



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA – UniCEUB
FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS
APLICADAS – FATEC

FREDERICK MARCK RIBEIRO NUNES

MODELO DE GESTÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES

Brasília

2015

FREDERICK MARCK RIBEIRO NUNES

MODELO DE GESTÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso Administração de Empresas do UniCeub – Centro Universitário de Brasília.

Orientadora: Msc. Tatiane Regina P.P. de Araujo.

Brasília

2015

FREDERICK MARCK RIBEIRO NUNES

MODELO DE GESTÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso Administração de Empresas do UniCeub – Centro Universitário de Brasília.

Orientadora: Msc. Tatiane Regina P.P. de Araujo.

Brasília, novembro de 2015.

BANCA EXAMINADORA

Prof. (a):

Orientador (a)

Prof. (a):

Examinador (a)

Prof. (a):

Examinador (a)

RESUMO

As empresas familiares movimentam grande parte do setor econômico do Brasil, elas são as principais responsáveis pela geração de empregos no País e com o atual e acelerado processo de globalização mundial torna-se cada vez mais relevante debater as dificuldades presentes nesse novo cenário empresarial (CARRÃO, 1997; LEITE, 2002; VIDIGAL, 2000). Dentro desse contexto, pretende-se analisar a inclusão da empresa familiar nessa nova ordem econômica mundial. Tal estudo se justifica, principalmente, pelos vários aspectos relacionados ao estilo de gerenciamento adotado pelos empresários, entre os quais se destacam o baixo nível de profissionalização, problemas na sucessão, no planejamento, entre outros. Para isso, foi realizado um estudo de caso descritivo com cinco empresas familiares no Distrito Federal, elaborado através de uma abordagem qualitativa. Por meio dos resultados obtidos pretende-se contribuir para o entendimento da realidade desse ambiente empresarial, tanto em relação aos administradores como em relação à família. Observou-se que embora a empresa familiar apresente problemas, principalmente de ordem gerencial, existem alternativas viáveis para sua sobrevivência no mercado globalizado, desde que haja uma readequação de sua estrutura administrativa.

Palavras-Chave: Empresa Familiar. Gestão Empresarial. Globalização. Sucessão.

1 INTRODUÇÃO

Não há um consenso sobre o conceito de empresa familiar. De uma maneira mais genérica, Oliveira (1999) caracteriza a empresa familiar como sendo aquela que transfere o poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias.

As empresas familiares podem ser classificadas em grande, médio e pequeno porte. Elas são de grande importância para a economia, sociedade e para política mundial e representam a maior parte dentre os diversos tipos de empresas em todos os países (BERNHORET, 2011).

Apesar das empresas familiares serem muito significativas para economia, elas apresentam uma estatística preocupante. Segundo o Sebrae (2012), 65% desaparecem do mercado, devido ao fato de disputas internas, apenas 30% delas atingem a segunda geração e 15% a terceira. É muito comum que pequenos e médios negócios sejam um tanto improvisados. E com isso boas ideias podem não se concretizarem por falta de planejamento.

O gerenciamento de pequenas empresas familiares é caracterizado pelo elevado grau de informalidade, dificultando o mapeamento dos indicadores de desempenho para controle de sua gestão. Assim sendo, para Oliveira (1999), a busca de competitividade e o alcance de efetividade organizacional são tarefas difíceis de serem cumpridas visto que nem sempre existe capacidade gerencial e tecnológica para gerar informações e tomar decisões eficazes. Dados do Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação – IBPT (2012) indicam que atualmente, 15,41% dos empreendimentos morrem no primeiro ano de vida, 41,86% dos empreendimentos desaparecem entre um e cinco anos e mais de 75% encerram suas atividades até 14 anos de vida. Tendo em vista esses dados, qual o principal modelo de gestão que as empresas familiares utilizam e quais as principais vantagens e desvantagens, segundo a percepção dos gestores?

Numa pesquisa realizada pelo Grupo de Excelência em Empresas Familiares (2011), entre filhos de empresários, verificou-se que o desejo de melhoria era o principal motivo pelo qual a recusa por parte do filho de trabalhar na empresa familiar acabava sendo aceita com pouca resistência por parte do pai, pois, a empresa familiar era pequena e o anseio para o filho era de uma vida melhor. Muitos disseram que o pai, certamente, nem permitiria que eles trabalhassem na empresa familiar, por querer

algo melhor para eles. O mesmo não ocorre com os sucessores de uma grande empresa familiar em que a recusa de trabalhar para a empresa é vista como uma grande ameaça.

Para os filhos que decidiam se formar em administração, tornava-se óbvio tanto para eles quanto para os pais que com esta carreira eles acabariam sendo preparados para empreendimentos muito maiores que a empresa familiar. Muitos empresários questionam a ideia do filho, um dia, assumir ou não a direção da empresa.

Transformar a administração da empresa familiar, habitualmente marcada pela improvisação, empirismo, falta de planejamento e metas mensuráveis, em uma gestão profissionalizada, voltada para os resultados e a perpetuação do negócio é um dos grandes desafios que se impõe no contexto econômico global. Para resolver essa questão, a governança corporativa, conceito enraizado nas grandes companhias, deve fazer parte também dos negócios familiares, ou seja, é necessária uma boa gestão, planejamento e transparência. Nesse contexto, esse estudo tem o objetivo principal de identificar e analisar os modelos de gestão utilizados pelas empresas familiares o que é imprescindível para o sucesso da empresa se tornar realidade.

2 EMPRESAS FAMILIARES

As capitâneas hereditárias, segundo Amaral (1999), foram o primeiro tipo de empreendimento privado brasileiro, a partir daí nasceram as empresas familiares. Esse modelo de organização empresarial foi o responsável pelo início da industrialização brasileira e pelo crescimento do Brasil como País do agronegócio.

Os imigrantes europeus, embora tenham contribuído com novas técnicas e novos modelos de gestão, continuaram com a característica básica da empresa familiar brasileira, em que um negócio é passado de geração para geração, e tem o seu êxito, proporcional à preparação dos herdeiros, em consolidar e expandir o patrimônio deixado por seus antepassados. (AMARAL, 1999)

Com a globalização, a empresa familiar tradicional teve que se profissionalizar e se modernizar para conseguir competir e sobreviver com empresas multinacionais ou acabaria entrando em colapso por causa de grupos estrangeiros e empresas de grande porte. (DRUCKER, 1975).

Atualmente, existem várias definições sobre o que é empresa familiar. Para analisar o assunto, encontram-se no Quadro 1 alguns conceitos importantes:

Quadro 1 – Conceitos de empresa familiar em ordem cronológica

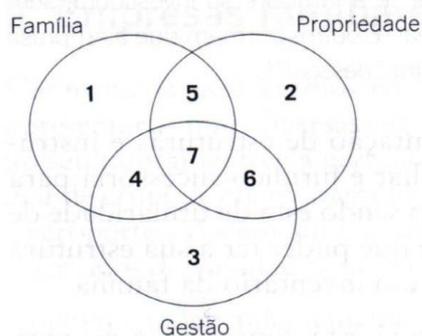
AUTORES	CONCEITO	FOCO
Donnelley (1964)	Uma empresa é considerada familiar se está sob o comando, há pelo menos duas gerações, de uma mesma família.	- Duas gerações da família - Influencia na empresa
Barry (1975)	Quando na prática, é dirigida por uma única família.	- Controle familiar
Tagiuri e Davis (1982)	Quando há na empresa mais de dois membros da família que influenciam a direção dos negócios por meio de laços de sangue, direito de propriedade ou papéis de gerenciamento.	- Gestão - Propriedade
Dyer Jr. (1983)	Quando as decisões em relação à gestão e propriedade são influenciadas pelas famílias.	- Gerenciamento - Propriedade Familiar
Bernhoeft (1987)	Quando a origem e a história da empresa são vinculadas a uma família ou quando os membros da família são os responsáveis pela administração dos negócios.	- Família - História - Direção
Lodi (1998)	Quando o fundador ou um sobrenome representam os valores institucionais da empresa.	- Tradições - Valores familiares
Barnes e Hershon (1994)	Quando a empresa é controlada por membros da família.	- Propriedade
Gersick et al. (1997)	É aquela na qual se misturam assuntos relacionados à gestão, propriedade e família.	- Propriedade - Família - Gestão

Chua, Chrisman e Sharma (1999)	Quando na empresa existem membros da mesma família ou de um pequeno grupo de famílias que influenciam na gestão da empresa.	- Controle por Membros da Família
Lanzana e Constanzi (1999)	Quando uma família possui a propriedade do capital e por isso exercem controle sobre a empresa.	- Propriedade Familiar
Danes et al. (2002)	Quando a sucessão familiar é passada de geração para geração resultando em sucesso no empreendimento.	- Autoridade Familiar - Sucessão
Suehiro e Wailerdsak (2004)	Quando os membros de uma família são os responsáveis pela propriedade e controle da empresa.	- Propriedade - Família
Brochauss (2004)	Quando a constante transferência de autoridade na gestão de empresas familiares entre as gerações é uma característica que perdura por vários anos.	- Gerenciamento influenciado pelo fundador.
Uhlener (2006)	Quando a família que detém a maior parte dos membros da empresa gerencia a empresa.	- Propriedade - Família - Gestão
Grzybovski (2007)	Quando há a inclusão de membros da família no dia a dia da empresa, seja como diretor, gerente ou proprietário.	- Propriedade - Família - Gestão.

Fonte: Cançado et al (2013)

Conforme se observa no Quadro 1, a maioria dos autores caracteriza a empresa familiar com relação à propriedade da empresa e à influência da família. Donnelley identifica a empresa familiar pela existência de duas gerações de uma família no poder, a partir de Tagiuri e Davis na década de 1980, as definições passam por dois círculos – propriedade e gestão, e na década de 1990 chegam ao modelo dos três círculos de Gersick e outros (Figura 1) – propriedade, família e gestão.

Figura 1 – Modelo dos três círculos



1. Membro da família controladora, que não detém participação acionária nem cargo de gestão;
2. Pessoa de fora da família controladora, que detém participação acionária mas não possui cargo;
3. Pessoa de fora da família controladora, sem participação acionária, detentora de cargo de gestão;
4. Membro da família controladora, sem participação acionária, com cargo de gestão;
5. Membro da família controladora, que detém participação acionária e não exerce cargo de gestão;
6. Pessoa de fora da família, que detém participação acionária e exerce cargo de gestão;
7. Membro da família controladora, que detém participação acionária e exerce cargo de gestão.

Fonte: John Davis e outros, FGV

Um dos critérios mais apropriados é a relação entre controle e propriedade. Segundo esse ponto de vista, a empresa familiar tradicional pode ser definida como aquela em que um ou mais membros de uma família exercem considerável controle

administrativo sobre a empresa, por possuírem parcela significativa do capital (STUART, 2005). Esta definição é semelhante com a de Gracioso (1998). Para ele, a definição de empresa familiar não está baseada somente na propriedade, mas na existência de uma gestão em que a maioria dos principais cargos seja preenchida por membros da família proprietária.

2.1 Tipos de Empresas Familiares

As empresas familiares podem ser classificadas em vários tipos, em função do enfoque que seja norteadada a análise e dos critérios utilizados. Segundo Lethbridge (1997), as empresas familiares podem ser classificadas em três tipos:

- a) Empresa Familiar Tradicional – Administração e finanças pouco objetivas, capital fechado e exercido exclusivamente pelos familiares;
- b) Empresa Familiar Híbrida – Controle exercido pela família, com maior transparência e profissionalismo sendo que nos cargos de direção há a presença de gestores profissionais, empresa de capital aberto;
- c) Empresa com Influência Familiar – A maior parte das ações é controlada por terceiros, mas parte expressiva das ações é controlada por uma família, que mesmo não participando da administração direta da empresa mantém o controle estratégico da organização, também é uma empresa de capital aberto.

Os tipos de empresa familiar classificados por Amendolara (1995) baseiam-se na forma como o poder é exercido pelo fundador, assumindo três faces:

- a) Poder absoluto da responsabilidade pela gestão: caracteriza-se pela autoconfiança e conservadorismo.
- b) Poder compartilhado: quando um processo de abertura é iniciado pelo fundador, aceitando a participação de familiares na organização, restringindo, contudo ao limite de questões básicas e rotineiras e distantes do poder central.
- c) Poder semi-delegado: A empresa possui uma estrutura gerencial profissionalizada ou em fase de profissionalização, com conselho de administração formado e uma diretoria com relativa autonomia para tomada de decisões.

A experiência do fundador da primeira geração é única, sendo que todos os estágios subsequentes são afetados por aquilo que acontece durante os primeiros anos de vida da empresa, até que ela se torne uma empresa familiar. Gersick (1997) explica que depois da primeira geração não há apenas uma mudança nos

proprietários, mas também na forma de propriedade, que passa a ser mais dissolvida, apresentando outra forma de classificação:

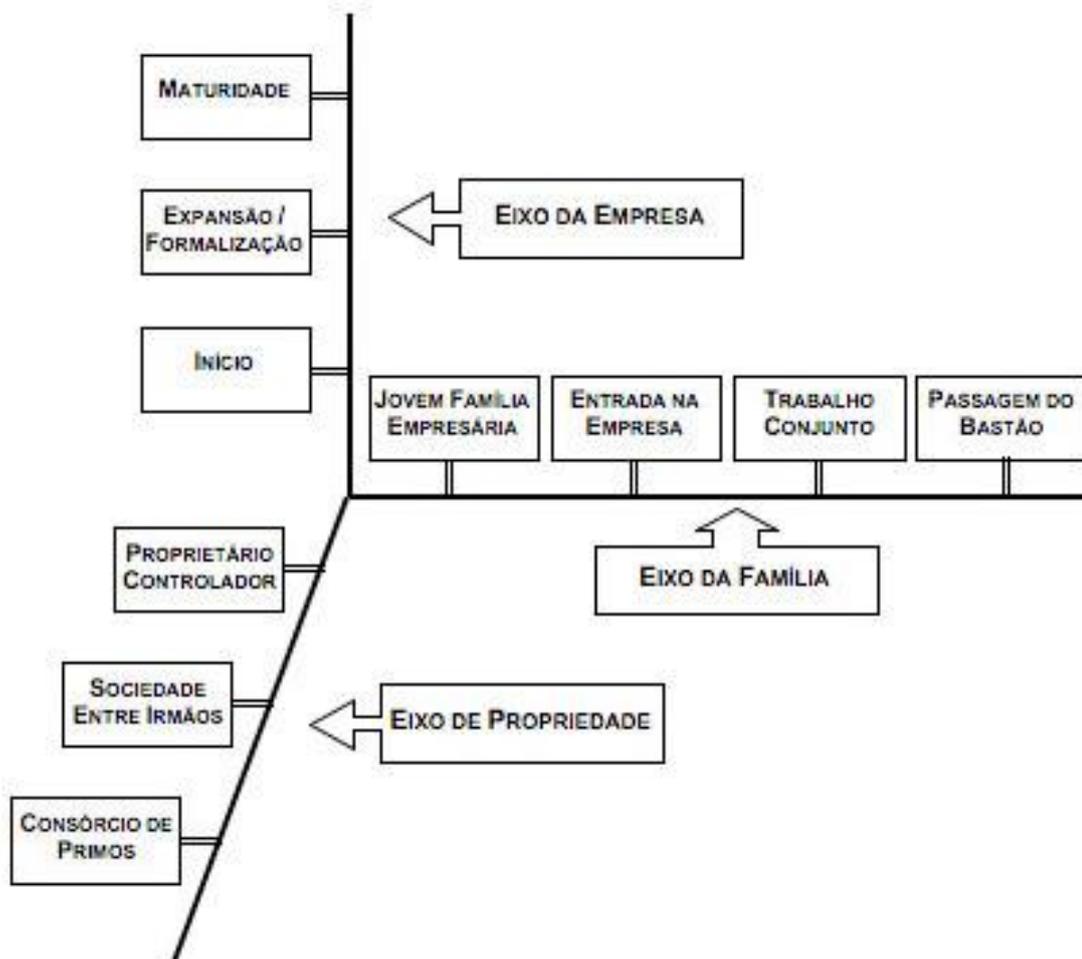
- a) Empresa familiar de um proprietário controlador: um dono ou um casal são os responsáveis pelo controle da propriedade;
- b) Empresa familiar de sociedade entre irmãos: ocorre na maioria das vezes na segunda geração familiar. O controle acionário pertence a um ou mais irmãos;
- c) Empresa familiar de consórcio entre primos: a empresa é controlada por diversos membros da família, geralmente alcançado na terceira geração.

Uma sociedade entre irmãos com outra minoritária, como por exemplo, seus primos, é considerada uma forma híbrida de sociedade para Gersick (1997). Essa categorização pode, contudo, ser contestada em relação a alguns aspectos, em que é possível verificar negócios familiares gerenciados por mais de uma geração.

Entretanto, para o autor, a partir dessas três etapas e nas formas híbridas de gestão, diversas outras maneiras de controle da empresa acabam sendo abandonadas. Ocorrem situações em que o fundador participa da gestão junto com seus filhos ou genros como sócios, esse tipo de organização é diferente da que ocorria inicialmente. No começo, a gestão do negócio era realizada somente pelo fundador, depois a empresa era passada para seus filhos e, na próxima geração, para os seus netos. (GERSICK,1997)

O modelo tridimensional de desenvolvimento pondera sobre os dilemas enfrentados pela empresa familiar, causados pela passagem do tempo, envolvendo mudanças na propriedade, organização e na família. Ou seja, o modelo tridimensional é o resultado da soma do desenvolvimento ao longo do tempo, que por meio do conjunto dos três eixos, descreve um espaço tridimensional (GERSICK et al, 2006). Na figura 2, é apresentado o modelo tridimensional de desenvolvimento.

Figura 2 – Modelo tridimensional de desenvolvimento



Fonte: GERSICK, Kelin E. et al. (2006).

Eixo da Propriedade (primeira dimensão): é o eixo de desenvolvimento da propriedade, dividido em três estágios que são:

- Proprietário-Controlador: propriedade de uma pessoa, ou de um casal, ou de dois sócios sem relação de parentesco;
- Sociedade entre irmãos: é compartilhado por dois ou mais irmãos, que podem ou não ser funcionário da empresa;
- Consórcio de Primos: é desempenhado por muitos primos de diferentes ramos da família.

Eixo da Família (segunda dimensão): é a evolução familiar pelo envelhecimento biológico de seus membros, constituindo uma evolução diferente dos outros eixos. A dimensão do desenvolvimento da família divide-se em quatro fases:

- Jovem Família Empresária: geração adulta e filhos jovens;

- b) Entrada da Família na Empresa: geração mais jovem, e os proprietários na meia-idade;
- c) Família que trabalha em conjunto: abrange duas ou mais gerações na empresa;
- d) Passagem do Bastão: geração mais idosa com 60 anos ou mais.

Eixo da Empresa (terceira dimensão): o desenvolvimento da empresa mostra o seu progresso ao longo do tempo.

- a) Início: a fundação e os anos iniciais da empresa, quando a sobrevivência está em questão;
- b) Expansão/Formalização: é o momento que as empresas se situam no mercado, por meio de ampliação e de uma complexidade organizacional;
- c) Maturidade: o mercado está arraigado, mas chega ao ponto que o produto não evolui mais. É necessário inovação para não correr o risco de ter que fechar as portas da empresa.

2.2 Vantagens e Desvantagens das Empresas Familiares

Uma abordagem quanto às Empresas Familiares consiste em diagnosticar quais são os pontos positivos e negativos decorrentes da organização típica de desse tipo de empresa.

Sobre esse tema, destaca-se a contribuição de João Bosco Lodi, renomado especialista brasileiro nesse campo. Para Lodi (1998) alguns pontos são considerados positivos e alguns negativos em uma empresa familiar:

Quadro 2 – Vantagens e desvantagens das empresas familiares

VANTAGENS	DESVANTAGENS
A fidelidade dos empregados é mais acentuada.	Os conflitos de interesse entre empresa e família.
O nome da família pode ter grande reputação.	O uso inadequado de recursos da empresa por membros da família.
A escolha adequada do sucessor à frente do negócio causa uma grande consideração pela empresa.	A falta de planejamento financeiro.
A união entre os diretores e os acionistas, promove o diálogo entre o Conselho de Administração, e a Diretoria Executiva a Assembleia dos Acionistas, e também faz com que, os acionistas mantenham a empresa, mesmo nos momentos de perdas,	A aversão à modernização do marketing.
As decisões são mais rápidas.	O cargo e ascensão de parentes por favoritismo e não por capacidade, anteriormente provada.
A sensibilidade social e política do grupo familiar influenciam os interesses regionais e nacionais.	

A sucessão familiar por gerações admite uma troca de união entre o passado e o futuro.	
--	--

Fonte: Lodi (1998)

Quando se fala em profissionalização dentro da empresa, refere-se ao processo pelo qual a organização assume práticas administrativas mais lógicas, modernas e menos pessoais. Quando há uma relação de empregados e gerentes contratados no meio de administradores familiares é preciso substituir métodos baseados na intuição por métodos impessoais e racionais (LODI, 1998).

A profissionalização da empresa familiar implica em três pontos básicos, segundo Lodi (1998): o sucesso em integrar profissionais familiares na gerência e na direção da empresa; o sucesso em adotar práticas administrativas mais coerentes; o sucesso em recorrer à consultoria e à assessoria externa para acionar sistemas de trabalho já exitosos em empresas mais avançadas ou recomendadas nas universidades e nos centros de pesquisa.

A sucessão é a chave do sucesso da empresa familiar. O fundador deve se preocupar em proporcionar uma formação adequada a seus filhos, e precisa estar ciente de que não viverá para sempre, por isso é melhor resolver o problema da sucessão enquanto o fundador encontra-se vivo, pois, se não o fizer, depois de sua morte a família poderá acabar entrando em conflito; isso poderá fazer com que a empresa quebre, ou seja, vendida. Uma sucessão mal definida pode acabar com o patrimônio de anos.

2.3 Principais Dificuldades das Empresas Familiares

Todos os anos surgem novas empresas. Pessoas motivadas por necessidade ou pretensão de realização pessoal abrem seus próprios negócios, que geralmente começam pequenos. São esses pequenos empresários que movem a maior parte da economia do mundo. E se souberem administrar os negócios garantirão a continuidade das suas atividades, contudo, muitas dessas empresas acabam logo nos primeiros anos de vida. As dificuldades começam a surgir quando se percebe que as práticas gerenciais adotadas não asseguram o sucesso da empresa.

O fato de ser um bom vendedor não garante o seu sucesso como empresário (BARROS, 2004). É importante compreender que a composição de uma empresa requer qualificação, empenho e estudo para não transformar o sonho em frustração.

Conforme pesquisa realizada pelo Sebrae (2004), para as empresas constituídas há mais de quatro anos (2000) a taxa de mortalidade é de 59,9%, para

aquelas com três anos (2001) o índice é de 56,4 % e para as organizações com dois anos (2002) a taxa de mortalidade é menor 49,4. Esses índices são altos e representam a fragilidade desses empreendimentos.

Os antigos proprietários atribuem como principais motivos para o encerramento das atividades a ausência de controle administrativo, a causas econômicas e a tributação (SEBRAE, 2004). O que demonstra a falta de preparo administrativo para gerenciar os negócios, uma vez que não há planejamento para adaptar as atividades da empresa à situação econômica atual e as leis tributárias. A má gerência provoca o fechamento das atividades e não o governo, a concorrência e a falta de capital.

Ainda segundo o Sebrae, outro problema importante encontrado pelos empresários é a concorrência, o que demonstra o despreparo gerencial desses empresários, uma vez que esse fator é superado por gestores que se preparam de acordo com as novas tendências, e procuram conhecer a realidade externa à sua empresa.

Muitos deles se perdem com as preocupações operacionais, com o nível de vendas e a produção necessária para atender aquela demanda inicial. E não se lembram de atualizar as informações realmente relevantes para a tomada de decisões.

2.4 Processo Estratégico

O processo estratégico tem a ver com a perspectiva da empresa, ou a forma como as estratégias são elaboradas, validadas e implementadas nas empresas por meio da gerência, pelo uso de estruturas, de processos e formas de gestão. É o planejamento gerencial de uma empresa.

Planejamento é a capacidade de diagnosticar e analisar situações atuais, articular objetivos de forma integrada aos da organização e delinear estratégias para alcançar estes objetivos, bem como de políticas que servem de sustentação a este processo (OLIVEIRA, 1999).

O planejamento estratégico relaciona-se com os objetivos de longo prazo e com as maneiras de alcançá-los. Trata de questões que afetam a organização como um todo e é de responsabilidade do staff da organização. Ele compreende um processo de adaptação da empresa ao ambiente e envolve conflitos e poder; sua introdução enfrenta resistências, porque implica em uma mudança de regras. Além disso, o

planejamento estratégico requer comprometimento de toda organização. (PEREIRA, 2002)

Ao se elaborar o planejamento é importante considerar a precariedade das informações disponíveis, devido a uma grande parcela de informalidade nas transações comerciais no país. Por isso, os planejadores brasileiros devem buscar minimizar incertezas, através de planos altamente flexíveis e diversidades de cenários possíveis abrangendo aspectos econômicos, políticos e sociais. Com isso, o planejador poderá examinar com certa segurança o cenário que de fato sucederá. (BETHLEM, 2002)

Para que o planejamento estratégico de qualquer empresa familiar dê certo, é necessário uma série de definições prévias a partir das quais, se forem bem-feitas e aplicáveis, aumentará substancialmente as chances de sucesso em resultados.

De acordo com o guia Como Crescer (2013), é essencial que os empresários trabalhem e definam a "visão" que têm sobre o que pretendem dos negócios, pois a falta de esclarecimentos pode inviabilizar alguns planos de negócios, ou seja, é necessário que o pensamento do proprietário seja democratizado e divulgado para todos os membros da família que trabalham na empresa e demais colaboradores. É importante também, definir e apresentar a "missão" da empresa a todos os que fazem parte dela, essa missão deve ser entendida como o comprometimento feito por todos para obtenção dos melhores resultados.

Estabelecer os objetivos estratégicos é a parte mais importante de uma gestão familiar. Segundo Lerner (2010) é necessário a realização de pesquisas sobre realidades do mundo empresarial, consultas de problemas e soluções já existentes em outras empresas do ramo, além da formulação de estratégias para alcançar esses objetivos.

Objetivos e estratégias devem ser definidos com flexibilidade, uma vez que pode ser necessário efetuar mudanças, em razão de alterações indispensáveis nos cenários internos e externos. Respostas e ações de realização devem ser baseadas nas necessidades pesquisadas dos clientes, ouvindo-os permanentemente. (LERNER,2010)

No caso da família, existem muitos fatores críticos evidentes, tais como: o amor, a amizade, a lealdade, a responsabilidade, a sinceridade, dentre outros. Por isso, é preciso estabelecer prioridades, tendo como base o planejamento. Essa não pode ser

uma tarefa individual, pois os erros podem ser fatais. Definir prioridades leva-se em conta prazos, interesses, estratégias, recursos humanos, tecnológicos, materiais, financeiros, critérios empresariais e valores de família.

2.5 Processo Sucessório

É provável que o principal erro cometido pelas lideranças das empresas familiares, seja o de considerar a sucessão um fato, não um processo. Como nem sempre o dono da propriedade de uma empresa é quem possui maior competência para gerenciá-la, a sucessão deve ser feita por meio de uma preparação “(...) formal e planejada de atividades ao longo do tempo, de modo a criar um conjunto de talentos a partir do qual a decisão final de escolha do sucessor será feita, quando o momento chegar”. (DUPAS, 2003)

A sucessão das empresas familiares se constitui no que pode ser chamado de “ponto crítico do seu bom desempenho e, principalmente, da sua perpetuação” (FLORIANI; RODRIGUES, 2000), destacando ainda que:

[...] a solução do processo sucessório passa necessariamente pela estruturação de um bom plano de sucessão, que permita a continuidade dos negócios, com sucesso. Para se alcançar tal objetivo, é necessário detectar quem está disposto a ser o sucessor, qual sua competência em gestão empresarial e até que ponto está preparado para assumir o comando da empresa. (FLORIANI; RODRIGUES, 2000, p. 307-308)

Desta análise despontará, então, um plano de preparação do possível sucessor. A sucessão, não deve ser um acontecimento imprevisto, pois necessita do preparo de diversos fatores para que ocorra de maneira pacífica, levando vários anos. Todo o procedimento anterior à sucessão pode ser uma preparação que simplificará a transferência do poder à gestão de quem o assumir.

A sucessão familiar é um assunto muito delicado e deve ser muito bem planejada e organizada com a ajuda de acionistas familiares e dirigentes. Para solucionar esse problema é essencial que haja um trabalho em equipe de família, reuniões periódicas e objetivas, troca de ideias sobre o futuro, treinamento, profissionalização, justiça, igualdade e definição de estratégias para sucessão.

É preciso estabelecer como será tratada a questão da sucessão; como treinar os acionistas da família para as responsabilidades da propriedade e do governo; estabelecer quais conselheiros familiares e não familiares deverão fazer parte do conselho de administração.

É importante definir e formalizar funções na empresa para se evitar desavenças futuras. É necessário constituir esferas separadas que permitam sanar questões especificamente empresariais e familiares. A formalização da estrutura de governança da empresa e, em particular, da família, exige um isolamento claro das funções exercidas por essas entidades, o que é bom, mas que não deve se confundir com uma delimitação clara das tarefas de cada uma. É necessário que haja uma centralização na empresa, de forma que ela se desenvolva e consiga se descentralizar a longo prazo, diminuindo assim, o modelo personificado de gestão.

3 METODOLOGIA

Nesta etapa, haverá uma explanação dos procedimentos utilizados para a realização desse trabalho, o instrumento utilizado para a coleta de dados, o panorama e os sujeitos participantes da investigação. O estudo está direcionando a algumas empresas de Brasília com composição familiar.

Este trabalho pode ser definido como um estudo de caso e para a obtenção dos dados foram realizadas pesquisas em livros, artigos e na internet. Para isso foram utilizadas abordagens qualitativa, quantitativa e descritiva afim de obter uma visão mais ampliada sobre o problema analisado.

De acordo com Flick (2009) a pesquisa qualitativa "está interessada nas perspectivas dos participantes, em suas práticas do dia a dia e em seu conhecimento cotidiano relativo à questão em estudo". Em relação à pesquisa descritiva, segundo Cervo (2006) ela procura descobrir, com a maior precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e suas características.

3.1 Instrumento de Coleta de Dados

Para a pesquisa foi elaborado um questionário composto por vinte e três perguntas, abertas e fechadas, baseadas nos assuntos mais relevantes ao tema empresa familiar, dentre eles, tipo de capital, propriedade, sociedade, vantagens e desvantagens do negócio, funcionários, processo sucessório, dificuldades e estratégias de gestão.

A realização do questionário ocorreu durante uma entrevista com as empresas participantes da pesquisa. Segundo o que a Fundação Educacional Mariana (2010) colocou em seu Manual para a Elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso, a entrevista não é uma simples conversa. É uma conversa orientada para um objetivo definido: recolher, por meio do interrogatório do informante, dados para a pesquisa. Esses dados serão utilizados tanto para o estudo de fatos como de casos ou de opiniões.

3.2 Empresas Participantes

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2001 o número de micro e pequenas empresas familiares no Distrito Federal era de

aproximadamente 32 mil. Participaram da pesquisa cinco empresas consideradas familiares e de diferentes segmentos, dentre eles têxtil, informática, gráfica, educação e administrativo. Os dados foram obtidos por meio de seus proprietários ou futuros sucessores.

Para que a identidade dessas pessoas e das empresas pesquisadas fossem resguardadas, elas foram chamadas: empresa A, B, C, D e E ao longo do trabalho. Suas principais características são:

Empresa A - Empresa do ramo de informática, situada no Distrito Federal. Está no mercado há mais de dez anos e possui entre dez e vinte funcionários. A empresa tem uma propriedade particular e o tipo de capital é fechado. Sua composição societária está dividida entre o pai, a mãe e três filhas. A pessoa entrevistada foi uma mulher de 26 anos, formada em propaganda e marketing que atua como gerente de licitações na empresa.

Empresa B - A empresa presta serviços administrativos e tem atuação no Distrito Federal e em Goiás. Encontra-se no mercado há mais de dez anos e possui em torno de três funcionários diretos e alguns indiretos dependendo da necessidade. A empresa tem uma propriedade particular e o capital fechado. Possui três sócios da mesma família, mãe e dois filhos, sendo que a mãe é a fundadora e é quem atua diretamente na empresa. O entrevistado era um homem de 26 anos, formado em Educação Física, sócio majoritário da empresa.

Empresa C - Empresa de segmento têxtil com mais de dez anos de mercado e mais de vinte funcionários. Conta com uma propriedade alugada no Distrito Federal e recursos financeiros próprios. Possui em sua composição societária, o pai, a mãe e dois filhos. A pessoa entrevistada foi o sócio proprietário e administrador da empresa, um homem de 21 anos, com formação superior completa.

Empresa D - A empresa de tecnologias gráficas, situada no Distrito Federal, tem aproximadamente dez anos de mercado e um pouco menos de dez funcionários. A empresa se fixa em uma propriedade alugada, com capital fechado. A empresa surgiu por meio de um empréstimo para capital de giro e possui cinco sócios da mesma família, porém, atualmente, conta somente com a atuação de três deles da direção da empresa. O entrevistado para a pesquisa foi um homem, 28 anos, formado em Direito que atua como chefe substituto na empresa.

Empresa E - Empresa com mais de dez anos de funcionamento, do segmento de serviços de formação profissional. Tem atuação em Brasília e conta com menos dez empregados para a realização de seus serviços. Tem uma propriedade alugada, capital fechado e realizou um empréstimo para capital de giro para iniciar seus trabalhos. O responsável pelas informações da entrevista foi diretor da empresa, um homem de 45 anos com o terceiro grau completo.

3.3 Procedimentos de Coleta e Análise

Após a realização de uma pesquisa é necessário analisar os dados obtidos. O procedimento de formação de sentido além dos dados é chamado análise dos dados. Esse é um processo complexo que envolve uma avaliação entre dados precários e conceitos hipotéticos, entre raciocínio analítico e entre descrição e interpretação.

A análise tem como objetivo organizar e sumariar os dados de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos (GIL, 1999, p. 168).

Para organizar os dados alcançados com a entrevista e facilitar a análise, as perguntas abertas e as repostas obtidas foram transcritas. Essas informações servirão para avaliar as formas de gestão de uma empresa familiar, quais as principais dificuldades, vantagens e desvantagens que esse tipo de empresa apresenta.

Primeiramente foram expostas as características de cada empresa entrevistada. Todas elas são empresas de pequeno porte, caracterizadas como familiares e contam com a presença de ao menos duas gerações em suas composições societárias.

Foram apresentadas também as características dos entrevistados. A maioria dos participantes das entrevistas eram jovens com idades entre 20 e 30 anos, com formação superior completa e que fazem parte da segunda geração de proprietários das empresas.

Com o objetivo de colher informações mais aprofundadas, foram apresentadas em forma de quadro comparativo, as respostas abertas de cada entrevistado. Na primeira parte do quadro encontram-se as perguntas relacionadas à forma de gestão, às tomadas de decisões e à equipe de trabalho, ou seja, à empresa em si.

4 DISCUSSÃO

Depois de analisar os dados obtidos a partir das entrevistas realizadas é possível perceber que as vantagens, as desvantagens e as dificuldades enfrentadas pela maioria das empresas familiares de pequeno porte são muito semelhantes.

De acordo com o Quadro 3, é possível perceber que as pequenas empresas familiares, apesar de poucos funcionários, sofrem com a elevada rotatividade dos empregados, isso acontece porque a chance de ascensão nessas empresas é menor, não há uma política de recursos humanos que colabora para a permanência dessas pessoas, as tomadas de decisões geralmente não incluem as camadas mais baixas o que acaba desmotivando quem trabalha nesses locais. Chiavenato (1999) aborda a rotatividade de pessoal como uma despesa que pode ser evitada se houver mais critério e atenção na seleção de mão de obra. A rotatividade alta reflete na produção, no clima organizacional e no relacionamento interpessoal e para combater este fenômeno é preciso detectar as causas e determinantes.

Quadro 3 – Rotatividade de funcionários nas empresas familiares

Pergunta:	A empresa mantém a mesma equipe de trabalho desde o início? Por quê?
Empresa A	<i>"Não, eu acho que existe uma rotatividade natural. Pois não somos uma empresa grande, então não temos uma possibilidade de ascensão muito vantajosa."</i>
Empresa B	<i>"Sim, a empresa é pequena e totalmente familiar, não existe a presença de terceiros na administração, no máximo alguns serviços são terceirizados para cumprir as exigências legais."</i>
Empresa C	<i>"Grande parte da equipe é a mesma, mas o que é mais interessante é que a rotatividade é maior nos setores em que os salários são mais baixos onde não se tem mão de obra qualificada."</i>
Empresa D	<i>" Não, alguns funcionários decidiram sair por motivos pessoais e outros foram demitidos por motivos diversos (faltava muito, indisposição as funções empregadas, dentre outros)."</i>
Empresa E	<i>" Não. Acho que porque não temos uma política de recursos humanos que colabore para a permanência dos funcionários. Não temos um plano de carreira em que o empregado possa vislumbrar um futuro de ascensão dentro da empresa, infelizmente isso aumenta a rotatividade dos funcionários."</i>

Fonte: Autoria própria (2015)

Em um segundo aspecto, os entrevistados falaram sobre a questão da sucessão nas empresas. Segundo eles, conforme é possível observar no Quadro 4, esse é um procedimento natural e confiável em 100% das empresas pesquisadas. É necessário levar em consideração que estamos falando de empresas pequenas, pois nesse tipo de empresa os futuros sucessores não têm uma obrigação de continuar no ramo da família. Muitas vezes os próprios pais os incentivam a buscar oportunidades melhores. Leone (2005) destaca que algumas das vantagens da sucessão tipo familiar

é a continuidade do comando familiar, o conhecimento mais profundo sobre o sucessor, a confiança, e o processo sucessório que pode acontecer de forma mais rápida, logicamente, tudo dependendo dos conflitos existentes.

Quadro 4 – Processo sucessório nas empresas familiares

Pergunta:	O processo sucessório é visto como uma situação natural a ser enfrentada?
Empresa A	<i>" Sim, já sabemos que a empresa em que trabalhamos será nossa no futuro. Então desde já a gente se preocupa em saber fazer as coisas."</i>
Empresa B	<i>" Sim. Pois somos as pessoas de maior confiança da minha mãe e por isso a sucessão é algo natural."</i>
Empresa C	<i>" Tem que ser natural, afinal já nascemos esperando por isso."</i>
Empresa D	<i>" Sim, sabemos que a Gráfica será nossa no futuro, mas a gente não se preocupa muito com isso agora. Por enquanto, por eu já ser formado e ter uma vida mais estável que a da minha irmã eu que estou mais por dentro do que acontece lá na empresa, enquanto isso ela busca a estabilidade na área que ela realmente quer, que é a de direito."</i>
Empresa E	<i>"Creio que sim, uma vez que, na minha empresa não vejo a possibilidade de ter um sucessor que não seja da família. As crianças já crescem sabendo da empresa e aprendendo a como lidar com ela."</i>

Fonte: Autoria própria (2015)

Com relação ao tipo de sucessão profissional, Oliveira (1999) e Leone (2005) destacam que a empresa familiar passa a ser administrada por profissionais contratados, em que, o gestor tem maior facilidade de recrutamento e seleção, revelando ser uma boa opção, visto que um executivo profissional pode elevar o nível de conhecimento nas empresas familiares.

Ao analisar o Quadro 5 é notável que na maioria dessas empresas também não há um treinamento prévio para uma futura sucessão. Os filhos geralmente começam a trabalhar junto com os pais e assim vão entendendo como acontecem as coisas naquele ambiente. Nesse sentido, Ibrahim *et al* (2004) considera a sucessão em empresas familiares como fato pertinente à estratégia de recursos humanos. Selecionar um sucessor envolveria verificar aspectos como a capacidade de liderar, verificar seus atributos de gestor e seu comprometimento com a continuidade da empresa. Caberia considerar um papel relevante para o treinamento desse sucessor.

Conforme observa Lodi (1993), para a entrada da segunda geração na empresa, é aconselhável, que os filhos façam o seu aprendizado profissional em outras empresas no período que medeia entre o fim da faculdade e o início da dedicação completa a empresa da família. Ou seja, o ideal é que se estabeleça um plano de treinamento que possa ser desenvolvido num prazo anterior ao afastamento do proprietário. Pois, quanto maior for o tempo de preparação do processo sucessório maiores serão as recompensas para a empresa.

Quadro 5 – Treinamento para sucessão nas empresas familiares

Pergunta:	Há algum tipo de treinamento para o futuro sucessor? Como é essa preparação?
Empresa A	<i>"Sim. Meus pais, que são os fundadores, treinaram eu e minhas irmãs para sucessão"</i>
Empresa B	<i>"Não. Minha mãe transferiu a empresa para o meu nome e do meu irmão, mas trabalha junto com a gente ainda."</i>
Empresa C	<i>"Não. Como a empresa é familiar, eu e os outros membros da família já trabalhamos desde novos nela e com isso já crescemos sabendo como é esse ramo, então não tem um treinamento formal e sim, um aprendizado que vamos adquirindo com o tempo. Primeiro a gente começa fazendo trabalhos básicos e depois a gente vai "subindo" na empresa, até que chegue um momento em que estejamos preparados para comandar sozinho a empresa."</i>
Empresa D	<i>"Não. Na verdade, não há muita preparação para isso não. Quem toma conta da empresa são meus pais, mas eu e minha irmã trabalhamos ajudando no negócio desde mais novos, porém eu e ela decidimos fazer faculdade de Direito e a gente não quis trabalhar administrando os negócios da família. Então, de vez em quando eu ajudo meus pais, principalmente no que se refere a área jurídica da empresa, porém não interiro muito nas decisões que eles tomam."</i>
Empresa E	<i>"Apesar de achar que um treinamento para o futuro sucessor seja muito importante, ainda não possuímos essa dinâmica na empresa, porém é um ponto a ser pensado para o futuro."</i>

Fonte: Autoria própria (2015)

De acordo com o Quadro 6, os entrevistados, listaram como vantagens de se trabalhar em uma empresa familiar, a confiança que existe entre os sócios, o maior comprometimento de todos para o crescimento e sucesso do negócio e maior segurança. Como desvantagem, a maioria deles citaram o fato de ser muito difícil, às vezes, separar as questões familiares das questões empresarias. Essa questão da intimidade entre os sócios tem que ser lidada com muita cautela, pois misturar certos assuntos pode acabar impedindo o crescimento, atrapalhando a gestão e afetando outras relações dentro da empresa. Além de desvantagem essa é uma das maiores dificuldades encontradas pelos entrevistados.

De acordo com Lodi (1977), a empresa familiar tem muitas vantagens que podem levar ao sucesso, como lealdade dos empregados; a retenção de informações confidenciais; o zelo pelo nome da empresa é maior; a união entre os acionistas e os dirigentes; rapidez na tomada de decisão; os envolvidos querem o bem da empresa; interesse dos filhos para com a empresa e flexibilidade de horário e rotina, mas também há desvantagens como o uso indevido de recursos da empresa por membros da família; a falta de planejamento financeiro; o emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência; a mistura do pessoal com o profissional no ambiente de trabalho; a falta de interesse dos filhos pelo negócio; a impunidade para

erros graves dos membros da família; a falta de disciplina por ser dono do próprio negócio.

Quadro 6 – Vantagens, desvantagens e principais dificuldades das empresas familiares

VANTAGENS	DESVANTAGENS	DIFICULDADES
EMPRESA A		
"Sem dúvidas a maior vantagem é a possibilidade de crescimento em família, toda a família se beneficia dos lucros e se comprometem em fazer seu melhor para que a empresa tenha sucesso."	"Quando acontece algum tipo de divergência, fica mais difícil separar as relações entre família e empresa. Muitas vezes as pessoas acabam levando uma crítica para o lado pessoal e isso atrapalha a convivência no trabalho."	"Saber separar o vínculo familiar na hora de tomar decisões dentro da empresa."
EMPRESA B		
"Todos colaboram para um mesmo interesse e há uma maior confiança entre os sócios."	"Confundir família com emprego, muitas vezes por ter bastante intimidade uns com os outros isso acaba atrapalhando nas decisões."	"Conseguir o comprometimento de todos os membros da família. Muitas vezes a falta de responsabilidade de algum dos sócios é relevada."
EMPRESA C		
"Uma das principais vantagens é que você tem mais mobilidade e mais poder nas decisões, além de uma maior motivação, pois você trabalha sabendo que é para lucro próprio."	"A principal desvantagem é que por ser filho do dono, muitos empregados acreditam que não tenho deveres e obrigações."	"O maior problema numa empresa familiar é que não basta só a sua decisão, tem muitas pessoas com opiniões diferentes e para tomar qualquer decisão é necessário passar por um crivo enorme para que seja aprovada."
EMPRESA D		
"O convívio harmônico, a segurança e confiabilidade em empregar certas funções"	"Às vezes não saber diferenciar algumas atitudes, como por exemplo algumas atividades empregadas e até mesmo a tensão financeira."	"Confusão entre os laços familiares de afeto e os laços contratuais."
EMPRESA E		
"Há um maior acesso ao dono da empresa e com isso a burocratização é menor, tornando as decisões mais rápidas e também mais flexíveis. Outra vantagem que eu vejo nas empresas familiares, é o comprometimento da família."	"O maior problema em se trabalhar em família é que muitas vezes é difícil separar as questões empresariais das questões familiares. Isso acaba enfraquecendo a hierarquia da empresa, pois os funcionários ficam perdidos, no meio da confusão."	"A maior dificuldade na gestão de uma empresa familiar, para mim, está em estabelecer limites para os familiares que trabalham na empresa."

Fonte: Autoria própria (2015)

Outra questão é a tomada de decisão, como está sendo mostrado no Quadro 7. Alguns entrevistados disseram se sentir incomodados com as decisões tomadas pelos pais, algumas vezes, e disseram que se estivessem no poder da situação teriam feito diferente.

Para finalizar a entrevista, foi solicitado aos entrevistados que eles falassem quais os principais conselhos que eles poderiam oferecer para quem está começando

um pequeno negócio, ou tomando a direção de uma empresa familiar, e eles ressaltaram a importância da preparação de um sucessor, a definição clara de hierarquias e principalmente a distinção entre trabalho e família.

Quadro 7 – Tomada de decisões nas empresas familiares

Pergunta:	Como é o processo de tomada de decisão?
Empresa A	<i>"Normalmente não é feita votação, as decisões já são estabelecidas pela diretoria (pai e mãe), com auxílio meu e das minhas irmãs, mas os empregados não participam dessas decisões. Só em casos específicos, onde é necessário a consultoria deles."</i>
Empresa B	<i>"Não tem votação. Quando minha mãe está com dúvida em relação a algum assunto, ela pede a nossa ajuda, mas no final o que prevalece é a palavra dela."</i>
Empresa C	<i>"Geralmente, os meus pais têm um voto maior em relação às decisões, só que tudo é argumentado, tudo é discutido antes de ser tomada qualquer decisão. Então acaba sendo uma decisão tomada em conjunto, pois do mesmo jeito que todos podem ser beneficiados, todos podem ser prejudicados também. Então, acaba que todos têm um voto nas decisões."</i>
Empresa D	<i>"Eu e meu pai (chefe) tomamos todas as decisões juntos"</i>
Empresa E	<i>"Os gestores de cada área têm autoridades para decidir dentro do seu nível de responsabilidades."</i>

Fonte: Autoria própria (2015)

Os dados apresentados indicam que na Empresa A o modelo de gestão que prevalece é o centralizado no gestor principal. Trata-se de uma empresa de pequeno porte e com longo tempo no mercado. O fundador ainda é o centro das decisões. O processo sucessório inicia-se à medida que os filhos estão sendo inseridos na empresa e com isso aprendendo os processos.

Na Empresa B, a gestão também é centralizada na fundadora da empresa. É uma empresa de pequeno porte que já tem um longo tempo no mercado. O processo sucessório em relação aos aspectos jurídicos já aconteceu, porém, a administração da empresa ainda é de responsabilidade da fundadora, ou seja, a fundadora é a responsável pelas principais decisões da empresa, apesar de a empresa já ter sido transferida para os filhos.

Em relação à Empresa C o modelo de gestão que prevalece também é o centralizado no gestor principal. Ela é uma empresa de pequeno porte e com grande tempo de mercado. As decisões são tomadas pelo fundador. Não há um planejamento, nem um treinamento para a sucessão. À medida que os filhos estão começando a trabalhar na empresa, eles já aprendem o funcionamento dela. E se por algum motivo o fundador desejar ou precisar parar de trabalhar, aí então os filhos em comum acordo decidem quem deles irá assumir o posto de gestor principal da empresa.

A Empresa D tem um modelo de gestão centralizado no gestor principal. É uma empresa de pequeno porte e com médio tempo de mercado. As principais decisões são tomadas pelo fundador. Não há preparação para o processo sucessório, mas é possível dizer que à medida que os filhos começam a trabalhar na empresa, isso é considerado uma iniciação ao processo de preparação para a sucessão.

Na Empresa E a gestão é centralizada não no fundador da empresa, mas no atual gestor principal dela. Trata-se de uma empresa de pequeno porte e com longo tempo no mercado. Não existe um treinamento, nem um planejamento em relação ao processo sucessório.

Esses dados coletados serviram de amostra de como as pequenas empresas familiares gerenciam seus negócios. Muitas delas não têm preparação formal nenhuma de como administrar uma empresa, mas por força da ocasião, pela facilidade em abrir algum negócio, ou que seja pela própria intuição, essas pessoas acabam entrando no jogo e fazem o melhor que podem para se sobressaírem no mercado.

Em relação ao problema da pesquisa, verificou-se que os modelos de gestão das empresas analisadas têm muitos pontos positivos, dentre eles, o fato de que seus colaboradores se tornam mais leais, vivendo dentro de um ambiente familiar, onde os laços afetivos são estreitamente fortes e presentes, influenciando no comportamento e decisões da organização, resultando num clima de união dentro da empresa, assim fortalecendo-a para o mercado e tornando-a mais rápida, dinâmica e competitiva.

Porém, entre os principais pontos negativos, uma desvantagem muito abordada pelos entrevistados tem a ver com as relações entre a família e a empresa familiar. Os gestores de topo das empresas familiares sentem uma grande dificuldade em separar a vida profissional da pessoal. Trabalham, em regra, mais horas e vivem mais intensamente os problemas da empresa, sacrificando muitas vezes a sua vida familiar. Por outro lado, quando existem conflitos no seio dos negócios estes muitas vezes acabam por se alargar ao campo das relações pessoais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa possibilitou alcançar respostas para os problemas apresentados, dentre eles a identificação dos estilos de gestão mais comuns às pequenas empresas familiares brasileiras e as principais dificuldades e vantagens desse tipo de organização.

Todas as empresas estudadas possuíam um modelo de gestão centralizado, com pouco planejamento, escassa preparação formal e sem nenhum tipo de treinamento. As principais vantagens observadas pelos gestores foram a confiança e o comprometimento dos funcionários e também a celeridade nas tomadas de decisões. Dentre as desvantagens, a mais ressaltada foi a difícil relação entre família e empresa.

As principais limitações encontradas na pesquisa, foram em relação aos controles das empresas. Por serem empresas de pequeno porte, na maioria delas não havia informações estatísticas e nem muito objetivas para comprovar o que os gestores falavam. A análise da gestão nesse tipo de empresa é mais complexa pois elas são baseadas em processos informais, subjetivos, com funcionamento simples, sem amostragens estatísticas complicadas. Por isso foi necessária a utilização de algumas questões abertas na entrevista, só assim foi possível entender como se davam os processos estratégicos e sucessórios de cada organização, já que não existe nenhum tipo de regimento a ser seguido.

Ter uma gestão estratégica competitiva é o que define a capacidade da empresa de garantir o seu lugar no futuro. Nas micro e pequenas empresas familiares, isso significa estar permanentemente atento às particularidades de sua gestão, de forma a tirar um bom proveito das vantagens de ser pequena e familiar, como a agilidade na tomada de decisões, e, ao mesmo tempo, saber lidar com as dificuldades inerentes a essa condição. Para uma agenda futura é importante ampliar os estudos realizados para empresas familiares de médio e grande porte.

REFERÊNCIAS

- AMARAL, Antonio Carlos Rodrigues do *et al.* **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas.** São Paulo: Negócio Editora, 1999.
- AMENDOLARA, Leslie. **Como evitar a guerra da sucessão.** São Paulo: ed. STS, 1995.
- BARROS, Gustavo. **Racionalidade e organizações:** um estudo sobre comportamento econômico na obra de Herbert A. Simon. São Paulo, 2004. 145 p. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2004.
- BERNHOEFT, Renato, Evolução e revolução na empresa familiar. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 2004.
- BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel. **Governança na empresa familiar.** Rio de Janeiro: Campus, 1987.
- BERNHORET, Renato. Programa gestão eficaz – **Estação Business School**, entrevista feita por Paula Weidlich, 2011.
- BETHLEM, A. S. **Estratégia empresarial.** São Paulo: Atlas, 2002.
- CANÇADO, V. et al. Ciclo de vida, sucessão e processo de governança em uma empresa familiar: um estudo de caso no grupo Seculus. **Revista Eletrônica de Administração**. v. 19, n. 2, p. 485-516, 2013.
- CARRÃO, A. M. R. **Empresa familiar: riscos e oportunidades.** In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 21, 1997, Rio das Pedras. Anais... Rio das Pedras: ANPAD, 1997. (CD-ROM)
- CERVO, Amado L.; BEVIAN, Pedro A. e SILVA, Roberto da. **Metodologia científica.** 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- CHIAVENATO Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DONNELEY, Robert. G. A empresa familiar. **Revista de administração de empresas.** São Paulo, v. 7, n. 23, abr./jun.1967.
- DRUCKER, Peter F. **Administração: tarefas, responsabilidades, práticas.** São Paulo: Pioneira, 1975. v.1.
- DUPAS, G. Foco estratégico, sucesso empresarial e coesão societária familiar. In: ÁLVARES, E. **Governando a empresa familiar.** Belo Horizonte: Qualitymark; Fundação Dom Cabral, 2003
- FLICK, Uwe. **Desenho da pesquisa qualitativa.** Porto Alegre: Artmed, 2009.

FLORIANI, O. P.; RODRIGUES, L. C. **Sucessão empresarial**: processo sucessório em empresas familiares. Anais do IGEPE, p. 299-312, out. 2000.

GERSICK, Kelin; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion M.; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração**: ciclos de vida das empresas familiares. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

GIL, C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRACIOSO, Fernando. Ascensão, Declínio e Queda da Empresa Familiar Brasileira. **Revista Marketing**. v. 31, n. 301, p.43-47, 1998.

IBRAHIM, A. B.; SOUFANI, K.; POUTZIOURIS, P.; LAM, J. Qualities of an effective successor: the role of education and training. **Education & Training**. Bingley, v. 46, n. 8/9, p. 474-491, nov. /dec. 2004.

LEITE, R. C. As técnicas modernas de gestão de empresas familiares. In: GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. (Orgs). **Empresa familiar**: tendências e racionalidades em conflitos. 3. ed. Passo Fundo: UPF, 2002. p 167-198.

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

LERNER, Walter; BARRUECO, Fernando Mauro; PERROTI, Paulo Salvador Ribeiro. **Empresas familiares**: administração e assuntos jurídicos em sucessão, herdeiros, holding, governança, competitividade. 2. ed. São Paulo: IOB, 2010.

LETHBRIDGE, E. Governança corporativa. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 8, p. 209-231, dez. 1997.

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

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa Familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.

PEREIRA, H. J. **Bases conceituais de um modelo de gestão para organizações baseadas no conhecimento**. XI SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, Anais, CD-ROM, São Paulo: Universidade de São Paulo.

STUART, R. **Empresas familiares**. São Paulo: CETOP, 2005.

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

APÊNDICE A - Questionário aplicado

Dados da empresa

1. Nome: _____

2. Tempo no mercado:

- () menos de um ano () de 2 anos a 5 anos () de 5 anos a 10 anos
 () mais de 10 anos

3. Segmento de atividade: _____

4. Número de Empregados:

- () Até 10 () De 10 a 20 () mais de 20

5. Tipo de propriedade da empresa: _____

6. Tipo de Capital da empresa:

- () Capital fechado
 () Capital aberto, porém a família possui o controle
 () Capital aberto e a família mesmo afastada da gestão, influência nas ações estratégicas

Dados do entrevistado

7. Sexo: () Feminino () Masculino

8. Idade: _____

9. Qual seu cargo atual na empresa? _____

10. Nível de escolaridade:

- () Sem estudo () 1º Grau completo () 1º Grau Incompleto
 () 2º Grau completo () 2º Grau Incompleto () 3º Grau completo
 () 3º Grau Incompleto

Dados sobre a gestão da empresa

11. Como foi o processo de abertura do negócio:

- () Foi feito plano de negócio e estudo profissional de mercado;
 () Abertura pela intuição do fundador;
 () Oportunidade de negócio por atuar no mesmo ramo anteriormente;
 () Outros: _____

12. Gestão de Recursos Financeiros:

- Empréstimo para Capital de Giro inicial;
- Empréstimo para estrutura física;
- Empréstimo para maquinário;
- Recursos financeiros próprios

13. Como é feita a seleção dos fornecedores:

- Por indicação de colegas de atividade;
- Pesquisa na Internet;
- Contato direto pelos fornecedores
- Outros: _____

14. Na instituição já aconteceu à sucessão familiar (a passagem de pai/filho)?

- sim não

15. Em que ano aconteceu essa passagem? _____**16. Qual motivo levou a empresa a passar pelo processo de sucessão?**

- O processo sucessório na empresa já havia sido planejado com antecedência;
- Herança;
- Morte, acidente ou doença do dirigente;
- afastamento do dirigente do cargo;
- processo inesperado de mudança da direção;

17. O processo sucessório foi visto como uma situação natural a ser enfrentada?

- sim não

18. A empresa permaneceu com a mesma equipe de trabalho?

- sim não

19. Houve algum tipo de treinamento com o sucessor, quando foi assumir a Direção da empresa? Como foi esse treinamento?

- sim não

20. Quais as principais vantagens em se trabalhar em uma empresa familiar?**21. Quais as principais desvantagens em se trabalhar em uma empresa familiar?****22. Qual a maior dificuldade em gerir uma empresa familiar?**

APÊNDICE B – Quadro com questionário aplicado e respostas

Pergunta	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
Sobre a empresa					
A empresa mantém a mesma equipe de trabalho desde o início? Por quê?	<i>"Não, eu acho que existe uma rotatividade natural. Pois não somos uma empresa grande, então não temos uma possibilidade de ascensão muito vantajosa."</i>	<i>"Sim, a empresa é pequena e totalmente familiar, não existe a presença de terceiros na administração, no máximo alguns serviços são terceirizados para cumprir as exigências legais."</i>	<i>"Grande parte da equipe é a mesma, mas o que é mais interessante é que a rotatividade é maior nos setores em que os salários são mais baixos onde não se tem mão de obra qualificada."</i>	<i>"Não, alguns funcionários decidiram sair por motivos pessoais e outros foram demitidos por motivos diversos (faltava muito, indisposição as funções empregadas, dentre outros)."</i>	<i>"Não. Acho que porque não temos uma política de recursos humanos que colabore para a permanência dos funcionários. Não temos um plano de carreira em que o empregado possa vislumbrar um futuro de ascensão dentro da empresa, infelizmente isso aumenta a rotatividade dos funcionários."</i>
Como é o processo de tomada de decisão?	<i>"Normalmente não é feita votação, as decisões já são estabelecidas pela diretoria (pai e mãe), com auxílio meu e das minhas irmãs, mas os empregados não participam dessas decisões. Só em casos específicos, onde é necessário a consultoria deles."</i>	<i>"Não tem votação. Quando minha mãe está com dúvida em relação a algum assunto, ela pede a nossa ajuda, mas no final o que prevalece é a palavra dela."</i>	<i>" Geralmente, os meus pais têm um voto maior em relação às decisões, só que tudo é argumentado, tudo é discutido antes de ser tomada qualquer decisão. Então acaba sendo uma decisão tomada em conjunto, pois do mesmo jeito que todos podem ser beneficiados, todos podem ser prejudicados também. Então, acaba que todos têm um voto nas decisões."</i>	<i>" Eu e meu pai (chefe) tomamos todas as decisões juntos"</i>	<i>" Os gestores de cada área têm autoridades para decidir dentro do seu nível de responsabilidades."</i>
Na sua opinião, como é a gestão da sua empresa?	<i>"Possuímos uma boa gestão, prova disso é nosso tempo de mercado. Apesar de algumas divergências de ideias, no final sempre tomamos uma decisão que seja boa para todos, e quando não é possível que seja da vontade da maioria pelo menos."</i>	<i>" Falta um maior comprometimento entre os sócios, pois na maioria das vezes só quem resolve os problemas é minha mãe o que acaba sobrecarregando ela. Mas, eu e meu irmão, apesar da falta de comprometimento com o negócio, estamos aprendendo a lidar com eles, investindo em educação e cursos profissionalizantes para no futuro saber administrar melhor a empresa."</i>	<i>Atualmente, um dos maiores problemas que passamos é a divergência do que eu e minha irmã pensamos em relação às coisas que meu pai e minha mãe pensam. Muitas vezes a gente não concorda com as decisões deles e eles acham que estão certos. A gente não concorda muito com o jeito que eles dão liberdade para funcionário, pois acaba criando laços afetivos e isso é complicado para desvincular depois. Na atual gestão dos meus pais esse é maior problema que eu acho, se fosse</i>	<i>" Ótima. Eu e meu pai nos damos bem, no começo foi mais difícil, mas agora nos adaptamos e sempre ocorre muitos diálogos para que possamos melhorar e crescer mais ainda."</i>	<i>" A gestão, na grande maioria do tempo, é bastante reativa, as decisões precisam ser tomadas rápidas e a todo momento, por isso é necessárias pessoas comprometidas. Na empresa isso ocorre bem, apesar de que algumas vezes as decisões precisam ser tomadas rapidamente e com isso essas decisões nem sempre são discutidas e acabam sendo diferente do que outra pessoa tomaria."</i>

			<p>eu e minha irmã no comando, acho que faríamos diferente. Eu penso que como uma empresa familiar dá muito trabalho, eu direcionaria os lucros para investimentos futuros e dissolveria essa empresa para abrir uma sozinha talvez.</p>		
Sucessão					
<p>Há algum tipo de treinamento para o futuro sucessor? Como é essa preparação?</p>	<p>"Sim. Meus pais, que são os fundadores, treinaram eu e minhas irmãs para sucessão"</p>	<p>"Não. Minha mãe transferiu a empresa para o meu nome e do meu irmão, mas trabalha junto com a gente ainda."</p>	<p>"Não. Como a empresa é familiar, eu e os outros membros da família já trabalhamos desde novos nela e com isso já crescemos sabendo como é esse ramo, então não tem um treinamento formal e sim, um aprendizado que vamos adquirindo com o tempo. Primeiro a gente começa fazendo trabalhos básicos e depois a gente vai "subindo" na empresa, até que chegue um momento em que estejamos preparados para comandar sozinho a empresa."</p>	<p>"Não. Na verdade, não há muita preparação para isso não. Quem toma conta da empresa são meus pais, mas eu e minha irmã trabalhamos ajudando no negócio desde mais novos, porém eu e ela decidimos fazer faculdade de Direito e a gente não quis trabalhar administrando os negócios da família. Então, de vez em quando eu ajudo meus pais, principalmente no que se refere a área jurídica da empresa, porém não interfiro muito nas decisões que eles tomam."</p>	<p>"Apesar de achar que um treinamento para o futuro sucessor seja muito importante, ainda não possuímos essa dinâmica na empresa, porém é um ponto a ser pensado para o futuro."</p>
<p>O processo sucessório é visto como uma situação natural a ser enfrentada?</p>	<p>" Sim, já sabemos que a empresa em que trabalhamos será nossa no futuro. Então desde já a gente se preocupa em saber fazer as coisas."</p>	<p>" Sim. Pois somos as pessoas de maior confiança da minha mãe e por isso a sucessão é algo natural."</p>	<p>" Tem que ser natural, afinal já nascemos esperando por isso."</p>	<p>" Sim, sabemos que a Gráfica será nossa no futuro, mas a gente não se preocupa muito com isso agora. Por enquanto, por eu já ser formado e ter uma vida mais estável que a da minha irmã eu que estou mais por dentro do que acontece lá na empresa, enquanto isso ela busca a estabilidade na área que ela realmente quer, que é a de direito."</p>	<p>"Creio que sim, uma vez que, na minha empresa não vejo a possibilidade de ter um sucessor que não seja da família. As crianças já crescem sabendo da empresa e aprendendo a como lidar com ela."</p>

Empresa Familiar					
Quais as principais vantagens em se trabalhar em uma empresa familiar?	<i>"Sem dúvidas a maior vantagem é a possibilidade de crescimento em família, toda a família se beneficia dos lucros e se comprometem em fazer seu melhor para que a empresa tenha sucesso."</i>	<i>" Todos colaboram para um mesmo interesse e há uma maior confiança entre os sócios."</i>	<i>" Uma das principais vantagens é que você tem mais mobilidade e mais poder nas decisões, além de uma maior motivação, pois você trabalha sabendo que é para lucro próprio."</i>	<i>" O convívio harmônico, a segurança e confiabilidade em empregar certas funções"</i>	<i>" Há um maior acesso ao dono da empresa e com isso a burocratização é menor, tornando as decisões mais rápidas e também mais flexíveis. Outra vantagem que eu vejo nas empresas familiares, é o comprometimento da família em fazer o negócio dar certo, pois o sucesso do negócio depende somente da própria família."</i>
Quais as principais desvantagens em se trabalhar em uma empresa familiar?	<i>"Quando acontece algum tipo divergência, fica mais difícil separar as relações entre família e empresa. Muitas vezes as pessoas acabam levando uma crítica para o lado pessoal e isso atrapalha a convivência no trabalho."</i>	<i>" Confundir família com emprego, muitas vezes por ter bastante intimidade uns com os outros isso acaba atrapalhando nas decisões."</i>	<i>" A principal desvantagem é que por ser filho do dono, muitos empregados acreditam que não tenho deveres e obrigações. Então para mostrar que não estou ali só por ser parte da família eu acabo trabalhando e estudando muito, para mostrar o quanto sou merecedor daquele negócio que meu pai abriu e que futuramente será meu e da minha irmã."</i>	<i>" Às vezes não saber diferenciar algumas atitudes, como por exemplo algumas atividades empregadas e até mesmo a tensão financeira."</i>	<i>" O maior problema em se trabalhar em família é que muitas vezes é difícil separar as questões empresariais das questões familiares. Muitas vezes quando acontece uma briga por algum motivo familiar, isso acaba afetando nas relações dentro da empresa também. Onde um quer mandar mais que o outro. e acaba enfraquecendo a hierarquia da empresa, pois os funcionários ficam perdidos, no meio da confusão."</i>
Qual a maior dificuldade em gerir uma empresa familiar?	<i>"Saber separar o vínculo familiar na hora de tomar decisões dentro da empresa. Muitas vezes um pensa de um jeito e outro de outro jeito e isso acaba criando discussões e dificultando a chegada num consenso, com isso algumas vezes uma decisão que poderia ser tomada rapidamente por uma única pessoa acaba demorando, pois, tem que esperar chegar a um consenso em relação ao assunto."</i>	<i>" Conseguir o comprometimento de todos os membros da família. Muitas vezes a falta de responsabilidade de algum dos sócios é relevada e por estar um ambiente familiar a pessoa acha que isso não prejudica o andamento da empresa."</i>	<i>" O maior problema numa empresa familiar é que não basta só a sua decisão, tem muitas pessoas com opiniões diferentes e para tomar qualquer decisão é necessário passar por um crivo enorme para que seja aprovada. Tudo tem que ser discutido, conversado e muitas vezes isso é bem complicado."</i>	<i>" Confusão entre os laços familiares de afeto e os laços contratuais."</i>	<i>" A maior dificuldade na gestão de uma empresa familiar, para mim, está em estabelecer limites para os familiares que trabalham na empresa. Muitas vezes, a pessoa acha que só porque é da família não precisa dar satisfação de suas faltas e erros, isso porque ela acredita que nunca será substituída por outra."</i>
Se você fosse dar um conselho para um gestor de	<i>"Ter a questão de hierarquia definida dentro de um plano institucional e ter a divisão de cotas."</i>	<i>" Tenha pulso firme para que as pessoas não confundam emprego com família, visto que a</i>	<i>" Não sei, acho que só posso falar como um futuro dono da empresa, mas não como atual dono."</i>	<i>" O quão interessante é, pois ocorre interesses comuns diversos, confiança</i>	<i>" Que preparasse o sucessor o mais cedo possível, tanto na sua formação acadêmica quanto</i>

<p>empresa familiar, qual seria?</p>		<p><i>intimidade é, para mim, o maior problema que as empresas familiares enfrentam."</i></p>	<p><i>Acho que o mais importante é diferenciar o trabalho da convivência, senão dá muita briga. Você tem que "baixar" bastante a cabeça para poder aprender as coisas. Você acaba pegando amor naquilo que você faz e já imagina a empresa no futuro, já que você vai ser o dono daquilo ainda, e, acaba fazendo as coisas com mais carinho e atenção."</i></p>	<p><i>mútua e projeto a longo prazo."</i></p>	<p><i>na vivencia na empresa. É muito importante que o sucessor aprenda a lidar com os problemas que geralmente aparecem e também que saibam fazer um pouco de tudo, pois às vezes algum funcionário falta e é preciso substituí-lo."</i></p>
---	--	---	---	---	---