

Empresa familiar e o processo sucessório profissionalizado: Um estudo de caso em uma microempresa familiar do ramo financeiro em Salgueiro – PE

Family business and the professionalized succession process: A case study in a microfamily business in the financial sector in Salgueiro – PE

La empresa familiar y el proceso sucesorio profesionalizado: Un estudio de caso en una microempresa familiar del sector financiero en Salgueiro – PE

Recebido: 28/10/2022 | Revisado: 09/11/2022 | Aceitado: 11/12/2022 | Publicado: 17/12/2022

Kéren Tainã Siqueira Matias¹

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9873-7331>
Universidade de Pernambuco, Brasil
E-mail: keren.mts@gmail.com

Tiago Silveira Machado²

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7202-3234>
Universidade de Pernambuco, Brasil
E-mail: tiago.machado@upe.br

Caio Franklin Vieira de Figueiredo³

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0364-164X>
Instituto Federal do Sertão Pernambucano, Brasil
E-mail: Caiovieirafigueiredo@gmail.com

Wanderberg Alves Brandão⁴

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9185-820X>
Universidade de Pernambuco, Brasil
E-mail: wanderberg.brandao@upe.br

Miguel Ângelo Silva Melo⁵

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4497-4718>
Universidade de Pernambuco, Brasil
E-mail: Miguel.ifadireo@upe.br

Resumo

A empresa familiar exerce um papel de destaque na esfera econômica nacional e mundial. Entretanto, as empresas familiares tendem a ter um menor tempo de vida se comparado a outras empresas, por não encontrar o ponto de equilíbrio entre gestão, sucessão e profissionalização. Para que haja uma longevidade e progresso contínuo é necessário planejamento e execução de estratégias traçadas no período sucessório que deve ser exercido a longo prazo, além de inserir profissionalização no momento da sucessão para que os herdeiros estejam preparados para assumir o posto de administrador familiar com responsabilidade. Neste contexto, a presente pesquisa foi desenvolvida com o objetivo de mostrar como está planejada a transição da gestão da empresa familiar. Para isso, a pesquisa realizou o diagnóstico em uma microempresa familiar do ramo financeiro da cidade de Salgueiro – PE, por meio de uma pesquisa qualitativa, que foi desenvolvida através de uma entrevista com o gestor da empresa supracitada. Os resultados revelam que todo o processo de transição profissionalizado vem sendo trabalhado há algum tempo, ao mesmo tempo que os relacionamentos interpessoais influenciam no processo. Também apresentam que características positivas da gestão familiar estão sendo executadas paralelamente com a sucessão e mostram pontos considerados preocupantes que a própria gestão acredita ser um período necessário para chegar ao nível desejado. Sendo assim, a empresa estudada mostra-se consideravelmente capacitada e habilitada para manter o planejamento da transição em execução e segue na direção correta considerando possíveis ajustes para o aperfeiçoamento da gestão.

Palavras-chave: Empresa Familiar; Sucessão; Profissionalização.

¹ Graduada em Administração pela Universidade de Pernambuco. Endereço: Avenida Veremundo Soares, BR-232, s/n - Planalto, Salgueiro - PE, 56000-000

² Professor Assistente do Curso de Administração da Universidade de Pernambuco. Endereço: Avenida Veremundo Soares, BR-232, s/n - Planalto, Salgueiro - PE, 56000-000

³ Professor EBTT Substituto no Instituto Federal do Sertão Pernambucano IFSertãoPE. Endereço: Rodovia PE-647, Km 22, PISNC N - 4, Zona Rural, Cx. Postal 277. CEP 56.302-970. Petrolina-PE.

⁴ Professor Assistente na Universidade de Pernambuco – UPE, Campus Salgueiro, Brasil. Endereço: Endereço: Por trás do hospital IMIP - Avenida Veremundo Soares, BR-232, s/n - Planalto, Salgueiro - PE, CEP: 56.000-000.

⁵ Professor Assistente na Universidade de Pernambuco – UPE, Campus Salgueiro, Brasil. Endereço: Endereço: Por trás do hospital IMIP - Avenida Veremundo Soares, BR-232, s/n - Planalto, Salgueiro - PE, CEP: 56.000-000.

Abstract

The family business plays a prominent role in the national and global economic sphere. However, family businesses tend to have a shorter lifespan compared to other companies, as they do not find a balance between management, succession and professionalization. In order to have longevity and continuous progress, it is necessary to plan and execute strategies outlined in the succession period that must be exercised in the long term, in addition to inserting professionalization at the time of succession so that the heirs are prepared to assume the position of family administrator with responsibility. . In this context, the present research was developed with the objective of showing how the transition of family business management is planned. For this, the research carried out the diagnosis in a family microenterprise in the financial sector in the city of Salgueiro - PE, through a qualitative research, which was developed through an interview with the manager of the aforementioned company. The results reveal that the entire professionalized transition process has been working for some time, while interpersonal relationships influence the process. They also show that positive characteristics of family management are being carried out in parallel with the succession and show points considered worrying that the management itself believes is a necessary period to reach the desired level. Therefore, the studied company is considerably qualified and qualified to keep the transition planning in execution and is moving in the right direction considering possible adjustments for the improvement of management.

Keywords: Family business; Succession; Professionalization.

Resumen

La empresa familiar juega un papel destacado en el ámbito económico nacional y mundial. Sin embargo, las empresas familiares suelen tener una vida útil más corta en comparación con otras empresas, ya que no encuentran el equilibrio entre gestión, sucesión y profesionalización. Para tener longevidad y progreso continuo, es necesario planificar y ejecutar estrategias delineadas en el período sucesorio que deben ejercerse en el largo plazo, además de insertar la profesionalización al momento de la sucesión para que los herederos estén preparados para asumir la carga de administrador familiar con responsabilidad. En este contexto, se desarrolló la presente investigación con el objetivo de mostrar cómo se planifica la transición de la gestión empresarial familiar. Para ello, la investigación realizó el diagnóstico en una microempresa familiar del sector financiero en la ciudad de Salgueiro - PE, a través de una investigación cualitativa, que se desarrolló a través de una entrevista con el gerente de la referida empresa. Los resultados revelan que todo el proceso de transición profesionalizado viene funcionando desde hace algún tiempo, mientras que las relaciones interpersonales influyen en el proceso. También muestran que las características positivas de la gestión familiar se están realizando en paralelo a la sucesión y muestran puntos considerados preocupantes que la propia dirección cree que es un período necesario para alcanzar el nivel deseado. Por lo tanto, la empresa estudiada está considerablemente calificada y capacitada para mantener en ejecución la planificación de la transición y se está moviendo en la dirección correcta considerando posibles ajustes para la mejora de la gestión.

Palabras clave: Empresa familiar; Sucesión; Profesionalización.

1. Introdução

Empresas familiares têm ganhado destaque perante estudos acadêmicos devido seu crescimento e sua presença significativa na Economia do País. Segundo Kátia e Maria (2006) “as empresas familiares constituem uma parcela significativa dos grandes grupos empresariais brasileiros, o que lhes garante um lugar de destaque na economia nacional e torna relevante a realização de estudos que procurem aprofundar o conhecimento de sua dinâmica”.

Dados oficiais do Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2011) mostram a preponderância das empresas familiares pelo fato de que estas são a maioria no país e também as propulsoras para a economia nacional. É possível enxergar o que proporciona essa predominância, pois constitui-se em uma organização que nasce através de ideias, comprometimentos e investimentos de pessoas que fazem parte de um laço familiar, que influenciam nas diretrizes da gestão estratégica da empresa e são proprietárias ou acionistas da organização, o que facilita o desenvolvimento e o crescimento organizacional e conseqüentemente na geração de empregos.

Muitas vezes, uma empresa familiar surge como uma oportunidade empreendedora que por vezes, está associada a demandas financeiras familiares correlacionadas a necessidade de crescimento profissional, onde o mercado de trabalho não se apresenta capaz de suprir os anseios e demandas comerciais, que a empresa familiar passa a prover.

Em determinado momento da carreira, o proprietário e atual gestor da empresa sentirá a necessidade de abster-se da vida dura de trabalho, depois de um extenso período de dedicação ao desenvolvimento e crescimento dos negócios, no qual foi o provedor financeiro da família, e a empresa passará por um processo de expansão e transição onde será necessária a

transferência de poder da organização para um gestor contratado, ou como frequentemente acontece, para um de seus filhos ou familiar próximo.

Lodi (1998) trata a sucessão baseada no fundador da empresa, e destaca que a mesma não se resume em indicar um executivo, mas também considerar a sucessão inteligente e duradoura, a qual possa atingir a todos, conciliando os interesses pessoais. O autor destaca que toda crise sucessória está assentada num conflito entre pai e filho, onde os problemas de carreira do filho, de planejamento e de organização da firma, as decisões de novos produtos e investimentos servem de drama.

Nesse contexto, o filho precisa lidar com o seu processo de formação profissional combinado com a preparo com relação ao plano de sucessão organizacional. O pai deve ter consciência de quanto os seus problemas existenciais deformam a sua visão do filho, de quanto a sua necessidade de afirmação pode recrudescer a sua autocracia. Para este autor, todo fundador/pai é autocrata por definição.

Considerando que as empresas enfrentam dificuldades no alcance de bons resultados, que muitas vezes é proporcionada devido à ausência de profissionalização da gestão e de planejamento no processo da sucessão, muitos herdeiros optam por adquirirem formação técnica para contribuírem com a profissionalização das empresas que os progenitores administram.

Entretanto, após a sua habilitação técnica, estes podem enfrentar dificuldades na implementação das técnicas de gestão, e essa perspectiva vincula as empresas familiares a um tipo de estereótipo de ineficiência e obsolescência resultante da ligação entre a família e a empresa. Assim, esta pesquisa se propõe a investigar o seguinte problema de pesquisa: **Como ocorre a transição de gestão de maneira profissionalizada em uma empresa familiar na cidade de Salgueiro?** Para realização do objetivo geral desta pesquisa, constitui-se: Investigar como acontece a transição de gestão com administrador familiar da empresa estudada na cidade de Salgueiro/PE.

Esta pesquisa torna-se relevante, uma vez que as empresas familiares são fundamentais para o desenvolvimento e crescimento econômico no mundo. Na Itália, Espanha e Brasil 90% das empresas são controladas por famílias e apesar de toda essa predominância, apenas 30% consegue se manter até a segunda geração e 10% consegue se manter até a terceira geração (Oliveira, 2010; Danda & Grzybovski, 2015; Lethbridge, 1997 *apud* Picchi et al., 2018). Desse modo, faz-se necessário investigar quais as principais dificuldades encontradas no processo de transição do negócio na perspectiva familiar no tocante a profissionalização do sucessor. Com isso, a próxima seção apresentará o fundamento teórico da pesquisa, que contribuiu para a construção do conhecimento ligado ao tema estudado.

2. Referencial Teórico

2.1 Empresas Familiares

Para o estudo acerca do tema proposto, é fundamental abordar sobre a definição de empresa familiar baseado na ótica de diferentes autores. Nesse tópico será possível observar que o conceito de empresa familiar é muito vasto e rico. As citações abaixo sintetizam um pouco a variedade sobre a concepção dessas empresas.

Empresa familiar é aquela em que o controle se faz por uma ou mais famílias, ou seja, os principais sócios da organização são os fundadores ou seus descendentes. Tem-se também a empresa multifamiliar, que é composto por duas ou mais famílias de diferentes origens, mesmo havendo afinidade ou complementaridade profissional (Passos, 2006 *apud* Fortes et al., 2014).

Todavia, acredita-se que o controle acionário não é o suficiente para caracterizar a empresa familiar. Torna-se necessário que o vínculo com a família exista há pelo menos uma geração mediante uma relação dinâmica entre os membros da família e os executivos da empresa, de forma a exercer forte influência sobre a política da empresa. (Dailey et al., 1997)

Lodi (1998) e Bernhoeft (2002) acentuam de forma similar e sucinta que a empresa familiar é originária de uma família, e sua história é vinculada a uma família ou, ainda, na administração dos negócios, mantêm-se membros da família.

Barreto (2003) afirma que as empresas familiares geralmente desenvolvem relacionamentos mais informais, seja no âmbito interno, seja externo. Tal fato é percebido pelo mercado, fazendo com que clientes e fornecedores depositem sua confiança em razão da possibilidade de concretizar negócios com os membros da família proprietária.

De maneira bem sucinta Vidigal (1996) afirma “todas as empresas tiveram sua origem no seio da família, excluindo aquelas criadas pelo governo”. Para o autor, todas as empresas de uma forma ou outra possui, em sua Gestão, alguma relação familiar.

Rodrigues e Brandão (2011), afirma que existem empresas familiares bem-sucedidas no mercado de capitais nacional, as quais buscam o caminho da profissionalização sem retirar a família da condução dos negócios. Ou seja, nem sempre as empresas familiares representam dificuldades em sua gestão, basta existir uma boa profissionalização dos membros que irão liderar a empresa, com isso todos os outros aspectos administrativos poderão fazer da mesa um sucesso no mercado corporativo, além da preferência entre os clientes e consumidores.

Com tudo ainda que seja elaborado um plano de profissionalização da gestão, é necessário que haja cuidado e atenção para que a cultura familiar que está enraizada na organização não se torne um embate para a efetivação do processo e a família não confunda o profissional com os laços afetivos.

2.2 Cultura da empresa familiar

A cultura da empresa familiar deve ser explorada e abordada pois são traços do próprio fundador/gestor que constitui o histórico organizacional, isso e influencia diretamente no modo como a empresa é conduzida pelos gestores e como os colaboradores atuam diante das ações da gestão.

De acordo com Inácio (2008), quanto às características da cultura das empresas familiares verifica-se que: superestimam-se as relações afetivas em detrimento de vínculos organizacionais. Há uma grande exigência quanto à dedicação e fidelidade para com a empresa, as emoções afetivas tendem prevalecer no ambiente de trabalho, o paternalismo e o autoritarismo estão presentes tanto nas relações com a família quanto com os funcionários, geralmente alguém da equipe é promovido pelo tempo de trabalho ou pela confiança que passa para o fundador, o que é chamado de personalismo por Peçanha e Oliveira (2015), definido por ser “expresso pela importância atribuída às pessoas e aos interesses pessoais em detrimento das pessoas ou interesses do grupo ou comunidade (Ramos et al., 2022). Indica o alto grau de confiança depositado na rede de amigos e familiares para resolução de problemas ou obtenção de privilégios.”

Dentre os diversos traços culturais que possui a organização familiar é notório o quanto isso influencia na sua sobrevivência pois envolve questões como sucessão, gestão profissional, promoção de funcionários, emoções afetivas o que torna fundamental a gestão ter práticas formalizadas para que seja possível uma definição de mudanças necessárias na organização.

2.3 Profissionalização de empresas familiares

Considerando a importância das organizações familiares é fundamental abordar sobre o aperfeiçoamento da gestão. A profissionalização pode ser entendida como um processo de evolução em direção a um processo mais formalizado da empresa. A profissionalização é conceituada por Lodi (1993) como um processo pelo qual uma organização familiar ou conservadora adota técnicas administrativas mais coerentes, modernas e menos particulares; é o processo de interação de gestores contratados e assalariados no meio de administradores familiares, é a mudança de configurações de contratação antiquadas ou patriarcais por formas assalariadas.

De maneira errônea, muitos acreditam que profissionalizar é excluir os termos pai e filho, mas não se limita a isso. De acordo com Peterline et al. Palombino (2010, p 21) “profissionalizar a empresa familiar consiste em preencher os cargos da organização com pessoas que tenham capacidade, habilidades e know-how pra que consigam cumprir suas funções e assumir suas responsabilidades de maneira a atingir os objetivos da empresa.”

A profissionalização garante a empresa sucesso e uma vida longa. Acredita-se que a profissionalização deva ser realizada mediante treinamento dos próprios membros da família, tanto daqueles que exercerão cargos administrativos quanto dos que, embora não participando diretamente da gestão da empresa, detenham poder de influência sobre ela. (Ribeiro, 2008).

De acordo com Bezerra (2000) é indispensável que a empresa familiar seja profissionalizada ainda quando é gerida pelo fundador. No entanto, a profissionalização não é o termo oposto à sucessão. São conceitos complementares, uma boa profissionalização solidifica-se com uma sucessão bem-feita e vice-versa (Silva et al., 2021).

Assim percebe-se que é possível realizar uma profissionalização não apenas com o sucessor, mas uma atividade em conjunto onde o atual gestor atua simultaneamente com o seu sucessor compartilhando experiências e conhecimentos que contribuirão para a formalização e evolução da empresa.

2.4 Sucessão e transição de empresas familiares

A sucessão familiar representa um dos momentos mais importantes para as empresas familiares, pois supõe a continuidade do negócio e essa tarefa representa uma das mais difíceis do mundo dos negócios. Como popularmente se diz, a primeira geração constrói o negócio, a segunda o ordenha ou colhe seus frutos e a terceira acaba com que resta ou começa tudo de novo (Ward, 2003; Araújo, 2007; Wiese; Millanés; Boro, 2020).

Conforme Oliveira (2010) sucessão é um processo planejado e estruturado, envolvendo todos os componentes da família, onde ocorre o processo de transição do fundador ou do gestor da atual geração no círculo familiar, do patrimônio e da empresa para a gestão de uma nova geração.

O processo sucessório é um momento delicado para a organização pois nele se desenvolvem alguns conflitos que podem definir o rumo da empresa. O momento em que o fundador decide se abster das atividades gerenciais e passa o cargo para alguém de sua confiança, geralmente um de seus filhos, é o momento que a família precisa entender que o patriarca tem ciência do que está fazendo e que ele não sendo influenciado apenas por elos familiares com o sucessor, mas por compreender que organização é um empreendimento econômico e precisa ser gerida por competência, para que não haja dissoluções entre a família e consequentemente, na empresa.

Algumas habilidades conceituadas por Peterlini e Palombino (2010) são consideradas necessárias para ser um executivo, pois gerir uma empresa vai muito além de ser filho do gestor/fundador, é preciso ter conhecimento conceitual, experiência, liderança e vocação, conforme apresentado em sequência:

- **Conhecimento conceitual:** Assim como um operador de máquinas necessita comprovar conhecimentos suficiente para fazer o equipamento funcionar, um alto executivo precisa demonstrar ter aptidão para cumprir as obrigações relacionadas a seu cargo (Adachi, 2006)
- **Experiência:** Ainda que o sucessor busque formação acadêmica específica da área, sem experiência na função, ele não estará preparado. Ninguém se torna capacitado para gerir uma empresa apenas com leitura de livros, é necessário ter prática e com isso o sucessor, e na maioria dos casos, o filho precisa estar presente no dia a dia da empresa antes de assumir um cargo alto.

- Liderança: A escolha errada do alto executivo é algo que poderá comprometer o futuro da empresa, é necessário alguém que saiba exercer um papel de liderança e se imponha perante situações decisivas. As organizações são reflexos de seus líderes.
- Vocação: Existem casos em que os pais e o restante da família pertencentes à empresa, desejam que os filhos ocupem determinados cargos, mas nem sempre os filhos almejam aquela posição, nem mesmo possuem habilidades e capacidade para desempenhar o papel exigido. Ainda segundo Adachi (2006), afirma-se por vocação entende-se a disposição natural e espontânea para desempenhar determinada profissão, ou a aptidão, o talento ou a propensão para certa função. Diferente de uma situação imposta.

O processo sucessório deve ser devidamente planejado, testado, avaliado e entendido para que a tomada de decisão nesse momento seja a mais sensata possível. A sucessão deve ser um processo longo onde deve-se alinhar o desenvolvimento profissional, a capacitação e a preparação do sucessor que não apenas terá os conhecimentos técnicos e teóricos, mas possuirá a experiência na prática do longo processo sucessório o que permitirá na uma boa execução na gestão futura sem o fundador ao lado.

Na próxima seção, são abordadas questões relacionadas as características das empresas que possuem gestão familiar. Assim, como acontece com empresas que possuem uma gestão essencialmente corporativa, as empresas familiares apresentam pontos positivos e negativos que podem ser considerados.

2.5 Características de Empresas de Gestão Familiar

Há uma conotação negativa quando se refere à gestão familiar por diversos motivos, no entanto, para alguns autores, a ligação familiar nem sempre terá associação pejorativa no que diz respeito a gestão, mas esse modelo administrativo pode contribuir em questões decisivas na organização. Determinadas decisões quando centralizadas em um gestor pode ajudar a empresa a obter flexibilidade no que diz respeito ao processo de tomada de decisão, de modo que seja possível alcançar resultados significativos em relação aos concorrentes no mercado.

Freire et al. (2010) afirmam que em uma empresa familiar, a ligação genética e a dinâmica familiar são tão importantes para os resultados estratégicos e gerenciais quanto à divisão societária e os contratos de sucessão. Sua gestão tem características próprias, variando de positivas e negativas, dependendo do grau de enraizamento cultural do personalismo do fundador. Nesta perspectiva, Adachi (2006) foi um pouco mais preciso em suas afirmações detalhando pontos fracos e positivos dentro de uma empresa familiar no Quadro 1.

Quadro 1 – Análise da Empresa Familiar.

Característica	Ponto Fraco	Ponto Forte
Centralização das decisões	Equipes de trabalho dependentes da decisão tomada exclusivamente pelo dono	Agilidade da tomada de decisões, especialmente em momentos de crise, já que o dono não necessita consultar ninguém para decidir
Grande aparição perante a comunidade	Perda de privacidade e possibilidade de toda família ter sua imagem associada com práticas da empresa não aprovadas pela comunidade	Respeito, reconhecimento e influência perante a comunidade, especialmente quando a organização adota o nome da família.
Patrimônio comum muito valioso	Única fonte de recursos (“todos os ovos na mesma cesta”) e necessidade de gerar mais riqueza	Capital disponível na família e possibilidade de garantias pessoais para levantar recursos
Personalidade do fundador	Características pessoais não são transferidas por herança.	Liderança e carisma que unem todos os colaboradores
Envolvimento da família no negocio	Dificuldade de reter o capital, em virtude de interesses particulares	Profundo conhecimento do negocio, grande dedicação ao trabalho e maior disposição ao sacrifício pessoal.
Membros da família trabalhando juntos	Riqueza dividida por um número maior de pessoas e dificuldade em liderar com familiares incompetentes	Estabilidade no emprego e dedicação motivada por aspectos profissionais, pessoais e econômicos.
Funcionários da empresa familiar	Contratações baseadas em critérios subjetivos e dificuldade em galgar os cargos mais elevados, geralmente reservados aos familiares, paternalismo e impunidades.	Lealdade e obediência ao fundador, alinhamento aos interesses e cultura empresarial. Comprometimento e espírito de “vestir a camisa”.
Relacionamento com fornecedores e clientes	Influência de amizades e preferência pessoal	Maior credibilidade, confiança e sensação de continuidade
Cultura muito forte	Conservadorismo e resistência à modernização	Tradição e compartilhamento dos mesmos valores

Fonte: Adachi (2006)

Em sua síntese, Adachi (2006) mostra que as empresas familiares possuem benefícios e riscos, assim, é necessário compreender este contexto, com o intuito de garantir que as atividades venham ser desempenhadas de modo que a empresa obtenha vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. A partir daí, será possível desenvolver estratégias de negócios que se adequem melhor a realidade da empresa familiar. Em contrapartida, é possível pensar em alternativas para lidar com os pontos fracos apresentados anteriormente, de modo que as fragilidades organizacionais sejam devidamente combatidas.

3. Metodologia

Para o alcance do objetivo da pesquisa foi realizado um estudo de caso em uma empresa familiar do ramo financeiro na cidade de Salgueiro-PE onde a mesma encontra-se no processo transitório da gestão. A classificação da pesquisa pode ser enquadrada como um estudo de caso único, encontrando respaldo na afirmativa de Voss et al., (2002), que defendem que uma vez o objetivo nesta pesquisa foi retratar a história de um fenômeno atual, elaborada com base em evidências, que pode incluir dados de entrevistas sistemáticas, bem como da observação direta.

A pesquisa é um estudo exploratório, pois visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. De caráter qualitativo, a coleta de dados foi elaborada por meio de uma entrevista realizada com o fundador e atual gestor da organização para a confirmação de teorias existentes e amplamente aceitas e através do levantamento bibliográfico com o intuito de obter maior conhecimento sobre o tema servindo de base para a análise. (Selltiz et al., 1975; Gil, 1999).

Este trabalho busca estudar o procedimento da profissionalização dos herdeiros nas empresas familiares,

compreendendo o comportamento do atual gestor e proprietário em conjunto com o futuro administrador e como a empresa lida com a mudança de uma gestão seja em atividades malsucedidas para a análise de obstáculos ou situações bem sucedidas para avaliação de modelos exemplares.

4. Resultados e Discussão

4.1 A Empresa

Em 2007 o pai e atual gestor decide abrir o próprio negócio no ramo financeiro com sua esposa. Com apenas um computador doado por um amigo, uma mesa e uma estante em um dos quartos da casa da sogra ele conseguiu dar início ao projeto. De porta em porta atraiu clientes e logo precisou mudar para um ponto maior.

Anos se passaram e várias vertentes foram adicionadas ao ramo como vendas de motos 50 cilindradas, assim como uma oficina completa para atender seus clientes, por alguns anos fizeram parte do Bradesco Expresso até se estabilizar no meio do consignado. Com a percepção do instinto de liderança em sua filha mais velha, ele o incentiva a participar da empresa que já consta com alguns funcionários e encontra-se consolidada no mercado. Em 2016 sua filha decidiu cursar administração e hoje faz parte da organização e os dois estão trabalhando no processo sucessório em conjunto.

4.2 O Processo De Sucessão

O melhor momento para iniciar a sucessão é quando o sucedido estiver em plena capacidade, com energia para ajudar a colaborar com o sucesso do próximo sucessório (Cunha & Souza, 2009). Na organização estudada a sucessão tem acontecido de maneira gradativa, segundo o proprietário o processo sucessório acontece a partir do momento que sua filha, que cursa administração, passou fazer parte da empresa para trabalhar com ele ressaltando ainda que o trabalho em conjunto tem acontecido de maneira bem natural (Entrevistado, 2019).

Segundo Lodi (1987), dentre os três tipos de crise situadas no processo de sucessão destacados por ele, o primeiro tipo acontece na passagem do bastão do fundador para o sucessor. Nesse momento ocorre o culto à personalidade autocrata do fundador, o mesmo cria obstáculos que impedem a profissionalização da empresa, e possui dificuldades em treinar e avaliar os seus filhos o que acarreta em prender o comportamento dos herdeiros e gerar grandes conflitos no processo sucessório.

Não é o que acontece na empresa estuada. Através dos relatos do pai, ele mesmo incentivou a filha a fazer parte da empresa por enxergar nela aptidão para liderança e organização financeira, até que no momento em que ela se sentiu confortável para adentrar na organização e hoje os dois tem conseguido executar os trabalhos em parceria.

4.3 Profissionalização da Gestão

Empresas familiares costumam entrar em decadência pela falta de profissionalização na gestão, pois a gerência passa muito tempo nas mãos do fundador que recusa-se a compartilhar a gestão com um profissional da área que não seja de sua confiança e até mesmo por acreditar que ninguém entende do seu negócio quanto ele mesmo. Segundo Lodi (1987) a profissionalização implica na substituição de administradores familiares por administradores contratados, não só isso, mas também para alguém da própria família que recebeu formação adequada assumir a gerência da empresa, em que se configura o caso estudado.

Quando questionado sobre a influência da formação acadêmica da filha na empresa ele afirma que “a ideia inicial dela cursar Administração era justamente para juntar a experiência de vida que tenho com a teoria que ela iria aplicar”, como defendeu o Entrevistado.

Ainda que o processo sucessório não esteja concluído de fato, o planejamento para a profissionalização da futura gestão já vem sendo trabalhado. Na tentativa de perpetuação e desenvolvimento do negócio, existe uma consciência por parte

do Entrevistado que a transição é inevitável e precisa ser feita de modo planejado, para que a empresa continue se desenvolvendo durante e após a transição (Yin, 2020).

4.4 Funcionários e a Gestão

Com um quadro composto por 6 funcionários sendo 2 deles filhos do proprietário incluindo a sucessora, observou-se através da entrevista realizada, que a equipe atual possui uma boa relação com a gestão. Questionado sobre quais os critérios exigidos para fazer parte da empresa o entrevistado afirma que não há muitas exigências quanto a isso, entretanto não hesita ao dizer que não contrataria outros familiares ou parentes para o quadro de funcionários da empresa para não causar atritos no que diz respeito ao lado pessoal e profissional “Já tive experiências quanto a isso e não foram boas” (Entrevistado, 2019).

Além de seus dois filhos que ocupam cargos importantes na empresa, onde a filha mais velha faz parte da gestão e o segundo filho tem a coordenação do BackOffice, o gestor afirma que apenas funcionários mais antigos dos quais ele considera de sua confiança pode possuir um cargo na coordenação ou na gerência concordando com o personalismo definido por Peçanha e Oliveira (2015).

Por meio de questionamentos sobre funcionários e suas metas, foi possível observar que em sua maioria a equipe não as tem alcançado, bem como o nível de rotatividade de funcionários tem sido de certo modo elevado. De acordo com Marras (2000), a rotatividade (turnover) é o número de funcionários desligados da empresa em determinado período comparado à quantidade de funcionários efetivos. Segundo o entrevistado, esse assunto já foi algo preocupante, “mas conversando com alguns empresários da área, e que atuam em maiores regiões, percebi que as pessoas do interior ainda não têm familiaridade com esse mercado e quando se deparam a realidade preferem comodidade”.

O proprietário afirma que aplica a seleção e recrutamento conforme orientado pela sucessora, no entanto após o treinamento as pessoas passam pouco tempo e desistem por não conseguirem entender de imediato a proposta do ramo financeiro. “Aqueles que trabalham na empresa a mais tempo conseguem sem dificuldade. Estamos trabalhando para encontrar pessoas que queiram sair do comodismo e tenham uma visão mais ampla do mercado em que atuamos, mas temos conseguido aos poucos” (Entrevistado, 2019).

A excessiva rotatividade de pessoal pode causar efeitos negativos para a organização pelo aumento dos custos com treinamento de novos funcionários, horas extras e perda de produtividade, fatores estes que contribuem para a elevação dos custos finais deste processo. Contudo, ainda que os custos de rotatividade sejam altos, segundo Wyatt (2005) *apud* Balesteri et al., (2014), ter uma rotatividade com índices em torno de 15% garante sucesso financeiro, e a substituição de um funcionário que tenha um mau desempenho por outro de desempenho superior, tende a melhorar a produtividade e a rentabilidade da organização.

Ainda sobre metas, o proprietário foi questionado se as diminuiria para que além da equipe ter mais chances de alcançá-las, o nível de rotatividade não fosse tão frequente no entanto ele considera que diminuir metas é ‘apontar a seta para baixo’ e que seu intuito é encontrar as pessoas certas e incentivá-las ainda mais com bonificações.

Por fim, questionado sobre a influência de sua filha na empresa e perante os funcionários foi possível observar no contexto de desenvolvimento de sua personalidade que ela tem conseguido seu espaço e segundo o entrevistado devido o entendimento e envolvimento para com a empresa, hoje em dia os funcionários ao invés de recorrerem a ele para tirar dúvidas e resoluções de problemas diários preferem se reportar a própria sucessora.

A partir do modelo organizacional estudado e da análise dos dados é possível observar que a gestão atual e o planejamento sucessório andam paralelos no dia a dia e há uma harmonia nesse processo. A cultura familiar citada no estudo é bem presente na empresa onde apenas pessoas da confiança do gestor proprietário ocupam cargos mais importantes por apresentar lealdade e maior comprometimento com a organização.

Ainda que os funcionários possuam uma boa relação com a gestão é considerável o nível de rotatividade devido a dificuldades de entendimento do mercado. O ramo de empréstimos não é algo que todos conseguem exercer e por isso muitos funcionários se desligam da empresa antes de entenderem todo o processo.

A filha que está no processo de sucessão tem trabalhado para exercer um bom papel e buscar estratégias junto com o gestor para que a equipe seja mais estável e o empenho da equipe toda seja para conseguir alcançar metas, mantendo um bom relacionamento com os colegas de trabalhos

5. Conclusão

Com o crescimento da empresa familiar no cenário sócio- econômico do Brasil e do mundo tornou-se responsável por grande parte da geração de empregos e pelo desenvolvimento dos países em que estão inseridas. Ao realizar a pesquisa de campo e o levantamento bibliográfico foi possível identificar as principais características da gestão familiar, do processo de transição e como deve ser aplicada a profissionalização pelos herdeiros, bem como o que pode ser considerado positivo e negativo em todo o processo. Assim elaborou-se um estudo de caso sobre como transcorre na referida organização cada uma das etapas discutidas.

Foi possível observar que a empresa se encontra na primeira geração e é gerida por uma única família e que a intenção é que os herdeiros, em especial a filha mais velha que está em formação acadêmica, dê continuidade ao negócio familiar. Ao estabelecer um comparativo pode-se analisar que a transição ocorre gradativamente trabalhando a experiência e a teoria para uma melhor execução de estratégias e perpetuação da empresa uma vez que a sucessora tem trabalhado com o pai e proprietário para aquisição de experiência e uma maior segurança para que consiga trabalhar sozinha caso haja necessidade no futuro.

A profissionalização acontece simultaneamente com o processo da sucessão uma vez que a filha se forma em administração no ano de 2019 e vem executando planos e aplicando estratégias através dos conhecimentos adquiridos em sua formação.

No que diz respeito aos funcionários, é notório que a empresa ainda não possui uma equipe estabilizada para geração de maiores laços e comprometimentos com o trabalho, toda via os funcionários mais antigos conseguem alcançar metas e ter um maior destaque. O que permite a gestão entender que o problema não é a empresa e sim as pessoas que ainda não são as certas, mas que eles estão em busca e tem encontrado aos poucos.

Por fim, em virtude do modelo de gestão estudado conclui-se que em linhas gerais a mesma apresenta um bom gerenciamento de desafios, assim como uma transição equilibrada e vem se preparando profissionalmente de maneira adequada com plena consciência da seriedade e delicadeza de todo o processo e dos valores do sistema familiar.

Para possíveis estudos sobre essa pesquisa, ela deixa espaço para abordar outras áreas relacionadas à empresa familiar como cultura familiar, relação da empresa familiar para com os funcionários, rotatividade de pessoal, vantagens e desvantagens da gestão familiar, entre outros dentre outros. Sugere-se que em detrimento das limitações deste artigo seja consultado outros autores para um maior embasamento.

Referências

- Altaf, J., & Tricoli, I. (2010). A importância da gestão profissional em uma empresa familiar - Joalharía Meridiano Ltda. E&G - Revista Economia E Gestão. 10.
- Baggio, A., & Baggio D. (2014) Empreendedorismo: conceitos e definições. Rev. de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia, 1, 25-38.
- Braun, A., Cipolat, C., Camfield, C., Silva, C., & Engelmann, M. (2011). Análise de uma empresa familiar: um Estudo da Gestão de uma Granja Localizada no Noroeste do Rio Grande do Sul. VIII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.
- Calegari, J. (2016) Empresa familiar e sucessão: O significado da sucessão para empresa familiar. Porto alegre. Julho.

- Ferreira, E. (2015) O estrategizar de uma família: análise do processo de profissionalização da gestão de uma empresa familiar capixaba sob a ótica da estratégia como prática social. Vitória
- Fortes, B., Danieli, E., & Muller, F. (2014) Gestão de empresas familiares: um estudo de caso em uma empresa de confecções. Revista Global Menager. 14
- Garuffe, A., Santos, C., & Mariano, T. (2017) Os desafios da gestão nas micro e pequenas empresas familiares. Pindamonhagaba/SP.
- Limacio, T (2015) A importância da gestão em uma empresa familiar. XXI SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Outubro.
- Macêdo, K. (2002) Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira. RAE-eletrônica. 1.
- Moreira, F. G., Santos, K. L. S., Silva Sobrinho, M., & Silva, L. C. (2015). A gestão organizacional em uma empresa familiar: um estudo de caso no ramo de confecções infantil no município de Nova Andradina/MS. Comunicação& Mercado/UNIGRAN. 04.
- Muler, E., & Beuren, I. (2010) Estrutura formal e práticas da controladoria em empresas familiares brasileiras. Gestão e Regionalidade. 26.
- Muzzio, H. (2013) A consolidação da profissionalização da empresa familiar e o legado do fundador: concepções teóricas e implicações práticas. Teoria e Prática em Administração.
- Peçanha, A., & Oliveira, S. (2015) Empresa familiar, sim! Mas qual o problema se a gestão é profissional? Navus.
- Peterlini, A., & Palombino, C. (2010) As empresas familiares, suas facilidades e dificuldades: o caso Supermercado Palombino. Capivari.
- Picchi, M. R., Galli, L. C. L. A., Lucenti, A. R., & Volante, C. R. (2018). Gestão de empresas familiares e práticas de governança corporativa. Jaboticabal/SP.
- Ramos, J. M. G., Costa, F. S., Fraxe, T. J. P., Santiago, J. L., & Gonçalves, V. V. C. (2022) O cooperativismo como fator de potencialização do desenvolvimento sustentável em comunidades rurais amazônicas: o caso de uma cooperativa agrícola de Rio Preto da Eva – Amazonas. Research Society and Development, 11(7), e53811730479.
- Silva, P., & Souza, L. (2015) Diagnóstico de empresa familiar: Estudo de caso na Expresso Litoral Turismo LTDA. Revista Campo do Saber.
- Silva, T. A., Caetano, C. P., Rossés, Hoher, R., & Fonseca, F. S. T. (2021). Mulheres Gestoras: características na gestão de cooperativas no estado do Rio Grande do Sul. Revista de Gestão e Organização de Cooperativas, 8(16).
- Tomsitti, C., & Freire, F. (2006) Vantagens e desvantagens da empresa familiar sob a perspectiva de seus dirigentes. Araçatuba.
- Wiese, A. F., Millanés, O. A. G., & Bovo, M. C. (2020). As cooperativas de Agricultura Familiar e o Desenvolvimento Local: Um estudo em dois municípios do Paraná. Revista Perspectivas Contemporâneas,15(3), 153-176
- Yin, R. K. (2001). Estudo de caso: planejamento e métodos. Trad. Daniel Grassi. Bookman.