

A Importância da Profissionalização da Gestão em Organizações Familiares de Pequeno Porte

Luis Gustavo Jucá Bender
levi@fmpfase.edu.br
FASE

Levi Pereira Granja de Souza
levi@fmpfase.edu.br
FASE

Resumo: A pesquisa buscou relacionar os conceitos de empresa familiar e a profissionalização da gestão com as características de uma empresa de pequeno porte. O objetivo foi o de demonstrar a importância e a necessidade de uma administração profissional como contraponto às relações pessoais que muito caracterizam uma empresa familiar, permitindo, assim, que este tipo de organização e estilo de gestão possam se manter no mercado de forma competitiva. A pesquisa apresenta três partes: na primeira, são apresentados conceitos sobre as definições de empresa familiar, empresa de pequeno porte, sucessão profissional, e seus conflitos e conseqüências para a empresa. Num segundo momento, são abordadas as características das empresas familiares e sua importância no cenário nacional, assim como seus problemas de sucessão que envolvem a família e os conflitos que os fundadores lidam com a transferência de poder. A terceira parte apresenta os resultados de pesquisas feitas em instituições na cidade de Petrópolis - RJ. Os resultados demonstraram que o processo sucessório, em geral, é feito sem um planejamento adequado que considere a profissionalização do sucessor.

Palavras Chave: Empresa Familiar - Sucessão - Pequeno Porte - Profissionalismo -

1. INTRODUÇÃO

No Brasil, os estudos sobre empresas familiares e seus respectivos modelos de gestão, ainda são recentes e há pouca publicação em livros, deixando parte desta discussão, debatidos em artigos acadêmicos e matérias jornalísticas. Em sua maioria, essas publicações se concentram no relato de fatos ou na apresentação de casos que, em geral, são casos de sucesso de determinada gestão. Contudo, isso não reflete a realidade da maior parte das empresas familiares, em especial, as de pequeno porte.

O tema sobre sobre empresas familiares e, em especial, a temática do processo sucessório, constituem um importante objeto de estudo na área da administração de empresas, muito devido ao fato do país ter uma alta concentração de organizações do tipo familiares. Nesse sentido, esta pesquisa procurou abordar o tema/temática sob uma análise referente não só a sucessão em empresas familiares, mas também como esta se dá e quais as suas conseqüências em empresas de pequeno porte - empresas estas que possuem muitas particularidades, o que torna este tema inovador e relevante para o campo de estudo da administração. Este trabalho procurou não só apontar acontecimentos atuais e da troca de comando (processo sucessório), mas, fundamentalmente, confrontar as particularidades da troca de comando sob a ótica da gestão profissional, onde pessoas com as competências e habilidades de um administrador, de fato, assumem a gestão de organizações que apresentam características peculiares das pequenas empresas.

A contribuição que a discussão desta pesquisa pode trazer aos estudos de administração é que uma vez analisadas as relações entre conflitos familiares; processo sucessório e gestão profissional, torna-se possível identificar modelos de gestão e de gerenciamento que possam ajudar os conflitos encontrados. Conflitos, estes, que prejudicam sobremaneira a sobrevivência deste tipo de empresa. Estudos apontam como sendo um dos motivos para alta taxa de mortalidade das empresas de menor porte. Isso porque, os interesses dos familiares divergem entre si e até mesmo com os da empresa. Também pode-se observar a importância desta discussão para a vida socioeconômica, pois o entendimento e melhoria desse quadro conflituoso pode ajudar, em muito, a economia do país visto que é enorme a participação das empresas familiares no cenário econômico.

Portanto, este estudo teve como um dos objetivos, identificar as principais dificuldades encontradas pelas referidas empresas ao passarem pelo processo de sucessão e os benefícios gerados pela profissionalização da nova gestão que irá assumir a empresa. Estas dificuldades são identificadas através da comparação das respostas e dos perfis das empresas familiares que foram levantados através da pesquisa de campo que foi elaborada através de um questionário com os sócios-gestores de algumas empresas situadas na cidade de Petrópolis – RJ.

2. A EMPRESA FAMILIAR E DE PEQUENO PORTE

Para Uhlaner (2002), a dificuldade de se obter uma definição clara e consensual sobre a empresa familiar deve-se, em grande parte, ao fato de os negócios familiares serem realidades multidimensionais por natureza, o que, segundo Litz (1995) é o motivo pelo qual alguns autores propuseram definições baseadas em múltiplos fatores.

No entanto, a maioria destas definições gira em torno de três aspectos básicos que equivalem às três características, que segundo Gallo (1995), servem para delimitar as empresas familiares. São elas:

a) a propriedade ou o controle sobre a empresa;

- b) o poder que a família exerce sobre a empresa, normalmente pelo trabalho nela desempenhado por alguns membros da família; e
- c) a intenção de transferir a empresa a futuras gerações e a concretização disso na inclusão de membros dessa nova geração na própria empresa.

Propriedade, gestão e continuidade são elementos definidores da natureza familiar de uma empresa. Assim, enquanto alguns autores, como Landsberg, Perrow e Rogolsky (1988) e Barry (1989) consideram que uma empresa é familiar se pertencer a uma família, outros consideram que a propriedade não basta, mas sim a participação da família na gestão e controle, como Gallo e Sveen (1991), porém Barnes e Hershon (1976), Church (1996) e Donckels e Fröhlich (1991) consideram como característica fundamental para uma empresa ser familiar, possuir a intenção de transferir a empresa para futuras gerações.

Segundo Casillas, Vasquez e Díaz (2007), podemos diferenciar as empresas familiares de acordo com a geração em que as mesmas se encontram. A empresa é de primeira geração quando é de propriedade da família e dirigida pelo fundador ou fundadores; de segunda geração quando é gerenciada pelos sucessores imediatos do fundador ou fundadores, filhos e / ou sobrinhos; e a empresa é considerada de terceira geração quando é comandada pelos netos do fundador, e assim sucessivamente.

Para caracterização do que na realidade é uma empresa de pequeno porte, foi utilizada a conceituação disposta no Estatuto das Micro e Pequenas Empresas disposto na Lei 9.841, de 5 de Outubro de 1999. Esta lei dispõe que uma empresa é enquadrada como microempresa se a pessoa jurídica e a firma mercantil individual tiver receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais); e enquadrada como empresa de pequeno porte, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que, não enquadrada como microempresa, tiver receita bruta anual superior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais) e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais). Desta forma, o porte da empresa é definido de acordo com o seu faturamento, o que deixa transparecer, embora não explicitamente, sua capacidade produtiva e / ou de prestação de serviços, número de funcionários, tamanho de sua planta entre outras características relacionadas.

De acordo com Lanzana e Constanzi (1999) existem grupos de empresas familiares que estão conseguindo sobreviver e competir com as grandes corporações. Isso se dá na medida em que se organizam, abrem o capital, profissionalizam a gestão, fazem protocolos familiares, planejam a sucessão, conquistam o mercado internacional, melhoram a capacidade tecnológica, reduzem o número de parentes na gestão e transferem parte desses familiares para o conselho de administração.

Segundo Moreira Jr. e Neto (2007), as empresas familiares são permeadas de conflitos e o crescimento da família, normalmente é superior aos cargos da organização. Desta maneira, uma das principais dificuldades durante o processo de sucessão, é a escolha do sucessor, escolha que, geralmente, não é acompanhada com o mérito devido, prejudicando a empresa por duas maneiras: uma pela má alocação de recursos e outra por criar insatisfação dos outros familiares que não concordam com a escolha.

3. CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA FAMILIAR

A influência do tempo na empresa familiar é mais complexa do que nas outras empresas, pois com o passar do tempo, muitas vezes, a troca da administração da empresa não é feita de forma profissional. Assim, com o passar do tempo e as sucessões familiares, a empresa pode ser fatalmente prejudicada em seu ciclo de crescimento.

Como muito bem preconizado pela teoria estruturalista da administração, conflitos são inerentes às organizações. Nas empresas familiares, este aspecto é ainda mais perceptível, pois as causas do conflito tendem a serem confundidas entre os interesses da empresa e os da família, sobretudo nas questões de cunho financeiro. O recurso financeiro sempre será fonte de discórdia nas organizações, ainda mais quando não se percebe claramente o foco de suas aplicações – como o que acontece no caso das empresas familiares não-profissionalizadas.

Para melhor esclarecimento quanto às diferenças do ciclo de vida das empresas familiares com as outras empresas, abaixo é apresentado o modelo de evolução normal das empresas, contraposto com o das empresas familiares

O modelo apresentado no Gráfico 1, representa a evolução normal das empresas, onde não há familiares na gestão e a não interferência de familiares nas decisões da empresa.

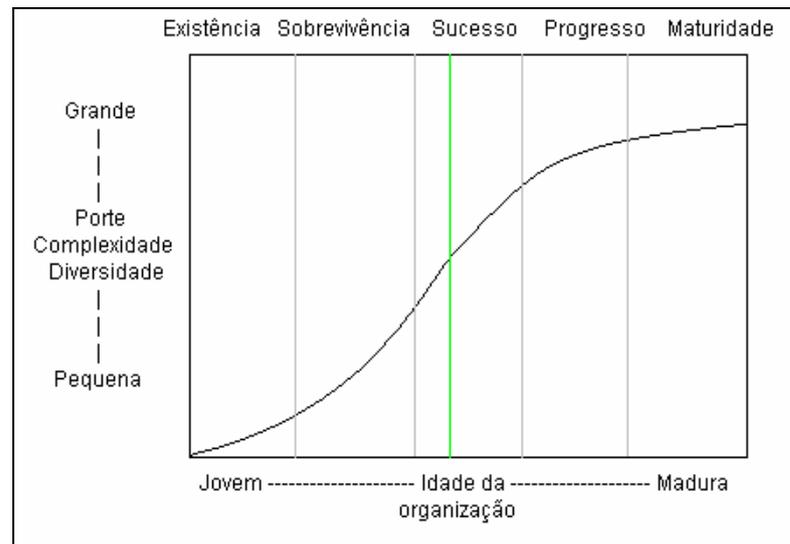


Gráfico 1 - Etapas do crescimento da empresa (CHURCHILL e LEWIS, 1983)
Fonte: Churchill e Lewis, 1983.

Segundo este modelo, os autores propõem que na primeira etapa, a da existência, o principal problema do negócio consiste em conquistar clientes, mercado. Neste momento a organização é muito simples, praticamente não existem sistemas de planejamento formais. É um momento onde muitas empresas não conseguem ultrapassar por incapacidade de viabilizar o projeto. Na segunda parte, da sobrevivência, fica evidenciado que o projeto vale a pena, ou seja, gera lucro, receitas maiores que as despesas geradas. A organização continua simples, a sobrevivência ainda é o maior desafio. Na terceira etapa desta evolução, o sucesso, a empresa já adquiriu importância suficiente para se sustentar ao longo prazo, é o momento que deve ser feita a decisão de investimento para crescer, ou se o tamanho atual é mantido, obtendo assim estabilidade. Na penúltima fase, o progresso, o maior problema consiste em estabelecer os mecanismos para crescer rapidamente e obter financiamento necessário para esse crescimento. Os sistemas ficam cada vez mais precisos e ocorre razoável separação entre proprietário e empresa. Na última parte, a maturidade de recursos, os principais desafios são a consolidação e o controle financeiro da empresa, além da preservação da sua vantagem competitiva no longo prazo. Neste momento a gestão está muito descentralizada e existe uma separação nítida entre proprietário e empresa.

Após a apresentação do modelo de evolução da empresa, são apresentados os modelos de evolução das empresas familiares propostos por McGivern (1989) e Hershon (apud NEUBAUER & LANK, 1999, p. 68-89).

O modelo de McGivern (1989) é um dos primeiros modelos evolutivos da empresa familiar e no qual o elemento fundamental é a adaptação de determinadas funções de direção e o ciclo vital da organização. Segue no Gráfico 2:

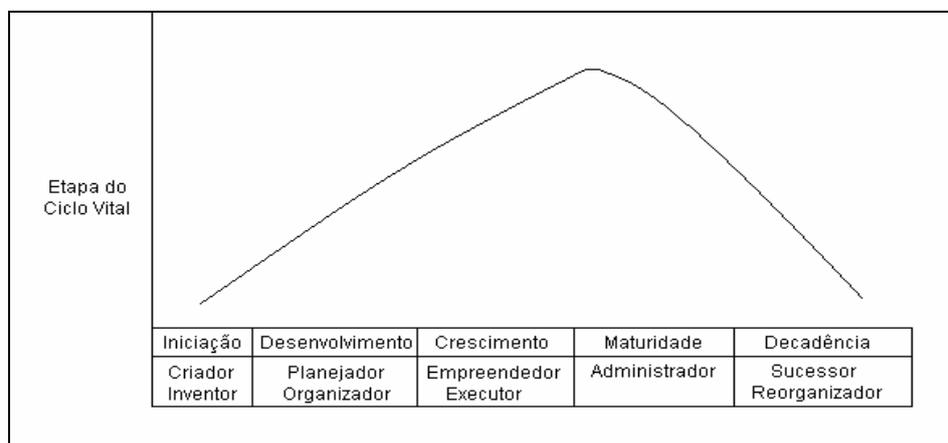


Gráfico 2 - Modelo ciclo de vida da empresa familiar McGivern (1989) Fonte: McGivern (1989).

Esse modelo procura orientar a seleção do novo sucessor na empresa familiar. Assim, em função do estágio do ciclo de vida em que a empresa se encontra, o sucessor deve desenvolver diversas funções, buscando avaliar os mais habilidosos para cada função.

Outro modelo precursor é o proposto por Hershon (apud NEUBAUER & LANK, 1999, p. 68-69). O modelo é representado em um gráfico de duas dimensões, no eixo central situa-se a sucessão na diretoria, enquanto no eixo vertical encontra-se o grau de desenvolvimento da organização. (Gráfico 3)

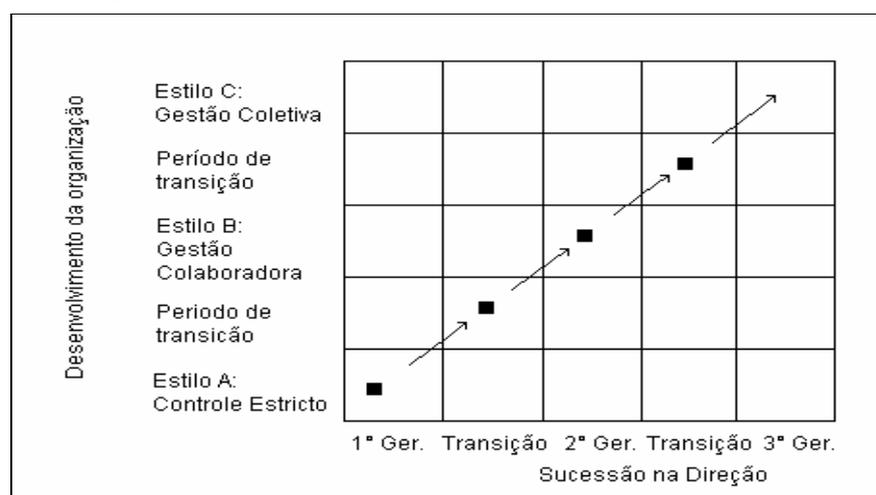


Gráfico 3 - Modelo de desenvolvimento adequado de uma empresa familiar segundo Hershon Fonte: Hershon (apud NEUBAUER & LANK, 1999, p. 68).

Este modelo considera que existem modelos de gestão melhores e piores, segundo a etapa que a empresa familiar atravessa. Trata-se, nesse caso, de um modelo baseado no

enfoque do momento, no qual é recomendado o desenvolvimento de um processo de adaptação entre o tipo de organização e o grau de geração da empresa.

3.1 A PROBLEMÁTICA E AS VANTAGENS DA EMPRESA FAMILIAR

As empresas familiares constituem o alicerce do desenvolvimento econômico e muitas delas alcançam posições de liderança nos setores em que atuam. Entretanto, além de possuírem dificuldades para crescer e atingir certa maturidade de gestão organizacional, elas apresentam baixo ciclo de vida e alta taxa de encerramento em comparação com as empresas não-familiares.

Para Casillas, Vásquez e Díaz (2007) é possível analisar como problemas específicos que as empresas familiares enfrentam, os seguintes:

- a) A sobreposição entre família e empresa: o envolvimento direto de familiares tanto na direção como com seu grupo de acionistas / cotistas. Isto implica trabalhos sobrepostos, tanto de funcionário, familiar, proprietário, diretor, e por fim ainda depender economicamente da família;
- b) As dificuldades de enfrentar a crescente internacionalização: possui sérias dificuldades de incorporar novas tecnologias, adaptar e renovar seus produtos, ou seja, uma cultura organizacional geralmente apegada a paradigmas;
- c) As dificuldades para enfrentar uma renovação organizacional: dificuldade para reconhecer a necessidade de uma renovação organizacional continuada pelo pessoal da empresa, devido ao estilo geralmente mais comum de liderança centralizadora;
- d) As dificuldades para planejar antecipadamente a sucessão da propriedade e da gestão: de acordo com Vilanova e Gimeno apud (CASILLAS, VÁSQUEZ, DÍAZ, 2007), o fator que pode contribuir mais diretamente para o surgimento desses problemas certamente é a resistência dos familiares em abrirem mão do poder, principalmente se o proprietário for o único gestor da empresa, e seu fundador;
- e) A gestão do patrimônio familiar e a ineficácia dos órgãos de governança da empresa, principalmente do conselho administrativo: pode gerar principalmente nas empresas de menor porte o risco de confusão entre patrimônio familiar e empresarial, a confusão entre as finanças da empresa e as da família, uma consciência limitada da necessidade de realizar um adequado planejamento jurídico (civil, comercial e fiscal);
- f) Uma gestão inadequada: principalmente nas empresas familiares de pequeno porte, caracterizadas por uma estrutura organizacional majoritariamente personalista.

3.2 PESQUISA SEBRAE-RJ: INDICADORES DAS MICRO E PEQUENAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO - (IMPE)

Em pesquisa realizada pelo SEBRAE-RJ e pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) foram entrevistados 260 empresários responsáveis por negócios com mais de 10 anos de existência. Foi pedido aos mesmos que apresentassem fatores considerados determinantes para a sustentação de seus negócios.

A pesquisa foi desenvolvida englobando os três setores da economia estadual: indústria, comércio e serviços. Os empresários responderam o que consideravam determinante para que sua empresa estivesse com mais de 10 anos de existência.

Um dado extremamente significativo trazido por essa pesquisa é que em nenhum setor os fatores gestão empresarial e capacitação dos sócios e empregados foram considerados como mais importantes. O que comprova que de fato, embora as empresas possuam mais de

10 anos no mercado, seus sócios não contestam que uma gestão eficiente, através da profissionalização com a capacitação dos sócios e empregados é essencial, e que somente através destas é possível produzir com qualidade e atender bem aos seus clientes, conforme respondido anteriormente na pesquisa.

Em outro estudo inédito realizado no Rio de Janeiro pelo SEBRAE/RJ (2006) e com base de dados a partir de pesquisas do IBGE, os entrevistados puderam responder sobre as maiores vantagens e dificuldades das pequenas empresas.

Entre as vantagens que podem ser observadas na gestão de um negócio familiar estão o maior envolvimento e compromisso com a preservação da empresa (78,1%); mais motivação e disponibilidade para o trabalho intensivo (49,3%); mais agilidade nas decisões (38,4%); maior capacidade de suportar as dificuldades (38,4%); maior conhecimento da história da empresa (32,9%); mais liberdade de opinião entre os sócios (27,4%); mais relações de confiança com os clientes (27,4%) e mais fácil união e convergência na estratégia (20,6%).

A pesquisa também mostrou as principais dificuldades na gestão da empresa. A principal delas é a mistura da gestão financeira (pessoal e empresarial), apontada por 58,5% dos empresários. Outros fatores que prejudicam são a inexistência de normas para entrada de familiares (38,5%); a falta de clareza das responsabilidades entre os membros da família (36,9%) e a falta de regras para remuneração / retiradas da família (35,4%). Não discutir profissionalmente as dificuldades, só abordando-as no âmbito da família, é um problema enfrentado por 30,8% dos membros de família. Os conflitos na família levando a diferentes abordagens na relação com o mercado (29,2%), os privilégios aos membros da família (20%) e o desrespeito à hierarquia (10,8%) são outros fatores.

A pesquisa realizada pelo SEBRAE/RJ indicou também os principais fatores críticos de sucesso já presentes na empresa, com destaque para o cuidado com a imagem nas relações com clientes e fornecedores (80,9%); o respeito à hierarquia e à autoridade dos cargos (77,9%); a ocupação dos cargos por competência e capacidade (60,3%); o espaço para discutir diferenças de posicionamento e conflitos (55,9%) e a convergência em torno da estratégia para o mercado (51,5%).

Para analisar os problemas que afetam na maioria das vezes a continuidade dessas empresas, foi utilizado como base o modelo dos três círculos, um modelo de diagnóstico elaborado por Davis e Tagiuri (1989) e ampliado posteriormente por Ward (1994), que permitem analisar as diferenças entre os diversos grupos de interesse existentes na empresa familiar, e como consequência os problemas que originam.

3.3 O MODELO DOS TRÊS CÍRCULOS DA EMPRESA FAMILIAR

Para melhor entendimento deste tipo de organização, este modelo propõe esquematizar os diferentes âmbitos que coexistem nas empresas familiares. Este diagrama facilita o entendimento de todos os possíveis agentes atuantes na empresa e suas atividades, bem como os correlaciona com sua posição de proprietário, familiar ou não-familiar. A base do modelo é a concepção binária entre a empresa e a família, onde a empresa é subdividida em outros dois círculos: um relativo à propriedade e o outro relativo à gestão. Desta maneira, os três círculos representam os seguintes âmbitos: círculo 1 (A Família), círculo 2 (A Propriedade) e o círculo 3 (A Gestão). O modelo dos três círculos da empresa familiar por Davis e Tagiuri (1989), é apresentado na Figura 1:

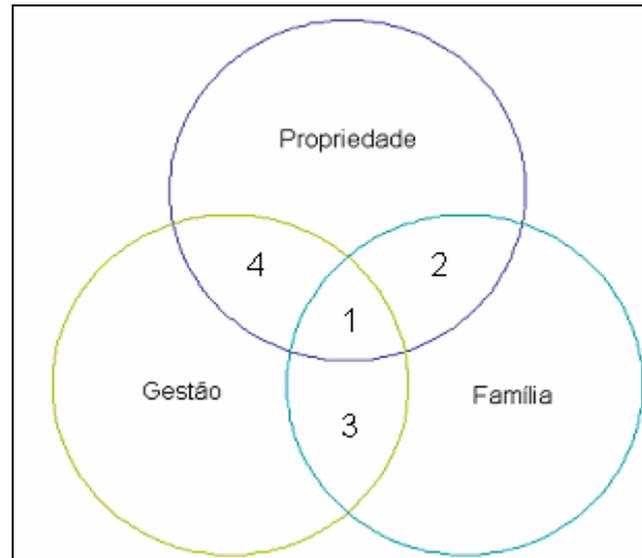


Figura 1 - O modelo clássico dos três círculos da empresa familiar

Fonte: Casillas, Vázquez e Díaz, 2007.

A partir deste modelo, é possível visualizar todos os agentes envolvidos com a empresa familiar, estabelecendo sua participação na empresa e / ou na família, bem como sua influência na tomada de decisões. Correlacionado todos estes fatores, o entendimento e o próprio direcionamento das ações a serem tomadas é facilitado.

3.4 SUCESSÃO E PROFISSIONALISMO

A etapa da transferência de comando acontece quando a primeira geração, por vontade própria ou levada pelas circunstâncias, consente ceder o comando à segunda geração.

É importante ressaltar que existem duas formas de sucessão nas empresas, a profissional e a familiar, e neste caso, considerando o familiar com formação profissional, apenas como sucessão profissional, pois há mérito, não herança. Não importa qual seja a escolhida, o mais importante de tudo é que este processo seja conduzido de maneira profissional, com critérios, com metodologia e sabedoria.

Conseguir desvincular a liderança da empresa da primeira geração é o maior desafio para o sucessor, e assim para a própria empresa. Para um menor impacto, esta transferência de comando deve acontecer segundo a orientação de um planejamento de reorientação estratégica da empresa ou até mesmo de desmembramento da sua cultura tradicional.

Segundo Casillas, Vasquez e Díaz (2007), a transmissão da cultura às novas pessoas que entram para a organização exige uma atitude ativa para seu ensinamento e aprendizado. É preciso uma intensa e, às vezes prolongada convivência entre os membros da geração precedente e as pessoas que se incorporaram.

Durante o processo sucessório, os gestores e sucessores, devem preocupar-se principalmente com as características e resultados de sucesso da empresa. Mudanças são inevitáveis, e por vezes drásticas, mas há de se preocupar em não eliminar as características que permitiram a sobrevivência e o crescimento da empresa.

O processo sucessório sem planejamento com certa antecipação é sem dúvida um dos momentos mais críticos para a continuidade da empresa familiar, é o momento onde surgem os maiores e mais problemáticos conflitos. A maioria dos empresários possui sérias

dificuldades em assimilar sua saída, devido a esta mentalidade, não fazem um planejamento prévio do processo de sucessão, onde o novo dirigente é aproximado do ambiente da empresa, e quando este se dá, é feito de maneira emergencial, carregando para dentro da empresa todas as dificuldades que o permeiam, pois ninguém foi preparado especificamente para substituí-lo.

A empresa familiar está permeada por várias dificuldades características desta forma organizacional, se a pessoa que irá assumir o comando não possuir conhecimento para de fato gerenciar estas dificuldades, dificilmente a empresa irá perdurar. A gestão pelo fundador é muito diferente para a do sucessor, por isto que este deve estar preparado de fato para assumir o comando.

4. ANÁLISE DE DADOS SOBRE AS CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS FAMILIARES DE PEQUENO PORTE

Para a realização da pesquisa de campo, com o objetivo de descobrir o perfil da empresa familiar de pequeno porte da cidade de Petrópolis - RJ, primeiramente foi necessário delimitar exatamente qual definição de empresa familiar seria considerada nesta pesquisa. Para tanto, foi utilizada a definição que mais se aproxima do objetivo fim deste trabalho, o qual envolve a sucessão familiar de fato, porém a não intenção de transferência não exclui a amostra.

Desta forma, a definição utilizada foi a de Bork (1996), como já citado no primeiro capítulo, que diz que empresa familiar é aquela que foi fundada por um membro da família e foi transmitida, ou espera-se que se transmita, aos seus descendentes. Os descendentes do fundador ou fundadores originais terão a propriedade e o controle da empresa. Além disso, membros da família trabalham e participam da empresa e dela se beneficiam.

Esta pesquisa teve como população de interesse, ou população alvo, as empresas enquadradas como micro empresas e de pequeno porte, de acordo com a Lei 9.841, de 5 de Outubro de 1999, citada também no primeiro item deste trabalho.

4.1 PESQUISA DE CAMPO: ANÁLISE DE EMPRESAS FAMILIARES DE PEQUENO PORTE DA CIDADE DE PETRÓPOLIS – RJ

Para a elaboração desta pesquisa qualitativa, foi utilizado como universo uma seleção aleatória de 30 empresas na cidade de Petrópolis – RJ. O objetivo principal desta pesquisa foi o levantamento das principais características em comum dessas empresas e a comparação destas características com os principais problemas também em comum. Desta forma, foi possível correlacionar determinadas características com problemas específicos.

Esta pesquisa não representa a totalidade, ou seja, seus resultados não podem ser atribuídos à totalidade ou a maioria das empresas familiares de pequeno porte da cidade de Petrópolis - RJ. A seleção da amostra não é suficiente estatisticamente para extrapolar seus resultados, porém, dado o objetivo deste trabalho, mostrou-se satisfatória para análise.

Para seleção destas empresas, não interferiram: o setor de atividade da empresa, a forma de gestão ou os participantes das empresas, evitou-se apenas a aplicação de questionários em empresas evidenciadas como grande porte, pois não era o alvo da pesquisa. Dentro deste universo as empresas servem como exemplo, ilustração da realidade, porém não possuem representatividade da maioria ou de consenso. A pesquisa, neste caso, foi aplicada em todas as empresas as 30 empresas. Dentro desta seleção aleatória, foram aplicados os questionários de pesquisa.

A partir desta análise foi possível verificar de que forma a profissionalização dos sucessores contribui para uma sucessão eficiente e para os bons resultados para as empresas familiares.

4.1.1 – Questão 1: Qual o setor de atividade da empresa?

Identificou-se através da pesquisa aplicada que há uma distribuição considerável entre as empresas, no que tange ao setor de atuação, uma vez que, embora a maioria com 44% das empresas pesquisadas são enquadradas como comércio, 39% são indústrias, 17% são empresas que prestam serviços. Apenas o setor de construção que não apresentou nenhuma empresa dentro da amostra pesquisada.

4.1.2 – Questão 2: Qual o porte da empresa?

A partir desta análise, foi possível verificar que, de acordo com a Lei 9.841, de 5 de Outubro de 1999, da definição de microempresa e de empresa de pequeno porte, nas empresas pesquisadas da cidade de Petrópolis – RJ, 53% são enquadradas como micro empresa, 30% enquadradas com empresa de pequeno porte e que apenas 17% foram enquadradas na opção “outros”, esta que representava os portes não definidos, tais como, empresas de médio e grande porte.

4.1.3 – Questão 3: Quantos anos a empresa possui?

Esta questão indicou um número significativo, que embora a maioria das empresas pesquisadas sejam micro ou pequenas empresas, a maioria também, 32% está no mercado há mais de 21 anos. Confrontando com este número significativo da maioria, 26% das empresas estão no mercado entre 1 e 5 anos, 21% estão entre 11 e 20 anos e também 21% estão entre 6 e 10 anos.

4.1.4 – Questão 4: Existe algum integrante da família trabalhando na empresa?

Esta quarta questão também foi fundamental para o aproveitamento das questões seguintes do questionário, pois sua resposta está diretamente ligada ao objetivo da pesquisa. Assim, com o foco nas empresas familiares, caso o pesquisado respondesse que não possuía nenhum familiar trabalhando na empresa, o referido questionário não seria validado.

4.1.5 – Questão 5: Quantos familiares fazem parte da gestão?

A pesquisa revelou que em 79% das empresas familiares possuem de 1 a 3 pessoas da família envolvidas na gestão, 21% possuem mais de 4 pessoas da família na gestão e nenhuma empresa familiar possuiu familiares trabalhando na empresa que nenhum estivesse na gestão.

4.1.6 – Questão 6: Algum gestor da empresa possui formação profissional?

Os resultados encontrados foram que 63% das empresas possuem algum gestor com formação e 37% das empresas possuem um gestor sem formação profissional.

Nesta questão, caso a resposta fosse sim, havia um campo em aberto que perguntava qual era a formação. O resultado encontrado foi que dos 63% que responderam possuir alguma formação, 45% possuem formação em Administração de empresas, 18% em Contabilidade e os demais 37% estão divididos igualmente entre as formações de Direito, Engenharia, Fisioterapia e algum tipo de curso Técnico profissionalizante.

4.1.7 – Questão 7: Existe a intenção de transferir a empresa para herdeiros?

Identificou-se que na maioria das empresas, 84%, nas quais foram aplicados os questionários, há o interesse de transferir a empresa para herdeiros e, desta forma, estabelecer a sucessão familiar. Apenas em 16% das empresas não há este interesse.

4.1.8 – Questão 8: Possui sucessores sendo preparados para assumir a gestão da empresa?

Na maior parte das empresas, em 53%, há sucessores sendo preparados. Isto quer dizer que, embora não haja a intenção de transferir, o sucessor está sendo preparado de alguma forma, seja através de algum curso de nível superior, ou até mesmo, através da sua inserção na empresa. E quase que igualmente, em 47% das empresas, responderam que não possuem sucessores sendo preparados.

4.1.9 – Questão 9: Em qual geração a empresa se encontra, de acordo com a pessoa da família responsável pela empresa?

79% das empresas estão na 1ª geração, ou seja, o responsável pela empresa ainda é o fundador, já 16% encontram-se na 2ª geração, com o filho do fundador no comando, 5% na 3ª geração com os netos do fundador no comando, e nenhuma empresa se encontra acima da 3ª geração.

Este número tão significativo na 1ª geração pode ser justificado pela grande dependência das empresas de seus fundadores e também ao poder centralizador deste, que muitas vezes impede que a empresa evolua sem sua intervenção. A mortalidade das empresas da 1ª para a 2ª geração é grande, pois no processo de sucessão, a transferência de poder é um processo traumático para a empresa.

4.1.10 – Questão 10: Qual fator é considerado como mais importante para o sucesso da empresa?

Apesar de bem segmentadas, as respostas apresentam que para 42% das empresas o fator mais importante para o sucesso da empresa é a competência das pessoas que nela trabalham, ou seja, a partir deste fator todos os outros foram considerados como consequência, o que corrobora com a importância do profissionalismo dos sucessores.

Complementando, 26% acreditam ser a qualidade dos produtos ou serviços como mais importantes, 21% consideram a gestão empresarial como fator decisivo para o sucesso e 11% o atendimento ao cliente. Nesta questão a opção outros também possuía um campo em aberto para especificar caso fosse marcada, entretanto nenhuma empresa a selecionou.

4.1.11 – Questão 11: Qual fator é considerado como maior benefício de uma empresa familiar?

Esta parte da pesquisa apresentou quatro alternativas para o fator considerado como maior benefício das empresas familiares, além da opção outro que também possuía um campo em aberto para especificar caso fosse selecionada.

Para 42% das empresas o maior benefício das empresas familiares é a maior fidelidade dos clientes. Talvez este número seja explicado devido ao grande número de empresas no setor de comércio. 21% consideram que a dedicação das pessoas envolvidas é o maior e 21% também, consideram que é a menor burocratização dos processos, enquanto 16% consideram como maior benefício a maior velocidade para a tomada de decisões estratégicas.

4.1.12 – Questão 12: Qual fator é considerado como maior problema de uma empresa familiar?

Para 63% das empresas, consideram que o maior problema encontrado, por se tratar de um negócio familiar, é que há interesses conflitantes entre integrantes da família e destes com os da empresa. 16% consideraram como maior problema a troca de comando, onde o sucessor assumirá a empresa, 16% também, consideraram que existem muitos chefes para poucos comandados, ou seja, muitos solicitantes para poucos executores, assim, acúmulo e

conflito de atividades e por último 5% responderam a opção outros, que ao especificar apresentou como maior problema, a falta de preparo profissional. Nesta questão, a opção que apresentava como alternativa a falta de compromisso por parte de alguns familiares não foi escolhida, com representatividade nula.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao discutir a problemática quanto à sucessão e profissionalismo em empresas familiares de pequeno porte, fez-se necessária uma análise criteriosa quanto às várias definições e características destas empresas, através de uma discussão teórica inicial, onde inúmeros conceitos foram abordados. Numa segunda discussão, buscou-se contextualizar as classificações e as características empresariais. Por último, uma análise macro das características nacionais desta modalidade de empresas e a aproximação desta análise para a cidade de Petrópolis-RJ, onde a pesquisa de campo foi elaborada.

A partir de uma análise mais ampla foi possível descrever as características das empresas pertencentes ao universo da pesquisa, entretanto, por se tratar de uma amostra não representativa, os resultados encontrados não representam o perfil das empresas de pequeno porte, e sim, apenas ilustram algumas de suas características em comum.

As empresas familiares de pequeno porte situadas na cidade de Petrópolis – RJ e que pertenceram à amostra e resultados acima apresentados, possuem as seguintes características definidoras de seu perfil: 1) em sua maioria são comércio ou indústrias, enquadradas como micro empresa, que possuem mais de 21 anos de atuação no mercado; 2) todas elas possuem pessoas da família que trabalham e dependem da empresa para sobreviver; e 3) destas pessoas que trabalham na empresa, de 1 a 3 pessoas estão envolvidas diretamente na gestão da organização.

Dentro da proposta macro do trabalho, onde é defendida a sucessão de forma profissional, seja por familiares ou não, a pesquisa apresentou significativo percentual de gestores formados, entretanto as áreas de atuação por vezes não estão relacionadas com a atividade da empresa, tais como fisioterapia por exemplo.

Na maioria das empresas algum gestor possui formação profissional, porém apenas metade das empresas possui gestores formados em Administração, as demais se dividem em outras áreas. Nestas empresas, em geral, há o interesse de transferir a empresa para herdeiros, porém divide-se quase que igualmente o número de empresas que possuem gestores sendo preparados para assumir e as que não possuem. Desta forma, fica comprovado o que foi defendido anteriormente, que comumente as empresas possuem a intenção de transferir a gestão, porém não preparam o sucessor, seja por receios do fundador, ou pela própria falta de profissionalismo. Assim, quando o sucessor por diversos motivos tem que de fato assumir a empresa, os impactos são fortes e críticos, pois o processo não foi pensado anteriormente, não foi planejado.

De acordo também com a pesquisa aplicada, outro fator abordado no decorrer do trabalho foi a constatação que a maioria das empresas encontra-se na primeira geração, ou seja, o responsável pela empresa é o fundador, mesmo que seu sucessor atue na empresa, mas a decisão depende do fundador, assim, a dependência da empresa com o fundador é grande, emperrando e centralizando os processos.

Esta maioria das empresas na primeira geração é justificada, graças ao processo traumático e difícil da sucessão, por isso a importância de pensar no futuro da empresa e planejar essa transferência de poder, para que esta se dê de forma mais sutil. Uma pessoa com formação de gestor profissional tem melhores condições técnicas para conduzir este processo.

Identificou-se, também, que o fator considerado como mais importante para o sucesso das empresas é a competência das pessoas que nela trabalham, e que todo o resto é consequência das atividades e atitudes das pessoas. Para estas empresas, o maior benefício de uma empresa familiar, é a maior fidelidade dos clientes, e isto pode ser justificado com a maioria sendo do comércio. Como maior problema ou dificuldade para as empresas familiares foi constatado o conflito de interesses entre os familiares e estes com os da empresa, ou seja, problema de gestão e conflitos de entidades, misturando muitas vezes a entidade família com a empresa, seja financeiramente ou não.

Após a definição do que seja empresa de pequeno porte, foi possível dizer que, além das características familiares, estas possuem as características exclusivas de uma empresa pequena, o que aproxima ainda mais os problemas da família com a organização, fazendo com que muitas vezes o profissionalismo e a ética sejam deixados de lado.

Com estas informações foi possível identificar a importância dada à profissionalização na sucessão gerencial, onde todos os outros fatores que contribuem para sobrevivência estão relacionados diretamente com a capacidade do gestor em desenvolver e aplicar medidas pautadas na competência, habilidade e atitude de um gestor ou administrador profissional.

6. REFERÊNCIAS

AMAT, J. *La continuidad de la empresa familiar*. Barcelona: Gestión, 2000.

BARNES, L. B. e HERSHON, S. A. Transferindo o poder em empresas familiares. *Harvard Business Review*, 1976.

BARRY, B. The development of organization structure in the family firm. *Family Business Review*, 1989.

BERNHOEFT, R. Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1989.

Business Week (Family, Inc., 2003, p. 100) - Revista

CASILLAS, J. C.; VASQUEZ, A. e DÍAZ, C. Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CHURCH, R. The family firm in industrial capitalism: international perspectives on hypotheses and history, 1996. In: C. E. Aronoff, J. H. Astrachan e J. L. Ward, *Family Business sourcebook II, Business Owner Resources*, Narietta, Georgia, 1996.

Estatuto da Micro e Pequenas Empresas disposto na Lei 9.841, de 5 de Outubro de 1999.

GALLO, M. A. *Empresa familiar: textos y casos*. Barcelona: Praxis, 1995.

GALLO, M. A. e SEVEEN, J. Internationalizing the family business: facilitating and restraining forces. *Family Business Review*, 1991.

KAUFMANN, L. Passaporte para o ano 2000. São Paulo: Makron Books & McGraw-Hill, 1990.

LANSBERG, I. Parente nem sempre é serpente. *Exame*, São Paulo, n. 8, p. 103, abr. 1997.

LANDSBERG, I.; PERROW, E. L. e ROGOLSKY, S. Family Business as an emerging field. *Family Business Review*, 1988, p. 1-8.

LANZANA, A.; CONSTANZI, R. As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial. In: MARTINS, I. G. S.; MENEZES, P. L.; BERNHOEFT, R. *Empresas familiares brasileiras*. São Paulo: Negócios, 1999.

LEA, J. W. *Keeping it in the family – successful succession of the family business*. New York: John Wiley & Sons, 1991.

LITZ, R. A. The family business: toward definitional clarity. *Family Business Review*, 1995, p. 71-82.

MOREIRA JR, A. L. Programas de profissionalização e sucessão: um estudo em empresas familiares de pequeno porte de São Paulo. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1999.

MOREIRA JR, A. L. e NETO, A. B. Empresa familiar: um sonho realizado. Saiba como profissionalizar e preparar uma sucessão. São Paulo: Saraiva, 2007.

MOURA, M.L e FERREIRA, M.C. Projetos de pesquisa – elaboração, redação e apresentação. Rio de Janeiro: Eduerj, 2005, p.109 -111.

NEUBAUER, F. e LANK, A. G. *La empresa familiar: como dirigirla para que perdure*. Bilbao: Deusto, 1999.

OLIVEIRA, D. P. R. Empresa familiar. São Paulo: Atlas, 1999.

UHLANER, L. M. *The use of the Guttman scale in development of a family business index*. Research Forum Proceedings of 13th Annual World Conference of Family Business Network, Helsinki, 2002.

WARD, J. *Como desarrollar la empresa familiar*. Buenos Aires: El Ateneo, 1994.

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos, disponível em: <<http://www.dieese.org.br/>>, acesso em: 20/05/2008 às 18:28.

Fundação CIDE – Centro de Informações e Dados do Rio de Janeiro, disponível em: <www.cide.rj.gov.br/>, acesso em: 10/07/2008 às 20:30.

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, disponível em: <www.ipea.gov.br/>, acesso em: 02/05/2008 às 23:00.

M.T.E. - Ministério do Trabalho e Emprego, disponível em: <www.mte.gov.br/>, acesso em: 05/06/2008 às 22:30.

SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, disponível em: <<http://www.sebraerj.com.br/>>, acesso em: 16/05/2008 às 00:28.