

---

# AS DIFICULDADES DE PROFISSIONALIZAÇÃO EM UMA EMPRESA DE GESTÃO FAMILIAR

Fernanda Pazine Dadamo  
Madeplast

## RESUMO

A disputa nos ambientes de negócios tem exigido um alto grau de profissionalização e capacitação dos gestores, os quais são responsáveis pelo processo decisório e podem influenciar diretamente nos resultados de suas empresas. A necessidade de Capacitação profissional destes gestores pode ser um problema ainda maior na diferenciação entre o papel dos herdeiros e sucessores. O objetivo desta pesquisa é apresentar as dificuldades de profissionalização dos sucessores, sendo estes também herdeiros. A análise foi elaborada com base em modelos que contemplam boas práticas para o processo sucessório. O conteúdo conta com o parecer de especialistas técnicos e comportamentais quanto ao acontecimento do processo sucessório. O artigo oferece uma síntese referente à atual situação do processo, expondo pontos fortes, fracos e ações a serem tomadas pelos gestores que podem contribuir para o processo de sucessão. O resultado da pesquisa revela a grande dificuldade que os dirigentes de empresas têm para a realização do processo de sucessão aos seus herdeiros.

**Palavras-chave:** Processo sucessório; Gestão Familiar; Dificuldades de profissionalização.

## 1 INTRODUÇÃO

Empresas familiares surgem de ideias de empreendedores, que na maioria das vezes no início contam com a ajuda de familiares para tornar realidade seu sonho. Porém o maior problema é a falta de qualificação para execução das atividades. O medo de falhas é uma característica comum em quase todos os empresários gestores. Deixando o lado familiar a parte, a utilização de técnicas gerenciais é imprescindível para aqueles que buscam uma estrutura organizacional e a profissionalização da empresa.

A sucessão empresarial enfrenta muitos desafios, os quais são ainda maiores quando ocorrem em altos níveis hierárquicos, onde cabem as estes a decisão dos fins de uma organização. Isso fica mais evidente em empresas familiares, quando aqueles que possuem o poder maior, resistem em abrir mão do controle e enfrentar a necessidade de mudança. A sucessão é considerada um dos maiores desafios para uma empresa familiar. O profissionalismo da sucessão é imprescindível aos planos de negócios desse tipo de empresa.

Este artigo tem como base as dificuldades encontradas no processo sucessório em empresas familiares, o equilíbrio entre as atividades familiares e empresariais. Para tanto apresenta o parecer de especialistas técnicos e comportamentais quanto ao acontecimento do processo sucessório e as principais dificuldades encontradas, bem como algumas sugestões para facilitá-lo em empresas familiares.

## **2 GESTÃO DE EMPRESA FAMILIAR**

Uma empresa é considerada familiar “quando foi iniciada por um membro da família, quando estes participam da propriedade ou direção, quando há valores institucionais ligados à família e a sucessão está vinculada à família” (MACHADO, 2005, p. 320).

Empresas com gestão familiar atualmente são objetos de estudo, pois tem grande domínio no ambiente dos negócios, em grande parte nos países em ascensão. Gestão de empresa familiar é considerada uma das mais complexas, pois se tem a dificuldade de separar o ambiente familiar do ambiente empresarial.

Empresas familiares nas economias capitalistas nascem de ideias de empreendedores e, por vezes, contam com a presença de amigos e parentes. A partir dessa composição inicial, empresas familiares são a forma predominante de criação e representam a maioria das empresas em todo o mundo (GERSICK, 2006).

Ricca (2006) descreveu as empresas com gestão Familiar em quatro fases:

Fase nº 01: Jovem Família Empresária

- Geração mais velha = Abaixo de 40 anos.
- Geração mais jovem = Abaixo de 18 anos (se houver)
- Objetivo principal = Tomar decisões entre trabalho e família e educar os filhos.

Fase nº 02: Entrada na Empresa Familiar

- Geração mais velha = Até 55 anos.
- Geração mais nova = De 18 a 30 anos.
- Objetivo principal = Separar e individualizar a geração mais nova, e administrar a transição de meia idade.

Fase nº 03: Trabalho em Conjunto

- 
- Geração mais velha = Entre 50 e 60 anos.
  - Geração mais jovem = Entre 20 e 45 anos (nesta fase os filhos estão construindo novas famílias).
  - Objetivo principal = Promover cooperação e comunicação entre gerações e administração de conflitos.

#### Fase nº 04: Transferência de Geração na Administração

- Geração mais velha = Com mais de 60 anos.
- Geração mais nova = Acima de 18 anos (Filhos e Netos).
- Objetivo principal = Transferência de uma geração para outra, fase de maior estudo de especialistas, e menor compreensão da família em relação ao seu negócio.

### 3 PROCESSO SUCESSÓRIO

A evolução do processo sucessório está relacionada com o ciclo de vida da empresa familiar e a forma pela qual evoluem as relações familiares de seus proprietários (GERSICK *et al.*, 2006).

As variáveis que compõem tangenciam a própria ótica de negócio e devem ser consideradas em ações de planejamento estratégico, governança corporativa e gestão profissionalizada (SILVERMAN, 2006).

Atualmente temos o aumento constante da concorrência de Mercado em todos os ramos de atividade, estes apresentam um conjunto de premissas a serem consideradas para que a empresa possa se manter competitiva neste mercado, e a principal exigência é que as empresas possuam uma gestão profissionalizada.

A maturidade do processo sucessório da empresa familiar se caracteriza pela definição de regras que completem a sociedade entre membros de diversas gerações da família e o processo sucessório dos cargos e responsabilidades.

O processo sucessório é um dos fatores chave nas empresas, principalmente em caso de empresas com gestão familiar, uma vez que poderá repercutir diretamente em sua sobrevivência e continuidade. O processo sucessório pode ser visto como a substituição do executivo e dos gestores de uma empresa com objetivo de dar continuidade ao negócio. O próprio mercado exige mudanças tanto administrativas como gerencial ao passar do tempo.

Portanto a sucessão deve ser gerenciada de forma estratégica para melhor servir de apoio aos desafios presentes no ambiente econômico, permitindo que a empresa possa se inovar e permitir sua sobrevivência no mercado encontrado.

A maturidade do processo sucessório da empresa familiar caracteriza-se pela definição de regras que completem a sociedade entre membros de diversas gerações de família e o processo sucessório dos cargos de responsabilidades dos profissionais que trabalham na empresa (DAVIS, 2006). Portanto, o nível de maturidade do processo sucessório está relacionado ao grau de profissionalização com que esta está sendo desenvolvido dentro da empresa (DAVIS, 2006).

#### **4 VANTAGENS DAS EMPRESAS FAMILIARES**

Para muitos empreendedores que conseguem implantar seu próprio negócio, a empresa é também sua vida. A responsabilidade familiar de se esforçarem juntos com objetivo de um bem comum, onde existe uma grande dedicação e empenho para o sucesso da empresa, muitas vezes contrário ao que se dedicariam a um emprego comum.

Empresas familiares têm geralmente formas específicas de executar suas atividades, diferentemente da maioria de seus concorrentes o que pode ser considerado uma vantagem de mercado. Normalmente, os chefes de família influenciam seus filhos a se associarem à empresa para que futuramente possam ser além de seus herdeiros, seus sucessores. Muitos vão estudar em outro país ou até trabalham em outra empresa familiar para compreender melhor sua administração.

Empresas com gestão familiar possuem uma maior flexibilidade de tempo, trabalho e dinheiro, o que resume-se em inserir na empresa o trabalho e o tempo necessário para realização de atividades, além de tirar dinheiro quando existe algum recurso para isso. Portanto, empenhar-se em realizar trabalho e gastar o tempo para desenvolver a empresa, é a essência da visão gerencial da empresa familiar.

Esta mesma flexibilidade se aplica ao dinheiro e então temos uma importante distinção entre famílias com empresas e as que não a têm. Na maioria das vezes, as famílias têm uma determinada renda proveniente de salários pagos por um empregador, e as únicas decisões tomadas pela família referem-se em como gastar essa renda. Para as famílias com empresas, porém, a renda não é um elemento fixo, elas precisam decidir quanto dinheiro podem

---

<sup>68</sup> Conhecimento Interativo, São José dos Pinhais, PR, v. 7, n. 1, p. 65-74, jan./jun. 2013.

---

seguramente retirar da empresa para suas próprias necessidades, mas ao mesmo tempo, preservando a flexibilidade financeira da empresa e de seus investimentos.

A flexibilidade de tempo, trabalho e dinheiro leva, mais uma vez, a uma vantagem competitiva para as empresas familiares, que podem facilmente, se adaptar a qualquer tipo de mudança. Se, por exemplo, a empresa precisa mudar para um novo produto a fim de aproveitar a tendência do mercado, a decisão raramente envolverá prolongadas discussões numa hierarquia de comitês, e sua implementação será igualmente rápida.

Para muitas empresas esse procedimento, por incrível que pareça é impossível, mas é típica e flexível para muitas empresas familiares.

O planejamento estratégico reduz riscos, possibilita à empresa lidar de maneira mais eficaz com acontecimentos imprevistos e é também a marca registrada de muitas novas ousadias comerciais bem sucedidas e de sobreviventes a longo prazo.

## **5 DESVANTAGENS DAS EMPRESAS FAMILIARES**

Assim como possuem vantagens imensamente valiosas, as empresas familiares também estão propensas a algumas desvantagens. Muitos problemas decorrem dos conflitos que podem surgir entre valores familiares e empresariais:

- Rigidez
- Desafios
- Sucessão
- Questões emocionais
- Liderança e legitimidade

Segundo Bernhoeft (2004) uma das dificuldades que os executivos não familiares tem apresentado para obter sucesso na gestão de empresas familiares é que sua visão de curto prazo - busca de resultados imediatos para pressionar e receber "bônus" - contrasta fortemente com a visão de médio e longo prazo dos grupos controladores. Pelo menos esta foi uma das conclusões do IMD (*International Institute for Management Development*) escola suíça de administração - sobre como os executivos podem obter sucesso em uma empresa familiar.

Sinteticamente falando, o maior desafio de uma empresa familiar é a situação onde o fundador está envelhecendo e seu filho, o provável herdeiro, tem certeza de que as coisas

precisam mudar. Esta situação causa incerteza em toda a equipe o que se reflete também aos seus fornecedores e clientes. Por esse e por outros motivos o processo sucessório em muitos casos pode causar grandes transtornos a empresa e também a infraestrutura familiar

O processo de sucessão está repleto de dificuldades. Quando falamos em mudanças na empresa familiar, precisamos nos preocupar com as questões administrativas e emocionais que precisam ser resolvidas ao mesmo tempo.

A sucessão representa uma transição importante, para o destino da empresa dependendo do sucesso com que for negociada. O domínio familiar é baseado na emoção, enfatizando cuidado e lealdade, enquanto o dos negócios é baseado em tarefas, com ênfase em desempenho e resultados. A empresa familiar é uma fusão dessas duas poderosas instituições e, embora forneça o potencial para um desempenho superior, não é de surpreender que também possa levar a sérias dificuldades.

Uma desvantagem final das empresas familiares é a liderança, ou melhor, a ausência dela, em situações em que não há na organização ninguém em condições de assumi-la. Uma fraqueza comum nas empresas familiares é a grande relutância em atribuir o poder.

## **6 PROFISSIONALIZAÇÃO**

As palavras, profissional e profissionalização são mágicas. Geralmente elas são associadas com processo de mudança estrutural, que se reflete com um desejo de mudança estrutural, que se reflete com um desejo de mudança por parte das empresas familiares (RICCA, 2006, p.37).

Neste sentido, Rocha (2001) entende profissionalização, no âmbito da gestão organizacional, como um processo de evolução em direção a um nível de maior formalidade, que pode ser traduzido em termos do desenvolvimento da estrutura organizacional. Assim em uma empresa de gestão familiar a profissionalização faz parte do processo de desenvolvimento e crescimento da empresa. Neste processo acontece a separação da organização familiar e a organização empresarial. Para que a empresa possa passar por esta mudança, é necessária uma reengenharia dos processos e da organização como um todo. A reengenharia é feita a partir de uma análise da empresa atual, e do que precisa ser mudado para se chegar ao novo objetivo.

## **7 CULTURA ORGANIZACIONAL**

---

<sup>70</sup> Conhecimento Interativo, São José dos Pinhais, PR, v. 7, n. 1, p. 65-74, jan./jun. 2013.

---

Todo individuo humano tem a necessidade de viver em sociedade, que por sua vez se divide em grupos sociais. Através deste grupo é que cada individuo tem sua representatividade, e será apresentada a comunidade. Assim passara a fazer parte daquela cultura.

“O delineamento da cultura organizacional das empresas familiares está diretamente ligado aos valores, comportamentos e concepções de seus fundadores, os quais, com o tempo, são disseminados pelos outros membros da instituição” (PAPA, 2008, p.13).

Assim a cultura pode ser classificada como um conjunto de fatores como pensar, sentir, agir, partilhados por um grupo como forma de integração, e também como forma de distinção de outros grupos e coletividades.

## **8 MÉTODO DE TRABALHO**

Para desenvolver o modelo foi elaborada uma pesquisa exploratória, cujo objetivo era obter conhecimento sobre como avaliar o processo sucessório em empresas familiares. Estudos exploratórios têm como objetivo permitir ao pesquisador um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa, sendo indicados para a fase inicial de investigações, uma vez que a compressão do assunto pelo pesquisador ainda é limitada (COOPER, SCHINDLER, 2003; MATTAR, 1996).

A coleta de dados foi feita no período de quatro anos através do acompanhamento do processo sucessório em uma empresa com gestão familiar, a qual se encontra na Fase 02. A gestão atual é a mesma que fundou a empresa a 19 anos, a qual já está com modelo de gestão defasado, em comparação com os concorrentes diretos e indiretos. Isso impossibilita o desenvolvimento da empresa e faz com que ela fique estagnada. O processo de sucessão de iniciou a mais de dois anos, porém os herdeiros, candidatos a sucessão não possuem capacitação para assumir a gestão, o que transforma o processo sucessório em um grande problema. Além de não possuir capacitação, estes também não tem real interesse em adquirir esta capacitação. Com esta situação já observada a mais de um ano, durante o período de pesquisa houve varias tentativas para incentivar a desistagnação, porém sem um gestor devidamente capacitado a situação se manteve a mesma.

O processo sucessório passou então a ser uma grande incerteza para a gestão da empresa e também uma insegurança para toda a equipe que a partir de então não sabia qual seria o futuro de todos dentro da empresa. Esta instabilidade causou desgaste a todos os colaboradores e gestores, que por sua vez procuravam uma saída para atender a necessidade de desistagnação e mudança para o desenvolvimento dos negócios.

## **9 ANÁLISE GERAL DOS RESULTADOS**

A partir desta situação passou-se a procurar novas alternativas de gestão, sendo esta considerada um “plano B”. Começou-se então o processo de procura de mão de obra especializada em gestão de empresas em forma de consultoria. Com a realização de uma consultoria interna, foram apontados os principais pontos fortes e fracos da empresa:

Principal ponto forte: Empresa com carteira ampla de clientes e com ótima aceitação de mercado pela qualidade do serviço prestado.

Principal ponto fraco: Gestão sem capacitação e profissionalização.

Diante desta situação, optou-se então pela contratação de uma gestão terceirizada, sendo assim, a empresa teria em um de seus principais cargos estratégicos uma pessoa que não faz parte dos seus familiares. Neste caso a situação foi solucionada. Apesar de fugir de um dos principais princípios relacionados a Gestão de Empresa Familiar, a empresa conseguiu prosseguir e se desenvolver de acordo com as necessidades estabelecidas pelo mercado, porém conforme já falado, não é o que acontece em grande parte das situações. Geralmente empresas com gestão familiar não consideram a hipótese de inserir em sua gestão alguém que não faz parte da família e nestes casos se não existe um sucessor herdeiro a empresa acaba por não resistir a exigência dos mercados e não resiste.

## **10 CONCLUSÃO**

O processo sucessório está diretamente relacionado com a escolha de seus sucessores, os quais devem ter habilidades condizentes com a função estabelecida e comprovar competência profissional em sintonia com o negócio. Precisa ser adequadamente conduzido para não comprometer a sobrevivência do empreendimento, pois representa uma das fases mais difíceis do ciclo de vida da empresa familiar. O planejamento do processo sucessório

---

<sup>72</sup> Conhecimento Interativo, São José dos Pinhais, PR, v. 7, n. 1, p. 65-74, jan./jun. 2013.



---

não deve ter o envolvimento de ser isento de emoções, decidir se o comando fica com um membro da família ou com profissional externo. As decisões decorrentes dessa reflexão devem passar pela análise do interesse pela continuidade do negócio e priorizar a questão da competência profissional como principal objeto de decisão. Os próprios herdeiros podem representar alternativas de execução de transformação necessárias para conduzir o sucesso empresarial, tendo a seu favor a história do próprio empreendimento, desde que atendam aos critérios de competência profissional (COSTA, 2003).

A pesquisa apresentada deve ser vista como uma proposta para melhor avaliação do processo sucessório em empresas familiares, porém mesmo com estudo e avaliação o processo sucessório não se tornará menos complexo ou desafiador, ou seja, o processo sucessório deve ser avaliado e planejado considerando diversos fatores e situações intrínsecas ao negócio familiar e priorizando-se o bem-estar da empresa. Por fim entende-se que o processo sucessório é um assunto importante para a sobrevivência da empresa e também é fundamental a definição das condições para que isso ocorra.

## **REFERÊNCIAS**

BERNHOEFT, RENATO, **Evolução e revolução na empresa familiar**. São Paulo, 2004.

COOPER, D.; SCHINDLER, P. **Método de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

MACHADO, Hilka Vier. Reflexões sobre Concepções Familiares e Empresas Familiares. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 10, n. 2, p. 317-323, ago. 2005.

COSTA, E. A. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraíva, 2003.

DAVIS J. A. De geração em geração, empresas feitas para durar. **Intermanagers**, 2006. Disponível em: <http://www.intermanagers.com.br>. Acesso em: 20 mar. 2006.

GERSICK, K. E.; DAVIS J. A; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

MACHADO, HILKA VIER. Reflexões sobre Concepções familiares e empresas familiares. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 10, n. 2, p. 317-323, ago. 2005.

PAPA, Adriana Cássia. **O Papel do fundador na cultura de uma empresa familiar: um estudo de caso em João Monlevade - MG**. Disponível em: <http://www.anpad.org.br>. Acesso em: 17 nov. 2008.

RICCA, Domingos. **Da empresa familiar à empresa profissional**. 2. imp. São Paulo, Editora CLA, 2006.

ROCHA, Carlos Henrique Mauricio da. **A profissionalização da gestão das empresas familiares num contexto de mudança**: um estudo de caso do setor têxtil. 2001. 133 p. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.

SILVERMAN, M. **Successful Succession**. RV Trade Digest, May 2006.

## **ABSTRACT**

The dispute in the business environment has required a high degree of professionalism and training of managers, which are responsible for decision making and can directly influence the results of their companies. The need for Professional training of these managers may be an even bigger problem in differentiating between the role of the heirs and successors. The objective of this paper is to present the difficulties of professionalization of the successors, which are also heirs. The analysis was based on models that include best practices for the succession process. The content includes the opinion of technical experts and behavioral event as to the succession process. The article provides a synthesis of the current situation of the succession process, exposing strengths, weaknesses and actions to be taken by managers who can contribute to the succession process. The result of the work reveals the great difficulty that company directors have to carry out the process of succession to his heirs.

**Keywords:** Process of Succession; Family Management; Professional difficulties.