

## A EMPRESA FAMILIAR NO CENÁRIO DE PROFISSIONALIZAÇÃO

*THE FAMILY COMPANY IN THE PROFESSIONALIZATION SCENARIO*

*LA EMPRESA FAMILIAR EN EL ESCENARIO DE PROFESIONAL*

**Dayana Rodrigues dos Reis da Silva**

Bacharel em Administração pela Universidade Federal Fluminense (UFF).

**Lindalva Rosinete Silva Neves**

Mestre em Administração pela Universidade Federal Fluminense (UFF).

**RESUMO:** As empresas familiares ocupam um lugar de destaque na economia. Contudo, apresentam dificuldades relacionadas à sua organização e administração, que atrapalham seu crescimento econômico e que impedem a empresa familiar de se profissionalizar. O objetivo deste trabalho é apresentar alguns conceitos de empresa familiar e abordar os problemas que estas enfrentam, em especial quanto à profissionalização. Metodologicamente, trata-se de revisão bibliográfica. Verificou-se, como resultados, que em um cenário de mudanças, a empresa familiar necessita de um processo de profissionalização, sendo determinante para a sua sobrevivência.

**Palavras-chaves:** Empresa familiar. Organização. Profissionalização.

**ABSTRACT:** Family businesses occupy a prominent place in the economy. However, they present difficulties related to their organization and administration, which hinder their economic growth and prevent the family business from becoming professionalized. The objective of this work is to present some concepts of family business and to address the problems they face, especially regarding professionalization. Methodologically, this is a bibliographical review. It was verified, as results, that in a scenario of changes, the family company needs a professionalization process, being determinant for its survival.

**Keywords:** Family business. Organization. Professionalism.

**RESUMEN:** Las empresas familiares ocupan un lugar destacado en la economía. Sin embargo, presentan dificultades relacionadas a su organización y administración, que entorpecen su crecimiento económico y que impiden a la empresa familiar de profesionalizarse. El objetivo de este trabajo es presentar algunos conceptos de empresa familiar y abordar los problemas que estas enfrentan, en especial en cuanto a la profesionalización. Metodológicamente, se trata de una revisión bibliográfica. Se verificó, como resultados, que en un escenario de cambios, la empresa familiar necesita un proceso de profesionalización, siendo determinante para su supervivencia.

**Palabras claves:** Empresa familiar. Organización. Profesionalización.

**INTRODUÇÃO:**

As empresas familiares estão no mundo todo, todavia sofrem alguns problemas relacionados à gestão e à sucessão. A gestão familiar precisa de mudanças que a torne mais forte, saudável e profissionalizada. (RICCA, 2007, p. 11).

A profissionalização é o recurso que as empresas familiares precisam para se firmarem no mercado econômico, o qual está cada dia mais acirrado e competitivo. Conforme Ricca (2007, p. 7) afirma: “É inegável que a profissionalização é inevitável no cenário contemporâneo de alta competitividade”. Entretanto, o mesmo autor diz que o processo de profissionalização não significa somente a contratação de executivos externos para gerir o negócio, mas, antes de tudo, que a empresa familiar seja pautada por organização, processos, métodos e práticas eficazes de administração, qualidade e trabalho responsável. Ele acrescenta ainda, que esses requisitos podem ser preenchidos pelos próprios administradores familiares.

“Infelizmente, os fracassos às vezes obscurecem a beleza de empreendimentos familiares bem-sucedidos”. (RICCA, 2007, p. 12). E este trabalho apresenta algumas dificuldades que uma empresa familiar encontra, relacionadas a seu processo de profissionalização. Pois, na maioria das vezes, apresentam diversas barreiras, que além de impedirem o crescimento econômico da empresa, trazem consigo dificuldades para a organização.

## **1 A empresa familiar**

A empresa familiar é definida por alguns autores, como aquela em que a propriedade e as decisões são guiadas pelos membros de um grupo com afinidades e sentimentos afetivos. Outros afirmam que em uma organização familiar as crenças, culturas e os valores da empresa se identificam com os da família. A maioria das empresas familiares tem o próprio dono da empresa como o gestor e administrador dominante, o que muitas vezes, pode ocasionar problemas na administração. (FREITAS; BARTH, 2012).

Pretende-se nessa afirmativa compreender os ritmos de mudança, de seu tempo e de suas especificidades constitui uma capacidade fundamental

para assegurar a continuidade do sistema familiar. (BUENO; FERNÁNDEZ; SÁNCHEZ, 2007, p. 163).

A gestão familiar constitui uma complexa realidade, pois nela há diversos sistemas sociais que muitas vezes são opostos e conflitantes, como a família e a empresa. De um lado a família que é composta por indivíduos ligados por sangue ou por parentesco, com diferentes interesses, problemas e características, na qual a evolução criou um tipo específico de cultura. De outro lado, há a empresa, que é uma organização com objetivos econômicos, além de ser constituída por pessoas com diferentes papéis. (BUENO; FERNÁNDEZ; SÁNCHEZ, 2007, p. 70).

De acordo com Ricca (2007, p. 7) numa organização familiar, são fundamentais a abordagem técnica, conhecimento e informações que contribuem para o aprimoramento de sua gestão. A profissionalização torna-se algo inevitável, e é pautada por “organização, método, práticas eficazes de administração, qualidade e trabalho responsável”.

“A singularidade de cada empresa familiar em seu ciclo de vida mostra problemas crônicos e circunstanciais.” (LODI, 1994, p.29). O autor (op. cit., p.17) afirma que é necessário manter o foco sobre a harmonia familiar e sobre o melhor aumento do capital da família.

No entanto, cabe nesse momento abordar algumas definições sobre a empresa familiar.

### 1.1 Definições do conceito de empresa familiar

A partir da diversidade de pensamento de alguns autores, foram selecionados os seguintes conceitos, como pode ser observado na tabela 01:

Tabela 01: Definições do conceito de empresa familiar
Empresa familiar é aquela em que a propriedade e as decisões são controladas pelos membros de um “grupo de afinidade afetiva”. (Carsud, 1996).
Empresa familiar é aquela que, na prática, é controlada por uma única família. (Barry, 1999).
Empresa na qual os membros da família têm controle legal sobre a propriedade. (Lansberg;

Perrow; Rogolsky, 1988).
Empresa na qual uma só família possui a maioria do capital e tem o controle total. Os membros da família formam parte da diretoria e tomam as decisões mais importantes. (Gallo; Sveen, 1991).
Empresa da qual os membros de uma ou duas famílias são proprietários e diretores. (Stern, 1996).
Empresa que será transferida à geração seguinte da família para que a dirija e controle. (Ward, 1989).
Organização na qual as principais decisões operacionais e os planos de sucessão da diretoria são influenciados pelos membros da família que formam parte da diretoria ou do conselho de administração. (Handler, 1989).
Empresa familiar é a 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. (Bork, 1986).

Fonte: (NEUBAUER; LANK, 1999 apud BUENO; FERNÁNDEZ; SÁNCHEZ, 2007, p. 4).

Entretanto, há uma dificuldade de se estabelecer um único conceito para a empresa familiar, pois os diversos significados coexistem na literatura, o que torna a definição restringida e complexa. (ALTAF; TROCCOLI, 2010),

Para Chua, Chrisman e Sharma (1999, apud ALTAF; TROCCOLI, 2010), “o desafio de se estabelecer uma definição de organização familiar reside na possibilidade de identificação de uma unicidade conceitual que permita sua caracterização como tal”. Concordando com essa afirmação, Silva (2000, apud ALTAF; TROCCOLI, 2010) diz que não há uma concordância na definição de empresas familiares por autores que se propõem a estudá-las.

Todavia, como visto no início deste tópico, alguns autores se dedicam para, ao menos, mostrar alguns pontos básicos que caracterizam as empresas familiares.

À seguir a tabela mostra alguns pontos fortes e fracos das empresas familiares, através da visão de administradores profissionais.

Tabela 02: Pontos fortes e pontos fracos das empresas familiares segundo administradores profissionais.

<b>Pontos fortes</b>	<b>Pontos fracos</b>
Propicia mais segurança no emprego, pois o contato com o dono é direto e torna as relações mais pessoais.	Geralmente, não há nenhum suporte econômico voltado ao crescimento da empresa.
Objetividade (os objetivos da empresa são claros).	Pouca liberdade para “sair fora dos trilhos”
Quando o patrão é atuante, é fácil corrigir desvios (desde que ele “compre a ideia”).	A estrutura pode ser contaminada por pessoas que não tenham capacidade profissional para a função.
Geralmente o antecessor procura transmitir ensinamentos a seu sucessor, sobre o negócio em si e produtos, o que garante a continuidade e qualidade do produto final da empresa.	Paternalismo. Falta de rumos (as coisas são direcionadas pelo humor do dono). Formação de sucessor dentro da própria empresa (“ele adquire todos os vícios!”).
Direção firme. Aproximação direta dos diretores com a estrutura da empresa, transmitindo segurança e confiança.	Interesses pessoais. Conflito de interesses. Fragilidade diante do desaparecimento do fundador.
Liderança definitiva. Poder de decisão. Confiança.	Centralização de poderes. Envolvimento subjetivo.
Aproximação e compreensão humana. Poder de sugestão e persuasão.	Não conformidade com novas realidades. Adaptação e assimilação mais lentas.
Preocupação com a responsabilidade social,	Ausência de preparação e desenvolvimento

embora protecionista.	dos níveis de chefia e gerencial.
Mais humano, considerando o aspecto social dos empregados.	Receio de inovação (barreiras). Muita incompetência.
Relações informais entre os diversos níveis.	Conflitos de poder. Morosidade nas decisões. Excesso de centralização.
Tradição em tudo o que faz.	Muito atrito entre os membros da 2ª e 3ª gerações da família. Briga pelo poder.

Fonte: RICCA, Domingos. **Sucessão na empresa familiar**: conflitos e soluções. São Paulo: CLA, 2007, p. 17.

## 1.2 A cultura da empresa familiar

A cultura da empresa familiar está relacionada com os seus valores e costumes, os quais formam a identidade da empresa, sua cultura histórica e seus métodos. (FREITAS; BARTH, 2012). A cultura também está interligada com a continuidade da empresa, de acordo com a citação abaixo, a cultura interveem na manutenção, competição, estratégia e consequentemente, no resultado da empresa.

Na cultura de uma empresa está a origem da manutenção da sua capacidade distintiva ou vantagem competitiva diferencial, o alicerce no qual se fundamenta sua estratégia e organização, o resultado de uma autêntica ação de liderança por parte de quem dirige a empresa, e a “escola” que forma os estilos de direção de seus futuros dirigentes. (BUENO; FERNÁNDEZ; SÁNCHEZ, 2007, p. 33)

A existência de uma história e um patrimônio econômico comum aos membros da família empresária, assim como o envolvimento dela na gestão e na governança da empresa familiar, são duas das suas principais características que contribuem para o desenvolvimento de uma cultura, de princípios e de valores compartilhados por todos os familiares. (AMAT, 200, p. 27 apud BUENO; FERNÁNDEZ; SÁNCHEZ, 2007, p. 33).

Através do conhecimento sobre administração estratégica, pode-se perceber com mais clareza, a influência que a existência de uma adequada cultura própria tem sobre o sucesso empresarial, pois funcionários vivem essa

cultura de maneira fiel e intensa. (BUENO; FERNÁNDEZ; SÁNCHEZ, 2007, p. 33).

Com o passar do tempo e através dos acontecimentos dentro da empresa, a cultura é transmitida. E uma forma de transmissão é através dos exemplos vivenciados, dos valores culturais aplicados nos momentos decisivos ou em situações delicadas e difíceis.

“Os valores são o que mantém a empresa integrada, cimentando as relações entre os membros da família acima das diferenças individuais.” A cultura e os valores de uma família, geralmente, se relacionam com pessoas, trabalho e dinheiro, além de religião, tradição e a adaptação às novas ideias. (LODI, 1994, p. 3).

O autor supracitado no parágrafo anterior (1994, p. 9) diz que o fundador tem medo da geração seguinte dissipar toda a fortuna construída. Contudo, o que os “mais velhos” podem fazer é transmitir a seus descendentes e sucessores “fortes valores morais e bom senso”.

O fundador cria uma empresa a partir de um sonho pessoal e chega ao fim da vida com dificuldade de compartilhar os seus valores com a segunda geração. O tecido dos sonhos da segunda geração precisa ser produto do trabalho de todas as pessoas envolvidas. Para isso é necessário que quem assume o comando da família encarne os traços e os valores que a segunda geração descobre na primeira. (LODI, 1994, p. 7).

### 1.3 A empresa familiar e o tempo

Ao analisar uma gestão familiar não se pode desconsiderar a influência do fator temporal. (BUENO; FERNÁNDEZ; SÁNCHEZ, 2007, p. 164).

Ricca (2007, p.13) diz que é preciso levar em conta o tempo e as mudanças para que as empresas familiares reflitam com exatidão o mundo real. E também afirma que muitos problemas enfrentados pelas empresas familiares são causados pela passagem do tempo, envolvendo mudanças na empresa, na família e na distribuição da propriedade.

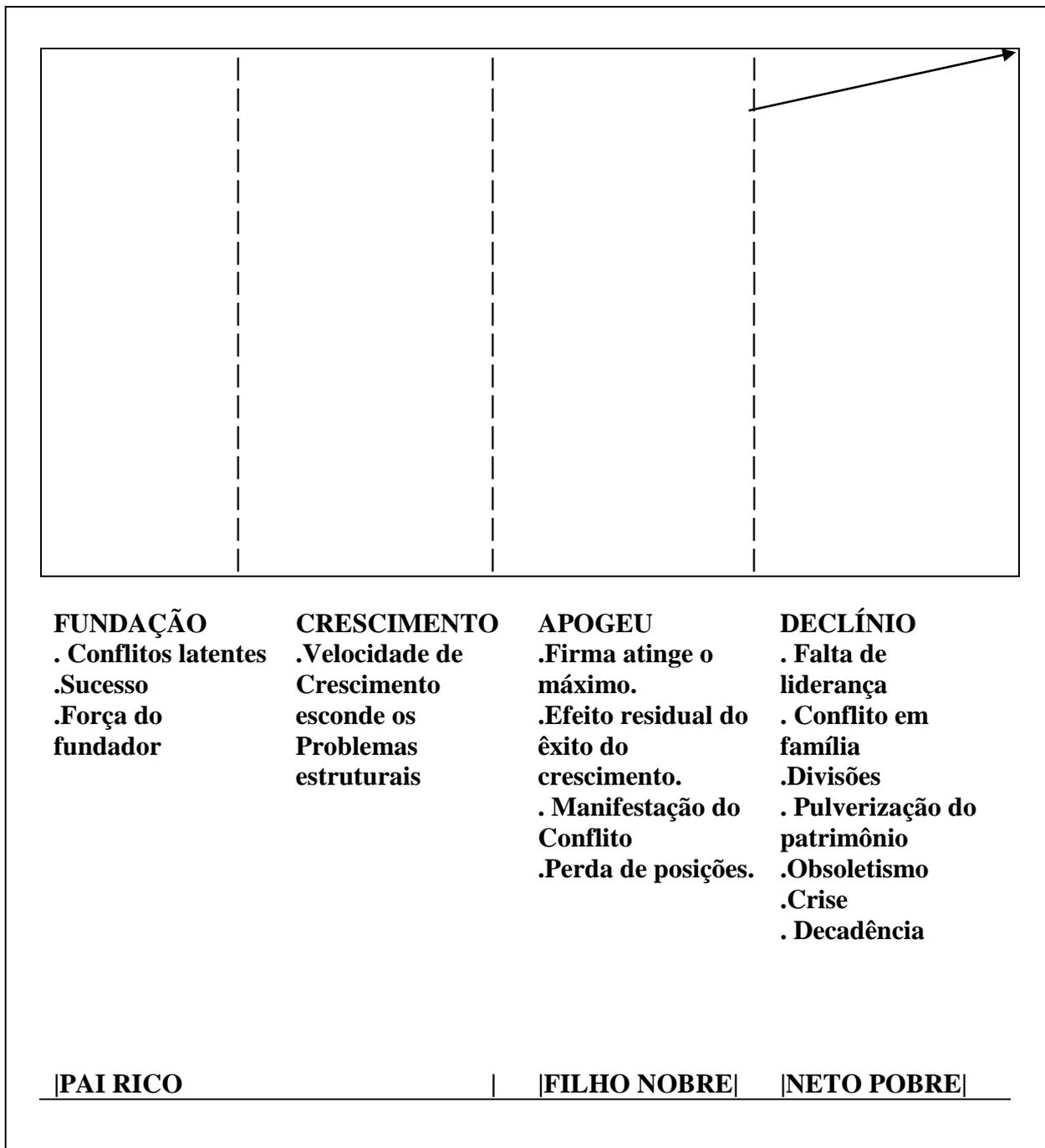
Assim como qualquer outra organização, a empresa familiar também sofre mudanças de acordo com o tempo e conforme suas decisões ou escolhas. “A evolução de um sistema diz respeito às mudanças que ocorrem

nas características alteráveis, mas que são pouco variáveis.” (BUENO; FERNÁNDEZ; SÁNCHEZ, 2007, p. 164).

De acordo com os autores (op.cit.,p. 163) pode-se afirmar que a compreensão dos ritmos de mudança, o tempo e a especificidade de uma empresa familiar constituem uma capacidade fundamental para sua continuidade.

Segundo Lodi (1994, p. 30) a empresa familiar pode ser estudada em sua origem, crescimento, apogeu e declínio. Ela passa por diferentes fases geralmente ligadas ao fundador e às demais gerações. Cada geração passa em cada estágio por uma crise de identidade, porém o ciclo de vida ajuda a explicar o crescimento das relações interpessoais, a acumulação e dispersão de capital.

## CICLO DE VIDA DA EMPRESA FAMILIAR



Fonte: LODI, João Bosco. **A ética na empresa familiar**. 1 ed. São Paulo: Pioneira, 1994, p. 32.

## 2 A direção rumo à profissionalização

A chegada ao País de empresas multinacionais e das Bolsas de Valores, a abertura do mercado e a globalização - fizeram com que a empresa familiar tradicional saísse da zona de conforto e se deparasse com uma encruzilhada: modernizar-se e profissionalizar-se para competir e sobreviver, ou desagregar-se e ser absorvida por grupos estrangeiros. (ALTAF; TROCCOLI, 2010)

O crescimento econômico exige uma nova postura das empresas familiares, fazendo com que elas recorram ao profissionalismo, ou seja, uma mudança que, de acordo com Gehlen (2006, p. 25 apud Freitas e Barth, 2012) torna a organização familiar e tradicional numa empresa profissional.

A profissionalização de uma empresa familiar acontece quando a gestão familiar assume um novo perfil, com mentalidade e atitudes diferentes da tradicional. Um processo que engloba práticas administrativas mais racionais e modernas e menos personificadas, também integra outros gerentes aos administradores familiares. Além de ser fundamental, que os administradores apoiem-se mais na lógica empresarial do que na familiar e pessoal. (ALTAF; TROCCOLI, 2010).

Ricca (2007, p. 15) salienta que as empresas familiares devem investir no profissionalismo, para que o “empresário” atue mais que o “dono”. O autor ainda comenta que a ajuda de profissionais não familiares ajuda a consolidar uma autoridade não personalista.

Lodi (1994, p. 134) afirma que o primeiro passo para a profissionalização de uma empresa familiar é “avaliar se a família conta com o talento familiar competente e se os sucessores querem enfrentar pessoalmente o desafio”. É preciso ficar claro para a família que ela não deve gerir, pois do contrário pode afetar a consistência da profissionalização.

Segundo Bueno; Fernández; Sánchez (2007, p. 79) a profissionalização de uma empresa depende de três fatores:

- “Dos princípios e valores que prevalecem na empresa”, assim, os princípios da empresa devem ser os empresariais, tais como a produtividade, a qualidade, o benefício, o equilíbrio financeiro, etc. O

contrário disso, é uma empresa menos profissionalizada, na qual os valores pessoais e familiares se sobressaem na tomada de decisões;

- “Da existência de uma estrutura e de um modelo organizacional e empresarial”, nesse caso, os profissionais é que devem desenvolver as funções da organização, com sistemas e modelos voltados para alcançar seus objetivos;
- “Dos profissionais que exercem cargos de alguma responsabilidade executiva na empresa.”, ou seja, essas pessoas precisam ser as melhores para cada cargo que lhe foi designado.

Já para Lodi (1993 apud Altaf; Troccoli, 2010) a profissionalização de uma empresa familiar tem bons resultados diante de:

- Integração de profissionais familiares na direção e gerência da empresa;
- Adoção de práticas administrativas mais racionais;
- Utilização de consultorias e de assessorias externas.

Quanto aos funcionários familiares, fazer parte da família proprietária é uma das características do indivíduo, todavia, isso pode ajudar no desempenho de certa função ou cargo, como, por outro lado, pode atrapalhar. Como há uma convergência entre família e empresa, pode-se dizer que a existência de funcionários familiares apresenta vantagens e inconvenientes, como poderá ser observado na tabela 03. (BUENO; FERNÁNDEZ; SÁNCHEZ, 2007, p. 79).

Por isso, num processo de profissionalização de uma empresa familiar há a integração de gerentes contratados e assalariados, junto aos administradores familiares. (FREITAS; BARTH, 2012). E, um dos aspectos fundamentais para obter o sucesso na profissionalização da empresa familiar é que os dirigentes tenham técnicas, capacidade e eficiência suficientes para desenvolverem suas funções empresariais. (BUENO; FERNÁNDEZ; SÁNCHEZ, 2007, p. 79-80).

Alguns autores até afirmam que a profissionalização só acontece por meio da intervenção de um profissional externo. Conforme Ricca (2007, p. 129), declara que a empresa familiar precisa de um profissional externo que saiba conduzir com confiabilidade e certeza o processo de mudanças, a fim de

diminuir ou até retirar o medo e a insegurança das pessoas envolvidas nesse sistema.

Abaixo, a tabela apresentará algumas vantagens e inconvenientes dos funcionários familiares:

Tabela 03: Vantagens e inconvenientes dos funcionários familiares.

<b>Vantagens</b>	<b>Inconvenientes</b>
Em comparação aos não familiares, um familiar é mais suscetível de ter maior noção da responsabilidade pública do seu trabalho.	Se um familiar é contratado como executivo e demonstra ser incompetente, não se pode despedi-lo ou transferi-lo com a mesma facilidade que os demais.
Um familiar é mais suscetível de se adaptar que um não familiar.	O nepotismo tende a desanimar os que não fazem parte da família e que buscam trabalho na empresa.
Um familiar é suscetível de ter maior interesse pela empresa que um não familiar.	O nepotismo costuma criar inveja e ressentimentos entre os funcionários.
Quando o parente de um executivo passa a fazer parte da direção e demonstra ser capacitado, o espírito de equipe de direção é estimulado.	É impossível para os diretores serem objetivos em relação às qualificações dos seus familiares ou às de outros executivos.
Em comparação aos não familiares, o parente de um executivo é suscetível de ser mais leal e responsável.	Nas equipes de dirigentes com influência dos membros de uma família, os interesses familiares tendem a ter maior prioridade que os corporativos.
Membros da família na direção ajudam a assegurar a continuidade e a efetividade da aplicação das políticas corporativas.	O nepotismo tende a gerar falta de consideração em relação ao senso comum, à integridade e à objetividade da alta direção.
Por não ter de se esforçar para estar à altura do seu chefe, o executivo júnior, parente de	

um executivo, pode respeitar o próprio ritmo e desenvolver melhor suas capacidades.	
---	--

Fonte: **Empleados familiares: puntos fuertes y débiles, em Actualidad de la Empresa Familiar**, 2000, n. 2, p. 11; apud BUENO; FERNÁNDEZ; SÁNCHEZ, 2007, p. 80).

E, Ricca (2007, p. 85) acrescenta que quanto menor for o grau de profissionalização de uma organização familiar, maior será sua ameaça à falência.

Contudo, muitas empresas familiares ainda não estão preparadas para o profissionalismo e conseqüentemente não saberão como lidar com o sucesso, conforme Lodi (1994, p. 26) descreve:

Insensatez e interesses pessoais imediatos misturados com riqueza e poder formam um conjunto complicado. Famílias que durante uma simples geração foram guindadas do anonimato e da pobreza para a fama e a riqueza nem sempre estão preparadas para administrar seu sucesso.

Ricca (2007, p. 11) menciona que a maioria das empresas familiares não age em sentido à profissionalização, pois os laços emocionais envolvidos nos relacionamentos impedem, na maioria das vezes, as atitudes racionais.

Mesmo com alguns embaraços, a substituição da gestão familiar para a gestão profissional é indispensável. Diferente à afirmação do último parágrafo, o mesmo autor, (2007, p. 126) diz que, a empresa familiar que não adotar a sucessão profissional está fadada à ruína.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS:

Como exposto, a empresa familiar enfrenta certos problemas, principalmente os que dizem respeito à profissionalização. Nesse caso, alguns aspectos como: o processo de planejamento, a profissionalização, a estrutura organizacional, o desenvolvimento, o crescimento, a sucessão e a sobrevivência da organização ganham destaque.

“O patriarca é o inovador, aquele que tem a capacidade de transformar um sonho em realidade. É um homem que tem o impulso e a vontade de realizar, aliados à disposição para o risco.” (ALTAFF, TROCCOLI, 2010).

É o que Dornelas (2005, p. 95) afirma, que embora o brasileiro tenha uma falta de cultura de planejamento, ele é criativo e persistente. O autor ainda acrescenta que não basta somente sonhar, é preciso agir e colocar o sonho em ações reais. Para isso, os administradores devem usar o planejamento, que o autor diz ser a técnica de transformar sonhos em realidade.

Como o atual ambiente empresarial é acirrado e está sempre mudando, surgem novos métodos e estratégias de conquistar o mercado. Diante disso, a empresa familiar necessita de um processo de profissionalização, sendo determinante para a sua sobrevivência.

O que geralmente acontece é que os fundadores até possuem o entendimento de profissionalização, porém, na prática não estão aptos às mudanças, têm medo de perderem o poder, logo, eles optam por manterem uma gestão centralizada entre os próprios familiares. (FREITAS; BARTH, 2012). É o que comumente se escuta: “Se vem dando certo desde antigamente nosso modelo de trabalho, dará certo nos tempos atuais”.

Enfim, o estudo de algumas vantagens, desvantagens e desafios da gestão das empresas familiares propiciaram acrescentar conhecimentos sobre a empresa familiar e alguns dos problemas que esta enfrenta.

## REFERÊNCIAS:

ALTAF, Joyce Gonçalves; TROCCOLI, Irene Raguene. A importância da gestão profissional em uma empresa familiar - Joalheria Meridiano Ltda. **Revista Economia & Gestão**, v. 10, n. 23, p. 40-59, maio/ago. 2010. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/2992/a-importancia-da-gestao-profissional-em-uma-empresa-familiar---joalheria-meridiano-ltda/i/pt-br>>. Acesso em: 10 out. 2013.

BUENO, José Carlos Casillas; FERNÁNDEZ, Carmen Díaz; SÁNCHEZ, Adolfo Vázquez. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thomson, 2007. 270 p.;

DORNELAS, José Carlos A. **Transformando idéias em negócios**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. cap. 5, p. 93-113.

FREITAS, Ernani Cesar; BARTH Maurício. De pai para filho: a complexidade e os desafios da gestão das empresas familiares. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 5, n. 3, p. 549-568, set./dez. 2012. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/9313/de-pai-para-filho--a-complexidade-e-os-desafios-da-gestao-das-empresas-familiares/i/pt-br>>. Acesso em: 10 out. 2013.

LODI, João Bosco. **A ética na empresa familiar**. 1 ed. São Paulo: Pioneira, 1994. 138 p.

RICCA, Domingos. **Sucessão na empresa familiar**: conflitos e soluções. São Paulo: Editora CLA, 2007. 158 p.