldade a ser vencida pelas empresas familiares. Dependendo da forma de sua condução, tanto a profissionalização quanto a sucessão poderiam influenciar positiva ou negativamente os rumos da organização.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo são apresentadas as principais fontes que descrevem as definições, abordagens, contextos, tipos e modelos teóricos envolvidos na proposta de investigação da profissionalização e sucessão nas empresas familiares e, as dimensões que caracterizam a estas empresas no contexto econômico do cenário brasileiro e mundial.

2.1 Empresa Familiar no Cenário Mundial e Brasileiro

Gersick *et al.* (1997) afirmam que as empresas familiares ocupam um importante papel no cenário econômico mundial com participação no Produto Interno Bruto (PIB) de grandes países como Estados Unidos e Europa.

Ainda, segundo os autores, por contribuírem, de forma relevante, com o PIB de grandes países, as empresas familiares exercem papel fundamental na economia. Essas empresas se apresentam como a forma predominante em todo o mundo, ocupando uma parte tão grande da paisagem econômica e social, podendo-se estimar que a maioria das empresas existentes no mundo seja controlada por famílias.

Artigos sobre empresas familiares fazem várias superposições a respeito do número de empresas controladas por famílias, mas mesmo as estimativas mais conservadoras colocam a proporção dessas empresas entre 65 a 80% do total. [...] Estima-se que 40% das empresas listadas na revista *Fortune* 500 sejam de propriedade de famílias ou controladas por elas.
(GERSICK *et al.* 1997, p. 02)

Para Costa (2006), as empresas familiares se desenvolvem em um cenário econômico mundial, participando da economia de muitos países e, influenciando diretamente os rumos econômicos de uma região, respondendo por grande parte da geração dos empregos e da produção, bem como, da distribuição de bens.

Estas empresas estão presentes no dia-a-dia das pessoas, seja porque utilizam uma de suas mercadorias, sejam porque dependem de seus serviços.

O peso econômico das companhias controladas por famílias é de 70% na Espanha, 75% na Inglaterra, 80% na Alemanha e 90% no Brasil". O autor ressalta ainda que, nos Estados Unidos os grupos familiares empregam 63% da força de trabalho, respondem por 64% do PIB e movimentam dois terços da bolsa de Nova York. (COSTA 2006, p. 21).

Ainda, segundo o autor, nos Estados Unidos, na Europa, na Ásia e na América latina, este quadro de repete.

De acordo com Gersick *et al.* (1997) que afirmam:

As empresas familiares geram metade do Produto Nacional Bruto (PNB) 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 as nações e culturas, mas as empresas familiares ocupam posições dominantes em todas as economias mais desenvolvidas, com exceção da China. Na América Latina, grupos construídos e controlados por famílias constituem a principal forma de propriedade privada na maioria dos setores industriais. (GERSICK *et al.* 1997, p. 02)

Dentre os pontos a serem observados em relação às empresas familiares e o a sua participação na economia de grandes países, está a contratação de mão de obra, sendo que, em alguns países, de acordo com Lethbridge (2008), metade dos empregos existentes, são gerados pelas empresas familiares,

Ainda, segundo o autor, a *Survey* de 1995 do *Institute for Family Enterprise* da Universidade de Atlanta apurou que nos Estados Unidos empresas familiares tradicionais ou aquelas de capital aberto nas quais a família fundadora mantém a influência (caso da Ford, onde a família detém a mesma proporção do capital votante, 40%, do que tinha em 1956, quando a empresa abriu o capital) são responsáveis por 59% dos empregos existentes e, 78% dos empregos novos. O mesmo estudo constatou que 27 milhões de pessoas trabalham em suas próprias empresas [*Wall Street Journal* (1996)]. E que, na Alemanha, por exemplo, as empresas familiares correspondem à metade do faturamento e de dois terços dos empregos gerados na indústria.

A participação das empresas familiares na economia de muitos países tornam estas empresas muito importantes no contexto econômico mundial e brasileiro, já que a grande maioria das empresas existentes no mundo, e no Brasil, são familiares.

Costa (2010, p. 20) afirma:

Existem no Brasil, 4,1 milhões de empresas constituídas formalmente na indústria, comércio e prestação de serviços (IBGE, 2004). Deste total 98% são micro e pequenas empresas, que representam 20% do PIB e geram 45% dos empregos. Pelos dados do Cadastro Geral de Empregos de 2002, do IBGE, 3,1 milhões de empresas não tinham empregados e eram operadas por seus donos e, portanto, todas famílias.

No entendimento do autor, o fato das empresas serem operadas pelos donos as torna empresas familiares e exercem grande impacto no cenário econômico brasileiro, o que é sustentado por Moreira e Neto (2007) citando Trevisani (1997), quando afirmam que 90% dos grupos privados são administrados por membros da família controladora e, no Brasil, segundo os autores, esse percentual chega a 95%.

Não temos dados estatísticos precisos para o Brasil, mas vários consultores e especialistas confirmam esse número de Trevisani. Quando esta participação é limitada às empresas familiares, esse percentual chega a 95%. (MOREIRA E NETO, 2007, p. 02)

As empresas familiares, no Brasil, estão presentes nos diversos seguimentos da economia e, se preocupam, cada vez mais, com um bom planejamento organizacional de acordo com Moreira e Neto (2007) citando Gentil (2003). Segundo os autores, as empresas familiares no Brasil predominam no agronegócio, comércio e prestação de serviços e estão entrando na fase do planejamento, muito embora enfatizem mais os aspectos estratégico e não o patrimonial e sucessório.

Neste contexto, as empresas familiares, buscam a melhoria de sua gestão onde a profissionalização o processo sucessório passam a ser usadas com o objetivo de assegurar a sustentabilidade e perpetuação de negócios.

As circunstâncias de mudanças geradas por essas questões, tanto para a organização como para a família, justificam a atenção que lhes tem sido dispensadas nos diversos estudos realizados. Apesar das empresas brasileiras estarem sujeitas às ameaças externas provenientes de mudanças nos padrões de concorrência dos mercados em que atuam e nos regimes econômicos que as cercam, é inegável que a empresa familiar tradicional se defronta com uma problemática própria à instituição que tem implicações para sua sobrevivência.

Assim, segundo Cassillas, Vázquez e Dias (2007), apresentam alguns aspectos que poderiam minimizar estas implicações. Para os autores, a manutenção

dos membros da família nas empresas familiares caracteriza as dimensões e medição do grau de influência familiar sobre a empresa. Estas dimensões são apontadas pelos autores como sendo: Propriedade, Gestão e Continuidade.

Para uma melhor compreensão, estas dimensões serão apresentadas a seguir. Para tanto, iniciaremos com o conceito de empresa familiar.

2.2 Conceito de Empresa Familiar

De acordo com Floriani (2002), a empresa familiar tem origem nas famílias que surgiram nos primórdios da humanidade:

O nome da família surge, quando em épocas mais remotas e primitivas, representava a atividade do chefe principal da mesma e, por decorrência, de todos os seus componentes, notadamente os do sexo masculino que acabavam por suceder mais cedo ou mais tarde, o progenitor, deste herdado as habilidades. (FLORIANI, 2002, p. 37)

A família é a base da empresa familiar que pode ser definida por elementos que constituem sua natureza dando, desta forma, a suas características.

O surgimento da empresa familiar acontece com a criação de um pequeno grupo de fundadores ou um único fundador que detém a propriedade da empresa, é o que afirma VIDIGAL (1996)

Para o autor, excetuando-as as organizações governamentais, as demais organizações iniciam-se por este processo. Assim, a propriedade sobre a empresa passa a ser a principal característica de uma empresa familiar.

Para Donnelley (1976), empresa familiar é aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família e que mantém os membros da família na administração.

Uma empresa é considerada Empresa Familiar, quando está perfeitamente identificada com uma família a pelo menos duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca na política geral da empresa e nos interesses e objetivos da família. (DONNELLEY, 1976, p. 4)

Na visão do autor, quando a os interesses familiares e organizacionais sofrem influência recíproca esta empresa pode ser considerada como empresa familiar

O que é compartilhado com Bernhoeft (1989) que tem uma posição convergente com esta perspectiva, ao afirmar que uma empresa familiar é aquela que possui sua origem e sua história vinculada a uma família, ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios.

No entanto, para Gonçalves (2000) empresa familiar é um empreendimento econômico, com as mesmas características e objetivos de todas as empresas e o seu caráter específico é ajustado em razão não somente da propriedade mas também da gestão.

A empresa é propriedade de uma família, que será a detentora da totalidade, ou da maioria que assegure o pleno controle dela, das ações ou cotas que compõem o seu capital social. [...] A gestão da empresa compreende a definição de seus objetivos, o seu planejamento estratégico, a elaboração de diretrizes e políticas gerais. Assim, será de competência da família decidir as possibilidades de mercado a ser explorados; os produtos e serviços a ser vendidos; os investimentos a ser feitos; a formação de associações e parcerias; a contratação de consultores executivos profissionais. (GONÇALVES, 2000, p. 94)

O autor acrescenta que, em razão da propriedade, do poder de gestão e do exercício do comando da administração, a empresa familiar é uma empresa que tem dono e este pode ser identificado na família, materializado na primeira geração como fundador e mais tarde, como o sucessor.

O poder de uma família sobre uma empresa pode derivar da propriedade e da sua influência e participação nos órgãos da empresa ou em suas equipes de diretoria o que é defendido por COSTA (2007)

No entanto, Moreira Jr e Neto (2007, p. 16) citando Lethbridge (1997) definem que a empresa de influência familiar é aquela que a maioria das ações está em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da administração cotidiana, mantém uma influência através de participação acionária.

Seguindo a linha de pensamento dos autores, pode-se perceber que, mesmo não estando diretamente no âmbito da execução, tomando decisões do dia a dia, a família, pela influência, participa ativamente nas decisões estratégicas da empresa.

A propriedade ou o controle sobre a empresa; o poder que a família exerce sobre a empresa, normalmente pelo trabalho nela desempenhado e a intenção de transferir a empresa a futuras gerações, bem como, a concretização na inclusão de

membros dessa nova geração na própria empresa, são apontadas por Gallo (1995) como três características que definem uma empresa familiar.

Cassillas, Vázquez e Dias (2007), além de poder e gestão, acrescentam a natureza familiar um terceiro elemento: a continuidade.

Para melhor compreensão do conceito de empresa familiar, os autores elaboraram a tabela abaixo.

Tabela 1 Definições do Conceito de Empresa Familiar

Empresa familiar é aquela em que a propriedade e as decisões são controladas pelos membros de um grupo “grupo de afinidade afetiva” (Carsud, 1996)
Empresa familiar é aquela que, na prática, é controlada por uma única família. (Barry, 1999)
Empresa na qual os membros da família tem controle legal sobre a propriedade. (Lansberg, Perrow e Rogolsky, 1988)
Empresa na qual uma só família possui a maioria do capital e tem o controle total. Os membros da família forma parte da diretoria e tomam as decisões mais importantes. (Gallo e Sveen, 1991)
Empresa da qual os membros de uma ou duas famílias são proprietárias e diretores. (Stern, 1996)
Empresa que será transferida à geração seguinte da família para que a dirija e controle (Ward, 1989)
Organização na qual as principais decisões operacionais e os planos de sucessão da diretoria são influenciadas pelos membros da família que formam parte da diretoria ou do conselho de administração (Handler, 1989)
Empresa familiar é a que foi fundada por um membro da família e foi transmitida, ou espera-se que se transmita, aos seus descendentes. Os descendentes do fundados ou fundadores originais terão a propriedade e controle da empresa. Além disso, membros da família trabalham e participam da empresa e dela se beneficiam. (Bork, 1986)

Fonte Neubauer e Lank, 1999, citado por Cassillas, Vázquez e Dias e DIAZ (2007, p. 4)

Assim, concluem os autores: “propriedade, gestão e continuidade parecem ser elementos definidores da natureza familiar de uma empresa”. (CASSILHAS, VÁZQUEZ E DIAS, 2007, p. 5).

Os autores ressaltam que esses três aspectos são considerados em praticamente todas as definições de empresa familiar e que devem ser evitadas concepções simplistas que diferenciam as empresas em duas categorias, familiares e não familiares.

No que se refere à propriedade e gestão, Gonçalves (2000, p. 8) afirma:

A empresa é propriedade de uma família, detentora da totalidade ou da maioria das ações ou cotas, de forma a ter o seu controle econômico; a família tem a gestão da empresa, cabendo a ela a definição dos objetivos, das diretrizes e das grandes políticas. A família é responsável pela administração do empreendimento, com a participação de um ou mais membros no nível executivo mais alto.

À continuidade, Moreira Jr e Neto, (2007) encontram em Bernhoeft e Castanheira (1995, p. 49-52) vinte e duas recomendações que devem ser aplicadas de acordo com as características e variáveis de cada situação empresarial, para garantir a continuidade da empresa familiar, das quais se destacam:

[...] Os assuntos sucessão e profissionalização devem ser discutidos pelos sócios o mais cedo possível.

- O sucedido (a pessoa a ser substituída) deve participar do processo de sucessão, ou pelo menos contribuir com o seu aval.
- Os herdeiros devem ser conscientizados de que receberão uma sociedade imposta, na qual os membros não se escolheram, e não herdaram uma empresa para serem donos. A continuação da empresa está contingente à viabilização da sociedade.
- A empresa deve possuir mecanismos e critérios para a entrada e a saída dos membros da empresa. (MOREIRA JR e NETO, 2007, P. 17 e 18)

Assim, empresa familiar pode ser caracterizada pela propriedade, entendida como a posse dos direitos legais da empresa, controle, determinada pela orientação estratégica e a continuidade, caracterizada pela troca do controle de uma empresa no âmbito familiar.

Para Oliveira (1999) quando, de forma hereditária, há uma transferência do poder entre as gerações de uma ou mais famílias esta assume a característica de empresa familiar.

No entanto, para ser considerada como empresa familiar, na visão de Silva, Fischer e Davel (1998), a empresa deve reunir simultaneamente as seguintes características: 1) A família deve possuir propriedade sobre a empresa, podendo assumir propriedade total, propriedade majoritária ou controle minoritário; 2) A família deve influenciar nas diretrizes da gestão estratégica da empresa; 3) Os valores da empresa são influenciados ou identificados com a família; 4) A família determina o processo sucessório da empresa.

Neste estudo, será adotado o conceito de Souza e Cunha (2009) que definem empresa familiar com o sendo “é uma organização que uma ou mais famílias concentram o poder de decisão envolvendo o controle da sociedade e participam da gestão”, compartilhado com Oliveira (1999) que diz: “[...] a empresa familiar caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias”.

2.2.1 Classificação da Empresa Familiar

As empresas familiares podem ser classificadas de diversas maneiras.

Para Lethbridge (1997, p. 7), existem três tipos de empresas familiares:

- a) A empresa familiar tradicional que possui capital fechado, pouca transparência administrativa e financeira e o domínio completo sobre os negócios exercido pela família;
- b) A empresa familiar híbrida onde o capital é aberto, mas a família ainda detém o controle, havendo, contudo, maior transparência e participação na gestão de profissionais não pertencentes à família; e,
- c) A empresa com influência familiar: a maioria das ações está em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da gestão cotidiana, mantém uma influência estratégica através de participação acionária significativa.

Cassillas, Vázquez e Dias (2007), classificam as empresas familiares com relação aos fatores sócio-demográficos, à geração e, de acordo com o vínculo da família com a empresa.

Em relação aos fatores sócio demográficos, os autores encontram em (Díez, Galán e Martin, 1996) a sustentação para afirmarem:

Como qualquer outra comunidade empresarial, aspectos como porte, idade, setor de atividade, forma jurídica e mercado geográfico são especialmente importantes ao se estabelecer tipologias de empresas.
(CASSILHAS, VÁZQUEZ E DIAS, 2007, p. 14),

Em relação à geração, os autores afirmam:

Assim, costuma-se dizer que uma empresa é de primeira geração quando ela é de propriedade da família e dirigida pelo fundador ou fundadores. Diz-se que uma empresa é de segunda geração quando é gerenciada por filhos/sobrinho do fundador ou fundadores. Dize-se que uma empresa é de terceira geração quando ela é controlada pelos netos do fundados/fundadores, e assim, sucessivamente.
(CASSILHAS, VÁZQUEZ E DIAS, 2007, p. 14),

Em relação ao vínculo entre a família e a empresa, complementam:

Uma terceira tipologia de empresas familiares surge quando se considera como critério a diferenciação o tipo de vínculo existente entre a família e a empresa, com relação a dois aspectos essenciais:

1. A vontade de continuidade da empresa familiar

2. O tipo de relação (e dedicação) dos membros da família para com a empresa
(CASSILHAS, VÁZQUEZ E DIAS, 2007, p. 15),

Gersick *et al.* (1997) apresentam outra forma de classificação: a) a empresa familiar de um proprietário controlador onde a propriedade é controlada por um dono ou por um casal; b) a empresa familiar de sociedade entre irmãos em que o controle acionário pertence a um ou mais irmãos, geralmente ocorrendo na segunda geração familiar; e, c) a empresa familiar de consórcio entre primos na qual o controle da empresa exercido por primos de diferentes ramos da família, normalmente atingido na terceira geração, o que, melhor será explicado a seguir. Esta classificação será melhor entendida no modelo tridimensional que será apresentado a seguir. Para compreensão do modelo tridimensional é necessário, primeiramente, o estudo do modelo três círculos idealizado pelo autor que, é a base do modelo tridimensional.

2.3 Modelo dos Três Círculos de uma Empresa Familiar

Gersick *et al.* (1997) relatam que o estudo das empresas familiares ainda é relativamente novo e propõem, para uma melhor compreensão das empresas familiares um modelo que apresenta, em primeiro momento, como uma análise dos três pontos importantes, que caracterizam uma empresa familiar e propõem esquematizar os diferentes âmbitos que coexistem nas empresas familiares. (Fig. 1)

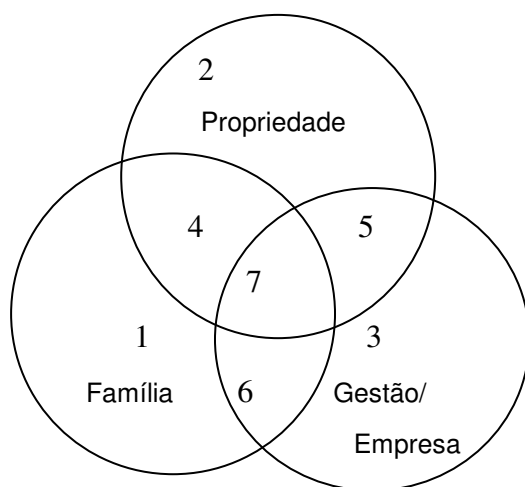


Figura 1– Modelo dos três círculos de uma empresa familiar
Fonte: Gersick *et al.*, (1997, p. 6)

De acordo com os autores, o modelo de três círculos descreve o sistema da empresa como três subsistemas independentes, mas, superpostos: a gestão, propriedade e família.

Qualquer pessoa em uma empresa familiar pode ser colocada em um dos sete setores formados pelos círculos superpostos dos subsistemas. Por exemplo, todos os proprietários (sócios e acionistas), e somente eles, estão no círculo superior. Analogamente, todos os membros da família estão no círculo inferior esquerdo e todos os funcionários, no círculo inferior direito. Uma pessoa com somente uma conexão com a empresa estará em um dos setores externos – 1, 2 ou 3. Por exemplo, um acionista que não é membro da família nem funcionário pertence ao setor 2 – dentro do círculo de proprietários, mas fora dos outros. Um membro que não é nem proprietário, nem funcionário estará no setor 1. As pessoas com mais de uma conexão com a empresa estarão em um dos setores superpostos, que caem dentro de dois ou três círculos ao mesmo tempo. Um proprietário que também é membro da família, mas não é funcionário, estará no setor 4, que está dentro dos círculos de propriedade e da família. Um proprietário que trabalha na empresa mas não é membro da família estará no setor 5. Finalmente, um proprietário que também é membro da família e funcionário estará no setor central 7, dentro dos três círculos. Neste modelo, cada pessoa que é membro do sistema da empresa familiar tem uma única colocação. (GERSICK, *et al.*, 1997, p. 06)

Cassillas, Vázquez e Dias (2007) explicam o modelo de três círculos como sendo à base da concepção binária, na qual o círculo representativo da empresa subdivide-se em outros dois círculos: o primeiro, relativo à propriedade e o segundo, à gestão, sendo esses dois âmbitos de ligação com a empresa, amplamente diferenciados.

Para os autores, estes três círculos são úteis para identificar as fontes de conflito interpessoal, os dilemas, as prioridades e as fronteiras da família. Por exemplo, um indivíduo no setor quatro estará mais interessado nos dividendos enquanto um indivíduo posicionado no setor seis estará mais interessado na retenção de lucros para expansão e na sua carreira profissional. Nas questões de emprego para membros da família, as pessoas do setor um acham que os membros da família devem ter a sua oportunidade na empresa, enquanto as pessoas do setor três acham que eles devem ser tratados como qualquer outro empregado, em função das suas qualidades de competência e desempenho.

O modelo de três círculos, de acordo com Costa (2006), descreve o sistema da empresa familiar como três subsistemas independentes, mas superpostos: gestão, propriedade e família. Qualquer pessoa, segundo o autor, em uma empresa

familiar pode ser colocada em um dos sete setores formados pelos círculos superpostos dos subsistemas.

Já Gersick *et al.* (1997) destacam com o tempo as fronteiras dos setores e círculos, podem sofrer ajustes, sendo fácil ver como cada círculo muda quando pessoas entram e saem dele ao longo do tempo. Também é importante, ainda segundo a analogia dos autores, ver como toda a empresa muda à medida que as pessoas se movimentam nos limites internos do sistema.

Desse modo, segundo o autor, empregado que não faz parte da família podem alterar sua localização na medida em que, por exemplo, passa a fazer parte da família. Da mesma forma, um membro da família que trabalha na empresa quando se aposenta, também muda de posição, gerando alterações na dinâmica dos Três Círculos.

Esta movimentação corre ao longo do ciclo de vida da organização. Assim os autores separam esta dimensão e a chama de desenvolvimento. Para Gersick *et al.* (1997, p. 17) “essas progressões de desenvolvimento influenciam umas às outras, mas também são independentes. Cada parte muda em seu ritmo próprio e de acordo com sua sequência”.

Desta forma, a evolução das variáveis, “família, propriedade e gestão”, do modelo de três círculos, deve ser considerada de forma independente e atemporal. Sendo assim, os autores elaboram o Modelo Tridimensional de Desenvolvimento.

2.40 Modelo de Desenvolvimento Tridimensional

O Modelo de Desenvolvimento Tridimensional idealizado por Gersick *et al.* (1997), visa compreender as empresas familiares, na abordagem sistêmica das três dimensões, propriedade, família e empresa/gestão, sendo uma ampliação do Modelo de Três Círculos.

Para os autores, cada um dos três subsistemas – propriedade, família e gestão/empresa – existe uma dimensão separada de desenvolvimento, passando por estágios subsequentes, influenciando uns aos outros, mas sendo totalmente

independentes mudando, cada um no seu ritmo próprio e de acordo com sua sequência.

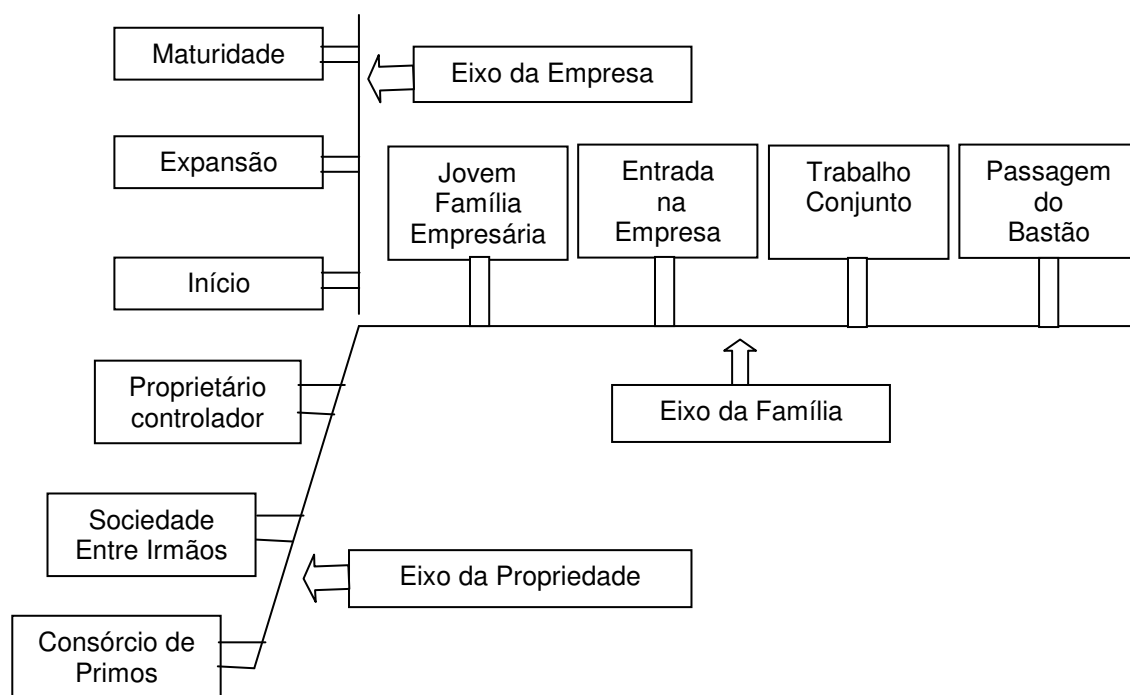


Figura 2 – O Modelo Tridimensional de Desenvolvimento da Empresa Familiar

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

.Gersick *et al.* (1997), afirmam que através do conjunto dos três eixos desenvolvimento de propriedade, família e empresa, o modelo descreve um espaço Tridimensional.

Toda empresa familiar progrediu até certo ponto no eixo de desenvolvimento da propriedade, outro ponto no eixo de desenvolvimento da família e ainda outro no eixo de desenvolvimento da empresa. O empreendimento assume um caráter particular, definido por esses três pontos de desenvolvimento. À medida que a parte da empresa familiar se desloca para um novo estágio em qualquer das dimensões, assume uma nova forma, com novas características. (GERSICK, *et al.*1997, p.18)

A combinação dos estágios de desenvolvimento da propriedade, da família e da empresa é que determina os quatro tipos clássicos de empresa familiar, defendido por Gersick *et al.* (1997) como sendo: Empresa do Proprietário Fundador – empresa de primeira geração, dirigida pelo fundador, de propriedade de um indivíduo empreendedor; 2) Empresa Familiar Crescendo e Evoluindo – Sociedade de Irmãos; 3) Empresa Familiar Complexa – Consórcio de Primos; e 4) Empresa

Familiar à Beira da Transição – controlada por uma família no “estágio da passagem do bastão.

Toda empresa familiar progrediu até certo ponto no eixo de desenvolvimento da propriedade, outro ponto no eixo de desenvolvimento da família e ainda outro no eixo de desenvolvimento na empresa.

(GERSICK, *et al.*1997, p.18)

Os autores ainda afirmam que cada empreendimento assume um caráter particular em função destes três pontos de desenvolvimento, com uma nova forma se deslocar para um novo estágio, em qualquer das dimensões, com novas características.

a) Eixo da Propriedade

Este eixo descreve o desenvolvimento da propriedade ao longo do tempo. Costa (2006) citando Gersick *et al.* (1989) sugere que as questões centrais do eixo da propriedade estão bem captadas em três estágios: Proprietário controlador; Sociedade entre irmãos e; Consórcio de primos, como demonstrado na figura 3.

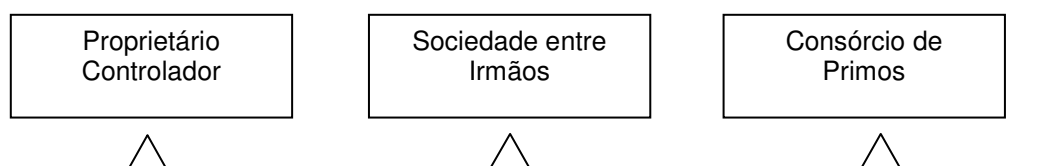


Figura 3: Eixo da Propriedade

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

Para Costa (2006), sobre este primeiro estágio da empresa familiar quase todas as empresas familiares são fundadas como empreendimentos de um proprietário controlador, nas quais a propriedade é controlada por um dono ou, em alguns casos, um casal.

Estas empresas iniciam suas atividades por meio de uma única pessoa ou casal e que, neste primeiro momento, são os responsáveis diretos pela sobrevivência da empresa no mercado.

O que é compartilhado por, Gersick *et al.* (1997), que enfatizam as características deste primeiro estágio das empresas familiares, ou seja, proprietário controlador, no fato do controle na propriedade ser consolidado por uma pessoa ou casal e, outros proprietários, caso existam, possuírem somente participações simbólicas e não exercerem nenhuma autoridade.

Os autores ainda ressaltam que os desafios chaves deste estágio estão na captação, descrita como a fonte de recursos que sustenta o negócio; o equilíbrio no controle unitário com a entrada de interessados chaves e; a escolha de uma estrutura de propriedade para a próxima geração.

O segundo estágio das Empresas familiares, no eixo da propriedade, descrito por Gersick *et al.* (1997) é chamado de Sociedade entre Irmãos.

Este estágio se caracteriza pelo controle partilhado por dois irmãos ou irmãs, que podem, ou não, serem ativos na empresa. Os desafios chaves para este estágio são o de desenvolver um processo para controle dividido entre os sócios; definir o papel dos sócios não funcionários; reter o capital na empresa e; controlar a orientação das facções dos ramos da família.

Já o terceiro estágio, descrito ainda pelo autor, é denominado de Consórcio de Primos. Este estágio é caracterizado pelo controle que é exercido por muitos primos de diferentes ramos da família.

Costa (2006) afirma que nenhum ramo possui sozinho, ações com direito a voto, suficientes para controlar as decisões. “A empresa familiar clássica neste estágio inclui pelo menos dez ou mais proprietários (há consórcios de primos com centenas de acionistas)” Costa (2006, p. 30).

O autor propõe, a partir de Gersick *et al.* (1998, p. 32-56), citação do autor, um quadro para um melhor entendimento das principais características e os desafios marcantes que se revelam nas diferentes fases de expansão das empresas familiares.

Fases	Características	Desafios
Proprietário controlador	- Controle por um empresário ou casal - Se houver outros sócios não	- Capitalização - Conseguir equilíbrio entre interesses do empresário e do outras entidades (clientes,

	tem influência na gestão da empresa	fornecedores, etc.) - Escolha de uma estrutura de controle de capital para a geração seguinte
Sociedade entre irmãos	- Dois ou mais irmãos com o controle do capital - Controle na posse de uma geração de irmãos	- Desenvolver um processo de partilha de controle entre empresários - Definir o papel dos sócios familiares que não trabalham na empresa. - Controle dos interesses dos vários ramos da família
Consórcio de primos	- Muitos primos como acionistas - Mistura de acionistas com funções na empresa e outros sem funções	- Gerir a complexidade da família e do grupo de acionistas - Criar um mercado de capitais entre os membros

Quadro 1 – Características e desafios na diferentes fases das empresas familiares

Fonte: Costa (2010, p. 32)

b) Eixo da Família

Este nível descreve o desenvolvimento das famílias ligadas às empresas familiares ao longo do tempo, captando o desenvolvimento estrutural e interpessoal por meio de aspectos como casamento, paternidade, relacionamento entre irmãos adultos, cunhados e sogros.

Gersick *et al.* (1997), depois de considerar as histórias de vida de centenas de famílias proprietárias de empresas de todos os portes e tipos à luz das teorias de desenvolvimento, constataram que as famílias ligadas as empresas familiares podem ser divididas em quatro estágios definidos pelas idades dos membros de cada geração que estão ativos na empresa. A estes estágios chamou: Jovem Empresa Familiar, Entrada na Empresa, Trabalho conjunto e Passagem do Bastão, de acordo com a figura 4.

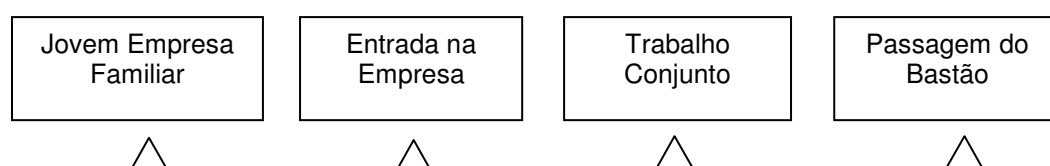


Figura 4: Eixo da Família

Fonte: Gersick *et al.* (1997, p. 21)

Primeiro estágio, denominado Jovem Empresa familiar é apresentado por Costa (2006) como sendo um período de intensa atividade, inclusive de definição de uma parceria conjugal que possa suportar o papel de proprietário-gerente; de decisão sobre ter ou não filhos e criá-los e, de formar um novo relacionamento com os pais que envelhecem.

No segundo estágio, que é denominado de Entrada na Empresa, o autor afirma que cada geração é de dez a quinze anos mais velha do que aquela do estágio da Jovem Empresa Familiar.

Ainda segundo o autor, as famílias, nesta fase, estão preocupadas com a criação de critérios de entrada e com o planejamento de carreiras para a geração de jovens adultos, incluindo a decisão de entrar ou não na empresa e a definição de um papel em meio a três gerações de adultos – entre os pais idosos sobreviventes e os filhos que estão se preparando para formar suas próprias famílias.

O terceiro estágio, denominado Trabalho em Conjunto, segundo o autor, se caracteriza quando a geração dos pais avança na direção dos 50 anos e a mais jovem está na faixa dos 20 a 30 anos, buscando assim, administrar complexas relações entre pais, irmãos, cunhados, primos e crianças de idade amplamente variadas.

No quarto e último estágio deste eixo, denominado de Passagem do Bastão, todos estão preocupados com a transição. “Esta passagem costuma causar discussões e disputas entre os membros das famílias e deve ser pensada como um dos elementos fundamentais para a continuidade do empreendimento”, (COSTA, 2006, p. 31).

c) Eixo da Empresa

Esta dimensão descreve o desenvolvimento da empresa familiar ao longo do tempo. Para Gersick *et al.* (1997), os modelos de ciclo de vida de empresas, em geral, fazem claras distinções entre os estágios marcados por mudanças específicas na estrutura e nas operações das organizações. Para o autor, este nível de diferenciação é demasiado específico para os fins do modelo tridimensional, pois,

esta progressão simples de três estágios capta a diferenciação essencial entre os estágios da empresa, como apresentado na figura 5

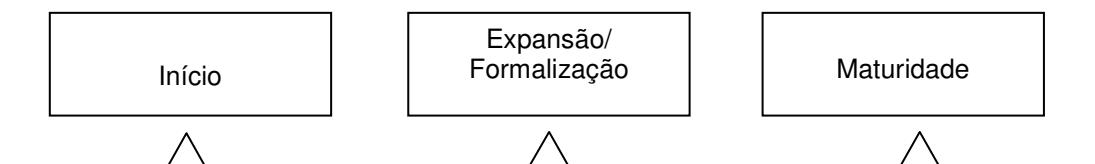


Figura 5: Eixo da Empresa

Fonte: Gersick *et al.* (1997, p. 24)

Gersick *et al.* (1997) apresenta o primeiro estágio – Início – como sendo a fundação da empresa e os primeiros anos caracterizados pela necessidade de sobrevivência da organização. Para os autores, em seus primeiros anos, as empresas diferem de maneiras importantes daquilo que serão em qualquer outro ponto de seus ciclos de vida.

O segundo estágio – Expansão/Formalização - cobre um amplo espectro de empresas. Este estágio, segundo os autores, inclui todas as empresas familiares a partir do ponto em que estas se estabeleceram no mercado e estabilizaram suas operações dentro de uma rotina inicial previsível, por meio de expansões e de uma complexidade organizacional crescente, até o período do qual o crescimento e as mudanças organizacionais caem drasticamente de velocidade. O estágio Expansão/Formalização pode durar poucos ou muitos anos, e até mais que uma geração. É a época em que as empresas familiares procuram moldar a sua curva de crescimento e a sua estrutura emergente para servir às necessidades do grupo de proprietários em evolução e à família em desenvolvimento.

O estágio final é a Maturidade. Gersick *et al.* (1997) enfatizam que este estágio tem suas raízes: na avaliação do mercado descrevendo o ponto em que um produto deixa de evoluir e as dinâmicas competitivas mudam para batalhas pela participação no mercado cada vez menos lucrativa. Para os autores, existem duas saídas do estágio de maturidade para uma empresa familiar: renovação e reciclagem, ou a morte da empresa.

O modelo adotado nesta pesquisa é o modelo tridimensional de desenvolvimento de empresas familiares elaborado por Gersick *et al.* (1997). Neste modelo, a empresa familiar é considerada em todas as suas dimensões e

singularidades. No entanto, ele não se aprofunda na questão dos conflitos que possam existir em cada uma destas dimensões e, ou, no ponto de convergência dos três eixos (Propriedade, Família, Empresa). Não sendo este, o conflito, o foco do nosso estudo.

2.5 Ciclo de Vida da Empresa Familiar

O ciclo de vida das empresas familiares apresentam os diversos estágios pelos quais a empresa familiar passa, tendo como reflexo, os eventos vividos pelos membros das famílias ligadas a estas empresas.

Para Rodgers; White, (1993) o casamento, o nascimento, morte e divórcio, são alguns dos eventos que marcam os sucessivos estágios das empresas familiares, alterando qualitativamente os padrões de interação de um estágio para o outro.

Estes eventos, segundo os autores, podem estar relacionados à evolução no cenário mercadológico.

A evolução das empresas familiares, no entanto, tem seu foco, de acordo Demers (1999), citado por Davel *et al.* (2000), no desenvolvimento.

Desenvolvimento este, que representa o processo ordenado e sequenciado de eventos ocasionando uma mudança progressiva, padronizada e provável do menor e mais simples estágio para outro maior e mais complexo, ou seja, um sistema dinâmico.

Cassilhas, Vázquez e Dias (2007), enxerga toda empresa familiar, como um sistema dinâmico, assim como qualquer empresa. Para os autores, as empresas familiares vivenciam mudanças o que, as caracterizam como é um sistema dinâmico, no qual seus integrantes vivenciam mudança a todo o momento. E, estas mudanças, acontecem em três diferentes níveis: na estrutura, mudanças coletivas e por fim, no funcionamento.

Para compreender estas mudanças, os autores apresentam o do modelo de crescimento das empresas proposto por Churchill e Lewis em 1983 que, aborda o

crescimento da empresa em 05 (cinco) etapas diferentes: 1. Existência, 2. Sobrevivência, 3. Sucesso, 4. Progresso e 5. Maturidade de Recursos.

Na primeira etapa, ou seja, a da Existência, o principal negócio da empresa é a conquista de clientes, sendo a organização simples e como proprietário executando a maioria das tarefas, não existindo planejamento ou sistemas formais de gerenciamento.

Na segunda etapa, da Sobrevivência, o principal problema passa ser: conseguir receitas que excedam as despesas. Nesta etapa, o planejamento limita-se a um estado de previsão de tesouraria.

Na terceira etapa, Sucesso, a empresa já adquiriu importância suficiente para se sustentar no longo prazo. Assim, o proprietário, decide investir no futuro crescimento da organização ou manter o nível atual. Para isto, ele utiliza de duas orientações: a primeira votada para a estabilidade e a segunda voltada para o crescimento. Se a opção for a segunda, deve-se então preparar para crescer, implantando ferramentas de gestão que assegurem o sucesso da nova estratégia.

Na quarta etapa, a do Progresso, é caracterizado pelo estabelecimento de mecanismos para crescimento rapidamente e obtenção de financiamento necessário o que obriga a organização a um rigoroso sistema de controle, mais preciso, ocorrendo por esta razão, a separação entre proprietário e empresa.

Na quinta e ultima etapa, Maturidade de Recursos, os desafios são: a consolidação e controle financeiro da empresa, além da preservação da sua vantagem competitiva no longo prazo.

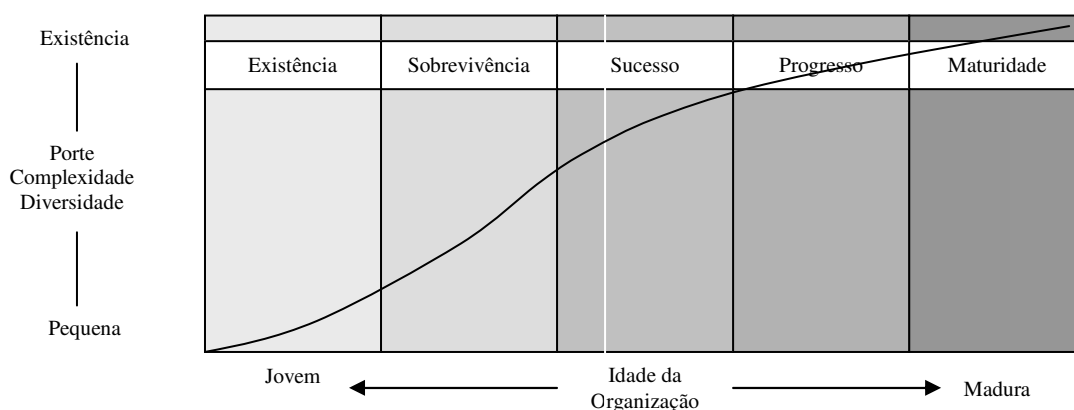


Figura 06: Etapas do Crescimento da Empresa (Churchill e Lewis, 1983)

Fonte: Cassilhas, Vázquez e Dias (2007, p. 167).

Outra abordagem sobre o ciclo de vida da empresa familiar é apresentada por Lodi (1987). Na visão do autor, o ciclo de vida da empresa familiar pode ser comparado com Ciclo de Vida de Produto (CPV) e definido em quatro fases: fundação, crescimento, apogeu e declínio.

A primeira fase, a fundação, é representada pela criação do negócio, feito pelo seu fundador que, em sua grande maioria, segundo o autor, veio da pobreza encontrou na empresa um meio de expressão pessoal e que, tem como característica dificultar a profissionalização. Eis o porquê de algumas empresas não sobreviverem ao fundador.

Na segunda fase, a do crescimento, depende principalmente do executivo e do acerto na escolha de um produto que por muitos anos, permaneça como gerador de riqueza.

A fase do apogeu é o momento que a empresa é reconhecida pelos seus serviços prestados, é a fase do reconhecimento social. É a etapa em que toda sua estrutura já esta bem montada. Nesse caso a empresa já necessita de uma diversificação maior de produtos e de uma definição estratégica de mercado.

Quando isto não ocorre, chega-se a quarta fase, o declínio. Nesta fase a fonte criativa do negócio (fundador) se desestimula, e as decisões passam a ser lentas. É nessa situação de transição que o processo sucessório se inicia. Ou seja, um sucessor despreparado apressará fatalmente a fase do declínio. Nesta última fase, a empresa pode tomar dois rumos, o declínio, propriamente dito, ou uma retomada do crescimento. Isso dependerá da liderança exercida. A retomada do crescimento esta relacionada com a escolha do próximo presidente. É nesse ponto que o sucessor, tem a função de iniciar um novo ciclo econômico de sua empresa.

2.6 A Sucessão na Empresa Familiar

A forma da condução do processo sucessório pode contribuir para o sucesso ou determinar o fracasso da empresa familiar, pois, envolvem vários aspectos inerentes às questões familiares, torando este assunto relevante e o mesmo tempo delicado.

Para Gersick *et al.* (1997) a generalidade das pessoas quando pensa na sucessão, concebe-a unicamente como a transmissão de pai para filho. Mas, os problemas da sucessão são bastante diferenciados, sendo consoantes com a posição em que a empresa se encontre em cada uma das três dimensões analisadas anteriormente, propriedade, família e desenvolvimento. Para evidenciar estes aspectos, os autores propõem alguns questionamentos a respeito da sucessão dentro de cada dimensão:

- Na dimensão Propriedade, o questionamento recai sobre o controle de capital – qual a estrutura de sócios e acionistas que controla o capital da empresa?
- Na dimensão Família – quais os dilemas e perspectivas que a família ou as várias famílias têm em termos de ciclo de vida?
- Na dimensão Desenvolvimento da empresa – qual o estágio de desenvolvimento em que a empresa se encontra e o seu nível de desempenho econômico e financeiro?

Apesar de, a sucessão ser um processo de mudanças nos três círculos da empresa familiar, para os autores, o círculo do controle de capital é o mais determinante da mudança.

Assim, o processo de sucessão começa pelas decisões sobre a estrutura de capital da geração seguinte – controle de um proprietário, parceria entre irmãos ou consórcio de primos, sendo que, as decisões tomadas neste círculo serão as catalisadoras da mudança nos círculos da liderança da gestão e da família.

Continuando, os autores defendem que o melhor uso do modelo está em prover uma estrutura previsível para o desenvolvimento de empresas familiares ao longo do tempo, em cada dimensão, e em sugerir como o reconhecimento do estágio atual – e a combinação de estágios entre propriedade, família e empresa – ajudaria a analisar as dimensões de qualquer empresa familiar.

Para Bernhoeft (1989, p.23), “o processo sucessório em empresas familiares não pode ser tratado como lógico, pois envolve pontos afetivos e emocionais relacionados com a própria estrutura familiar”.

O processo sucessório em empresas familiares, segundo o mesmo autor, geralmente envolve diversos aspectos e pessoas como os fundadores, sucessores, família, empresa, fornecedores, cliente, etc.

Em razão destes diversos aspectos relacionados à empresa familiar, Leone (1991) relata que o processo sucessório pode acontecer de forma gradativa e planejada, ou de forma repentina, quer seja pela morte, acidente ou doença do dirigente.

De qualquer forma, de acordo com o autor, a empresa familiar deve se preparar ao longo do tempo para este rito de transferência de poder e capital entre as gerações, a que dirige atualmente a empresa e a vindoura.

Este processo de transferência de herança legal, poder, valores e capital da geração em que a empresa se encontra para as novas gerações, torna, segundo Bernhoeft (2004), a sucessão familiar uma fase complexa das empresas familiares.

Moreira Jr e Neto (2007) se referem à transferência do poder do fundador para seus possíveis sucessórios, como sendo permeados por problemas comportamentais e não podendo ser encarada objetivamente. Esta transferência do poder é uma das maiores dificuldades das empresas familiares e, podem afetar diretamente a sobrevivência da empresa no longo prazo.

Outro ponto abordado pelos autores, diz respeito à continuidade da empresa. A continuidade está diretamente ligada à forma como o fundador transferirá a seu sucessor a administração do negócio, sendo este sucessor membro da família ou um profissional contratado para gerir a organização.

Para realizar esta transferência de poder, tanto para um sucessor membro da família ou para um profissional especializado, a empresa deve se preparar através de um processo sucessório devidamente planejado.

Na visão Davis (1983), a falta de um planejamento da sucessão, dificulta a passagem do poder e comando entre a primeira e a segunda geração nas empresas familiares e representa uma das várias questões que envolvem o processo sucessório destas empresas.

Sobre a falta de um planejamento de sucessão nas empresas familiares, Moreira Jr e Neto (2007, p. 66) afirmam:

Não fazer planejamento, independentemente da área, parece ser uma característica dos dirigentes das organizações, com uma postura mais reativa em face das mudanças ambientais. A não elaboração de um planejamento para a sucessão não deve estar fora desta postura, porém outros fatores podem ser mencionados para a sua falta: a resistência do fundador em deixar o poder e não conhecimento para a realização de um planejamento sucessório.

Um bom planejamento sucessório poderia garantir as empresas familiares uma melhor condição para sobrevivência no cenário mercadológico. Para tanto, de acordo com Morris *et al.* (1997), as empresas precisam seguir alguns critérios claros, de forma sistemática e com tempo, para a sucessão, tornando as informações simétricas para todos os herdeiros, quando se tratar de planejamento do processo sucessório.

Neste sentido, Oliveira (1999) defende que o planejamento do processo sucessório deve ser muito bem estruturado tal qual o planejamento estratégico da empresa, com informações claras e objetivas, que neutralizem os erros cometidos pelos executivos no que se refere ao processo sucessório, evitando prejuízos para às empresas familiares.

É muito importante que o executivo planeje, e muito bem, o processo sucessório. Na realidade, o que se espera, é que o executivo não fique acumulando erros nesse assunto, pois parece ser evidente que os prejuízos para a empresa familiar são volumosos. Uma dica específica nesse aspecto do planejamento do processo sucessório é que ele deve ser muito bem estruturado, tal como é o processo de planejamento estratégico em uma empresa. Portanto, se o executivo fizer o planejamento do processo sucessório de forma global e interativa, os resultados podem ser bem mais interessantes.

(OLIVEIRA, 1999, p. 35),

A empresa familiar deve se preparar antecipadamente elaborando um planejamento do processo sucessório, adotando procedimentos com vistas na minimização ou extinção de futuros prejuízos que poderão surgir diante de indecisões e problemas familiares. O planejamento do processo sucessório pode ajudar as empresas na continuação e crescimento alavancando os investimentos e conseqüentemente o sucesso para a organização.

Bernhoeft (1989, p. 57), acrescenta:

A grande e desafiadora mudança que ocorre no processo de sucessão da empresa familiar, é que ela deixa de ser uma sociedade baseada em trabalho para passar para uma sociedade cujos vínculos e relacionamentos se darão pelo capital ou patrimônio.

Para que aconteça o processo sucessório, o planejamento da sucessão deve ser elaborado, na visão de Lodi (1989), preparando tanto a empresa, como o sucessor, o sucedido e a família.

Colaborando com o Lodi (1989), Bernhoeft (1989), Cohn (1991), trazem a seguinte contribuição:

Em relação ao sucessor, Bernhoeft (1989) afirma que no planejamento sucessório devem ser considerados aspectos importantes, tais como: a) seu interesse pessoal pelo negócio; b) seu relacionamento com o sucedido; c) sua ocupação no espaço familiar e da organização; d) sua área de atuação dentro da empresa.

Para Cohn (1991), o planejamento do processo sucessório, na posição de sucedido, deve-se estar atendo as seguintes medidas: a) a preparação de um plano empresarial por escrito em conjunto com os sucessores que contenham as metas e objetivos de longo prazo para a organização; b) a necessidade de o sucedido desenvolver alternativas de estilo de vida fora da empresa como maior dedicação à família e a *hobbies*; c) estabelecer critérios de escolha do futuro sucessor como a definição dos elementos considerados importantes em seu perfil.

Quanto à família, Lodi (1986) destaca que esta precisa entender que os parentes nem sempre são os melhores sócios. Ela precisa ser levada a compreender e respeitar a empresa, passando a desconsiderar pressões para empregar parentes incompetentes ou despreparados, evitando capitalizá-la através do uso indevido de seu patrimônio.

Neste caso, é importante que as regras familiares e empresariais estejam bem definidas evitando assim, conflito em potencial. De acordo com Cohn (1991) a preparação dos membros da família que fazem parte de uma empresa familiar para discussão de questões que envolvem o processo sucessório é de fundamental importância, pois, o despreparo da família pode originar problemas com a falta de comunicação e cortesia entre os membros.

Para mitigar esta situação dentro da empresa familiar, Bernhoeft (1989) propõe algumas medidas que devem ser trabalhadas dentro da organização como sendo: a) preparação do grupo para as mudanças decorrentes do processo de sucessão; b) conhecimento dos centros de poder e das lutas por este; c) administração das resistências; d) conhecimento da capacidade para inovação e; e) identificação dos funcionários com potencial para crescerem na organização.

Tais medidas são apontadas pelo autor como forma de minimizar o despreparo das famílias no processo sucessório das empresas familiares.

Para que o processo sucessório da empresa familiar aconteça de forma tranquila, é importante a maneira como os sucessores são escolhidos dentro da empresa familiar.

Para explicar a escolha dos sucessores na empresa familiar, Stravou (1998) desenvolveu um modelo envolvendo quatro fatores que definem o contexto para a sucessão familiar: família, negócio, personalidade do sucessor e mercado.

Na visão de Stravou (1998), a sucessão familiar deve analisada sob dois aspectos: O interno e externo. No aspecto interno, deve-se analisar a relação entre sucessor, sucedido e família. E, no aspecto externo, à empresa, ou seja, a sua relação com o mercado.

Segundo o autor, somente desta forma o processo sucessório seria conduzido de forma profissionalizada.

2.7 Profissionalização na Empresa Familiar

As organizações movem-se em direção à profissionalização, ao planejamento e a procedimentos, inevitavelmente deslocando iniciativas e visões empresariais, de acordo com Mintzberg e Walters (1990)

No entanto, o processo de profissionalização é muito recente e envolve diversos aspectos relacionados às questões familiares.

Por se tratar de um processo recente, a profissionalização nas empresas familiares pode ocorrer dentro de um ambiente carregado de emoções e que, para

tanto é necessário o estabelecimento de regras claras que possam levar as empresas a um patamar profissional.

Bornholdt (2005) diz:

A profissionalização nas empresas familiares é um processo recente e desafiador. Lidar com a tridimensionalidade dos sistemas societário, familiar e empresarial é agir em um campo potencialmente carregado de emoções. Portanto, é desafiador estabelecer regras entre os três sistemas para que cada um possa crescer autonomamente. Organizações, normas e regras são as principais aliadas das sociedades familiares.

O estabelecimento de regras claras podem ajudar as empresas familiares no processo de profissionalização que pode ser compreendida como a limitação e controle da ocupação de determinadas vagas na organização o que, de acordo com Parkin (1979), a profissionalização é uma estratégia concebida, para limitar e controlar a ocupação de determinadas vagas por candidatos alheios à família, com o objetivo de salvaguardar ou melhorar o valor da empresa no mercado.

No entanto, a profissionalização pode ser entendida como um conjunto de mecanismo de mobilização de poder, de acordo com Reed (1997) que a apresenta como uma estratégia de fechamento social, com processos e mecanismos de mobilização de poder para defender o controle coletivo sobre os recursos e as recompensas do grupo.

Na visão de Floresta (1999), a profissionalização é o caminho pelo qual as atividades e esforços da organização vão se formalizando de acordo com o desenvolvimento da empresa e o grau de formalização dos mecanismos utilizados para o controle das atividades no interior da organização nas diferentes fases do crescimento

Floresta (1999), Lodi (1993) apresentam cinco aspectos importantes que conduzirá a empresa para uma nova estruturação fundamentada na no aspecto racional legal, rumo à profissionalização:

- 1) O processo pelo qual uma organização, familiar ou não, assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas;
- 2) O processo de integração de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores familiares;

- 3) A adoção de determinado código de formação ou de conduta num grupo de trabalhadores;
- 4) A substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais;
- 5) A substituição de formas de contratação de trabalho arcaicas ou patriarcais por formas assalariadas.

A troca de prática de gestão mais moderna e menos personalizada dependerá do nível de qualificação dos profissionais que estão à frente da organização.

Para Lodi (1994) avaliar se a família conta com um talento familiar competente e se os sucessores querem enfrentar pessoalmente o desafio de se profissionalizar é o primeiro passo para a profissionalização.

Para se profissionalizar, os membros da família deverão buscar conhecimento por meio de qualificações profissionais disponíveis no mercado, pois ainda, de acordo mesmo autor, a cada dia, um maior número de empresas procura a profissionalização total, de modo que nenhum membro da família estará na empresa até o nível da presidência, sem passar por um processo de profissionalização. Ou, do contrário, será necessária a contratação de um profissional, não familiar, para a direção da empresa e, nestes casos, as organizações buscam a profissionalização através da contratação de profissionais alheios à família para dirigi-las.

Porém, Bernhoeft (2002) defende que profissionalizar uma empresa não seria somente a contratação de executivos para dirigi-las ou enviar os filhos para estudar em escolas de administração. Para o autor, a profissionalização deve começar com a capacitação dos herdeiros na condução do negócio empresarial.

O que destrói muitas das empresas familiares, é a falsa ideia de que profissionalizar é contratar executivos que não pertençam à família. Ou ainda, de que profissionalizar é mandar os filhos estudar em boas escolas de administração, economia ou engenharia. Profissionalizar é, em primeiro lugar, tornar os herdeiros bons sócios. (BERNHOEFT, 2002, p. 64)

Costa e Batista (2003) acrescentam que a profissionalização da empresa não significa, necessariamente, o afastamento dos membros da família, mas a mudança na gestão no que se refere aos processos administrativos de gestão.

Os autores defendem que a profissionalização pode ocorrer a partir dos membros da própria família. Sendo assim, é desejável, mesmo para manter a

característica de empresa familiar, que os processos de formalização das atividades de planejamento, organização, direção e controle das ações organizacionais ocorram com a inserção dos membros da família nesse processo, assumindo cargos cada vez de maior responsabilidade, possibilitando a familiarização com o negócio e o desenvolvimento do aprendizado necessário para assumir, de forma efetiva, a condução da empresa.

Para Rocha (2001, p. 128), a profissionalização, pode ser entendida como a “evolução do processo de gestão empresarial, sempre no intuito de tornar a organização mais eficaz”.

O que é também defendido por Pádua e Vadon (1996), que entendem a profissionalização com ou um sistema de separação entre a propriedade e a gestão da empresa, onde são estabelecidos critérios que irá regimentar a condução da administração dos negócios da organização, sem a ingerência pessoal ou de diretrizes que atenderão exclusivamente aos interesses de seus membros. Fica evidente que, o interesse organizacional se sobrepõe aos interesses da família

Pádua (1998) acredita que a separação entre a gestão e a propriedade na empresa familiar passa a ser mais bem percebida quando a empresa deixa de ser um negócio de família e passa a ter uma gestão profissional.

No entanto, Moreira Jr e Neto (2007) observam que a separação entre a propriedade e a gestão pode ser muito profunda, trazendo à tona o grande conflito entre o sistema família, empresa e propriedade quando não há uma clara separação destes elementos, ou seja, propriedade e gestão. Quando a gestão fica submissa ao poder gerado pela propriedade, isto resultará num campo fértil para os caprichos da família em relação à administração, ou seja, os interesses pessoais sobrepõem aos interesses organizacionais.

A empresa familiar, desta forma, sofrerá o uma influência na condução da organização empregada pelo proprietário da empresa.

Assim, Para Rocha (2001) a profissionalização passa a ser traduzida em termos do desenvolvimento da estrutura organizacional, como um processo de evolução em direção ao nível de maior formalidade no âmbito da gestão organizacional.

A gestão organizacional dependerá do estilo gerencial do proprietário da empresa. Este estilo pode determinar o sucesso do processo de profissionalização frente às mudanças ocorridas no cenário mercadológico atual.

Leach (1994) aponta a mudança de estilo gerencial do proprietário em fase das necessidades de crescimento da empresa como fator importante na profissionalização da empresa familiar, pois, para que a profissionalização ocorra, é necessário mudar o método de gerenciamento instintivo para uma abordagem profissionalizada, baseada em planejamento e controle do crescimento por meio das técnicas da administração.

De acordo com o autor, a profissionalização está associada à adequação do estilo gerencial do empresário em razão das necessidades de desenvolvimento e expansão, em consequência do mercado competitivo atual.

Lodi (1986), apresenta a profissionalização como um processo de assumir práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas com adoção de métodos impessoais e racionais; que incluem a integração de profissionais na direção e gerência da empresa.

A mudança de processos intuitivos para processos técnicos possibilitará um desenvolvimento no nível de formalidade dentro da empresa. A racionalização dos processos possibilitará a adoção de métodos impessoais de condução do negócio.

Esta mudança na condução dos processos administrativos da organização também é apresentada por Costa e Batista (2003) que entende profissionalização como sendo:

O processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas; é a adoção de um determinado código ou de conduta num determinado grupo de trabalhadores; é a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais; é a substituição de formas de contratação arcaicas ou patriarcais por formas assalariadas. (COSTA e BATISTA, 2003, p. 773)

Se bem conduzido, o processo de profissionalização capacita a empresa para responder, com efetividade, ou seja, com eficiência e eficácia, aos estímulos impostos pelos desafios do cenário moderno e globalizado, vivenciado pelas empresas familiares, completam os autores.

Cassillas, Vázquez e Dias (2007) afirmam que a profissionalização é um dos pontos chaves para a continuidade das empresas familiares ao longo do tempo e que ela, a profissionalização, depende de:

- Dos princípios e valores que prevalecem na empresa;
- Da existência de uma estrutura e de um modelo organizacional e empresarial;
- Dos profissionais que exercem cargos de alguma responsabilidade executiva na empresa;

Para os autores, a empresa só será caracterizada como profissionalizada quando os princípios, tais como a produtividade, a rentabilidade, a qualidade, o benefício, o equilíbrio financeiro, que devem nortear a estrutura a evolução e o funcionamento da empresa, forem empresariais. Ademais, devem contar com sistemas e modelos voltados para a conquista de seus objetivos.

Outro ponto para ser considerada profissionalizada, de acordo com os autores, é quando, os profissionais que exercem cargos executivos na empresa possuem capacitação profissional, aptidões e atitudes apropriadas ao nível da formação que o cargo exige.

Bernhoeft (2002) entende que a profissionalização é resultado de um bom planejamento organizacional e este deve ser redigido com sólidos princípios empresariais mesmo que a empresa esteja imbuída dos valores e preferências de seus fundadores o que o autor vai chamar de sonho.

Eu diria que todo este esquema montado e que está funcionando tem sido uma forma de proporcionar a realização dos sonhos de muitos membros da família. É importante sonhar. Sem sonho não existe diversão nem resultados e tais resultados devem estar pautados num planejamento organizacional sólido. Todo este sistema está estruturado de maneira a ser dirigido pelos mais competentes. É um dos resultados que obtemos com a sua prática e disciplina na execução. (BERNHOEFT, 2002, p. 106)

O planejamento organizacional, segundo Albuquerque (2004), deve se basear em quatro níveis como sendo: o estratégico, onde se definem os objetivos a serem perseguidos e atingidos em um determinado prazo; o patrimonial, onde são aplicadas as vias de novos empreendimentos; a continuidade, onde se discute o

futuro da liderança empresarial, envolvendo as regras e critérios que orientarão os candidatos à sucessão; e o contingencial onde se busca preparar a empresa, familiares e gestores para crises inesperadas.

De acordo com Leone (1992). As empresas precisam conhecer ao máximo seus objetivos tendo clareza e foco o que só é alcançado através do planejamento organizacional onde as empresas podem maximizar as oportunidades e minimizar as ameaças, bem como, fazer investimento de acordo com as necessidades e influências do ambiente externo.

Sendo assim, profissionalização, na visão dos autores, é o resultado do planejamento organizacional que possibilita à empresa familiar a mudança de gerenciamento informal que responde às demandas diárias e urgentes, visando somente o presente, dando lugar a um gerenciamento baseado no planejamento estruturado e coerente, voltado para o crescimento e perenidade dos negócios, através de técnicas estratégicas de administração e liderança,

Para Rodrigues (2000), somente por meio da profissionalização, as empresas familiares conseguirão competir diante dos fatores existentes num macro ambiente com os relacionados à globalização econômica, tecnologia e inovação.

3. METODOLOGIA

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos e técnicas adotadas nesta pesquisa quanto à abordagem, quanto aos fins, quanto aos meios.

Também serão apresentados a descrição do processo de coleta de dados e o tratamento dos mesmos.

O procedimento metodológico desta pesquisa iniciou-se com a sua classificação, em seguida, foram destacados à unidade de análise e de observação e, por fim, foram apresentados os métodos de coleta e análise dos dados.

3.1 Classificação da Pesquisa

Quando à abordagem, a pesquisa, se classifica como qualitativa. A abordagem qualitativa valoriza o contato direto entre do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo estudada.

A pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados, envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo.
(GODOY, 1995, p.58)

Na abordagem qualitativa, existem várias formas de se fazer a coleta de dados. No entanto, de acordo com Sarsur *et al.* (2004), os dados levantados e relacionados devem oferecer uma visualização da totalidade a partir de suas diferenças, eles devem ser sobre situações específicas.

Quando aos fins, a pesquisa se caracteriza como descritiva. Vergara (2004), afirma que a característica descritiva não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Ainda, segundo o autor, as pesquisas descritivas frequentemente se caracterizam por meio da busca em determinar *status*, opiniões ou projeções futuras

nas respostas obtidas. Nos trabalhos descritivos, de acordo com Triviños (1992) a ênfase está na coleta de informações que permita uma análise aprofundada das questões envolvidas no tema pesquisado.

Quanto aos meios, a pesquisa se caracteriza como estudo de múltiplos casos. Estudo de Caso é para Gil (1991), caracterizado quando envolve o estudo de um ou poucos objetos de maneira e que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento, permitindo, de acordo com Yin (2005), a caracterização e explicação do fenômeno em seu contexto.

3.2 Unidade de análise e observação

A unidade de análise desta pesquisa consiste em 03 empresas familiares da cidade de Governador Valadares¹. As empresas escolhidas para pesquisa foram caracterizadas pela sua forma jurídica, pelo ramo de atividade e data de fundação, não tendo menos de 10 anos de existência no mercado e, não existindo uma relação direta entre estes itens.

A unidade de observação foi composta dos gestores ou proprietários das empresas, objeto deste estudo. E, os sujeitos, foram identificados por critério de acessibilidade do pesquisador.

3.3 Procedimentos Para a Coleta de dados

Para construção do instrumento de coleta de dados (questionário), foram realizadas pesquisas bibliográficas que sustentassem o questionamento feito aos entrevistados. As perguntas foram definidas de acordo com os objetivos específicos da pesquisa, sendo divididas em 03 grupos de perguntas, para facilitar a compreensão dos entrevistados e a análise posterior dos dados.

¹ Governador Valadares é um município brasileiro no interior do estado de Minas Gerais. Está localizada na região Leste do Estado chamada Vale do Rio Doce. Sua população é de 263 689 habitantes, Ocupa uma área de 2348,3 km² de acordo com dados do IBGE/2013. Fonte: IBGE (www.ibge.gov.br)

Para a coleta dos dados, foram realizadas entrevistas por meio de um questionário semiestruturado, contendo 15 questões.

O instrumento de coleta de dados buscou caracterizar as empresas de acordo com o referencial teórico apresentado, através dos 03 grupos de perguntas, assim divididos:

O primeiro grupo é referenciada pelo modelo tridimensional apresentado por Gersick *et al.* (1997), e busca responder aos objetivos específicos um e dois.

O segundo grupo refere-se ao Processo Sucessório defendido por Leoni (1991) e, busca responder ao objetivo específico três.

O terceiro grupo, referenciado pela profissionalização apresentado Lodi (1996), Cassillas, Vázquez e Dias (2007) e Bernhoeft (2002) e, buscam responder ao objetivo específico quatro.

Num primeiro momento foram feitos contatos telefônicos com 06 empresas e, somente 03 demonstraram interesse em participar da pesquisa.

No segundo momento, após o agendamento das entrevistas, estas foram realizadas nos horários e dias marcados, no âmbito interno de cada organização, sendo a abordagem aos consultados feita, primeiramente, com a apresentação da pesquisa e do seu objetivo, conforme descrito no apêndice A.

As respostas das entrevistas foram transcritas, pelo entrevistador, simultaneamente à realização das perguntas, aos entrevistados.

3.4 Análise e tratamento dos dados

O objetivo, de analisar se a gestão poderia ser caracterizada como a gestão profissional, bem como, o de identificar a condução do processo sucessório, nas empresas pesquisadas, a partir do estágio em que elas se encontravam na data desta pesquisa, foi atendido com a utilização da Análise de Conteúdo.

De acordo com Laville e Dionne (1999), a análise de conteúdo busca esclarecer diferentes características e extrair a significação do conteúdo, através da demonstração e estruturação dos seus elementos.

Para orientação da análise e tratamento de dados foi utilizada a estratégia qualitativa de emparelhamento que, segundo o mesmo autor, consiste em associar os dados obtidos à teoria, com o objetivo de compará-los e verificar a existência de correspondência entre eles.

As respostas obtidas pelo instrumento de coleta de dados, respondido pelos gerentes ou proprietários das empresas pesquisadas, foram agrupados conforme significação com o apoio de uma planilha eletrônica.

Em seguida, foram definidas as categorias analíticas por parentescos de sentido, sendo submetidos a uma análise cuidadosa, orientada pelo problema de pesquisa e o referencial teórico, proporcionando uma melhor compreensão dos dados.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A apresentação e discussão dos resultados dessa pesquisa buscaram, em certa medida, o cumprimento dos objetivos específicos para chegar, finalmente, ao objetivo geral que é de analisar de que forma se configura a gestão e a sucessão em empresas familiares.

Assim, na primeira parte, serão apresentados, de forma estruturada, com o apoio da teoria, os resultados obtidos nos questionários. A segunda parte serão apresentados os resultados, promovendo uma discussão, com delimitação gradativa do foco de análise, tendo como referência a pergunta orientadora desta pesquisa.

4.1 Apresentação dos Resultados

Com as respostas dos questionários era esperado que os participantes relatassem como se configura a gestão nas empresas e se esta poderia ser caracterizada como gestão profissional, bem como, a condução do processo sucessório das empresas familiares a partir do estágio em que elas se encontravam na data desta pesquisa.

4.1.1 Descrever o perfil das empresas pesquisadas;

A primeira empresa pesquisada é uma oficina mecânica especializada em assistência técnica relativa a bombas injetoras, direção hidráulica e turbinas. Foi fundada no ano de 1983 por dois cunhados. Ao longo dos anos, foi admitido um terceiro sócio, irmão de uns dos fundadores que, ao passar do tempo adquiriu as cotas dos demais sócios e, atualmente tem a totalidade das ações, juntamente como o seu filho. A empresa possui hoje, em seu quadro, 19 funcionários. A esta empresa chamaremos de Alfa.

A segunda empresa é uma concessionária de automóveis. Foi fundada no ano de 1965 por dois irmãos em primeiro grau. Nos anos de 1970 a empresa foi adquirida por um dos irmãos que possuía, na época quatro filhos. Nos anos de 1990,

por uma questão de doença e, tendo a empresa entrado em uma situação financeira delicada, os filhos assumiram a direção. Esta empresa, além da concessionária possui também outra empresa do grupo no ramo de consórcio de veículos. Dois dos quatro irmãos assumiram a concessionária e, os outros dois, o consórcio. A empresa possui, na atualidade, 35 funcionários e, doravante será chamada de Beta.

E a terceira pesquisada, produz material em aço inox como placas, balcões, escadas, etc., foi fundada no ano de 1975 por dois primos em primeiro grau. Com a morte de um dos irmãos, o outro assumiu a empresa e conduziu o negócio até a sua morte. Este irmão teve dois filhos. Com a sua morte o filho mais velho assumiu o negócio da família. O outro filho ficou trabalhando na empresa, mas, sem a direção. Com o passar dos anos, o filho que assumiu o negócio resolveu empreender em outro ramo e, continuando como sócio da empresa passou a direção ao irmão mais novo. Atualmente, a empresa possui 20 funcionários em seu quadro e será chamada de Gama.

As empresas pesquisadas foram caracterizadas quanto à forma jurídica, ao ramo de atividade e o tempo de existência no mercado. O que é demonstrado na tabela abaixo:

Tabela 2: Caracterização das Empresas

Empresa	Forma Jurídica	Ramo de Atividade	Data Fundação	Tempo de Mercado
Alfa	Sociedade por cotas de Capital Ltda. (Ltda.)	Prestação de serviços mecânicos e autopeças	19/12/1983	30 anos
Beta	Sociedade por cotas de Capital Ltda. (Ltda.)	Comércio e prestação de serviços autopeças	11/12/1965	48 anos
Gama	Sociedade por cotas de Capital Ltda. (Ltda.)	Metalurgia	15/08/1975	38 anos

Fonte: dados da pesquisa

4.1.2 Caracterizar as empresas pesquisadas segundo o modelo tridimensional Gersick *et al.* (1997)

O Modelo de Desenvolvimento Tridimensional idealizado por Gersick *et al.* (1997), visa compreender as empresas familiares, na abordagem sistêmica das três

dimensões, propriedade, família e empresa/gestão, apresentada através do Modelo de Três Círculos.

Para responder a este construto, as questões foram divididas em perguntas relativas aos 03 eixos que contemplam o modelo: Eixo da Propriedade, da Família e da Empresa.

Em relação ao eixo da propriedade foram analisados quais os fundadores da empresa e o grau de parentesco entre eles.

Dentro ainda do Eixo da propriedade, para se determinar em qual geração se encontra as empresas pesquisadas, ou seja, seu estágio atual foi perguntado quais são os acionistas atuais da empresa e o grau de parentesco em relação ao seu fundador.

No que se refere ao Eixo da Família foi perguntado aos entrevistados, quais são os familiares que trabalham na empresa e a relação de parentesco entre eles.

No eixo da Empresa foi perguntado qual o percentual de crescimento da empresa nos últimos anos em relação ao faturamento e se a empresa tem lançados novos produtos ou serviços no mercado e, se pretende expandir seus negócios num futuro recente ou já chegou a um patamar aceitável.

Assim as respostas dos entrevistados:

a) Empresa Alfa

No que diz respeito ao Eixo da Propriedade, a empresa Alfa, em seu início das atividades, teve como seus fundadores dois irmãos que passaremos a chamar de Sr. L e o Sr. H sendo estes cunhados pois o Sr. H era casado com a irmã do Sr. L. Passados alguns anos, entrou na sociedade o irmão do Sr. L que, ao longo do tempo foi adquirindo as cotas dos outros dois sócios ficando, na atualidade, como o único proprietário da empresa, tendo seu filho como sócio,

Em relação ao estágio atual a empresa tem em seu quadro de acionistas um irmão e um sobrinho do fundador, que são os Sr. J, irmão do Sr. L, e o Sr. T que é filho do Sr. J, sendo, na atualidade classificada como proprietário controlador.

Em relação ao eixo da família, na empresa Alfa somente trabalha o Sr. J que é o diretor e, sua esposa, o que a caracteriza como entrada na família.

No que referente ao eixo da empresa, em relação ao percentual de crescimento, nos últimos 05 anos, em relação ao faturamento, a empresa Alfa obteve um crescimento de 10%. E, em relação a expansão ou lançamentos de novos produtos a resposta foi: “A empresa se encontra em um patamar aceitável” (Empresa Alfa). Assim, a partir das informações acima, classificamos a empresa Alfa, de acordo com o modelo de Gersick *et al.* (1997)

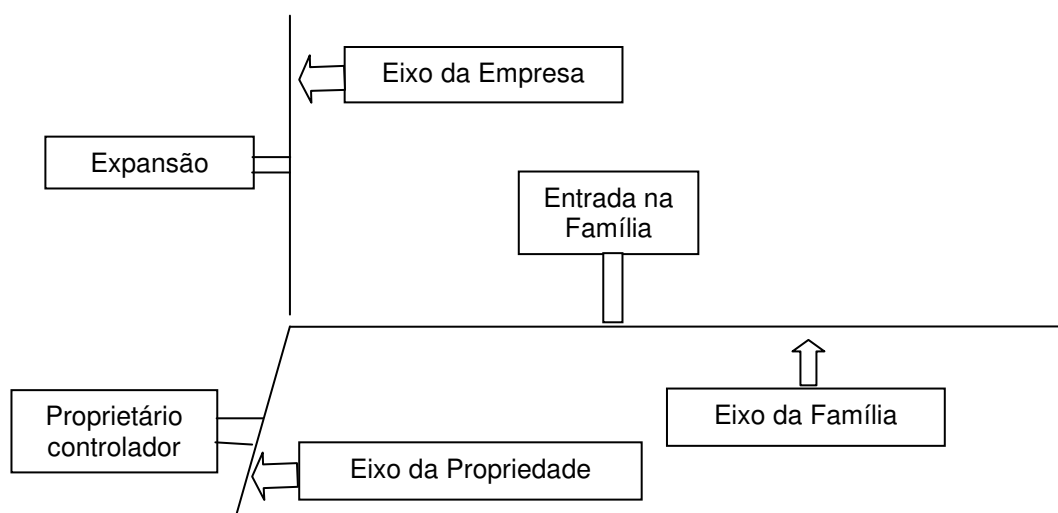


Figura 7 Classificação da empresa Alfa no Modelo Tridimensional de Gersick *et al* (1997) na atualidade.

Referente ao Eixo da Propriedade, no início das atividades não há classificação de acordo com o modelo proposta para este estudo. Na atualidade a empresa se encontra no estágio de proprietário controlador. No Eixo da Família a empresa se encontra no estágio de entrada na família e no eixo da empresa, ela se encontra no estágio de expansão como demonstrado na figura 7.

b) Empresa Beta

Em relação ao eixo da propriedade, a empresa foi fundada por dois irmãos e o esposo de uma de suas primas. Aos fundadores, passaremos a chamar de W e D

para os irmãos e o terceiro fundador, esposa da prima de W e D que chamaremos de V.

Em relação ao estágio atual, a empresa Beta possui quatro sócios que são irmãos entre si, filhos do Sr. V, um dos fundadores da empresa. A estes passaremos a chamar de Sr. C, Sr. L, Sr. E e Sr. VJ.

Atualmente, a empresa Beta está no estágio sociedade entre Irmãos, pois tem como sócios atuais os Srs. C, L, E e VJ que são filhos do Sr. V, um dos fundadores da empresa.

Em relação ao eixo da família, na empresa somente um dos irmãos, o Sr. C exerce a função de diretor financeiro e o Sr. Jr, diretor comercial. Não existindo mais nenhum outro cargo ocupado por parentes.

Em relação ao eixo da empresa e, especificamente sobre o percentual de crescimento nos últimos cinco anos, a empresa Beta não soube precisar um percentual de crescimento, no entanto, relatou a seguinte situação:

A empresa nos últimos 05 anos passou por um processo de reestruturação, ou melhor, de recuperação financeira. Não sei precisar exatamente o percentual de crescimento. No entanto, a empresa hoje se encontra em patamar mais confortável. (Empresa Beta)

No que diz respeito à expansão ou lançamentos de novos produtos, foram assim respondidas:

A empresa não tem como falar em expansão neste momento em função dos problemas societários e internos que está enfrentando. (Empresa Beta)

Assim, a partir das informações acima, classificamos a empresa Beta, de acordo com o modelo de Gersick *et al.* (1997)

Referente ao Eixo da Propriedade, no início das atividades a empresa é classificada como consórcio entre primos. Na atualidade se encontra no estágio de sociedade entre irmãos. No Eixo da Família a empresa se encontra no estágio de trabalho em conjunto e no eixo da empresa, ela se encontra, segundo análise dos dados da entrevista, no estágio maturidade, como demonstrado na figura 8.

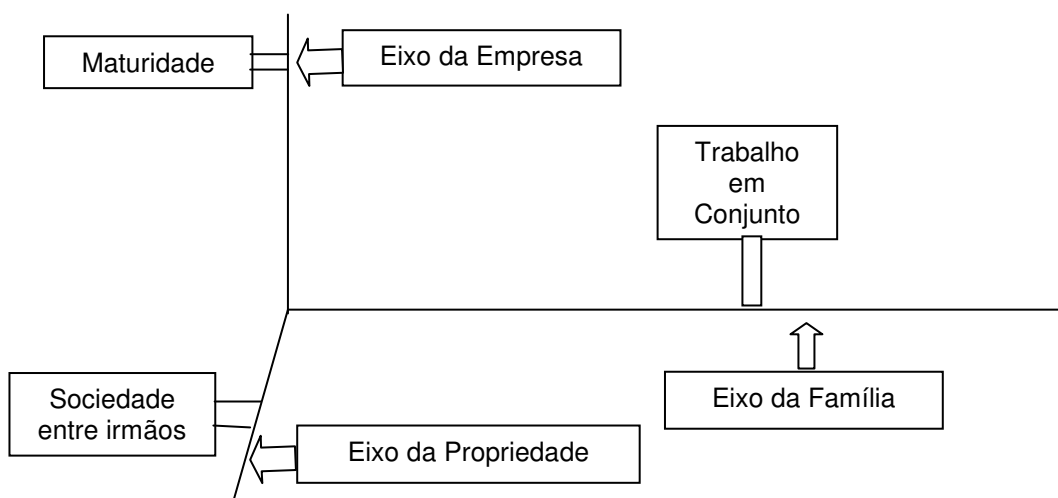


Figura 8: Classificação da empresa Beta no Modelo Tridimensional de Gersick *et al* (1997)

c) Empresa Gama

Em relação ao eixo da propriedade, no tocante a empresa Gama, ela iniciou as atividades tendo como fundadores dois primos em primeiro grau que chamaremos Sr. A e C.

Em relação ao estágio atual, a empresa possui 03 acionistas em seu quadro societário: dois filhos e um neto de um dos fundadores da empresa. A estes passaremos a chamar de Sr. P e Sr. J que são filhos do Sr. A. E ao neto do fundador que é filho do Sr. J, chamaremos Sr. D.

Hoje, a empresa Gama, se encontra no estágio denominado sociedade entre irmãos, pois, possui como sócios atuais os Srs. P, J e D, sendo este ultimo, neto do Sr. A que é pai do Sr. P e J.

Em relação ao eixo da família, na empresa, além do Sr. J e do Sr. D, existem mais dois cargos exercidos por parentes entre si.

No que referente ao eixo da empresa, em relação ao percentual de crescimento nos últimos 05 anos, em relação ao faturamento, a empresa Gama obteve um crescimento de 15% e, em relação a expansão ou lançamentos de novos produtos a empresa afirma:

Como nossa empresa trabalha com peças personalizadas e sob encomendas, diariamente realizamos serviços inovadores em parceria com os melhores arquitetos da região, de modo a satisfazer as necessidades dos nossos clientes (Empresa Gama)

Assim, a partir das informações acima, classificamos a empresa Beta, de acordo com o modelo de Gersick *et al.* (1997)

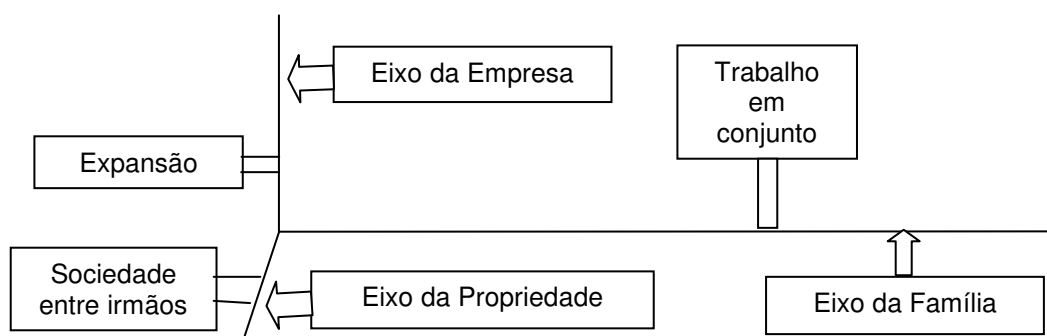


Figura 9: Classificação da empresa Gama no Modelo Tridimensional de Gersick *et al.* (1997)

Referente ao Eixo da Propriedade, no início das atividades a empresa é classificada como consórcio entre primos. Na atualidade se encontra no estágio de sociedade entre irmãos. No Eixo da Família a empresa se encontra no estágio de trabalho em conjunto e no eixo da empresa, no estágio de expansão, como demonstrado na figura 9.

Outra classificação que podemos fazer das empresas em relação ao modelo do estudo é que, elas estão, no eixo da família, chegando ao estágio de Passagem de Bastão, pois, segundo Gersick *et al.* (1997) o estágio de passagem do bastão caracteriza quando a geração dos pais avança na direção dos 50 anos e a mais jovem está na faixa dos 20 a 30 anos, buscando assim, administrar complexas relações entre pais, irmãos, cunhados, primos e crianças de idade amplamente variadas o que é comprovado com a primeira geração da empresa Alfa e segunda geração das empresas Beta e Gama e, todos os sócios atuais, das três empresas pesquisadas, têm mais de 50 anos de idade.

4.1.3 Identificar a preparação do processo sucessório nas empresas pesquisadas a partir do estágio em que se elas se encontram.

Para analisar o processo sucessório foi perguntado às empresas como este foi conduzido na organização sendo respondido:

Não há. Os filhos que poderiam ser os sucessores não apresentam interesse no negócio. (Empresa Alfa)

Não houve, simplesmente “caí” na empresa para resolver um problema societário. (Empresa Beta)

Os herdeiros, ainda novos, são convidados a trabalhar na empresa, depois disso os que identificam com a empresa vão ser preparados para a sucessão. E estes, terão que se preparar também, com cursos e graduações. (Empresa Gama)

Continuando, foi perguntado se a empresa adota um plano empresarial por escrito em conjunto que contenham as metas e objetivos no longo prazo para a organização, no que obtivemos as seguintes respostas:

Na empresa, o proprietário nunca fez menção a esse processo sucessório (Empresa Alfa).

Não há reunião para planejamento futuro. As reuniões são diárias para resolver os problemas ainda existentes. (Empresa Beta)

Não, neste sentido não. (Empresa Gama)

Perguntado as empresas quais são os critérios estabelecidos para a escolha do sucessor de acordo com elementos considerados importantes em seu perfil em relação à organização forma assim respondidas:

Não existe, pois não há um processo sucessório definido. (Empresa A)

Não existe, a empresa não tem interesse em dar sequências de parentes ligados à gestão. (Empresa B)

Como eu disse anteriormente, aquele que encontrar afinidade com a empresa deve se capacitar para receber as funções dos antecessores. (Empresa C)

Outra pergunta diz respeito à reunião formal com todos os membros atuantes das famílias para discussão de questões da empresa, entre elas a problemática da sucessão onde todas as empresas pesquisadas afirmaram não haver.

A resposta não para todas as empresas, também foi obtida, quando perguntado se elas adotam um código de relacionamento e conduta a ser seguido pela família no que se refere ao uso do capital e do patrimônio da organização.

Ainda, foi perguntado como é feito a preparação do grupo (funcionários, sócios, família) para as mudanças decorrentes do processo sucessório sendo respondido pela empresas Alfa e Beta como não havendo preparação pois não há processo sucessório definido. Já a empresa Gama respondeu da seguinte forma:

Com confiança adquirida com o tempo e isso é demonstrado com muito trabalho e estudo.

Assim, apesar das empresas Beta e Gama estarem num segundo estágio de transição, ou seja, são gerenciadas pelos filhos dos fundadores, não houve um processo regimentado, conforme defende os autores o que é comprovado com as respostas das empresas.

Em todas as empresas a sucessão se concretizou de forma informal, sendo a empresa Alfa uma exceção, pois ainda não passou por um processo sucessório.

Em nenhuma das empresas pesquisadas acontecem reuniões formais com os membros atuantes da família para discussão de questões da empresa referente à problemática da sucessão.

Desta não se pode afirmar que as empresas pesquisadas possuem um processo sucessório, claro e bem definido, conforme defende os autores.

4.1.4 Analisar se a gestão adotada pelas empresas familiares pode ser caracterizada como gestão profissional.

Quando aos princípios e valores que prevalecem na empresa, foi perguntado se a empresa possui missão, visão e valores organizacionais definidos, a exceção da empresa B, as demais possuem escritos e disseminados na empresa. No caso da empresa B, apesar de não estarem descritos estes valores são compartilhados entre os funcionários como, por exemplo, a ética no atendimento aos clientes.

O fato de se perguntar sobre visão e missão não está diretamente ligado à profissionalização da empresa apresentado pelos autores no referencial teórico.

Estes dois itens foram colocados na pergunta para verificar se a empresa adota critério de definição por escrito de tais questões.

No caso da empresa B, que não possui estes critérios definidos, formalmente, manifestou uma profunda preocupação em defini-los o mais rapidamente possível.

A empresa nunca deu muita importância, ou melhor, ignorei esta questão em função do acúmulo de problemas. Assim que resolvê-los, faremos um Planejamento Estratégico, onde definiremos missão e visão por escrito.. (Empresa B)

Em relação à existência de uma estrutura e de um modelo organizacional e empresarial, foi questionado quais os critérios usados na distribuição dos cargos e tarefas entre os acionistas. De acordo com as respostas, verificamos que somente o fundador trabalha na empresa Alfa. Nas empresas Beta e Gama, o critério foi a experiência anterior e afinidade com a tarefa.

Apesar de um dos sócios ser filho, somente trabalha na empresa o pai (Empresa Alfa)

O sócio J tinha experiência com peças e oficina e eu com vendas a administração, foi assim a divisão das tarefas. (Empresa B)

Existem três acionistas, um desenvolve o papel de diretor, onde controla e aconselha o processo com um todo. Os outros dois acionistas, de acordo com a afinidade e conhecimento, dividem as tarefas em produção e compras para um e gestão financeira e vendas para o outro. (Empresa C)

Também, foi perguntado se a empresa possui um organograma e um plano de gestão ou planejamento estratégico.

No que diz respeito ao organograma, todas as empresas pesquisadas responderam possuí-lo. No entanto, quando se trata do Planejamento Estratégico, ficou claro que a empresa B não desenvolveu tal procedimento o que, não serve de base para a caracterização da profissionalização de acordo com os autores apresentados no referencial teórico deste trabalho.

Sim. O organograma está afixado no rol de entrada e o planejamento estratégico foi implantado a mais de 5 anos. (Empresa Alfa)

A empresa possui um organograma descrito formalmente. Quanto ao plano de gestão ou planejamento estratégico não possui. No entanto, a gestão é compartilhada entre os dois sócios que trabalham na empresa. Todas as decisões são tomadas em conjunto. (Empresa Beta)

Sim, um organograma informal, onde todos sabem quem são os supervisores e tem total liberdade de ter contato com esses (Empresa Gama)

Em relação ao mecanismo de controle, foi perguntado se as empresas possuem algum *software* de gestão que geram relatórios e auxiliam na tomada de decisão. Todas as empresas disseram possuir e utilizar.

Sim. Em processo de implantação, mas já possui controles. (Empresa Alfa)

Sim, o programa permite todas as variáveis como controle de estoque, controle de pessoal financeiro, de vendas e contábil. (Empresa Beta)

Sim. O *Solution*. Este *software* controla as vendas, comissões, estoques e faz lançamento de pedidos e ordem de compra e venda. Enfim, ele controla todo o processo de gestão da empresa. (Empresa Gama)

Referente ao perfil dos profissionais que exercem cargos na empresa, em todas as empresas pesquisadas, existem diretores e gerentes com curso superior ou pós-graduado, conforme demonstra no quadro a seguir:

Quadro 2 – Qualificação Técnica dos Dirigentes das Empresas

Empresa/Cargos		Pós Graduated	Superior	Técnico	Médio	Fundamental	Básico	S/ Formação
Alfa	Diretor	01						
	Gerente	01	01					
	Supervisor	-	-					
Beta	Diretor		02					
	Gerente		02	03	02			
	Supervisor							
Gama	Diretor	01						
	Gerente	01		01				
	Supervisor			01				

Fonte: dados da pesquisa

Todas as empresas pesquisadas possuem na direção, sócios com curso superior em administração. A exceção da empresa Beta que o seu gestor é formado em engenharia.

Na empresa Gama, o Sr. D, que é o neto do fundador, possui curso superior em Administração e está cursando Direito.

No caso das empresas Alfa e Beta, os gerentes administrativo e comercial, possuem curso superior em Administração.

4.2 Discussão dos resultados das entrevistas

O objetivo geral deste trabalho foi analisar de que forma se configura a gestão e a sucessão em empresas familiares. Para tanto foi necessário identificar se as empresas são realmente familiares e possuem mais de 10 anos de permanência no mercado, contados a partir da data de sua fundação e a data da realização desta pesquisa.

O fator importante é que, de acordo com o apresentado no item 4.1.1, na tabela 2, todas as empresas pesquisadas têm 30 anos ou mais de existência no mercado.

Outro ponto importante, que responde aos objetivos deste item, é que todas as empresas pesquisadas são geridas e possuem em seu quadro de acionistas pessoas ligadas entre si por vínculos familiares, sendo irmãos, tios e ou sobrinhos. O que é amplamente comprovado no item 4.1.2.

Um dos objetivos que deveria ser respondido pela pesquisa é o enquadramento das empresas no Modelo Tridimensional de Empresa familiar apresentado por Gersick *et al.* (1997), compreendendo a empresa por três aspectos: Propriedade, Família e Empresa.

No aspecto relacionado à propriedade, as empresas se encontram em posições diferentes. O início do negócio para as famílias começou, não de acordo com o apresentado por alguns autores quando, o fundador cria sua empresa e logo a seguir encontra sua esposa e se casa, o que ele vai chamar de “proprietário controlador”,

Neste sentido, a empresa Alfa começou se iniciou com uma sociedade entre cunhados o que não é caracterizado pelo autor. Mas, na atualidade, a empresa está na posse de um sócio que é irmão de um dos fundadores mas que, ao longo do tempo adquiriu a propriedade da empresa por meio de compra de ações.

Assim, hoje a empresa Alfa que iniciou suas atividades sem uma classificação no modelo se encontra no estágio Proprietário controlador.

Já as empresas, Beta e Gama, iniciaram suas atividades no que o autor declara ser consórcio entre primos de acordo com a tabela 3.

Outro aspecto relevante é que, na atualidade, a empresa Beta que iniciou a suas atividades no consórcio entre primos, em um determinado momento, voltou ao estágio de proprietário controlador, pois houve a compra de ações por um dos fundadores e, na atualidade, é gerida pelos filhos deste fundador e se encontra no estágio de sociedade entre irmãos.

O mesmo acontecendo com a empresa Gama, conforme demonstrado na tabela 3.

Tabela 3 – Caracterização das empresas – Eixo da Propriedade

Empresa	Início	Atualidade
Alfa	Sem Classificação	Proprietário Controlador
Beta	Consórcio entre Primos	Sociedade de Irmãos
Gama	Consórcio entre Primos	Sociedade de Irmãos

Fonte: Dados da Pesquisa

Uma particularidade em relação a duas das empresas pesquisadas. Em uma delas, a empresa Alfa, que começou com dois sócios sendo um cunhado, casado com a irmã do outro. Mais adiante, entra mais um irmão na sociedade ficando assim composta por dois irmãos e um cunhado, ao longo dos anos, o último que entrou, adquiriu as cotas dos outros dois voltando à empresa ao estágio proprietário controlador.

Em outra empresa, que é a empresa Gama, atualmente existe três sócios, sendo estes, dois irmãos e um sobrinho. A tendência desta organização é que este sobrinho assumira a empresa no futuro, retornando-a ao estágio de proprietário controlador.

O que observamos não haver uma simetria na sequência apresentada pelo autor em relação aos diferentes estágios dentro do eixo propriedade e que, necessariamente, as empresas podem iniciar suas atividades em estágios diferentes não seguindo uma ordem direta de proprietário controlador, sociedade entre irmãos e consórcio entre primos.

No que refere ao eixo da empresa, todas as três empresa pesquisadas se encontram no que o autor chama de trabalho em conjunto, mas se aproximando do estágio passagem do bastão.

Duas das três empresas pesquisadas, Alfa e Beta, apresentam em seu quadro societário, acionistas com mais de 50 (cinquenta) anos de idade o que, para o autor se aproxima o momento de começar a preparação para deixar a organização. No caso da empresa Gama, um dos sócios, já tem apenas 23 anos (vinte e três) o que, caracteriza, nesta empresa, esta preocupação dos demais sócios.

No eixo da Empresa, as empresas Alfa e Gama se encontram no estágio de expansão, pois tiveram um crescimento nos últimos anos e se encontram em patamares aceitáveis, para os sócios em termo de expansão.

Para estas duas empresas, Alfa e Gama, o próximo passo é a maturidade onde haverá apenas dois caminhos, uma reestruturação, uma renovação que pode ser entendida com uma adequação ao mercado ou a falência da empresa.

Já a empresa Beta, após se instalado a sociedade entre irmãos, volta ao estágio de maturidade e foi necessário um repensar da organização, conforme apresentado na tabela 4.

Tabela 4 – Caracterização das empresas – Eixo da Família e Empresa

Empresa	Eixo da Família	Eixo da Empresa
Alfa	Primeira Geração	Expansão
Beta	Segunda Geração	Maturidade
Gama	Segunda Geração	Expansão

Fonte: Dados da Pesquisa

Referente à sucessão, ao analisar os dados coletados, não se pode identificar um processo sucessório formalizado nas empresas pesquisadas.

As duas empresas, Beta e Gama, tiveram sucessão, mas não houve uma formalização para isto, de acordo com as respostas dos entrevistados, não houve e não há reuniões formais entre os membros da família para discutir o assunto sucessão. Também, não há um planejamento que busque uma preparação para a sucessão familiar.

Na empresa Beta, a sucessão aconteceu de forma traumática onde a organização começou entrar em declínio e uma das famílias (filhos de uma dos fundadores) assumiram a empresa.

Na empresa Gama, o processo sucessório do primeiro para o segundo estágio aconteceu de forma tranquila, mas sem a devida formalização, o filho começou a trabalhar com o pai e com a sua morte, assumiu o negócio família.

Agora, passou para o irmão que, está treinando o filho para a continuidade da organização.

Nesta empresa em particular, este filho, busca se profissionalizar com cursos e qualificações na área de gestão para assumir a empresa.

Já na empresa Alfa, que se encontra no estágio proprietário controlador, não houve o processo sucessório de forma alguma e, de acordo com a entrevista, não haverá, pois os filhos não demonstram interesse pelo o negócio, pois escolherem carreiras diferentes.

Em relação à gestão, os autores apresentados neste estudo, defendem que a profissionalização de uma empresa ocorre quando há a separação entre a posse a gestão o que, de acordo com as pesquisas, em todas as empresas, posse e gestão estão ligadas, pois todas as empresas possuem sócios assumindo cargos de diretoria ou gerência definindo os rumos da organização.

No entanto, podemos perceber a profissionalização sob outros aspectos que são apresentados por Cassillas, Vázquez e Dias (2007). Os autores defendem que a continuidade da empresa depende da sua profissionalização e esta, dos princípios e valores que prevalecem na empresa, da existência de uma estrutura e de um modelo organizacional e empresarial e, dos profissionais que exercem cargos de alguma responsabilidade executiva na empresa.

Neste sentido das às empresas pesquisadas possuem estrutura formal de controle da organização com a utilização de *software* de gestão que controlam materiais, finanças, compras e vendas.

Também possuem organograma formal, definido e plano de gestão de acordo com as respostas obtidas nas entrevistas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS, IMPLICAÇÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.

Essa dissertação teve como objetivo geral analisar de que forma se configura a gestão e a sucessão em empresas familiares.

Essa identificação foi possível através do estudo teórico, onde levantou os principais pressupostos da gestão fase ao processo sucessório nas empresas familiares.

5.1 Considerações Finais

De acordo com a pesquisa, não se pode comprovar que se tem uma relação direta entre a gestão, entendida como profissional pelos autores, e o processo sucessório nas empresas pesquisadas. Pois, apesar de todas as três empresas serem classificadas como tendo uma gestão profissional, de acordo com os autores citados neste trabalho, não se pode definir que a sucessão ocorrida nas empresas, aconteceu em função da profissionalização ou que a profissionalização tenha ocorrido em função da sucessão.

A constatação acima se dá pelo fato de que, em uma das empresas, a Beta, o processo sucessório ocorreu de forma traumática, justamente por não haver critérios profissionais na organização, levando-a ao cáus. A a sucessão, nesta empresa, foi uma tentativa de resolver o problema familiar e gerencial. Porém, esta empresa apresenta sinais de profissionalização. Mas, em estando na segunda geração, não tem interesse em passar, de forma sucessória, para a terceira geração. A empresa está treinando profissionais para dirigir o negócio da família num futuro próximo.

Um dos aspectos defendidos pelos autores como forma de profissionalização, é a separação da posse e gestão. Este aspecto não está, na atualidade, dentro das empresas pesquisadas, pois, todas têm acionistas nas funções de diretores e ou gerentes.

No entanto, todos estes acionistas possuem qualificação técnica, em nível superior, para condução do negócio por serem em Administração, empresas Alfa e Gama e Engenharia, Empresa Beta.

Ademais, no que diz respeito aos procedimentos técnicos que norteiam a direção, todas as empresas possuem ferramenta que proporcionam aos gestores a forma de administrar o negócio o que, pode caracterizar a empresa como gestão profissional.

O modelo tridimensional de Gersick *et al.* (1997) é facilmente comprovado dentro da pesquisa com o enquadramento das empresas.

Um fato nos chama a atenção durante a pesquisa: uma das empresas pesquisadas, a empresa Beta, que possui 48 anos de mercado, não possui missão, visão e objetivos definidos formalmente o que, contrapõe a visão dos autores no aspecto relativo aos princípios e valores que norteiam a organização.

Esta dissonância entre o autor e a realidade da empresa pode ser vista como os aspectos informais de uma organização, pois, mesmo não existindo no papel, é notória a forma de trabalho e prestação de serviços da empresa o que, justifica a existência no mercado. Por outro lado, há de se perguntar, se a não existência dos valores e princípios definidos de forma regimentada, poderiam ter contribuído para o momento de dificuldades vivenciadas pela organização num passado recente.

Todas das empresas buscam o processo de profissionalização através de seu quadro de funcionários e dos que a dirigem, no entanto não se pode estabelecer uma relação direta entre o modelo profissional adotado pelas empresas pesquisadas e seu processo sucessório.

Pelo exposto acima e, baseado no resultado desta pesquisa, podemos observar que:

1. Nenhuma das três empresas pesquisadas possui um processo sucessório formalizado que possibilitará a transição de poder entre as gerações de forma tranquila.
2. Não podemos afirmar que existe uma relação direta entre a gestão da empresa e seu processo sucessório

3. Todas as empresas pesquisadas possuem processo de gestão, segundo os autores, de forma profissional
4. O processo sucessório pode ocorrer de forma informal, não obedecendo aos critérios estabelecidos pelos autores.
5. Mesmo tendo uma gestão profissional definida, as empresas estão sujeitas as mudanças do mercado e que, tal gestão não garante a sobrevivência desta organização.

5.2 Implicações da pesquisa

Os resultados da pesquisa trazem contribuições tanto para a academia, quanto para as empresas familiares que buscam compreender como estas funcionam e, se espelhar em outras organizações familiares.

Na vertente acadêmica, a pesquisa contribui para aumentar a disponibilidade de estudos que discutam o processo sucessório e a profissionalização nas empresas familiares. Além disso, verifica-se uma maior tendência de direcionamento da literatura ao tema, pois, as empresas familiares dominam, em sua grande maioria, a economia mundial. A pesquisa mostra que os desafios do processo sucessório, em consonância com a profissionalização nas empresas ainda precisam ser mais discutidos.

Para as organizações a pesquisa demonstra a situação real de 03 empresas em diferentes estágios e realidades.

Embora, é sabido que todas as pessoas que iniciam o seu negócio não gostaria que este sucumbisse num futuro próximo, muitas destas empresas não se preparam adequadamente para esta realidade. Apesar desta vontade, as empresas familiares, em sua maioria não passam da segunda geração.

Espera-se com este trabalho, ter colaborado com as empresas familiares, na identificação e análise dos fatores envolvidos em um processo de profissionalização e sucessão.

Enfim, espera-se ainda ter despertado a atenção e curiosidade para a importância destes processos e o impacto na longevidade das empresas.

5.3 Limitações da Pesquisa

Como limitações do trabalho, o caráter descritivo do estudo se enquadra por permitir baixo poder de generalização, limitando os resultados encontrados ao contexto das empresas pesquisadas.

Outra limitação refere-se à tentativa de entender o contexto da profissionalização e do processo sucessório apenas por uma entrevista uma vez que, cada diretor ou sócio pode ter uma opinião diferente a respeito de algum questionamento.

Ainda, como limitação encontrou a dificuldade dos entrevistados em compreenderem o processo de profissionalização e sucessão apesar de fazerem parte de uma empresa familiar.

5.4 Sugestões para pesquisas futuras

A realização da pesquisa identificou novas possibilidades para estudos futuros.

Considerando o contexto atual que vivem as organizações brasileiras, a abertura de capital e momento econômico, abre-se uma necessidade de melhoria de gestão para as organizações no que se fere ao âmbito profissional.

Um estudo mais detalhado sobre a profissionalização e os modelos adotados pode contribuir para o melhoramento da gestão das empresas familiares no âmbito nacional.

Além disso, essa pesquisa trouxe apenas a visão 03 empresas familiares na cidade de Governador Valadares, que apesar de ser terem mais de 20 anos de mercado, não representam as realidades vividas em todas as empresas familiares que ultrapassaram esta idade.

Isso abre espaço para uma discussão sobre a forma da condução do processo sucessório e de gestão adotados por empresas em outras cidades e também empresas que tenham menos de 20 anos de existência.

Ainda, em duas das empresas pesquisadas, Alfa e Beta, houve uma tendência muito forte na contratação de profissional externo para a continuidade da organização, o que pode abrir uma discussão a respeito do assunto no sentido de nortear estas organizações com modelos para este processo.

Por fim, o modelo adotado neste estudo não contempla a questão do conflito que poderia existir no ponto de convergência dos três eixos, família, propriedade, empresa. Um estudo sobre os conflitos que poderia surgir em cada uma das dimensões deste modelo poderia ajudar as empresas familiares a melhorar a compreensão e condução do negócio.

6. REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Alexandre Farias. *Gestão Estratégica das informações internas na pequena empresa: estudo comparativo de casos em empresas do setor de serviços (hoteleiro) da região de Brotas – SSP*. 2004. 209p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, São Carlos, 2004.
- BERNHOEFT, Renato. *Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar)*. 3.ed. São Paulo: SENAC, 2002.
- BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel. *Governança na empresa familiar*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- BETHLEM, Agrícola. Empresa familiar: Oportunidades para pesquisa. *Revista de Administração*. V. 29, n.4, p. 88-97, out/dez/1994. São Paulo, 1994.
- BORNHOLDT, Werner. *Governança na empresa familiar: implantação e prática*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- BORNHOLDT, Werner. *Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. São Paulo: Nobel, 1989.
- CASILLAS, Jose Carlos; VÁRQUEZ, Adolfo; DÍAZ, Carmen. *Gestão da Empresa Familiar: Conceitos, Casos e Soluções*. São Paulo: Thomson, 2007.
- COSTA, Armando Dalla. *Sucessão e Sucesso nas Empresas Familiares*. Curitiba: Juruá, 2010.
- DANA, Leo-Paul. *World Encyclopedia for Entrepreneurship*. Massachusetts, 2011.
- DAVIS, P, S. Realizing the potential of the family business. *Organizational Dynamics*, v. 12, n. 1, p. 47-56, 1983.
- DONNELLEY, R. G. *A empresa familiar*. São Paulo: Abril, 1976.
- FLORESTA, M. *Profissionalização e sucessão familiar*. Balcão SEBRAE, 1999.
- FLORIANI, Dimas. A Didática e a nova cultura da aprendizagem. *Revista Diálogo Educacional*. V. 4, n.10, Set./Dez/ 2003. Curitiba, 2003.
- FUJIOKA, N. Empresa familiar: fracasso ou sucesso? *Fórum Paranaense de Administração*. Curitiba. Anais Spein, 2002.
- GERSICK, Kelin E. *et al. De Geração para Geração: Ciclos de Vida das Empresas Familiares*. Rio de Janeiro: Negócios, 1997.
- GEWIRTZ, David. *A Empresa Flexível*. Rio de Janeiro: Rocco, 1998.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, Arilda Schmidt. *Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades*. In: Revista de Administração de Empresas - RAE, v.35, n.2, p.57-63, mar./abr/1995.

_____. *Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais*. Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai./jun/1995. São Paulo, 1995.

GONÇALVES, Sérgio de Castro. *Patrimônio, Família e Empresa*. São Paulo: Negócios, 2000.

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

LETHBRIDGE. Eric. *Tendências da Empresa Familiar no Mundo*. In: Artigo Científico. 2008.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. *A Construção do Saber*. manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: UFMG, 1999. 340 p.

LODI, J. B. *A empresa familiar*. IDORT, n° 539-542, p. 41-45, jan./abr. 1977.

_____. *A Empresa Familiar*. São Paulo, Pioneira, 1986.

_____. *Sucessão e conflito na empresa familiar*. São Paulo, Pioneira, 1987.

_____. *O fortalecimento da empresa familiar*. São Paulo, Pioneira, 1989.

_____. *A ética na empresa familiar*. São Paulo, Pioneira, 1994.

_____. *A Empresa Familiar*. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

LEONE, N. M. de G. A sucessão não é um tabu para os dirigentes da P.M.E. *Anais do XV ENANPAD*. Belo Horizonte, v.7, pp.243-257. 1991.

MACCARI, Emerson Antônio. *et al.* Empresa Familiar e as Dificuldades Enfrentadas pelos Membros da 3ª Geração. *Revista de Ciências da Administração*. V. 10, n. 22, p. 30-54, set./dez. 2008

MAGRETTA, J. *Governing the family-owned enterprise*: Na interview with Finland's Krister Ahlström. *Harvard Business Review* , January/February, p. 113-123, 1998.

MATTHEWS, C. H; MOORE, T. W.; FIALKO, A. S. *Succession in the family firm: A cognitive categorization perspective*. *Family Business Review* , v. 12 n. 2, 159-169, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Empresas Familiares: Como fortalecer o empreendedorismo e otimizar o processo sucessório*. São Paulo: Atlas, 1999.

PADULA, A. D.; VADON, Jacques. Uma Metodologia de Diagnóstico Organizacional Global para a Consultoria de Gestão em Pequenas e Médias Empresas. *Revista de Administração*, São Paulo v. 31, n.1, p.32-43, jan/mar. 1996.

ROCHA. C. H. M. A profissionalização da gestão das empresas familiares num contexto de mudança: um estudo de caso no setor têxtil. *Revista Múltipla*, Brasília, n. 7, p. 127-149, Dez. 2001.

RODRIGUES, Otávio. Habilidades indispensáveis para se trabalhar em uma empresa familiar. *Revista Você S.A.*, São Paulo, nº 22, p. 60-66, abril/2000.

SARSUR, A. M.; LICIO, F. G.; VERSIANI, A. F.; AMORIM, W. A. C. *Aspectos Culturais em Organizações Virtuais: novidades ou mascaramento de concepções tradicionais?* In: ENANPAD, 28. Anais Eletrônicos. Curitiba, 2004.

SILVA, J. C. S.; FISCHER, T. DAVEL, E. *Organizações familiares e tipologias de análise: o caso da organização Odebrecht*. Anais Eletrônicos, 22º ENANPAD. Foz do Iguaçu, 1998.

STAVROU, E. T. A four factor model: A guide to planning next generation involvement in the family firm. *Family Business Review*, v. 11, p. 135-142, 1998.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1992.

YIN, R. K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2004.

VIDIGAL, Antônio Carlos. *Viva a Empresa Familiar*. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

7. APÊNDICES

APÊNDICE A - Roteiro das Entrevistas

INFORMAÇÕES PRÉVIAS AO QUESTIONÁRIO

Este questionário tem por objetivo a coleta de dados para a pesquisa que venho desenvolvendo para dissertação do Curso de Mestrado Profissional em Administração da Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo, intitulada: “Gestão Profissional e Sucessão nas Empresas Familiares”

Meu objetivo identificar a gestão adotada pela empresa e se esta em uma relação direta com o processo sucessório.

Gostaria que respondesse as perguntas abaixo, com base no seu conhecimento e dados técnicos da organização.

Grupo 01 - Identificação da Empresa:

Objetivo específico 1: Descrever o perfil das empresas objeto deste estudo

Nome:	
Endereço:	
Cidade	Estado:
CNPJ:	Data da Fundação:
Forma Jurídica: () Ltda () S.A. () Capital Misto	
Ramo de Atividade:	
Responsável:	

Objetivo Específico 2. Caracterizar as empresas de acordo com o modelo tridimensional de Empresa familiar

O Modelo de Desenvolvimento Tridimensional idealizado por Gersick *et al.* (1997), visa compreender as empresas familiares, na abordagem sistêmica das três

dimensões, propriedade, família e empresa/gestão, apresentada através do Modelo de Três Círculos.

A. Eixo da Propriedade

1. Qual ou quais são os fundadores da empresa? Especificar Nome e grau de parentesco em relação ao outro na seguinte ordem: Esposo ou esposa, irmãos, primos em primeiro grau, ou primos em segundo grau.

Nome	Parentesco

2. Quais são os acionistas da empresa e qual a sua participação no capital social? Especificar Nome, idade, sexo e grau de parentesco em relação ao fundador na seguinte ordem: Fundador (Esposo ou esposa), filho, neto e bisneto.

Nome	Idade	Sexo	Parentesco

B. Eixo da Família

3. Quais são os familiares que trabalham na empresa e relação de parentesco existente entre eles. (Para esta resposta, utilizar o quadro abaixo, sendo estas emitidas em relação ao fundador, especificando idade, sexo e grau de parentesco, na seguinte ordem: Esposo ou esposa, Filhos, Netos e bisnetos).

Nome	Idade	Sexo	Parentesco

C. Eixo da Empresa

4. Qual o percentual de crescimento da empresa nos últimos 05 (cinco) anos em relação ao faturamento?
5. A empresa tem lançado novos produtos e ou serviços no mercado ou pretende expandir seus negócios num futuro recente ou, já chegou a um patamar aceitável para os propósitos dos proprietários?

Grupo 02 – Sucessão Familiar

Objetivo Específico 3. Identificar a condução do processo sucessório das empresas familiares, objeto de estudo.

Para sustentação deste construto, adotaremos as considerações de Lodi (1987), Bernhoeft (1989; 1995) e Morris *et al.* (1997), que dizem que o planejamento do processo sucessório deve ser feito seguindo critérios claros, de forma sistemática e com tempo para a sua execução, tornando as informações simétricas para todos os herdeiros. A evidência empírica apontada por esses autores indica que, nos casos de sucesso, o fundador dedica uma boa energia para o planejamento do processo, visando à transferência de poder de forma segura e sem contratempos.

1. Como foi conduzido o processo sucessório da organização?
2. A empresa adotou ou adota um plano empresarial por escrito em conjunto que contenham as metas e objetivos de longo prazo para a organização?
3. Quais são os critérios estabelecidos para a escolha do sucessor de acordo com os elementos considerados importantes em seu perfil em relação à organização?
4. São realizadas reuniões formais com todos os membros atuantes da família para discussão de questões da empresa, entre elas a problemática da sucessão;

5. A empresa adota um código de relacionamento e conduta a ser seguido pela família no que se refere ao uso do capital e do patrimônio da organização?
6. Como é feito o processo de preparação do grupo para as mudanças decorrentes do processo de sucessão;

Grupo 03

Objetivo Específico 4. Identificar e caracterizar o modelo de gestão profissional utilizado pelas empresas familiares objeto de estudo

Para sustentação deste construto, apoiaremos em Cassillas, Vázquez e Dias (2007) que a profissionalização de uma empresa depende:

- a. Dos princípios e valores que prevalecem na empresa
- b. Da existência de uma estrutura e de um modelo organizacional e empresarial
- c. Dos profissionais que exercem cargos de alguma responsabilidade executiva na empresa.

Lodi (1986), que apresenta a profissionalização como um processo de assumir práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas com adoção de métodos impessoais e racionais; que incluem a integração de profissionais na direção e gerência da empresa.

Bernhoeft (2002) entende que a profissionalização é resultado de um bom planejamento organizacional

1. A empresa possui Missão, Visão e Valores Organizacionais definidos? (se sim, citar)
2. Quais os critérios usados na distribuição dos cargos e tarefas entre os acionistas que trabalham na empresa?
3. A empresa possui um organograma e um plano de gestão ou Planejamento Estratégico? Se sim, descreva-o.
4. A empresa possui software de gestão que geram relatórios que auxiliam na tomada de decisão?

5. Qual é o perfil dos profissionais que exercem cargos na empresa? Para tanto, gentileza preencher o quadro abaixo.

Qualificação técnica dos profissionais

Cargos	Pós-Graduado	Superior	Técnico	Médio (2º Grau)	Fundamental (8ª série)	4ª Básico (série)	Sem Instrução
Diretores							
Gerentes							
Supervisores							
Encarregados							
Técnicos							
Outros (titulares, auxiliares, assistentes)							
Demais cargos							
Total							