

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ESTATÍSTICA, ADMINISTRAÇÃO,
CONTABILIDADE E SECRETARIADO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
COORDENAÇÃO DE MONOGRAFIA**

MARCO STYVEN BARBOSA

**PROFISSIONALIZAÇÃO E SUCESSÃO NAS EMPRESAS
FAMILIARES: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA KI-MÓVEIS**

**FORTALEZA CE
2008**

**PROFISSIONALIZAÇÃO E SUCESSÃO NAS EMPRESAS
FAMILIARES: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA KI-MÓVEIS**

MARCO STYVEN BARBOSA

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Administração, do Departamento de Administração, da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof.^a Nancy Fernandes Matias

Fortaleza
Universidade Federal do Ceará
2008

B469p

Barbosa, Marco Styven

Profissionalização e Sucessão nas Empresas Familiares: Um Estudo de Caso na Empresa Ki-Móveis/ Marco Styven Barbosa. – Fortaleza, 2008.

47 f.

Monografia (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de economia, administração, contábeis e secretariado, 2008.

1. Empresa familiar. 2. Processo de Profissionalização. 3. Sucessão Familiar. I. Título.

CDD: 658.93

MARCO STYVEN BARBOSA

**PROFISSIONALIZAÇÃO E SUCESSÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES: UM
ESTUDO DE CASO NA EMPRESA KI-MÓVEIS**

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Administração como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, outorgado pela Universidade Federal do Ceará – UFC e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

Média:

Aluno: Marco Styven Barbosa

Nota:

Profa. Nancy Fernandes Matias
Prof. Orientador

Nota:

Profa. Criseida Alves Lima
Membro da Banca Examinadora

Nota:

Profa. Elidihara Trigueiro Guimarães
Membro da Banca Examinadora

Monografia aprovada em 10 de dezembro de 2008.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por estar vivo, me dar força e me acompanhar em todas as fases da vida.

Aos meus pais, Iania Rejane e João Marcos, por terem me dado todo suporte de educação e incentivo na minha jornada acadêmica.

A professora Nancy Fernandes, pela orientação com objetividade e clareza, através de seus conhecimentos e experiências sem as quais este trabalho não teria sido possível.

Aos colegas de Graduação, pelo companheirismo, motivação e auxílio, compartilhados.

Aos membros da empresa que participaram do referente estudo, fornecendo informações, disponibilizando seu tempo para entrevistas e questionários.

RESUMO

As empresas familiares possuem grande participação nas economias de todo mundo. No Brasil é uma forma predominante de organização empresarial e seu campo de estudos surgiu relacionado a questões como profissionalização e sucessão. Através de uma base teórica e um estudo exploratório, este trabalho tem como objetivo analisar o funcionamento da empresa familiar KI-Móveis, focando os impactos dos processos de sucessão e profissionalização. O estudo foi realizado junto a sujeitos envolvidos com a empresa, são eles: fundadora da organização, funcionários que não fazem parte da família, e os herdeiros que trabalham na empresa. Utilizou-se para a presente pesquisa, um estudo de caso descritivo e qualitativo. O instrumento para a coleta de dados foi a aplicação de questionários e entrevistas com os envolvidos. A análise dos resultados possibilitou identificar pontos de conflitos e sugerir melhorias nos processos de sucessão e profissionalização da empresa em estudo.

Palavras-chave: empresa familiar, processo de sucessão e profissionalização.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Ciclo de vida da empresa familiar	13
FIGURA 2 – Modelo dos três círculos	10
FIGURA 3 – Organograma da empresa	33

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	i
RESUMO	ii
LISTA DE FIGURAS	iii
SUMÁRIO	iv
1. INTRODUÇÃO	07
2. REFERENCIAL TEÓRICO	09
2.1 EMPRESA FAMILIAR	09
2.2 PROFISSIONALIZAÇÃO E SUCESSÃO	21
3. METODOLOGIA	32
3.1 TIPO DE PESQUISA	32
3.2 LOCAL DA PESQUISA	32
3.3 COLETA DE DADOS	34
4. RESULTADOS E SUGESTÕES	35
5. CONCLUSÃO	42
REFERÊNCIAS	43
APÊNDICES	44
APÊNDICE A – Questionário aplicado a fundadora	45
APÊNDICE B – Questionário aplicado aos herdeiros	46
APÊNDICE C – Questionário aplicado aos funcionários	47

1. INTRODUÇÃO

A maioria das empresas no Brasil é ou possui origem familiar, empregam milhares de pessoas, e são as que desempregam menos em épocas de recessão. As empresas familiares independente do seu tamanho exercem um papel significativo no desenvolvimento econômico e social de vários países incluindo o Brasil.

Os empreendimentos de origem familiar estão diretamente ligados a fatores como a profissionalização e a sucessão, os quais são de crucial importância para a sobrevivência da empresa. Estes fatores influenciam diretamente no desenvolvimento da empresa e na sua permanência no mercado.

Faz-se necessária a abordagem desses dois pontos fundamentais nesse tipo de organização: o primeiro, é a forma obsoleta como alguns empresários administram o negócio, ou seja, tomando decisões na base da intuição de forma despreparada, não separando o que é do âmbito familiar do empresarial. O segundo, se traduz na necessidade de se planejar, com antecedência e transparência, o processo sucessório nas empresas familiares.

Portanto, é de suma importância a busca de uma gestão profissionalizada para assegurar o desenvolvimento da empresa, principalmente devido à globalização e competitividade no mercado atual, pois as dificuldades de se destacar diante da concorrência e de obter lucros estão cada vez maiores.

O foco principal dessa pesquisa é analisar os processos de profissionalização e sucessão em uma empresa familiar local do ramo de móveis. Especificamente, identificando como são tratados tais processos dentro da empresa e após uma análise com base em um referencial teórico, identificar aspectos que demandem melhorias.

O presente trabalho encontra-se assim organizado; sendo esta a primeira seção, traz informações sobre a natureza e a importância do assunto, os objetivos da pesquisa e ainda a apresentação sintética do conteúdo de cada capítulo.

A segunda seção traz o referencial teórico para o estudo de caso, onde se descreve os conceitos de empresa familiar, modelos, características, pontos fortes e fracos e ainda um

breve histórico desse tipo de empresa no Brasil. Como foco principal desta pesquisa, os processos de profissionalização e sucessão também estão descritos dentro deste capítulo.

A metodologia utilizada no presente estudo está na terceira seção, onde se encontram dados sobre o tipo de pesquisa, os instrumentos para a coleta de dados e a estrutura organizacional da empresa pesquisada.

Na quarta seção, expõe-se o resultado da entrevista e dos questionários aplicados aos sujeitos envolvidos na pesquisa, sob o ponto de vista de cada um e algumas sugestões para a melhoria da empresa levando em consideração os aspectos de profissionalização e sucessão.

Por fim, a quinta seção conclui o trabalho, expressando as principais evidências vinculadas a esta pesquisa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 EMPRESA FAMILIAR

Existem inúmeros conceitos para empresas familiares, conceitos estes que variam de acordo com o autor que o aborda. Para LODI, a empresa se caracteriza como familiar quando passa para a segunda geração de dirigentes, isso porque o fundador pretende abrir caminho para seus antigos colaboradores ou porque os futuros sucessores precisam criar uma ideologia que justifique sua ascensão ao poder. É o que se pode observar em suas próprias palavras ao salientar que “a empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e que os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador” (LODI, 1998).

A empresa familiar é uma organização empresarial que tem sua origem e sua trajetória vinculadas a uma mesma família há pelo menos duas gerações, ou aquela que mantém membros da família na administração dos negócios, ou seja, empresa que é controlada ou administrada por membros de uma família (BERNHOEFT, 1991).

De acordo com GRZYBOVSKI (2002), “A expressão familiar deixa implícito que há um envolvimento de dois ou mais membros de uma família na vida da empresa, seja como proprietários, seja como administradores.” Esse envolvimento pode ser diferente, ter mais ou menos intensidade de uma organização para outra, mas segundo o autor, a empresa reproduz o conjunto de crenças e valores da família.

Pode-se verificar que o conceito de empresa familiar não se resume apenas àquelas que já passaram por uma sucessão familiar, mas também aquelas que estão na primeira geração e possuem membros da família ligados as atividades e administração da empresa.

Segundo DONNELLEY (1976), algumas das principais características das empresas familiares são:

- os laços de família constituem um fator, entre outros, que determina a sucessão nos cargos administrativos;

- esposas ou filhos dos atuais ou antigos dirigentes máximos encontram-se no conselho administrativo;
- as ações praticadas por um membro da família refletem-se ou acredita-se que se reflitam na reputação da empresa, independentemente de sua ligação na administração;
- os parentes que participam da companhia sentem-se obrigados a ficar com ações por razões mais do que puramente financeiras, especialmente quando há prejuízos;
- a posição do parente na empresa influi em sua situação na família;
- cada membro da família precisa chegar a um acordo quanto às suas relações com a empresa ao determinar sua própria carreira a seguir.

A visão de se criar um negócio, não é a mesma visão para se perpetuar o mesmo. Inúmeros empreendedores se vêem em meio de uma crise por não ter habilidade para dar continuidade ao sonho ou para encontrar algum familiar que tenha o sonho de perpetuar o negócio. A idéia que se tem acerca da empresa familiar tradicional é a que, se bem sucedida, será vítima de seu próprio êxito, não podendo conciliar sua estrutura tradicional com as novas necessidades impostas pelo crescimento.

Fazer com que essas empresas sejam bem sucedidas e passar por diversas gerações é o sonho de grande parte da população de todo mundo (GERISCK et al, 1997).

O conceito do Ciclo de Vida do Produto, ilustrado na figura abaixo, (CVP) oferece um grande poder explicativo, desdobrando nas quatro fases do ciclo de vida da empresa familiar (LODI, 1998).

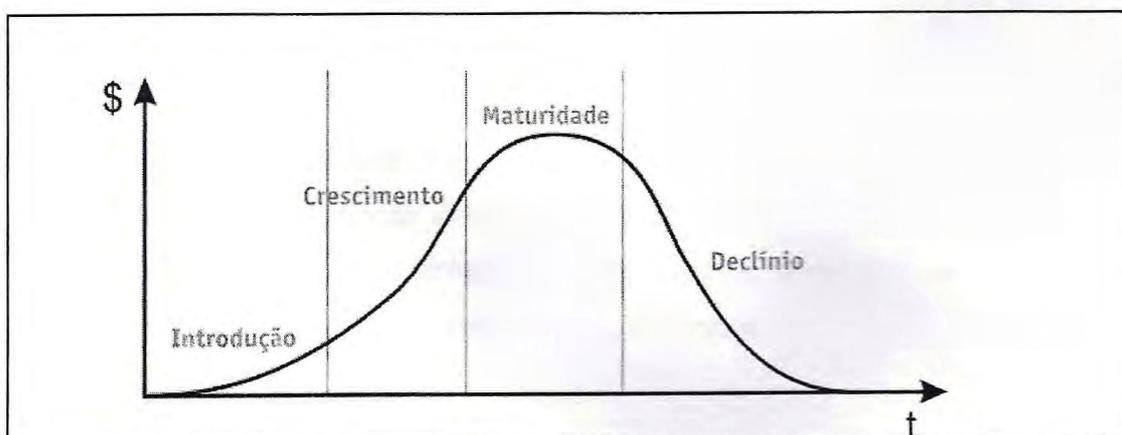


Figura 1: Ciclo de vida da empresa familiar.

Fonte: **Sucessão e conflitos na empresa familiar**, citados por LODI (1987).

O fundador é quem desenvolve o negócio. A grande maioria, veio da pobreza e encontrou na firma um meio de expressão pessoal, ter uma carreira de sucesso, no entanto, o fundador tem como característica dificultar a profissionalização (LODI, 1998). Nesta fase costuma sacrificar as relações com a família em detrimento da busca pelo sucesso do negócio, a ponto de gerar dissonâncias psicológicas nos envolvidos. Eis o porquê de algumas empresas não sobreviver ao fundador.

A fase do crescimento depende principalmente do executivo, seguido do acerto na escolha do produto ofertado, que permanecerá por longos anos como gerador de riqueza para o negócio (LODI, 1998). Essa fase de crescimento é onde se esconde alguns problemas estruturais seguido da falta de corretivas a fim de acompanhar tal crescimento.

A delegação de responsabilidades, a retirada de pró-labore, o planejamento para a transição de posse, a distribuição do valor acrescentado, são fatores que predominam nessa fase.

A fase de maturidade é o momento que a empresa deve se preocupar com a estagnação. Ela já possui o reconhecimento pelos seus serviços prestados, e tem sua estrutura bem montada (LODI, 1998). Nesse caso a empresa já necessita de uma diversificação maior de produtos e de uma definição estratégica de mercado. Quando isto não ocorre, o declínio se torna mais próximo.

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, e as vezes o sucessor não se encontra preparado, o que apressará fatalmente a fase do declínio.

A última fase, é onde a empresa encerra a parábola descrita pelo fundador e o recomeço do ciclo tem relação direta com o sucessor escolhido e as estratégias a serem adotadas. Assim, os negócios podem tomar dois rumos, o declínio ou uma retomada do crescimento. Para a retomada do crescimento, o sucessor tem a função de iniciar um novo ciclo econômico na sua empresa.

Anteriormente, tudo teve início com inovações tecnológicas introduzidas pelo fundador, empresário empreendedor. A função de empresário somava-se a de combinar fatores produtivos de forma inovadora. Esses empresários em "via de regra", eram também capitalistas e freqüentemente eram vistos, como ainda hoje, no caso de estabelecimentos menores, como seu próprio perito técnico. Chama-se de empreendimento à realização de combinações novas, que por sua vez, são realizados por indivíduos que chamamos empresários.

Deste modo, a função essencial do empresário, é de ser audacioso, ter novas propostas de inovações tecnológicas, sugerir combinações inovadoras. No entanto, quando a fase de inovação tecnológica é esgotada, a evolução dos negócios no mundo capitalista impõe a mudança desse quadro, de modo a substituir a figura do fundador inovador e eclético por um administrador, o sucessor.

O sucessor pode ser um filho, genros, esposa ou qualquer outro membro da família que tenha a responsabilidade de permitir a continuidade do negócio ou ainda pode ser um profissional externo que não seja membro da família..

No que diz respeito à distinção entre família e empresa, podemos classificar as empresas familiares do Brasil em três tipos básicos: a tradicional, que mais corresponde ao estereótipo da instituição, onde o capital é fechado, a família exerce total domínio sobre as decisões do negócio, existindo pouca transparência administrativa e financeira; a híbrida, onde o capital é aberto, com a família ainda no controle das decisões, porém existe uma maior transparência e participação na administração por profissionais não-familiares; e a de influência familiar, em que a maioria das ações está em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da administração cotidiana, mantém uma influência estratégica através de participação acionária significativa.

Devido a problemas específicos desse tipo de organização, estas empresas vêm sendo estudadas na forma de sistemas. Isso por conta de conflitos que envolvem rivalidade, administração não-profissional, distinção entre proprietários e gerentes, família e empresa (GERSICK et al, 1997). Esse sistema analisava as empresas familiares como sendo composta por dois subsistemas superpostos, a família e a gestão.

Com base nesse modelo de dois sistemas, GERSICK et al (1997) criou o Modelo de Três Círculos, apresentado pela figura abaixo. Este modelo tem mais a ver com a distinção entre proprietários e gerentes do que entre família e gestão como um todo.

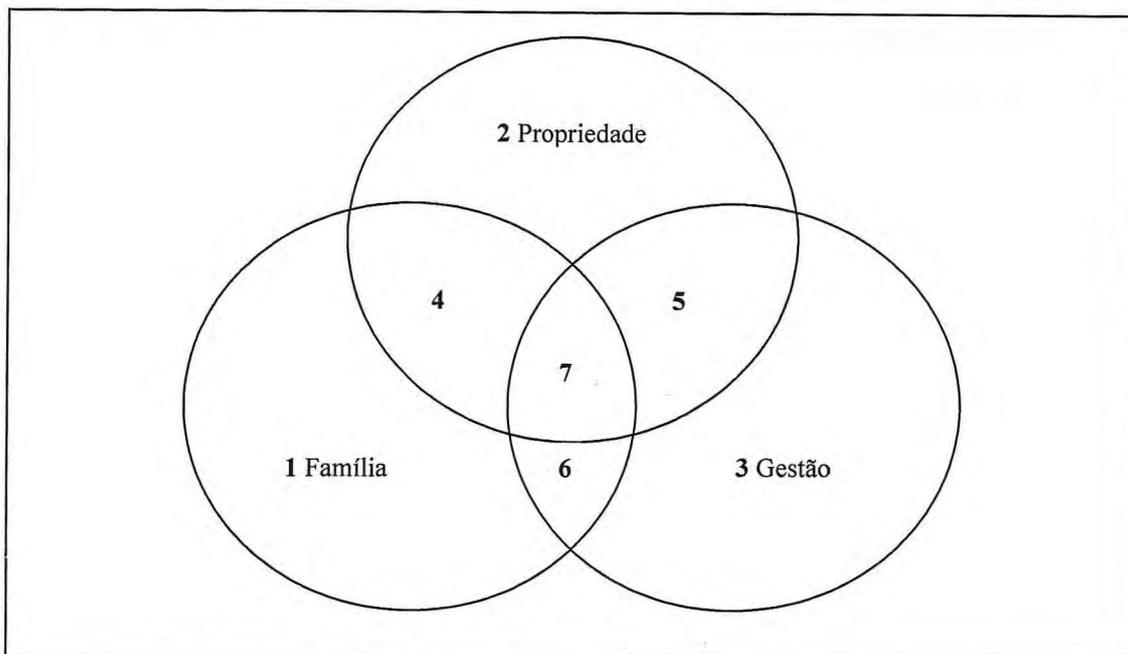


Figura 2: Modelo dos Três Círculos.

Fonte: **Ciclos de vida da empresa familiar, citados por Gersick et al (1997).**

O modelo descreve o sistema da empresa familiar como três subsistemas independentes, mas superpostos: gestão, propriedade e família. Qualquer pessoa em uma empresa familiar pode ser enquadrada em um dos sete setores formados pela superposição de círculos dos subsistemas. Após análise, fica fácil a compreensão do sistema que mostra a complexidade da relação entre os subsistemas.

As pessoas que possuem uma única conexão com a empresa, estão situadas nos setores externos do círculo: 1,2 ou 3. Ao exemplo de um membro da família que não sendo funcionário nem proprietário, ficaria no setor 1. Um acionista que não é membro da família e nem é funcionário, situa-se em 2, enquanto um funcionário que não faz parte da família e nem é acionista fica no setor 3.

Indivíduos com mais de uma conexão entre os setores, estão localizados nas interseções 4, 5,6 ou 7. No setor 4, encontram-se os familiares proprietários sem participação na gestão, em 5 estão os proprietários gestores não-familiares. Todavia, em 6, estão os

gestores familiares não-proprietários, caso dos herdeiros que ainda não são acionistas. Finalmente, no setor 7, se encontra a figura do proprietário, membro da família e gestor.

Pode-se observar que, em cada subsistema, os personagens possuem interesses específicos, que podem convergir ou divergir ao longo de suas existências, sendo que, quando são convergentes, têm-se as situações de estabilidade e cooperação, porém, quando são divergentes e contraditórios entre si, transforma-se em uma fonte inesgotável de conflitos na empresa familiar, considerada como o sistema maior.

Além das 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, envolvendo questões como sucessão, gestão profissional e abertura de capital.

Para alguns, a empresa familiar passou a ser sinônimo de um passado romântico do capitalismo, marcado por empreendedores sonhadores e aventureiros, os quais foram responsáveis pela criação de negócios bem sucedidos e prósperos. Para outros, ela sempre foi caracterizada pela má gestão empresarial, excessiva centralização das decisões e conflitos familiares, os quais inviabilizam sua sobrevivência em uma economia cada vez mais concorrencial.

Há ainda aqueles que entendem que a empresa familiar está passando por um processo de adaptação, utilizando-se de ferramentas modernas de gestão, garantindo assim sua posição na economia nacional.

Em meio às essas definições, dois pontos merecem lugar de destaque na fase de adaptação desta empresa ao novo cenário em que estão inseridas: a sucessão e a profissionalização. Visto que para alguns estudiosos, uma empresa só se transforma numa “verdadeira” empresa familiar quando consegue passar o controle para a segunda geração.

Atualmente, fundadores de empresas dos anos 70 estão se aposentando, e dificuldades e conflitos que envolvem a fase sucessória, ou a simples relutância por parte dos herdeiros em assumir os negócios, estão contribuindo para a aceleração registrada recentemente na venda de empresas familiares.

Com relação à profissionalização da administração, atualmente, é tida como condição principal para empresas em expansão. Ao exemplo das indústrias tecnologicamente complexas e intensivas no uso de capital, onde sua adoção seria essencial para coordenar economias de escala e escopo (GRANOVETTER, 1995). Contudo, dado o acirramento da concorrência e a crescente sofisticação dos mercados, o aumento da profissionalização torna-se necessário para empresas de qualquer porte.

Porém, o desejo de manter as coisas “em família” e o medo de perder o controle num comportamento que confunde os conceitos de controle familiar e gestão familiar inibe a abertura administrativa de grande parte das empresas familiares tradicionais.

Para GRANOVETTER, (1995) alguns dos fatores que limitam o tamanho dessas empresas, são: capacidade insuficiente de financiamento, dificuldades na gestão de negócios ao mesmo tempo maiores e mais complexos e a necessidade de manter as relações de confiança.

É certo que existem empresas que conseguiram crescer sem se profissionalizar, dominados por um patriarca fundador apoiado numa organização rigidamente hierarquizada. Essas empresas conseguem conciliar o crescimento elevado com a manutenção de laços de confiança, através da colocação estratégica de membros tecnicamente competentes das famílias em postos chaves das empresas do grupo (GRANOVETTER, 1995).

Todavia, um número considerável dessas empresas familiares faz parte do bloco de países emergentes e expandiram-se em economias caracterizadas por níveis elevados de proteção alfandegária, regulamentação, subsídios e créditos oficiais, que, associados a mercados de produto estreitos e mercados de capitais pouco desenvolvidos, condicionaram a forma de crescimento e os meios de financiamento utilizados por essas empresas.

Nesse sentido, houve condicionantes que viabilizaram o crescimento da empresa com a manutenção de sua “pureza” familiar, mas que, de modo geral, acarretaram na construção de impérios com uma ineficiência operacional.

Na medida em que estes regimes econômicos entram em decadência, as empresas estão tendo que reestruturar suas atividades e mudar sua maneira de fazer e administrar os negócios, se profissionalizar.

Assim como qualquer outra empresa, as denominadas familiares, têm seus prós e contras, que devem ser identificados e trabalhados adequadamente, de forma que a empresa e a família estejam sempre em sintonia.

A viabilidade da empresa familiar no atual mercado é muito questionada e criticada, devido ao protecionismo e paternalismo entre familiares dirigentes e dirigidos na empresa.

A empresa familiar não é ou não deveria ser um "cabide de empregos", onde se colocam parentes ou mesmo amigos que não tenham competência para exercer determinada função ou apenas para preencherem uma vaga. Em geral, a justificativa da contratação de parentes se apóia no seguinte argumento:

“O certo seria deixá-los de fora, mas não posso fazer isso com meus próprios irmãos. Além do mais, se meu cunhado não puder trabalhar aqui numa função qualquer, simplesmente terei de encontrar outra forma de sustentá-lo”. (DONNELLEY, 1976)

Simultaneamente ao crescimento e estruturação da empresa, os membros familiares que estão por vir devem buscar atividades alternativas que se encaixem dentro do seu perfil em vez de simplesmente participarem da empresa na busca do retorno financeiro ou cedendo a pressões dos familiares.

Essas características são consideradas prejudiciais do ponto de vista administrativo e econômico. Além desses, pode-se resumir os principais pontos fracos da empresa familiar que estão reunidos no trabalho de LODI (1998), como segue:

- conflitos que surgem entre os interesses da família e os da empresa como um todo;
- falta de disciplina, em todos os setores da organização, com respeito a lucros e desempenho;

- informalidade excessiva, onde a informalidade do ambiente familiar é levada para a empresa, fazendo com que as regras e normas quase nunca sejam claras ou definidas, predominando assim, o intuitivo, onde cada um faz o que acha certo;

- comodismo de alguns parentes, em se preocupar apenas com o resultado operacional, deixando de lado o processo administrativo, que é preciso para se chegar ao resultado;

- resistência à modernização do marketing;

- uso indevido dos recursos da empresa por membros da família transformando a companhia num banco particular dos familiares;

- emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência anteriormente provada.

Entre os fatores citados por LODI, a falta de interesse em trabalhar com o marketing, traduz em uma das grandes causas da não expansão do negócio, porque o interesse familiar pode conduzir a isso.

Portanto, a fraqueza no marketing é generalizada. Há pouco aperfeiçoamento de seus produtos, de políticas de comercialização, de técnicas de vendas. Assim, essas empresas tendem a se atrasar em relação aos seus concorrentes e a perder sua posição no mercado.

A recuperação de uma boa posição relativa à concorrência é lenta e difícil, não podendo em geral ser conseguida pelos mesmos administradores que deixaram ocorrer a deterioração. Tal situação pode ser resolvida através da profissionalização dos familiares que atuam na empresa assim como a preparação do sucessor, que terá de seguir novas regras.

Com o aumento da demanda acima das expectativas, necessita-se de mais pessoas na administração para gerenciar os focos de expansão, mas a cultura familiar não aceita que estranhos interfiram em seus negócios.

Nesse sentido, a falta de vontade da velha geração em deixar o controle e o poder de administração no momento adequado, bem como a incapacidade de atrair e reter sucessores profissionalizados e motivados, familiares ou não, também está entre as principais razões do desaparecimento destas empresas.

Vale observar que esses são pontos negativos que não necessariamente atingem todas as Empresas Familiares. DONNEELLY (1976) explica que isso acontece notadamente numa família que não soube criar coincidentemente sentidos de responsabilidade e de respeito à companhia.

Deve ser considerado, que muitos dos problemas citados de empresas familiares, existem também nas organizações não familiares, como o egoísmo humano, o conflito de interesses, a necessidade de prestígio e de aquisição de capital. Se esses fatores ultrapassarem o profissionalismo, qualquer empresa terá dificuldades, portanto, são problemas de administração que fazem com que as empresas familiares ou não, fiquem estagnadas no mercado, podendo até desaparecer.

Porém, poucas organizações conseguem garantir tanta unidade, lealdade e dedicação dos gestores de topo quanto às empresas familiares. O orgulho pela empresa, a atitude de vestir a camisa, de não ter horário para sair, levar o trabalho para casa, dispor dos fins de semana para convivência com pessoas do trabalho, são forças peculiares a este tipo de organização.

Segundo LODI, (1987) destacam-se ainda entre outros aspectos fundamentais ao êxito de empresas familiares:

- a disponibilidade de recursos financeiros e administrativos impossíveis de se obter de outra forma, devido a sacrifícios feitos pela família;
- o orgulho e honestidade da família são responsáveis pela manutenção da empresa durante os tempos problemáticos que, em função de comportamentos ou de respeitabilidade do proprietário, são importantes para se conseguir empréstimos e créditos.
- importantes relações comunitárias e comerciais decorrentes de um nome respeitado;
- sensibilidade pelas responsabilidades sociais;
- o nome da família pode ter grande reputação no estado, na região ou no país inteiro, funcionando como uma cobertura econômica e política;
- um sistema de decisão rápida.

É destacado também pelo referido autor, a diferença das soluções adotadas por estes gestores para sair de situações de crise, são sacrifícios pessoais que algumas vezes encontram-se baseados na lealdade à família. Essa força contribui para o funcionamento ininterrupto da empresa, e permite que os compromissos sejam cumpridos.

Muita crítica se faz à administração de famílias proprietárias que herdam cargos da maior importância com pouco ou nenhum esforço de sua parte. Pouco se reconhece, entretanto, o esforço do administrador da família proprietária que assume a direção de uma organização por demais confusa ou quase irrecuperável, incapaz de atrair o interesse de um profissional que seja competente.

A reputação da família é considerada muito valiosa, pode exercer uma influência benéfica nas relações com a comunidade. Em muitos casos, quando a empresa está passando por uma crise financeira, a reputação da família é um fator importante na obtenção de empréstimos de bancos locais. Os bancos acreditam que seus riscos são diminuídos pela sua experiência com a geração anterior.

A compreensão da contribuição que uma família pode dar ao poderio da empresa em longo prazo, a análise das fraquezas presentes e a imposição de restrições orgânicas para controlar tais problemas são todos aspectos enfrentados por administradores de empresas familiares.

O importante é compreender que o sucesso da administração da empresa familiar não se origina da delegação de poderes, mas, do seu profissionalismo, o qual deve ser perpetuado através do processo de sucessão familiar.

Essas vantagens e fraquezas devem ser analisadas e servir como base para desenvolver seus pontos fracos, implementar de melhorias e aperfeiçoar seus pontos fortes.

Pois assim, as empresas familiares continuaram a exercer um papel importante na manutenção e no desenvolvimento da economia mundial.

Artigos sobre empresas familiares fazem várias suposições a respeito do número de empresas controladas por famílias, mas mesmo as estimativas mais conservadoras colocam a

proporção dessas empresas entre 70 e 95% do total (LODI, 1998).

É verdade que grande parte destas empresas é de pequeno porte e permanecerão nesta situação ao longo de sua vida, ou ainda sucumbirão no meio do caminho dando continuidade a um ciclo contínuo, onde à medida que empresas deixam de existir, nascem outras para ocupar o seu lugar.

Entretanto, também é verdade que muitas estão entre as maiores e mais bem-sucedidas do mundo. No Brasil, dos 300 maiores grupos de empresas privadas nacionais, 287 são familiares, e o número de funcionários que trabalham nessas empresas chega a aproximadamente um milhão e seiscentos mil. Entre essas grandes empresas, temos nomes expressivos no cenário econômico nacional e até mundial, tais como: Itaú, Bradesco, Pão de Açúcar, Rede Globo, Klabin, entre outros.

No Brasil, as empresas familiares têm suas origens relacionadas com os fluxos migratórios aportados no país após a primeira grande guerra mundial. O pioneirismo que caracterizou o espírito empreendedor da maioria dos seus fundadores impregna de maneira muito forte a história e a identidade dessas organizações.

No processo inicial de industrialização do país, os italianos foram figuras predominantes, em seguida, vieram os portugueses, alemães, judeus, árabes e atualmente, o surgimento dos chineses e japoneses.

Em algumas regiões, certamente irá se encontrar outros grupos mais específicos, como poloneses no Paraná e espanhóis na Bahia. Mas existem muitos outros agrupamentos como gregos, russos ou ucranianos. Evidente que encontramos também brasileiros, mas ligados muito mais aos processos extrativos. E até alguns ingleses, norte-americanos e franceses. Mas estes não foram imigrantes convencionais. A maioria veio na condição de executivo de uma empresa do seu país de origem.

Toda a trajetória dessas empresas realizada durante o período do Brasil República pode ser dividida em dois grandes períodos. A fase Getulista, que estimulou o surgimento da indústria de base nacional, e a era Juscelinista, marcada pela entrada do país no mundo da indústria automobilística. Posteriormente, o período militar apenas estimulou a estatização

com a bandeira nacionalista.

Após observar esta evolução, sem uma análise muito profunda e extensa, pode-se identificar como característica principal dessa época, um mercado fechado, protegido pelas relações com órgãos governamentais que tudo regulavam. Produtividade, preço, custos, não eram assuntos em que a referência era o consumidor. Bastavam boas relações em Brasília (que substituiu o Rio de Janeiro), para que tudo pudesse ser resolvido a contento. Em muitas empresas a equipe de "lobistas" e advogados era até maior que a de engenheiros ou técnicos que dominassem o produto ou serviço. Pois era entre estes que as decisões eram tomadas.

Mas alguns fenômenos muito rápidos, e para os quais grande parte das empresas não estavam preparadas, entre eles a globalização, atropelou todo esse processo. A globalização tornou o Brasil participante ativo da mundialização dos mercados, economia, produtos e serviços. Pouco a pouco foram desaparecendo os vários setores que ainda se apoiavam no mercado fechado ou monopólios acomodados pela falta de desafios.

Em nível mundial, a empresa familiar revela grande heterogeneidade, tanto no seu tamanho e grau de competitividade, quanto nos ambientes econômicos em que atua. Existem as pequenas e médias empresas, especializadas e altamente competitivas, ocupando posições de destaque em nichos do mercado mundial, enfrentando os desafios postos pela globalização, bem como grandes empresas que cresceram e se acomodaram em mercados protegidos e que precisam reformular suas atividades para concorrer num regime de abertura econômica.

2.2 PROFISSIONALIZAÇÃO E SUCESSÃO

A empresa familiar, ao iniciar suas atividades, de modo geral, possui estrutura administrativa muito simples, caracterizando-se pela concentração total de poder e de tomada de decisões do fundador (dono da empresa). Este assume todos os papéis administrativos da organização, como marketing, vendas, produção, recursos humanos, finanças, entre outros. Porém, geralmente não possui formação profissional adequada.

Após alguns anos, a empresa amadurece e conquista espaço no mercado. Com o crescimento, precisa ser reestruturada e deixar a administração amadorística de lado, buscando o caminho da profissionalização. Dessa forma, conduzida por profissionais

capacitados, a empresa terá condições de continuar prosperando e de vencer a concorrência no mercado.

Diante dos fatores existentes num macroambiente, como os relacionados à globalização econômica, é imprescindível que estas empresas estejam preparadas, podendo competir e aproveitar as oportunidades do mercado, onde não há mais espaço para improvisações. Terão de profissionalizar o processo gerencial e produtivo para competir neste mercado.

Segundo RICCA, (1998) antigamente, a inflação cobria os erros administrativos. Atualmente, com a chegada da globalização, o aumento da concorrência e a exigência de melhores produtos e serviços, o que é levado em conta como base para a tomada de decisão é a profissionalização.

“A globalização no contexto atual indica a necessidade crescente de profissionais altamente qualificados, técnica e experimentalmente, para bem administrar, com vistas a um mercado de elevados índices de competitividade. Muitas empresas familiares cresceram e tornaram-se complexas, exigindo uma administração profissional”.
(RICCA, 1998)

As empresas familiares estão tendo muita dificuldade com a falta de objetividade no processo de profissionalização. Sendo esta, a única saída para evolução e desenvolvimento de uma estratégia competitiva. Isto tem ocorrido devido à falta de informações e esclarecimentos sobre o que seja realmente este processo.

Profissionalização é ter uma postura profissional em todos os departamentos administrativos da empresa e se orientar através de indicadores que sejam confiáveis. Todos devem executar o seu papel corretamente e ser cobrado pelos seus resultados (RICCA, 1998).

É também um recurso que possibilita a diferenciação dos interesses da empresa e os da família conseguindo, entre outras coisas, diminuir os conflitos entre ambos, mantendo a harmonia no ambiente familiar (LODI, 1998).

É preciso lembrar que, para uma empresa se tornar profissional, o primeiro passo não é contratar administradores profissionais que não pertençam à família, fundamental é a atitude

que a família assume diante da profissionalização. Muitos executivos contratados por essas empresas queixam-se de problemas como falta de clareza de orientação que a família pretende imprimir à empresa e das dificuldades de conseguir resultados onde há muitas situações questionáveis.

De acordo com LODI, (1998) a profissionalização está presente quando:

- Há integração de profissionais contratados e assalariados no meio de administradores familiares;
- Se determina um código de formação ou de conduta num grupo de trabalhadores;
- Substituem-se métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais;
- Se altera as formas de contratação de trabalho arcaicas ou patriarcais por formas assalariadas.

Ainda segundo o autor, profissionalização é o processo onde a organização familiar ou tradicional, passa a assumir práticas personalizadas. Tal processo não diz respeito apenas em entregar a administração dos negócios nas mãos de um profissional externo. Isso porque, um problema bastante comum da pequena empresa é encontrar profissionais qualificados para desempenhar atividades tanto no âmbito administrativo quanto operacional, que por sua vez estejam dispostos a receber um salário que a empresa possa pagar.

Segundo BERNHOEFT, (2002) deve-se usar um instrumento que ofereça uma estrutura para coordenar as diversas atividades da empresa, atuando como mecanismo de controle, estabelecendo um padrão de desempenho, com o qual é possível avaliar os eventos reais. Deve estabelecer ainda o modo pelos quais os objetivos e metas serão alcançados.

O Planejamento Organizacional é justamente o instrumento que se utiliza na profissionalização e que engloba todos estes princípios. Esse planejamento deve ser feito nessas empresas, indo do nível operacional até os mais diferentes níveis da administração.

Segundo o autor, esse planejamento deve se basear em quatro níveis, que são eles:

- Estratégico: definem-se as metas e objetivos a serem perseguidos e atingidos em um determinado período;
- Patrimonial: ampliam-se as vias de novos empreendimentos;
- Continuidade: discute o futuro da liderança empresarial, envolvendo as regras e critérios que orientarão os candidatos à sucessão;
- Contingencial: busca preparar a empresa, familiares e gestores para crises inesperadas.

Ao realizar esse planejamento, a empresa melhora sua capacidade de enxergar o futuro e criar alternativas que irão ajudar encontrar soluções rápidas e eficazes sobre problemas inesperados.

Quando feito de maneira formal e coerente às necessidades da empresa, seus resultados tendem a minimizar as ameaças e reforçar suas oportunidades, investindo corretamente em recursos reais às suas necessidades e as influências do seu ambiente externo.

Profissionalização e investimentos em áreas especializadas são aspectos importantes a considerar, uma vez que, nem sempre os herdeiros e demais familiares estão preparados para ocupar cargos estratégicos, embora não deixe de ser viável de acontecer RICCA, (1998).

Além disso, profissionalização é considerada como o principal recurso para minimizar os conflitos gerados na fase sucessória da empresa. Objetivando um comportamento favorável para o processo de sucessão é imprescindível compreender que a profissionalização faz parte deste processo.

Existe a crença por parte desses empreendedores que as empresas não são criadas para viverem enquanto durar a vida das pessoas que interagem com elas, mas sim, para continuarem os seus objetivos, independente das pessoas envolvidas serem outras.

Portanto, torna-se indispensável sob esse aspecto, que a empresa tenha vida e alma próprias, e que não haja excessiva influência da vida das pessoas sobre a vida das empresas, e que ninguém seja insubstituível nesse processo.

Porém, de modo geral, o empresário brasileiro não planeja a transferência do poder, supondo ser eterna sua permanência na empresa. É a falta de planejamento sucessório que origina as principais causas de conflitos familiares, pois a sucessão é um processo lento e não um problema que possa ser resolvido da noite para o dia, é preciso que as pessoas da nova geração estejam preparadas para gerir a empresa.

Com base em diversos estudos de caso, sustenta-se a idéia de que as sementes da destruição estão dentro da administração do próprio fundador e da família, ou ainda que a sobrevivência da empresa esteja na capacidade da família administrar as suas relações com a empresa e evitar as forças centrífugas nas fases da sucessão (LODI, 1998).

O termo sucessão não deve ser visualizado como causa da desestruturação de toda empresa familiar e nem como uma forma de apoio para os sucessores julgarem quaisquer problemas como um reflexo do processo sucessório pelo qual a empresa esteja passando. É um problema similar a outros e precisa ser planejado para evitar complicações futuras.

Para BERNHOEFT (2002), a causa da grande maioria dos fracassos de empresas familiares advém da sucessão familiar, não conseguindo obter a manutenção e o crescimento da empresa. Com efeito, aqueles que pensam assim, escondem e agrupam dentro do termo sucessão, de uma maneira desordenada e desnecessária, problemas como a maturação dos mercados, o envelhecimento da organização, a reestruturação das participações no capital social, o desenvolvimento das capacidades diretivas, os impostos sobre a transmissão do patrimônio e etc.

RICCA, (1998) é de opinião que, se o problema da sucessão não for abordado de forma honesta e regularmente, nenhuma empresa terá esperanças de sobreviver. A gestão da sucessão é comparada a uma resistente planta perene, intrigante, incomodativa e muitas vezes destrutiva.

A sucessão é um projeto de mudança profunda, englobando mudanças filosóficas, de visão, de ideologias, políticas, estratégias, estilos de gestão, alterações estruturais e culturais.

Com o passar dos anos, o fundador vislumbra passar o negócio a seus descendentes. O sonho começa a se formar, quando os filhos ou filhas entram na adolescência e passam a

trabalhar nele em parte de seu tempo. BERNHOEFT, (2002) discorre que o sonho se torna mais difícil de permanecer vivo à medida que o dono envelhece, e não pode mais permanecer sozinho gerindo a empresa, pois é neste momento que ele percebe que ninguém da família quer continuar com o seu sonho ou também pelo fato de não ter preparado um sucessor. E aí pode ser tarde demais.

O mesmo autor, reúne alguns fatores que apontam os motivos pelos quais o fundador de uma empresa familiar quer preservá-la, tais como:

- Oferecer uma oportunidade para os filhos, dando a eles possibilidade de independência, controle do seu futuro e autonomia;
- Conservar o legado, gerando uma tradição, uma história e fincar raízes;
- Manter unida a família, para que ela trabalhe junto, fortalecendo laços familiares;
- Criar vantagem econômica e riquezas;
- Assegurar a renda e projetos pessoais depois da aposentadoria;
- Proteger empregados leais;
- Garantir segurança econômica da família;
- Beneficiar a sociedade.

Com esses dados pode-se observar que o interesse principal por parte do empreendedor de uma empresa familiar, e que tradicionalmente é de pequeno e médio porte, é beneficiar a família.

Planejar a sucessão com antecedência e discutí-la regularmente é um dos princípios essenciais para o sucesso da mesma. Todas as opções devem ser analisadas, assim como todas as possibilidades e probabilidades devem ser consideradas. Os assuntos abordados devem ser de natureza pessoal e organizacional.

LODI, (1987) resume as fases que antecedem a sucessão familiar em três grupos de medidas:

- A formação de base do sucessor;
- O desenvolvimento do sucessor;

- Adequação do caráter organizacional e jurídico.

A primeira fase mostra que a base do futuro sucessor está na educação, nos valores e na vocação despertada pelos seus pais. A família também tem um papel fundamental no processo, pois através de valores como: respeito pelas pessoas, honestidade, perseverança, atitude em situações conflituosas, comprometimento e educação. É o começo para que o sucessor se torne preparado para exercer seu papel dentro da empresa.

O futuro sucessor não pode começar já na administração, tem que iniciar no setor de operações e depois subir pela hierarquia ou ainda obter experiências profissionais fora da empresa familiar. LODI, (1987) afirma que o sucessor que adquirir experiência fora da empresa familiar, estará melhor capacitado na hora da tomada de decisões, servindo como um comparativo para a situação vivida na sua empresa.

A segunda fase, é o momento em que o sucessor deve entender o funcionamento do negócio, conhecer as operações praticadas na empresa, começando nas tarefas mais simples até chegar a um lugar superior na hierarquia. Isso irá proporcionar ao herdeiro uma visão macro do negócio.

Já na terceira fase, é onde se toma medidas de caráter societário que ajudarão ao sucessor assumir o cargo proposto. As principais medidas têm haver com o respaldo acionário e as transferências de ações. Com auxílio de uma boa acessoria jurídica e contábel, deve-se deixar a empresa pronta para receber o novo administrador.

O sucessor não tem que ter o perfil do fundador, caso tenha, poderá comprometer a continuidade do negócio. O perfil ideal do sucessor é aquele que consegue aliar uma educação administrativa formal com uma vivência prática, mas acima de tudo, entende que o seu papel é administrar uma obra que muitas vezes precisa ser mais bem estruturada, principalmente na fase de crescimento, onde os fundadores falham.

Segundo BERNHOEFT, (1991) o sucessor tem a função de dar continuidade e desenvolver seu empreendimento, e não pode comparar-se com o sucedido ou tentar imitá-lo e superá-lo, pois o perfil do fundador é completamente diferente do sucessor.

Para continuidade do negócio, é preciso que o sucessor esteja motivado, goste do ramo de negócio da empresa, não assuma o cargo apenas para não desagradar os pais, ou então falar a conhecida frase de “esperar o velho morrer para fazer a gestão que gosta” (BERNHOEFT, 1991).

Um dos aspectos mais difíceis e importantes de encarar é o da morte dos proprietários da empresa. Em geral, despreza-se o planejamento da sucessão, apesar de ser um acontecimento inevitável na vida de qualquer empresa familiar.

Um importante auxílio para resolver este problema consiste numa definição clara e objetiva da missão da empresa, de modo a estabelecer as aspirações culturais e éticas da família, assim como os objetivos comerciais e de rentabilidade da empresa (RICCA, 1998).

Outro fator importante é a conquista de seu espaço entre os familiares, mostrando que é capaz e competente, obtendo o respeito e o apoio claro e transparente das pessoas da estrutura familiar.

A sucessão pode ocorrer através de duas formas: a Sucessão Familiar ou Sucessão Profissional. Os sucessores naturais devem se desenvolver profissionalmente durante o processo sucessório levando em consideração a realidade da empresa, isto é, tendo por base seu histórico e diagnóstico.

Nesse sentido, a direção da empresa deve ser composta por familiares que sejam competentes, que desempenhem bem o cargo para o qual fora designado, caso contrário, deve passar para a sucessão profissional.

A Sucessão Familiar se baseia na sucessão do proprietário ou controlador da empresa por seu herdeiro natural, ou seja, para um membro da família que esteja diretamente ligado a ele, como filhos e filhas. Segundo OLIVEIRA, (1999) esse tipo de sucessão traz as seguintes vantagens:

- Preservação do comando da empresa pela família;
- Agilidade no processo decisório;
- Maior flexibilidade na implementação de ações;

- Ter como sucessor uma pessoa com interesse societário na otimização dos resultados atuais e futuros da empresa;
- conhecimento maior sobre o executivo sucessor;
- Possibilidade de treinamento mais extenso e intenso do sucessor;
- Ter no início do processo, um maior comando sobre o sucessor;
- Ter maior espírito de família.

OLIVEIRA, (1999) destaca também algumas desvantagens nesse tipo de sucessão:

- Disputa pelo poder entre os familiares;
- Dificuldade de demitir o executivo sucessor;
- Dificuldade em desempenhar diferentes papéis.

Já a Profissional refere-se à sucessão do proprietário por um executivo que não é do núcleo familiar, todavia é contratado para exercer tal função. Caracteriza-se por situações de empresas que possuem administração familiar e passa a sê-lo por profissionais não pertencentes à família.

De acordo com OLIVEIRA, (1999) esse tipo de sucessão possui seguintes vantagens:

- Absorver mais rapidamente as experiências de um executivo profissional;
- Facilidade no recrutamento de um profissional com o perfil desejado;
- Receber novos estilos e filosofias de gerenciamento;
- Maior facilidade nas alterações dos executivos.

Ainda segundo o autor, as desvantagens são:

- Receber e incorporar estilos que confrontam a filosofia da família;
- Vulnerabilidade na permanência do executivo.

Os conflitos gerados a partir do processo de sucessão, geralmente são resultantes de problemas estruturais da família, cujas raízes estão, em média, há 20 anos atrás. A sucessão é determinada em longo prazo pela maneira como os pais constituíram e educaram a família,

preparando-a para o poder e a riqueza. Os parentes não são os melhores sócios. É preciso que exista personalidade empresarial em algum membro da família que se sobreponha.

“O principal problema da sucessão é que, historicamente, a maioria das empresas tendem a se apoiar muito mais na psicologia familiar e pessoal do que na lógica empresarial”. (BERNHOEFT, 1991)

É importante também, destacar a influência que os fatores externos à empresa podem desencadear, e por outro lado facilitar o processo de sucessão. Visto que, clientes, fornecedores, concorrentes e a comunidade, são elementos determinantes em tal processo.

Os clientes envolvidos em uma sucessão devem ser orientados quanto aos trâmites legais do processo, caso sua atividade comercial dependa do fornecedor familiar que está passando pela sucessão, como nos mostra Bernhoeft ao salientar que:

“O cliente é a própria razão de ser da empresa, motivo pelo qual é de seu interesse que ele seja forte. O enfraquecimento do cliente não é um problema só dele, mas é, possivelmente, um dos maiores problemas para quem depende dele”. (BERNHOEFT, 1991)

Além disso, deve-se identificar entre os clientes, os que são fiéis à empresa e ao proprietário fundador, e ainda, aqueles que não continuarão a sê-lo após a sucessão.

O fundador deve conscientizar-se do risco de perda da clientela, contudo, deve encaminhar a sucessão atentando para medidas que transfiram o prestígio construído até o momento, o qual gerou a confiança dos clientes junto à empresa.

Os fornecedores também se tornam fundamentais para o bom desenvolvimento da empresa. Tendo em vista que, é por meio da oferta de produtos e serviços que a empresa supre as necessidades de sua clientela, na sucessão, é importante atentar para a ótica dos fornecedores, pois a empresa depende desta relação comercial.

A concorrência é outro fator fundamental nessa relação comercial, dado o fato que, diversas empresas têm comprado suas concorrentes que passam por períodos de crises, causadas pela sucessão, com o intuito de ampliar sua participação no mercado. Portanto, conhecer a concorrência também se torna imprescindível no processo sucessório.

A idéia é que com a sucessão a empresa possa mudar sua vocação de estacionária para uma empresa crescente, visto que, com os fundadores, a pretensão de crescer esbarra no comodismo, e na falta de vocação empreendedora de expansão do negócio.

Sem dúvida, a empresa familiar precisa ser profissionalizada ainda sob a gestão do fundador. A profissionalização não é o termo contrário a sucessão. São conceitos complementares, onde uma boa profissionalização consolida-se com uma sucessão bem-feita e vice-versa, servindo como base para enfrentar os fatores externos assim como os conflitos internos.

Porém, uma profissionalização não é duradoura se, por cima dos profissionais, a família não tiver conseguido equacionar a sua crise de liderança, com o envelhecimento do fundador (BERNHOEFT, 1991).

3. METODOLOGIA

3.1 TIPO DA PESQUISA

Esta pesquisa é um estudo de caso que investiga, através de referenciais teóricos anteriormente explanados, uma empresa familiar local.

No presente estudo, foi realizada uma pesquisa exploratória, que segundo MINAYO (1999), são desenvolvidas com objetivo de proporcionar uma visão geral, de caráter aproximativo, acerca de determinado fato. A visão geral para o estudo em apreço consubstancia-se na realização de análises sobre os aspectos inerentes ao processo de sucessão e profissionalização nas empresas familiares.

Também será descritiva, uma vez que visa descrever as características de uma determinada população e o relacionamento de variáveis, utilizando-se para tal fim, entrevistas e questionários de perguntas abertas.

Do ponto de vista da forma de abordagem, será qualitativa, a qual considera uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, onde o ambiente natural é a fonte direta para a coleta de dados e o instrumento chave é o pesquisador. Esse sem se preocupar com generalizações, tendo como foco principal o indivíduo e tentando compreender e não explicar os fenômenos (MINAYO, 1999).

3.2 LOCAL DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada na empresa KI – MÓVEIS, uma empresa familiar de capital privado, atuante no setor varejista, especializada na vendas de móveis domésticos. Está localizada na Rua Antonio Fiúza, 456, bairro do Montese.

Fundada em 1998, a empresa começou suas atividades apenas com vendas de camas e colchões. Impulsionada pela falta desse tipo de estabelecimento na região, a fundadora achou que seria uma boa oportunidade de negócio.

Como descrito por LODI (1998) a empresa passou da fase inicial e se encontra na fase do crescimento. Tenta expandir seus negócios na medida do possível e enfrenta dificuldades relativas a essa fase da empresa. Hoje, ela comercializa uma grande variedade de móveis para uso doméstico.

O quadro funcional da empresa, no início das atividades, era composto apenas pela fundadora, Eliezer Souza de Carvalho e mais dois funcionários, dos quais um era membro da família. Atualmente, a empresa possui doze funcionários, entre eles, os dois filhos da fundadora. É caracterizada como uma empresa de pequeno porte e pouco hierarquizada, tendo a figura da fundadora como o poder maior dentro da organização, seguido dos herdeiros.

Seus filhos, Hallisson Souza de Carvalho (27 anos) e Handerson Souza de Carvalho (25 anos), começaram a trabalhar na empresa praticamente no mesmo período. Quando tinham apenas 17 anos, naquela época, começaram desempenhando atividades básicas. Hoje, possuem cargos de chefia dentro da organização.

O Organograma abaixo demonstra como a empresa se encontra distribuída:

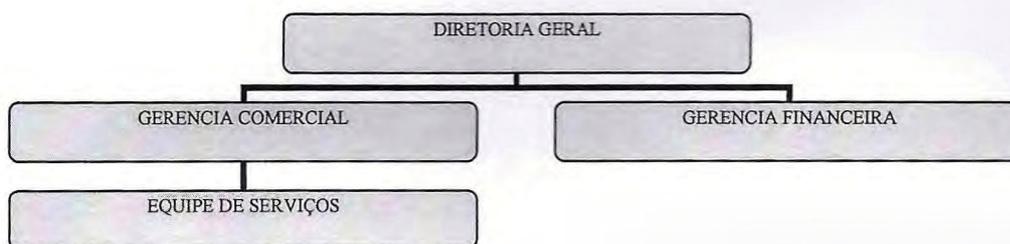


Figura 3: Estrutura organizacional da Ki-Móveis.

Fonte: **Dados da empresa**

A estrutura organizacional da empresa é composta pela diretoria geral, na figura da fundadora da empresa, a qual detém 100% do capital social, e atua nas decisões referentes a todas as áreas da empresa. A gerência comercial e financeira da empresa é composta pelos dois herdeiros, assumindo os cargos de gerente comercial e gerente financeiro.

Na área comercial, o herdeiro mais velho, Hallisson Souza, gerencia uma equipe de nove funcionários ligados a vendas e serviços. A área financeira é gerenciada por Handerson Souza, filho mais novo, e conta com uma acessoria de um contador externo.

3.3 COLETA DE DADOS

Como já foi mencionado anteriormente, para obter as informações relevantes ao estudo, foram usadas duas conhecidas "ferramentas" criadas para este fim, a entrevista e o questionário.

A entrevista foi realizada somente com a fundadora da empresa a qual também foi aplicada um questionário. Aos demais membros da família foram aplicados apenas os questionários.

A entrevista teve como objetivo, extrair informações com riquezas de detalhes de situações vivenciadas, opiniões e expectativas. Os questionários foram aplicados da seguinte forma: Apêndice A foi aplicado à fundadora, o apêndice B aos herdeiros e o apêndice C aos demais funcionários.

4. RESULTADOS E SUGESTÕES

De acordo com os dados obtidos na entrevista com a fundadora da empresa e a aplicação dos questionários aos sujeitos da pesquisa, temos evidenciados os seguintes resultados;

Segundo as respostas da fundadora:

A idéia de investir em um negócio próprio surgiu da vontade de trabalhar para si mesma, aliado ao seu espírito empreendedor.

A empresa vem ao longo dos anos, passando por algumas transformações. O aumento do volume de negócios, conseqüentemente obrigou a fundadora a contratar mais funcionários e delegar poderes para cargos de gerência, os quais foram assumidos posteriormente pelos herdeiros.

Seus filhos assumiram os cargos nas áreas em que tinham mais vocação, receberam o convite da mãe e não se opuseram em nenhum momento a proposta.

Procura contratar profissionais já preparados e com experiência para o cargo. Diz não ser muito rigorosa com o nível de profissionalização dos contratados e admite que alguns de seus funcionários precisariam passar por um treinamento para melhor desempenhar suas atividades.

Segundo ela, ainda falta muito para sua empresa atingir um nível de profissionalização satisfatório. À medida do possível, tenta incentivar seus filhos e funcionários a se atualizarem em suas referidas áreas dentro da empresa.

Reconhece ainda que seus filhos não estariam preparados para assumir a direção da empresa no momento, mas acredita que no futuro eles venham a assumir a gestão da empresa.

Ela afirma que vai continuar no comando da empresa ainda por alguns anos, porém, diz já estar preparando seus filhos, não somente no âmbito profissional, como também no

pessoal, passando valores morais e éticos, para que eles possam, quando chegar a hora, dar continuidade ao negócio e fazê-lo prosperar cada vez mais.

Não irá nomear um só herdeiro para o controle total da empresa, vai dividir o capital social entre os filhos e quer que os dois assumam concomitantemente a direção da empresa.

Atualmente, diz estar ouvindo mais seus filhos, propiciando e incentivando uma maior participação nas decisões estratégicas da empresa, utilizando-se disso, como uma forma a mais de preparação à sua sucessão.

Acha ainda, que não será necessário a contratação de um profissional externo para assumir a direção da empresa, e demonstra-se contrária a idéia de contratar um profissional para auxiliar nas tomadas de decisões, ou seja, ocupar um cargo de gerência na empresa.

Segundo as respostas dos herdeiros:

No início, os fatores que os levaram a auxiliar nas atividades da empresa, foram simplesmente, a comodidade e a facilidade de entrar no mercado de trabalho.

Eles afirmaram que no início de suas atividades dentro da empresa, não tiveram tanto comprometimento. Estavam mais preocupados em ganhar dinheiro de forma mais fácil trabalhando na empresa da família. Porém, com o crescimento dos negócios, eles passaram a ter maiores atribuições e conseqüentemente maiores responsabilidades.

Perceberam que o trabalho na empresa não era apenas uma forma de garantir um retorno financeiro ao final do mês e tiveram que encarar com seriedade o desafio auxiliar na gestão de um negócio.

Hoje, os herdeiros dizem que amam o que fazem e desejam dar continuidade ao negócio da família. Estão se qualificando de acordo com a sua área de atuação dentro da empresa. O mais velho, cursa o nível superior em administração de empresas e o outro se formou em direito e pretende fazer uma especialização no ramo da administração ou contabilidade. Afirmam estar engajados e comprometidos com o negócio da família.

Sobre a possível entrada de um profissional externo, um deles acha que seria uma boa oportunidade de crescimento e aquisição de novos conhecimentos. Já o outro, se mostra contra, alegando um possível conflito de idéias e valores.

Quando questionados sobre a sucessão, os dois foram claros em afirmar que ainda não estão preparados para assumir a responsabilidade de gerir a empresa, mas estão trabalhando e se profissionalizando para que isso possa acontecer de maneira natural e responsável, minimizando os conflitos.

Concordam com a mãe na questão de não haver um único sucessor para o cargo de direção, e sim, os dois assumirem em conjunto a gestão da empresa.

Nenhum dos herdeiros mostrou-se interessado em mudar de emprego, seguir uma carreira profissional diferente da que se encontram atualmente.

Por fim, sobre o poder de decisão dentro da empresa, afirmam que já possuem experiência necessária para tomar algumas decisões estratégicas. Exercem o papel de conselheiros e sugerem inovações para o negócio.

Segundo as respostas dos funcionários:

Afirmam ser uma empresa que oferece um ambiente saudável de trabalho, existindo um bom relacionamento entre os familiares e os que não são da família.

Os funcionários dizem que a empresa é bem administrada, porém, falta um pouco de organização. Apontam dentre algumas queixas, a falta de incentivo à profissionalização, a centralização do poder, dificuldade de expressar suas opiniões e a comunicação interna.

Quanto os cargos exercidos pelos familiares há três opiniões distintas: para um grupo, os herdeiros não estão preparados para assumir os cargos atuais de gerência, porem não sugerem mudanças. Outros sugerem a contratação de um profissional externo para trabalhar em conjunto com os herdeiros nos cargos de chefia. E um terceiro grupo, acha que os cargos estão sendo exercidos de maneira satisfatória e profissional.

Sobre os valores a serem preservados, todos citam a perseverança e a garra com que a fundadora administra e conduz a empresa, dentre outros como: respeito e honestidade.

Para finalizar, o herdeiro mais preparado profissionalmente e pessoalmente, é o herdeiro mais velho, Hallison Souza, o qual tem mais contato com a área de frente da empresa, a área comercial.

Análise da empresa e sugestões

Podem-se identificar através do estudo de caso realizado, alguns problemas e conflitos inerentes a este tipo de empresa, conforme já descritos por alguns autores na presente monografia, tais como:

- Centralização de poder;
- Conflitos familiares levados para dentro do âmbito profissional;
- Interesses da família influenciando os da empresa como um todo;
- Superioridade exacerbada por parte dos funcionários familiares;
- Falta de um planejamento organizacional;
- Falta de um profissional responsável em áreas estratégicas da empresa;
- Pouco preparo e profissionalismo por parte dos herdeiros;
- Falta de um planejamento sucessório detalhado.

Identificados tais problemas, vêm-se necessários algumas mudanças a fim da empresa continuar no mercado e prosperar, expandindo seus negócios, pois como já exposto, o mercado força a empresa a estar numa melhoria contínua.

De acordo com a bibliografia estudada, a profissionalização é o instrumento que consegue diferenciar os interesses da família e os da empresa, minimizando conflitos. Como por exemplo, a separação entre propriedades e posições hierárquicas.

A empresa profissionalizada tem objetivos e metas definidas com clareza e sabe os meios para alcançar tais objetivos. Questões como retiradas de pró-labore, promoções, demissões e contratações de funcionários serão melhor analisadas.

Inicialmente, com intuito de melhorar a comunicação e otimizar alguns processos, sugere-se o acontecimento de reuniões regulares, envolvendo todos os níveis organizacionais.

Em seguida, a fim de melhorar aspectos pontuais da empresa, sugere-se contratar um profissional externo para dar auxílio em áreas estratégicas, tais como: marketing e gestão de pessoal, áreas que demonstram maior deficiência na empresa.

Este profissional, não deverá chegar como ameaça ao comando e ao poder de liderança da família, mas deve trazer idéias, estratégias e táticas desconhecidas pela atual gestão, dando assim um novo direcionamento para empresa.

Outra opção, é contratar uma consultoria externa especializada em profissionalização de sociedades familiares. Através dessa consultoria, a empresa terá novos padrões, objetivos, estratégias, planejamento, controle e resultados.

Também irá auxiliar em alguns pontos críticos tais como: financeiro, através de uma análise do balanço e resultados, e da geração de novos recursos; comercialização e marketing, traçando um planejamento estratégico; gestão de recursos humanos, que irá analisar salários, benefícios, capacitações de funcionários; analisar critérios de decisão para escolha de um investimento; entre outras melhorias a serem implantadas.

No âmbito da sucessão, alguns autores defendem a necessidade de se preparar o sucessor desde cedo, preferencialmente, com experiências fora da empresa da família. Assim terão maior chance de sucesso e longevidade para a empresa no mercado.

Porém, no caso estudado, o processo de preparação dos herdeiros vem acontecendo dentro da empresa da família, o que pode trazer riscos em uma gestão futura por parte dos mesmos.

Não se vê a necessidade da contratação de um profissional para assumir o papel do sucessor, posto que os herdeiros já fazem parte do quadro funcional da empresa, onde têm papel definido e ligado ao dia-a-dia dos negócios. Porém, percebe-se a necessidade de um planejamento detalhado do processo, levando em consideração os seguintes fatores:

- Envolvimento do sucedido
- Interesse pessoal do sucessor
- Relação com o sucedido
- Preparação para cargo
- Relação com os clientes internos e externos
- Influência familiar
- Instalações atuais

Com relação aos fatores supracitados, primeiramente, é preciso enfatizar a importância da fundadora transferir o poder enquanto ainda estiver em pleno vigor físico e mental, para que possa acompanhar e contribuir em todas as fases do processo.

No que concerne à escolha do sucessor, independente do filho que venha a assumir o papel da fundadora, este, deve estar totalmente comprometido com os interesses da empresa, preparado para o cargo e possuir boa relação com os funcionários, fornecedores, comunidade e família.

A preparação dos sucessores não deve se restringir à formação acadêmica. É preciso incluir sua participação em palestras, cursos, feiras, seminários que abordem temas relativos tanto à gestão empresarial quanto aos específicos do ramo de atividade da empresa. Essa preocupação é fundamental por se tratar de uma empresa de pequeno porte, em que fica evidente a necessidade de os dirigentes envolverem-se em todas as áreas da organização.

A fundadora tem que encarar o processo de sucessão como uma nova fase da empresa e não, o fim de suas atividades laborais.

No que diz respeito à participação da família no referido processo, é de bom senso, evitar a interferência das variáveis emocionais geradas por familiares, minimizando os conflitos dessa natureza, trazidos para dentro da organização.

Deve-se ainda, haver uma atenção para as instalações atuais da empresa, a qual iniciou suas atividades no bairro de origem da fundadora. Sugere-se que se faça um estudo de viabilidade para a mudança na localização da empresa ou mesmo uma reforma e

modernização do local, para que no processo de sucessão, a imagem da empresa venha contribuir de forma positiva.

Espera-se que implantando as sugestões acima descritas, a empresa possa reduzir os conflitos, otimizar os processos de profissionalização e de sucessão e aumentar a longevidade da empresa no mercado.

5. CONCLUSÃO

Tendo como objetivo, buscar fontes bibliográficas que pudessem dar embasamento para analisar os processos de profissionalização e sucessão dentro de uma empresa familiar, pode-se considerar que o presente estudo atingiu de maneira satisfatória sua finalidade, possibilitando compreender a dinâmica da empresa em questão, no que concernem tais processos.

Sobre a profissionalização, a empresa mostra-se preocupada, porém precisa incorporar novos métodos de gestão, modelos mais atuais e profissionalizados. É preciso que haja uma maior atenção nas áreas estratégicas da empresa, que no caso estudado, são as áreas de marketing e gestão de pessoas. Para isso, foi sugerida a contratação de um profissional capacitado para assumir um cargo de gerência ou ainda obter auxílio de uma consultoria especializada. Através do auxílio desses profissionais externos, a empresa irá traçar novas metas e objetivos, além de levantar dados e indicadores que ajudem na conquista desses objetivos.

A sucessão é tratada de maneira informal dentro da empresa e a fundadora não possui um planejamento adequado desse processo. Demonstra a vontade de passar o comando da empresa para seus dois herdeiros, através da sucessão familiar, descartando assim a contratação de um profissional externo. Porém, para que esse processo aconteça de maneira menos conflituosa e sem prejuízos para a empresa, foi sugerido elaborar um planejamento sucessório detalhado, levando em consideração, entre outros aspectos, a preparação do sucessor e o envolvimento do sucedido durante todo o processo.

Portanto, conclui-se que a empresa está suscetível à melhorias e à continuidade do negócio. É preciso haver algumas mudanças no caráter organizacional da empresa, para que ela consiga superar os obstáculos impostos pelo ambiente externo, bem como minimizar problemas internos relativos a esse tipo de organização.

REFERÊNCIAS

BERNHOEFT, Renato. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar** (sem brigar). 3. ed. São Paulo: SENAC, 2002.

BERNHOEFT, Renato. **Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1991.

DONNELLEY, Robert G. **A empresa familiar tem suas vantagens e desvantagens, o importante é identificá-las e compreendê-las**. v.2. Boston: Biblioteca Harvard de Administração de empresas, 1976.

GERSICK, Klein E. **De Geração Para Geração, Ciclos de Vida das Empresas Familiares**. São Paulo: Negócios, 1997.

GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C.(Orgs). **Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflitos**. 3. ed. Passo Fundo: UPF, 2002b.

GRANOVETTER, Mark. **Coase revisited: business groups in the modern economy**. Oxford University Press, 1995.

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

LODI, João Bosco. **Sucessão e Conflito na Empresa Ffamiliar**. São Paulo: Pioneira, 1987.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Introdução à Metodologia de Pesquisa Social**. Rio de Janeiro. Editora, 1999.

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

RICCA, Domingos. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: CL,1998.

APÊNDICES

Apêndice A - Questionário aplicado ao fundador

1. O que motivou a abertura da empresa?
2. De que forma você administra o crescimento da sua empresa?
3. Que ações você toma no âmbito de profissionalizar a empresa?
4. Existe preocupação com a capacitação de funcionários?
5. Hoje, só você tem o poder de decisão na empresa?
6. Você já pensou na sua sucessão dentro da empresa?
7. Os herdeiros estão aptos para lhe suceder?
8. Você já pensou em contratar um profissional para assumir um cargo de gerência?

Apêndice B - Questionário aplicado aos herdeiros

1. Qual o motivo leva a você a trabalhar na empresa da família?
2. Que atitudes você toma para acompanhar o crescimento da empresa?
3. Você acha que a empresa está preocupada com a profissionalização?
4. Você já fez algum curso para aprimorar habilidades relacionadas ao seu papel dentro da empresa?
5. Se você tivesse o poder de decisão, contrataria alguém para auxiliar nas suas atividades?
6. Você estaria disposto a preservar o sonho da fundadora?
7. Existe algum herdeiro que queira se desfazer do negócio?
8. Você estaria preparado para assumir o comando da empresa?

Apêndice C - Questionário aplicado aos demais funcionários

1. O que a empresa representa para você?
2. Você acha que a empresa é bem administrada?
3. Os cargos exercidos pelos membros da família estão de acordo com suas capacidades?
4. Você contrataria algum profissional externo? Por quê?
5. Que tipos de problemas a empresa pode enfrentar com a saída do fundador?
6. A família sabe separar os problemas pessoais dos profissionais dentro do ambiente empresarial?
7. Que valores familiares devem ser preservados na próxima gestão?
8. Quem seria o mais indicado para uma nova gestão? Por quê?