

# GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES: SUSTENTABILIDADE, CRESCIMENTO E SUCESSÃO

Family business management: sustainability, growth and succession

BACKES, M. A.

MAZON, F. S.

Recebimento: 11/05/2012 – Aceite: 10/07/2012

**RESUMO:** Este artigo apresenta algumas características das empresas familiares e descrever algumas das principais dificuldades para sua sustentabilidade e crescimento, além de destacar alguns dos obstáculos para a gestão e sucessão deste tipo de organização. Ao mesmo tempo, aponta algumas das melhores práticas que possam aprimorar o desempenho destes empreendimentos. O referencial teórico contempla os conceitos relacionados à gestão de empresas familiares, disponíveis na literatura especializada, tanto nacional quanto internacional. Trata-se de um estudo teórico-empírico, envolvendo gestores e proprietários de micro e pequenas empresas familiares localizadas na região Norte do Rio Grande do Sul. Os resultados indicam que as empresas não efetuam planejamento estratégico, além de não planejarem o processo sucessório e a gestão direcionados à continuidade e crescimento do empreendimento.

**Palavras-chave:** Empresa Familiar. Sucessão. Sustentabilidade. Crescimento.

**ABSTRACT:** The aim of this study is to identify some features of the family business and to describe some of the main difficulties for its sustainability and growth, besides highlighting some of the obstacles for the management and succession of this kind of organization. At the same time, it points out some good practices which may improve the performance of these enterprises. The theoretical reference contemplates the concepts related to the family business management, available in specialized literature, both national and international. It is a theoretical-empiric study involving managers and owners of micro and small family business located in the North Region of Rio Grande do Sul State. The results indicate that the companies do not perform the strategic planning, moreover they do not plan the succession process and management which lead the growth and continuity of the enterprise.

**Keywords:** Family Business. Succession. Sustainability. Growth.

## Introdução

No século XXI, as empresas familiares, em todas as partes do mundo, enfrentam desafios significantes e vastas oportunidades. O crescimento e a sobrevivência das empresas familiares dependem de sua habilidade de encarar estes desafios, se concentrar em suas forças e tirar vantagem das oportunidades que se apresentam (DAVIS; PITTS; CORMIER, 2000).

A sobrevivência e o crescimento são desafios para qualquer empresa e em qualquer lugar do mundo. As empresas familiares não são exceção. Elas representam a maioria dos estabelecimentos relacionados à indústria e serviços, ao lado das empresas públicas e empresas privadas de capital aberto (ações em bolsa). Do universo de empresas registradas no Brasil, poucas são as que possuem capital aberto. Até o mês de março de 2012, apenas 536 empresas estavam cadastradas com capital aberto no Brasil (BM&FBOVESPA, 2012). No ano de 2008, havia no Brasil 4.607.261 registros de empresas e outras organizações (IBGE, 2012). Embora haja uma diferença nos períodos de referência, é possível identificar o baixíssimo percentual de indústrias brasileiras com capital aberto (na comparação, em torno de 0,01% do total). Dessa forma, também entende-se que é expressivo o número de empresas familiares inclusas nesta estatística, número não preciso, mas superior a 90% do total de empreendimentos (SEBRAE, 2005).

Este artigo tem por objetivos identificar algumas características das empresas familiares e descrever algumas das principais dificuldades para sua sustentabilidade e crescimento, além de destacar alguns dos obstáculos para a gestão e sucessão deste tipo de organização. Ao mesmo tempo, aponta algumas das melhores práticas que possam

elevantar o nível de desempenho destes empreendimentos.

Para cumprir com o que se propõe, procura-se conceituar e descrever as características das empresas familiares, apontando alguns aspectos da cultura do país que possam influenciar nas taxonomias destas organizações, os aspectos positivos e negativos das empresas familiares e, finalmente, os desafios para a sobrevivência e o crescimento organizacional, incluindo neste tema a sucessão e a profissionalização da gestão.

## Base conceitual

A literatura apresenta várias definições para empresa familiar. Estes conceitos estão essencialmente relacionados à propriedade e/ou controle da gestão do empreendimento. Na concepção de Davis, Pitts e Cormier (2000), uma empresa familiar é aquela em que uma única família controla sua propriedade e conduz os negócios – pelo menos por meio do controle do conselho e usualmente por meio do seu envolvimento com o topo da gestão.

A empresa familiar nasce da necessidade de se perpetuar um negócio (comercial, industrial ou de serviços) e com o objetivo de ampliar um patrimônio familiar, ao mesmo tempo em que, também, se propiciava a colocação dos herdeiros nesse cenário, permitindo-lhes que, sem qualquer esforço anterior, captassem seus recursos de subsistência e, por sua vez novamente de crescimento e expansão de suas riquezas (FLORIANI, 2008).

Utilizando três modelos de envolvimento familiar, Astrachan e Shanker (2003) oferecem três definições operacionais de empresas familiares. Sua definição mais ampla utiliza o critério da manutenção do direito a voto pela família para dirigir estrategicamente a empresa. Adicionalmente à detenção deste controle pela família, a definição intermediária inclui empresas com envolvimento direto dos pro-

prietários nas operações do seu dia a dia. A mais reduzida definição classifica empresas como familiares apenas se a família detém o domínio (direito a voto) do negócio e várias gerações de membros da família estiverem envolvidos nas operações do dia a dia da empresa (SHARMA, 2004).

Por seu turno, Oliveira (1999) apresenta uma definição simples, porém não menos abrangente, na qual entende que a empresa familiar caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias. A empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador (LODI, 1986).

Em praticamente todo o globo, a empresa familiar segue padrões similares que identificam este tipo empresarial como diferenciado, embora seja um negócio como qualquer outro quando observado sob a ótica puramente comercial (FLORIANI, 2008).

De acordo com Sharma (2004), a legislação tributária do país (por exemplo, impostos sobre heranças e sobre a renda) influencia o tipo de empresa familiar que prevalece em um país, de forma que os líderes empresariais procuram minimizar o pagamento de impostos e reter o resultado de seu trabalho para sua família e seus negócios.

No Brasil, as empresas familiares se diferenciam das suas congêneres globais no que tange ao perfil do empreendedor brasileiro, às suas características intrínsecas que, em decorrência das dificuldades do mercado nacional, exigem alta criatividade e elasticidade de decisões, vez que as normas governamentais pátrias (ali incluída a regulamentação tributário-legal), por si só, impõe um sólido conjunto de entraves que dificultam o desempenho da empresa nacional (FLORIANI, 2008).

O autor descreve ainda que a empresa familiar brasileira não foge muito à regra que rege a empresa familiar mundial. Possui, contudo, suas próprias características (peculiares ao empresário brasileiro) que de certa forma, a diferencia das congêneres internacionais, embora persista o principal inconveniente de sua morte prematura ou de sucessões tumultuadas.

Oliveira (1999) aponta que a empresa familiar brasileira tem as seguintes características básicas: (i) forte valorização da confiança mútua, independentemente de vínculos familiares; (ii) laços afetivos extremamente fortes que influenciam os comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa; (iii) valorização da antiguidade como atributo que supera a exigência de eficácia ou competência; (iv) exigência de dedicação (vestir a camisa da empresa); (v) postura de austeridade, seja na forma de vestir, seja na administração dos gastos; (vi) expectativa de alta fidelidade; (vii) dificuldades na separação entre o que é emocional e racional, tendendo mais para o emocional; e (viii) jogos de poder, em que, muitas vezes, mais vale a habilidade política do que a capacidade administrativa.

Algumas das características citadas pelo autor não são identificadas exclusivamente nas empresas familiares, mas podem ser mais fortes nessas empresas devido ao vínculo existente. É provável que um colaborador se esforce mais no seu trabalho quando possui uma forte relação afetiva com os dirigentes, e principalmente quando ele é um membro da família.

As empresas familiares, em geral, tendem a possuir visão de longo prazo, enfatizar relações de longo prazo e estão dispostas a realizar investimentos também de longo prazo. Esta orientação, juntamente com a lealdade às comunidades e a preocupação com sua própria imagem, geralmente os tornam responsáveis perante o consumidor (DAVIS; PITTS; CORMIER, 2000).

Boubakri, Guedhami e Mishra (2010) sustentam a ideia de que os investidores familiares classicamente focam no longo prazo e mantém um comprometimento maior com a empresa, que, geralmente, se estende por gerações.

Até mesmo quando as empresas familiares possuem uma perspectiva de longo prazo, com muita frequência elas não são capazes de investir de forma suficiente no futuro. Isto porque elas não têm enfatizado a lucratividade suficientemente, temem diluir o seu controle pela abertura de capital externo (outros sócios), ou destinam muito de seus ganhos à família. Com frequência, todas estas razões se aplicam. A determinação da família de restringir o controle dos negócios, frequentemente, conduz a um sigilo desnecessário sobre o desempenho e desencoraja talentosos gestores não-familiares a buscarem carreira nestas empresas (DAVIS; PITTS; CORMIER, 2000). Os autores apontam, também, que em algumas empresas há a falta de análise e atenção à parte financeira e uma ênfase na produtividade. Desta forma, as empresas tendem a se concentrar nas atividades ligadas à produção em detrimento da gestão.

Uma das debilidades de muitas empresas familiares é a dificuldade/demora no processo de tomada de decisão, fazendo com que o mesmo seja desgastante e abra possibilidades para competidores mais ágeis (DAVIS; PITTS; CORMIER, 2000). Anderson e Reeb (2003) sustentam que o desempenho se deteriora com alto nível de controle familiar, corroborando com a ideia de que a consolidação do controle familiar está associada ao desempenho inferior.

O controle familiar oferece alguns benefícios e custos potenciais. Como benefícios, Boubakri, Guedhami e Mishra (2010) destacam que os conflitos de gerentes proprietários estão menos sujeitos a acontecer em empresas familiares porque os membros da família estão usualmente dispostos nas posições do

topo na gestão. Como custos, os autores destacam que a combinação de gestão e controle pode conduzir a decisões de investimentos não ótimos, uma vez que os interesses da família não necessariamente estão alinhados com os dos *stakeholders* (públicos de interesse). Da mesma forma, famílias que combinam propriedade e posição de gestão geralmente criam conflitos severos com os demais *stakeholders*.

Lodi (1978) identificou por meio de dirigentes de empresas familiares que a lealdade dos empregados é mais acentuada na empresa familiar, pois os colaboradores se identificam com pessoas que aí estão o tempo todo, e não com dirigentes eleitos por mandato de assembleias, ou por imposição de poderes públicos. O nome da família também pode ter grande reputação na região, funcionando como cobertura econômica e política, podendo ser intensificado, caso tenha algum sucessor competente na direção do negócio, e dá origem a um grande respeito pela firma.

Um desafio constante enfrentado pelas empresas familiares diz respeito à manutenção do controle da propriedade pela família enquanto garante os recursos que a empresa necessita para crescer e competir. O controle pode ser ameaçado quando a empresa necessita crescer para além dos limites de suas possibilidades de financiar o crescimento. Então, famílias precisam decidir entre o completo controle ou o sucesso da empresa. O desejo de fazer a empresa crescer é conduzido pela meta de ser um líder setorial, a necessidade de afastar competidores, ou o desejo de prover oportunidades de carreira para os gestores (DAVIS; PITTS; CORMIER, 2000).

Os autores descrevem ainda que o ambiente de negócios enfrenta tempos de estresse e mudanças para todos os tipos de organização, inclusive às empresas familiares. As características do ambiente estão se modificando drasticamente em muitas frentes, tecnologicamente, socialmente, legalmente

e financeiramente. Algumas forças do ambiente (por exemplo, mudanças tecnológicas e legais) afetam todas as empresas na mesma proporção. Entretanto, outras forças (aumento na longevidade, mudança nos papéis dos gêneros) afetam as empresas familiares em formas distintas.

De acordo com Ward (1997), muitas empresas familiares (a maioria) sobrevivem por algumas décadas (duas ou no máximo três gerações), mas não apresenta crescimento significativo. Para o autor, existem muitas teorias sobre os motivos pelos quais as empresas familiares não crescem e raramente sobrevivem ao longo do tempo. As mais frequentemente são:

- O crescimento é difícil para todas as empresas estabelecidas a longo tempo, de propriedade familiar ou não, por causa do amadurecimento do mercado, intensificação na concorrência e mudanças tecnológicas. O ciclo de vida dos negócios identificado por Joseph Schumpeter (1990) – Decolagem, Expansão, Recessão, Depressão - é uma ordem natural para todos os negócios (WARD, 1997). Relacionado a produto, este ciclo de vida corresponderia, respectivamente, às fases de: Introdução, Crescimento, Maturidade e Declínio (KOTLER; ARMSTRONG, 1999).
- Segurança ou saúde herdada priva os membros familiares das próximas gerações do ímpeto e rumo de serem líderes e empreendedores de negócios bem-sucedidos. Eles, frequentemente, preferem os prazeres da ociosidade, expressões artísticas e tempo com a família e amigos.
- Crianças crescendo em famílias dominadas pelo sucesso, trabalho árduo, independência e empreendedor decisivo não apreendem as habilidades sociais vitais da cooperação,

tomada de decisão compartilhada e colaboração generosa (não egoísta). Eles também não possuem um parente modelo para o trabalho em equipe e um servidor de habilidades de liderança tão necessário para a próxima geração para trabalhar em conjunto ou até mesmo possuir um negócio em conjunto como uma sociedade de irmãos.

- Até mesmo o crescimento de bons negócios pode não satisfazer os desejos econômicos de uma família que cresce em número e expectativas de estilos de vida. Um crescimento considerável de 5% a 10% ao ano da empresa, raramente atende ao crescimento do número de familiares: dois pais (ou mais) podem ter vários filhos que terão mais filhos entre eles. Uma carga adicional é a frequente expectativa de muitas gerações de manter o padrão de vida, no mínimo, no mesmo padrão de seus antepassados.
- Conforme as famílias crescem e adquirem (acumulam) parentes, a diversidade de metas e valores pessoais tornam improvável a possibilidade de haver consenso para a tomada de decisão nos negócios e comprometimento comum na propriedade dos negócios. Construir uma visão compartilhada para o futuro e reconciliar conflitos inevitáveis se torna crescentemente difícil, se não impossível.

Oliveira (1999) destaca que as principais causas da morte das empresas familiares são: (i) concentração, por tradição, em um produto específico, do qual não conseguem sair quando o ciclo de vida deste produto entra em declínio; (ii) falta de planejamento estratégico estruturado; e (iii) brigas de sucessão.

Pesquisa realizada por Ward (1997) aponta que proprietários elencam seis dos maiores desafios para o crescimento de longo prazo

de suas empresas, nesta ordem: (i) Amadurecimento do ciclo de vida dos (maturidade) negócios e aumento na concorrência (competição); (ii) Capital limitado para suportar tanto as necessidades da família quanto as necessidades para o crescimento da empresa; (iii) Fraqueza na liderança de negócios da próxima geração; (iv) Inflexibilidade da liderança empreendedora e resistência à mudança; (v) Conflito entre os familiares sucessores; (vi) Diferenças nos objetivos familiares, valores e necessidades.

No que se refere ao primeiro desafio, amadurecimento do ciclo de vida dos negócios, Ward (1997) entende que, embora todos os negócios lutem contra o inevitável ciclo de negócios definido por Schumpeter, as empresas de propriedade familiar possuem algumas cargas especiais. As empresas familiares, frequentemente, se orgulham de sua lealdade para com seus empregados, de sua forte cultura e tradição (DYER; JR., 1988). Estas práticas podem criar resistência à mudança. Por exemplo, empresas familiares procuram ser leais ao máximo e reter por mais tempo fornecedores e consultores que já ofereceram sua contribuição e não são mais apropriados para as necessidades dos negócios. Outro problema é que muitos líderes de negócios familiares conhecem e possuem um único negócio. Quando ele amadurece, eles possuem poucas opções, a não ser manter um ativo (negócio) em declínio. Muitos preferem tentar tratar (recuperar) o negócio ao invés de mudar o foco para novas possibilidades de crescimento, isto porque o negócio é sua criação, sua identidade e seu conforto (LANSBERG, 1988). A baixa lucratividade reforça esta falta de vontade inerente à mudança, aumentando a dependência do antigo negócio chave (core business).

A limitação de capital é outra dificuldade enfrentada pelas organizações. Como todos os negócios, as empresas familiares devem satisfazer às crescentes expectativas

dos sócios. Mais complicado que a crise de capital é o desejo de alguns membros de uma família crescente em renunciar sua posição de propriedade. Com o dinheiro de suas partes, buscam independência pessoal, privacidade e liberdade emocional. Ainda que prover recurso para tais membros da família sacrifique o capital necessário para o crescimento da empresa, os proprietários remanescentes, geralmente, são altamente motivados a atender esta solicitação e evitar a desarmonia familiar ou lutas potencialmente desagradáveis por dividendos, direção da empresa e avaliação das quotas para resgate (WARD, 1997; AYERS, 1990).

O terceiro desafio comentado por Ward (1997) corresponde à fraca liderança da geração seguinte. O autor entende que há a dificuldade de alguma outra pessoa da família conduzir os negócios (mesmo que preparada), assumindo o lugar do fundador, pois existe uma série de expectativas a satisfazer (o desafio aumenta se o predecessor foi bem-sucedido) e um nome (reputação) a zelar, o que aumenta muito a pressão por bons resultados. Em muitas situações, ninguém está interessado ou qualificado para ser o líder dos negócios. Além de motivação, os sucessores necessitam um conjunto especial de habilidades para gerir uma estratégia particular em um momento preciso no desenvolvimento dos negócios, do ambiente e da organização.

Outro problema comum concerne à inflexibilidade e resistência à mudança. Líderes bem-sucedidos com estratégias de negócios de sucesso tendem a se prender àquela fórmula para o sucesso (DANCO, 1975). Como os tempos e os requisitos para o sucesso mudam, o arquiteto da estratégia do passado se torna inflexível, sufocando o crescimento. Ward (1997) acrescenta que um paradigma pessoal efetivo eventualmente acompanha empreendedores bem-sucedidos. Conforme o ambiente de negócios, os requisitos para o sucesso mudam, os empreendedores podem

se tornar particularmente inflexíveis, se prendendo a hábitos de sucesso no passado e evitando decisões que podem ameaçar sua imagem ou segurança econômica. Mintzberg (1994) acrescenta que outras características empreendedoras clássicas bloqueiam as oportunidades de crescimento, citando como exemplo a rejeição da prática do planejamento da gestão.

O quinto desafio elencado por Ward (1997) corresponde ao conflito de herdeiros na sucessão. Os desafios enfrentados pelos irmãos nas equipes de sociedade são únicos. Os relacionamentos entre irmãos são intensos e se uma séria discussão ocorre é, frequentemente, fatal para a estrutura proprietária existente. Aproximadamente metade das sociedades de irmãos resulta em cisão (WARD; ARONOFF, 1992), o que não apenas desgasta o processo de gestão e o clima de negócios, mas usualmente consome muito capital e potencial de crescimento quando um ou mais sócio(s) é(são) comprado(s) pelo(s) outro(s). Ward (1997) recomenda que a melhor forma de conduzir o negócio é buscar um entendimento entre os herdeiros/sucessores. As chances de sucesso aumentam se for mantida, a sociedade e um ambiente colaborativo.

O sexto desafio listado se refere às diferenças nos objetivos familiares. Ward (1997) descreve que negócios familiares de propriedade de irmãos e primos compartilham um importante desafio: como conciliar diferentes objetivos, necessidades e valores de tantos membros da família? Assim que as famílias crescem e envelhecem, objetivos e valores se tornam mais diversos.

Empresas que contam com o privilégio de possuir acionistas familiares firmes (seguros, estáveis) e satisfeitos com seus investimentos podem focar em estratégias de longo prazo. Com maior frequência, entretanto, diferentes objetivos e necessidades dos vários proprietários prejudicam as perspectivas de crescimento. A mais séria ameaça ao cres-

cimento ocorre quando alguns membros da família sentem que o negócio é injusto para suas causas ou não reflete suas expectativas (crenças). Estes proprietários atacam a gestão incessantemente. Também são prejudiciais os familiares proprietários que se sentem maltratados pelas gerações anteriores e focam seus ressentimentos nos gestores familiares do presente, a quem eles percebem como representantes injustamente privilegiados por seus antepassados (WARD, 1997).

Para Lodi (1986), o pior dos conflitos nas empresas familiares está na fase da sucessão, pois é resultado de problemas estruturais da família cujas raízes estão 20 ou 30 anos atrás. A sucessão é determinada a longo prazo pela maneira como os pais constituíram e educaram a família, preparando-a para o poder e a riqueza.

O desafio de transmitir o controle familiar para a geração seguinte, ou ainda para terceiros é o mais significativo. A sucessão é o maior esforço para as empresas familiares, pois em sua grande maioria há falta de sucessores interessados ou competentes ou a geração mais velha resiste em permitir a sucessão. Inúmeras empresas não sobrevivem à segunda geração da família. Muitas vezes, o negócio não possui o poder de permanência para permitir que sobreviva. Em outras, o negócio é forte, mas a família não consegue transferir (se desligar) do poder. Tipicamente, na primeira geração da empresa familiar há falta de planejamento para a sucessão, grande resistência em permiti-la por parte dos gestores seniores e preparação inadequada da geração mais jovem (DAVIS; PITTS; CORMIER, 2000).

Oliveira (1999) identifica dois tipos de processo de sucessão nas empresas familiares: a sucessão familiar e sucessão profissional. A sucessão familiar é a que tem recebido maior ênfase nas empresas familiares, mas deve-se considerar a sucessão profissional como em significativa evolução nas referi-

das empresas. Desse modo, a sucessão na empresa familiar passa por duas situações: (1) A profissionalização, na qual executivos profissionais passam a ocupar os cargos diretivos na empresa familiar e os representantes da família ficam em um conselho que pode ou não atuar como um conselho de administração; e (2) A gestão da empresa familiar pelos membros da família, nesse caso, o mais importante é debater a questão da interação da empresa familiar com a família e vice-versa.

Oliveira (1999) destaca alguns aspectos a serem considerados na sucessão familiar: (i) a realidade da família, quanto a seus valores, crenças, atitudes e comportamentos pessoais; (ii) se colocam o nível de riqueza e poder acima das interações pessoais e familiares; (iii) se existe dicotomia entre família e empresa; (iv) como são tratados os parentes agregados, tais como genros e noras; (v) como está a expectativa de vida dos membros mais influentes da família; e (vi) a atuação do patriarca e, principalmente, da matriarca da família.

O autor aponta como vantagens da sucessão familiar: (i) ter continuidade do comando familiar na empresa; (ii) ter processo decisório ágil com elevado grau de flexibilidade para implementação de ações; (iii) ter na sucessão uma pessoa com interesse societário na otimização dos resultados atuais e futuros da empresa; (iv) ter possibilidade de treinamento mais extenso e intenso; (v) ter um conhecimento mais profundo sobre o executivo sucessor; (vi) ter otimizados sistemas de remuneração; (vii) ter, principalmente, no início do processo, maior poder de comando sobre o executivo sucessor; e (viii) ter maior espírito de família.

Por outro lado, Oliveira (1999) descreve que algumas das principais desvantagens da sucessão familiar, sobre as quais os executivos devem ser precavidos, são: (i) ocorrer disputa de poder entre membros da família; (ii) ter dificuldade em demitir o executivo

sucessor; e (iii) existir dificuldade em desempenhar diferentes papéis.

Na transmissão para herdeiros, muitos jovens podem querer seguir suas próprias carreiras e fazer parte de sua própria geração. Tendo estado intimamente relacionados com a empresa familiar, a maior parte de suas vidas, buscam uma mudança. Além disso, as realidades econômicas também devem ser consideradas. Se a empresa familiar tiver atingido um tamanho considerável, poderá ser mais do que os filhos poderão manusear. Se a empresa não tiver se saído tão bem, os filhos poderão se perguntar se ela pode gerar tanta renda quanto eles gostariam ou se seria melhor vendê-la e seguir outra profissão. Se a empresa for incorporada, poderá ser dada aos herdeiros na forma de ações, sem a responsabilidade de administrá-la. Dessa forma, os herdeiros poderão viver da renda da empresa enquanto alguém mais competente assume o controle (FRITZ, 1993).

As principais vantagens da sucessão profissional, para as quais o executivo deve estar atento são: (i) ter maior facilidade de recrutamento e seleção de um executivo com perfil desejado; (ii) receber, de maneira mais rápida e efetiva, as experiências e os conhecimentos de um executivo profissional; (iii) receber novos estilos e filosofias de administração interessantes; e (iv) ter maior flexibilidade para alterações de executivos.

As principais desvantagens da sucessão profissional, para as quais os executivos devem consolidar precauções, são: (i) receber e incorporar estilos e filosofias de administração que fogem da maneira de ser da empresa familiar; e (ii) maior possibilidade de perder o executivo.

Davis, Pitts e Cormier (2000) pontuam que as situações de sucessão são melhores conduzidas, quando os líderes seniores realizam um planejamento do processo de sucessão, para os mais antigos transmitirem o poder para a próxima geração. Empresas



organizadas ajustam “um cronograma” que determina a idade em que os líderes seniores devem se aposentar da gestão e transmitir suas posições. Segundo os autores, esta seria a forma ideal de organizar o processo sucessório (familiar ou profissional) na tentativa de assegurar a continuidade dos empreendimentos.

## Material e método

Esta pesquisa é caracterizada como teórico-empírica quanto a fundamentação e descritiva quanto aos objetivos (GIL, 2002), pois a partir de dados de diversas fontes foi feita a descrição das características das empresas pesquisadas no que concerne à gestão de empresas familiares. O presente estudo é do tipo qualitativo, porque busca compreensão detalhada das características situacionais apresentadas pelos entrevistados em vez de obter medida quantitativa de seus comportamentos (RICHARDSON, 1999). A pesquisa pode ainda ser caracterizada como estudo não-experimental ou *ex-post facto*, pois não é possível manipular as variáveis e não é efetuada escolha aleatória dos sujeitos e condições do estudo (KERLINGER, 1980).

Para os fins desta pesquisa, o conceito utilizado para identificar a empresa familiar é o apresentado por Oliveira (1999), que as caracteriza pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias.

Utilizou-se o método de estudo de caso para conhecer os pormenores da gestão e dos aspectos sustentabilidade, crescimento e sucessão de seis indústrias familiares, nas perspectivas dos gerentes administrativos e proprietários destas respectivas empresas, situadas na região Norte do Rio Grande do Sul. Todos os entrevistados atuam há pelo menos dois anos em suas respectivas organizações, o que lhes dá subsídios suficientes

para responder às questões da pesquisa. A justificativa do emprego dessa técnica é a sua adequação para estudos dos fenômenos dentro do seu “contexto da vida real” (YIN, 2005, p.32). A população do estudo é representada por todas as empresas familiares do país. O critério utilizado para escolha da amostra, em função da facilidade de acesso aos dados, foi o da acessibilidade.

A perspectiva temporal desta pesquisa é de corte transversal, pois a coleta de dados refere-se a um momento no ano de 2012. As técnicas de coleta de dados primários foram entrevistas com perguntas semi abertas e questionário com perguntas fechadas. Para coleta de dados secundários foi utilizada a pesquisa documental.

Das empresas pesquisadas, duas pertencem ao segmento metal-mecânico, duas ao moveleiro, uma indústria gráfica e uma indústria de equipamentos hospitalares. Quanto ao porte, duas são micro (até 19 funcionários) e quatro são de pequeno porte (de 20 a 99 funcionários). Os questionários foram realizados por meio de entrevistas “in loco”, sendo que primeiramente foram feitos contatos telefônicos para apresentar os objetivos da pesquisa, forma de análise e apresentação dos resultados. Para uma melhor compreensão acerca da gestão das organizações pesquisadas, solicitou-se que os entrevistados comentassem as estratégias adotadas pelas organizações em relação ao crescimento e a sustentabilidade, além de como ocorre a sucessão e a gestão familiar.

Os dados primários foram analisados por meio da técnica de análise qualitativa, que segundo Bardin (1995) não representa apenas uma forma de observar informações, mas sim um conjunto de técnicas destinadas a extrair conhecimentos de uma determinada mensagem.

Este trabalho serve como uma fonte de pesquisa que auxilie na compreensão acerca

das características da gestão das empresas familiares no que tange à sustentabilidade, crescimento e sucessão. Contudo, soluções conclusivas e que tenham validade para todas as empresas se tornam inviáveis devido às limitações do estudo. Uma limitação encontrada é o fato de haver poucos estudos recentes relacionados à gestão de empresas familiares, principalmente no Brasil. Outra limitação verificada refere-se à localização geográfica da pesquisa, que foi aplicado no Norte do Estado do Rio Grande do Sul, o que não permite generalizações a respeito das conclusões. Além disso, pode-se considerar a amostra pequena e pouco representativa.

Para o desenvolvimento da pesquisa foram utilizados embasamentos conceituais contidos em artigos e livros especializados no que se refere às teorias relacionadas à gestão das empresas familiares, em que envolve aspectos como sustentabilidade (manutenção do negócio), crescimento e sucessão.

## Análise dos resultados

Esta seção apresenta os resultados da pesquisa, analisados à luz dos conceitos explicitados ao longo do referencial teórico. Em consonância com a análise de Ward (1997), em empresas familiares, é comum haver centralização/concentração das decisões e da gestão. Este estudo não encontrou evidências acerca de um excesso de concentração das decisões nas empresas pesquisadas.

Conforme apontam Boubakri, Guedhami e Mishra (2010) a combinação de gestão e controle (propriedade) pode conduzir a decisões de investimentos não ótimos, o que pode gerar conflitos com os demais interessados no negócio (*stakeholders* internos e externos). Aparentemente, não há maiores dificuldades no que concerne à gestão e para contratar profissionais para atuarem na empresa, caso necessário. Não haveria, nestes casos, difi-

culdades para confiar em terceiros, mesmo que não-familiares.

Na pesquisa, questionou-se sobre a possibilidade de delegar especificamente a gestão de alguma área/departamento das empresas. Foram relacionadas seis áreas/departamentos passíveis de delegação, sendo: Administração/Gestão, Vendas, Finanças, Recursos Humanos, Produção e Comércio Exterior. Pela ordem, as empresas teriam maiores facilidades em delegar/profissionalizar as áreas de: Vendas e Produção (com o mesmo grau de importância), seguidas da Administração/Gestão e Recursos Humanos. Por último, seriam delegadas as áreas de Finanças e o Comércio Exterior.

Desta ordem de preferência na delegação das atividades, pode-se abstrair algumas informações. A tendência em delegar primeiramente as áreas de Vendas pode se referir à necessidade das empresas acessarem novos mercados por meio das *networks* dos profissionais contratados (além desta ser uma área que demanda um conjunto de habilidades e também exige dedicação no estabelecimento dos relacionamentos). Referindo-se à Produção, esta é uma área que também demanda um *pool* de habilidades, dedicação e, em alguns casos, conhecimentos específicos difíceis de serem desenvolvidos internamente. Embora estas áreas sejam importantes, os gestores tendem a confiá-las a terceiros com maior facilidade do que a área de Finanças, por exemplo, mais difícil de ser delegada de acordo com os resultados encontrados pela pesquisa.

Em uma escala intermediária, aparecem, respectivamente, as atividades de Administração/Gestão e Recursos Humanos. Estas são áreas que podem ser confiadas a profissionais específicos e que, mediante alguns controles, podem ser acompanhadas pelo gestor familiar/proprietário. Entretanto, embora possa haver delegação da atividade de Gestão, algumas decisões tendem a se con-

centrarem “nas mãos” do(s) proprietário(s) (WARD, 1997).

A área Financeira aparece como uma das últimas a serem delegadas em virtude da confiança necessária para tal. Além de ser considerada uma área crítica, também pode ser reflexo de algum traço característico da cultura do país ou regional, pois, como aponta Oliveira (1999), a austeridade no controle dos gastos é parte do perfil das empresas familiares brasileiras.

A área de Comércio Exterior aparece como uma das últimas a ser delegada. A explicação para isso pode advir do fato de as empresas pesquisadas ainda não apresentarem resultados nesta área (não realizam exportações ou importações).

Quanto à delegação destas áreas, não foi constatada uma inclinação ou preferência clara em favor de gestores familiares ou não-familiares (OLIVEIRA, 1999). Entretanto, constatou-se uma tendência em conceder maior autonomia e liberdade apenas aos gestores, em detrimento aos demais colaboradores. Esta situação pode ser prejudicial, uma vez que a determinação da família de restringir o controle dos negócios frequentemente conduz a um sigilo desnecessário sobre o desempenho e desencoraja talentosos gestores não-familiares a buscarem carreira nestas empresas (DAVIS; PITTS; CORMIER, 2000).

Uma preocupação natural das organizações do segmento industrial concerne em concentrar esforços no processo de fabricação do bem ou produto final. As atenções nestes casos estão direcionadas para o processo de fabricação em si, no provimento dos recursos necessários (matérias-primas, equipamentos e mão de obra), cumprimento de prazos, especificações dos clientes e requisitos de qualidade. Dessa forma, os gestores tendem a dedicar maior parte de seu tempo no acompanhamento da produção do que na gestão do negócio, uma situação típica de

empresas que apresentam pouca estrutura, estrutura enxuta ou concentração nas decisões.

Davis, Pitts e Cormier (2000) apontam que em algumas empresas há a falta de análise e atenção à parte financeira e uma ênfase na produtividade. Desta forma, as empresas tendem a se concentrar nas atividades ligadas à produção em detrimento da gestão. De forma geral, esta foi uma importante constatação do estudo, que identificou que os gestores concentram seus esforços (foco) na produção, em detrimento da gestão do negócio.

As menções feitas por Ward (1997) e Ayers (1990) acerca das dificuldades proporcionadas pela falta de capital também foram observadas nas organizações. Todas apontaram que os recursos financeiros limitados dificultam a sustentabilidade e o crescimento da organização.

Com relação ao crescimento apresentado nos últimos anos, os resultados apontam que nem todas as empresas apresentaram crescimento satisfatório. Todas as empresas pesquisadas se consideram preparadas para crescer no mercado local. Porém, as mesmas acreditam não estarem preparadas para crescer satisfatoriamente em uma perspectiva de cinco anos.

Davis, Pitts e Cormier (2000) entendem que as situações de sucessão são melhores conduzidas quando os líderes seniores realizam um planejamento do processo de sucessão (estabelecimento de um cronograma), para os mais antigos transmitirem o poder para a próxima geração. Dentre as empresas pesquisadas, infelizmente nenhuma elabora planejamento estratégico e, tampouco realizam algum tipo de planejamento relacionado à sucessão ou preparação de um possível/potencial sucessor (LODI, 1978). A ausência do planejamento defendido por Mintzberg (1994), Oliveira (1999) e Davis, Pitts e Cormier (2000), pode ser uma das justificativas para a o despreparo ou falta de confiança relacionada à capacidade de crescer em uma

perspectiva de longo prazo (pelos próximos cinco anos).

A inexistência de um trabalho/planejamento relacionado à sucessão familiar, não constituiria, na percepção dos respondentes, um problema para as empresas. Isto porque não foram verificadas algumas situações apontadas por Ward (1997) e Oliveira (1999) como: falta de lideranças e empreendedores na família e de pessoal qualificado nas empresas, conflitos de interesse/disputa entre sucessores, falta de pessoas confiáveis nas famílias e desinteresse pelo negócio.

Entretanto, há a ocorrência de um dos desafios apontados por Ward (1997) para o futuro dos empreendimentos: a divergência nos objetivos. Embora todos os segmentos que fazem parte da pesquisa fossem apontados como promissores e apresentam possibilidade de crescimento, de acordo com as propostas de Davis, Pitts e Cormier (2000), nem todas as empresas pesquisadas revelaram que a continuidade do negócio e o crescimento de longo prazo são objetivos do empreendimento.

Um resultado já esperado e referenciado por Ward (1997) se refere à carência de recursos para investir na contratação de pessoal qualificado. Entretanto, identifica-se que há disponibilidade financeira para investir na qualificação dos recursos humanos que já integram as organizações. Já a rotatividade não oferece insegurança às novas pessoas que ingressam nestas empresas. O estilo de liderança também se apresenta favorável e proporciona segurança aos novos contratados, de forma que não se revelou inflexível e resistente a mudanças.

## Considerações e recomendações

Esta pesquisa procurou identificar alguns aspectos relacionados à gestão e sucessão das empresas familiares. Algumas constatações

importantes e que merecem destaque concernem especialmente à ausência de planejamento estratégico e do processo sucessório como formas de continuidade e crescimento dos empreendimentos.

Nesta mesma linha, percebeu-se que as organizações pesquisadas encontram dificuldades para delegar algumas áreas para gestores familiares ou profissionais. O controle financeiro aparece como a última opção para delegação, o que indica que, embora os gestores se concentrem mais ativamente na produção em detrimento da gestão financeira, há um contra-senso à medida que não permitem que outros executem atividades em que não dispõem toda a atenção necessária.

Assim como ocorre em todos os tipos de organização, as empresas familiares encontram algumas dificuldades em termos de recursos financeiros para investirem na contratação de melhores profissionais e de empenharem esforços para o crescimento do empreendimento.

Como contribuição para a gestão das empresas familiares, alguns autores recomendam uma série de procedimentos para a adoção de melhores práticas, melhora no desempenho e aumento na longevidade deste tipo de organização. Uma delas é o desenvolvimento do planejamento estratégico, defendido, principalmente, por Mintzberg (1994), Oliveira (1999) e Davis, Pitts e Cormier (2000).

Ward (1997), também, oferece algumas contribuições importantes, tais como: atrair e reter bons gestores não-familiares, prover oportunidades para os melhores gestores, assegurar oportunidades de crescimento profissional para os melhores gestores não-familiares, tornar a organização flexível e compartilhar as informações sobre o negócio, celebrar novas ideias e modificar constantemente algumas coisas na empresa, preparar sucessores para a liderança e possibilitar que

os novos líderes desenvolvam a cultura da mudança nas organizações.

O autor observa, ainda, que as empresas familiares que cresceram durante a maior parte do tempo o fizeram por meio de novos gestores/líderes que, ao ingressarem na organização, trouxeram consigo novas ideias estratégicas desenvolvidas com base nas subjacentes, competências de longa data desenvolvidas pelas estratégias anteriores. Adicionalmente, o controle permaneceu com um gestor familiar e, se não um, mas o mínimo possível.

Davis, Pitts e Cormier (2000) recomendam que a gestão concentre seu foco em atividades de negócios que confiam ser a competência distinta da família e da gestão da empresa e confiar maior autoridade para tomada de decisão para os familiares e não-familiares que possuem treinamento, experiência e competência. Além disso, os autores propõem o afastamento/aposentadoria dos gestores familiares, de qualquer geração, que apresentem forte resistência a se adaptar às novas condições de negócios.

Em resumo, conforme aponta Ward (1997), proprietários de empresas familiares

sabem que problemas familiares representam ameaças a seu futuro. A mais séria ameaça é a diferença de objetivos e valores, seguidos pelos conflitos interpessoais do grupo de irmãos. Líderes de empresas familiares sensatos investem energia substancial para nutrir e reforçar a harmonia, confiança e satisfação dos membros da família.

Este artigo procurou estudar algumas empresas familiares e apresentar algum tipo de contribuição para a melhoria na gestão e processo sucessório, a fim de que possa ser útil na continuidade e crescimento de empreendimentos do gênero. A relevância do trabalho reside na grande quantidade deste tipo de empresa no país e na região de estudo, além de se verificar uma elevada “taxa de mortalidade” das empresas familiares ao longo do tempo e das gerações. As constatações e recomendações apresentadas não são passíveis de generalizações, mas podem instigar a reflexão dos empreendedores acerca das estratégias a serem desenvolvidas e de pesquisadores para novos estudos relacionados às empresas familiares que possam ser positivos para os empreendimentos e para o país.

## AUTORES

Micheli Andréia Backes - Técnica Extensionista do Projeto PEIEX – URI Campus de Erechim. Graduação em Administração: Habilitação em Comércio Exterior – URI Campus de Erechim. MBA em Marketing Estratégico e Gestão de Vendas – UPF . E-mail: micheliba@hotmail.com

Fernando Sergio Mazon - Monitor Extensionista do Projeto PEIEX – URI Campus de Erechim. Mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUCPR. Membro Pesquisador do CIRIEC – Centro Internacional de Pesquisa e Informações Sobre a Economia Pública, Social e Cooperativa. E-mail: fernando.mazon@yahoo.com.br

## REFERÊNCIAS

ANDERSON, R.; REEB, D. Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500. **Journal of Finance**. n. 58, v.3, p. 1301–1327, 2003.

- ASTRACHAN, J. H.; SHANKER, M. C. Family businesses contribution to the U.S. economy: A closer look. **Family Business Review**. n. 16, v.3, p. 211–219, 2003.
- AYERS, G. R. Rough family justice: Equity in family business succession planning. **Family Business Review**. n. 3, v. 1, p. 3–22, 1990.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Portugal: Edições 70, 1995.
- BM&FBOVESPA. **Bolsa de Mercadorias e Futuros**. Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br>> Acesso em: 12 abr 2012.
- BOUBAKRI, Narjess; GUEDHAMI, Omrane; MISHRA, Dev. Family control and implied cost of equity: Evidence before and after the Asian financial crisis. **Journal of International Business Studies**. n. 41, p. 451-474, 2010.
- DANCO, L. A. **Beyond Survival: A Business Owner's Guide**. Cleveland, OH: The University Press, 1975.
- DAVIS, John A.; PITTS, Elye L.; CORMIER, Keely. Challenges Facing Family Companies in the Gulf Region. **Family Business Review**. v. XIII, n. 3, p. 217-237. September, 2000.
- DYER, W.; JR., G. Culture and continuity in family firms. **Family Business Review**, n.1, v. 1, p. 37–50, 1988.
- FLORIANI, Oldoni Pedro. **Empresa familiar ou...inferno familiar?** 2. ed. Curitiba: Juruá, 2008.
- FRITZ, Roger. **Empresa familiar: uma visão empreendedora**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>> Acesso em: 14 abr 2012.
- KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: EDUSP, 1980.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- LANSBERG, I. The succession conspiracy. **Family Business Review**. n. 1, v. 2, p. 119–143, 1988.
- LODI, J. B. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1986.
- MINTZBERG, H. **The Rise and Fall of Strategic Planning**. New York: The Free Press, 1994.
- OLIVEIRA, D. P. R. de. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendedorismo e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999.
- SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Artigos para MPE's. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br>> Acesso em 12 abr 2012.
- SCHUMPETER, J. A. Essays on entrepreneurs, innovations, business cycles, and the evolution of capitalism. **The Journal of Economic History**. n. 50, p. 246–247, 1990.
- SHARMA, Pramodita. An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. **Family Business Review**. v. XII, n. 1, p. 1-36. March, 2004.
- RICHARDSON, Robert Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- WARD, John L. Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices. **Family Business Review**. v. 10, n. 4, p. 323-337. December, 1997.
- WARD, J. L.; ARONOFF, C. E. Sibling partnerships. **Nation's Business**. n. 80, v. 1, p. 52–53, 1992.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.