

UNIVERSIDADE FUMEC
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

HENRIQUE JOSÉ AFFONSO

DETERMINANTES DA PROFISSIONALIZAÇÃO DAS
EMPRESAS FAMILIARES BRASILEIRAS: UM ESTUDO DOS
IMPACTOS NOS RESULTADOS DA ORGANIZAÇÃO

HENRIQUE JOSÉ AFFONSO

DETERMINANTES DA PROFISSIONALIZAÇÃO DAS
EMPRESAS FAMILIARES BRASILEIRAS: UM ESTUDO DOS
IMPACTOS NOS RESULTADOS DA ORGANIZAÇÃO

Tese apresentada à FUMEC, com requisito parcial à
obtenção do título de doutor em administração.

Área de concentração: Gestão Estratégica de
Organizações.

Linha de pesquisa: Estratégia em Organizações e
Comportamento Organizacional.

Orientador: Professor Dr. Henrique Cordeiro Martins

Belo Horizonte – MG
2014

A258d Affonso, Henrique José.
Determinantes da Profissionalização das empresas familiares: um estudo dos impactos nos resultados da organização. Belo Horizonte: FUMEC, 2014. 249f.

Orientador: Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins.
Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências empresariais - Universidade FUMEC.

1. Administração de Empresas. 2. Empresa Familiar 3. Profissionalização. I. Título.

CDU – 658.114



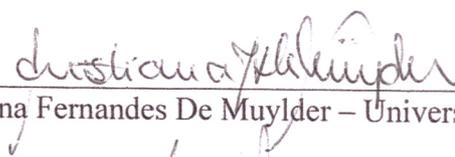
**UNIVERSIDADE
FUMEC**

DE MINAS GERAIS PARA O MUNDO

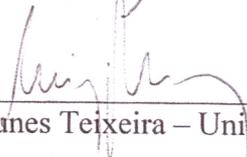
Tese intitulada **“Determinantes da Profissionalização das Empresas Familiares Brasileiras: Um Estudo dos Impactos nos Resultados da Organização”**, de autoria do doutorando *Henrique José Affonso* aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:



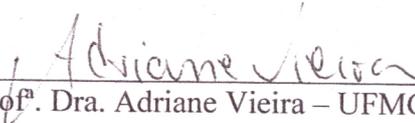
Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins - Universidade FUMEC
(Orientador)



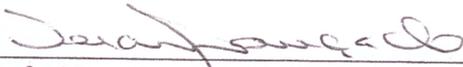
Profª. Dra. Cristiana Fernandes De Muylder – Universidade FUMEC



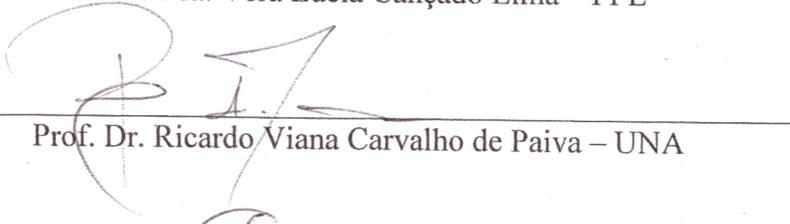
Prof. Dr. Luiz Antônio Antunes Teixeira – Universidade FUMEC



Profª. Dra. Adriane Vieira – UFMG



Profa. Dra. Vera Lúcia Cançado Lima – FPL



Prof. Dr. Ricardo Viana Carvalho de Paiva – UNA



Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho
Coordenador do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração
Universidade FACE/FUMEC

Belo Horizonte, 17 de dezembro de 2014.

Rua Cobre, 200 - Cruzeiro
30310-190 - Belo Horizonte- MG
Tel. (31) 3228-3060
www.fumec.br

EPÍGRAFES

“Fazer uma tese significa, pois, aprender a por ordem nas próprias ideias e ordenar os dados: é uma experiência de trabalho metódico; quer dizer, construir um ‘objeto’ que, como princípio, possa também servir aos outros. Assim, não importa tanto o tema da tese quanto a experiência de trabalho que ela comporta.”

Umberto Eco

“Tudo aquilo que o homem ignora não existe para ele. Por isso, o universo de cada um se resume ao tamanho do seu saber.”

Albert Einstein

AGRADECIMENTOS

À Inteligência Suprema, causa primária de todas as coisas, por tudo que recebemos e pela oportunidade de mais esta realização.

À minha esposa Nivalda e à minha filha Tássia, pela compreensão e pelo incentivo. Em especial, a esta última, meu reconhecimento pela ajuda e pelo interesse, mesmo do seu jeito juvenil de se manifestar, na viabilização de parte da pesquisa com as empresas via internet.

A meus pais e parentes, pela torcida e pelos sentimentos de satisfação e orgulho demonstrados.

Aos professores do curso de doutorado da Universidade FUMEC, pela qualidade das aulas ministradas.

Ao professor Dr. Henrique Cordeiro Martins, pela segurança e otimismo como orientador deste doutorando, em especial pelo fato de já ter sido meu orientador quando de minha dissertação no curso de mestrado na FUMEC.

Aos empregados da área administrativa do doutorado da Universidade, pela atenção, simpatia e acessibilidade.

À Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, pelo incentivo ao aprimoramento dos estudos, à busca de conhecimentos e de formação profissional, via deferimento de bolsa parcial de estudos para o curso de doutorado.

À FAPEMIG - Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado de Minas, pelo apoio financeiro ao projeto de pesquisa sobre o tema, do qual esta tese constitui uma parte.

A todos aqueles que colaboraram de formas diversas para a conclusão desta tese, os quais, embora eventualmente não citados, não foram esquecidos.

RESUMO

As empresas familiares são organizações que apresentam um significativo impacto social e econômico em todo o mundo. A profissionalização de tais organizações tem sido considerada pela literatura como um dos principais fatores de sucesso desse tipo de empresa, embora venha sendo estudada com focos diversificados. O objetivo deste estudo é apresentar um modelo de análise em que a profissionalização é considerada como decorrente do inter-relacionamento das dimensões de Governança, Processos Internos, Sucessão e Cultura da Organização, com impactos positivos nos resultados econômicos e não econômicos das empresas familiares, possibilitando a validação de escalas e análises relacionadas à profissionalização da empresa em relação ao atingimento dos seus resultados. Esta pesquisa pode ser classificada como explicativa, com metodologia de natureza quantitativa (referente à mensuração e desenvolvimento de escalas, bem como de técnicas de análises multivariadas de dados), utilizando-se de *survey* como método e de questionário para avaliação de perguntas em escala Likert como instrumento de coleta de dados. Essa coleta foi feita por meio de pesquisas via internet (google.docs) e via contatos telefônicos agendados para obtenção das respostas. Como resultados principais obtidos, tem-se que: a) existe impacto positivo e significativo das dimensões Governança, Processos Internos, Sucessão e Cultura como determinantes da profissionalização das empresas familiares; b) a profissionalização das empresas familiares, na forma como adotada neste estudo, apresenta impactos positivos e significativos nos resultados econômicos e não econômicos desse tipo de organização; c) existe impacto positivo entre os elementos determinantes da profissionalização das empresas familiares, influenciando-se reciprocamente; d) a validação dos modelos de mensuração e estrutural envolvendo a profissionalização e os resultados desse tipo de empresa respaldou o desenvolvimento de escala específica para constituição do índice de profissionalização da empresa familiar (I-PEF) na forma como proposta neste trabalho; e) o nível de profissionalização das empresas familiares que compuseram a amostra não é estatisticamente diferenciado, se considerado em relação às variáveis/características da empresa (porte, tempo de existência e geração que a dirige), ocorrendo uma diferenciação significativa somente em relação à variável/característica “tipo de empresa”; f) quanto maior o nível de profissionalização da empresa familiar, maior tende a ser seus impactos nos resultados, sendo verificado que a influência da profissionalização sobre os resultados é diferenciada se considerados o tipo e o porte (influência crescente quanto maior o porte) da empresa.

Palavras-chave: Empresas familiares. Profissionalização da empresa familiar - determinantes. Impactos nos resultados da organização. Índice de profissionalização da empresa familiar.

ABSTRACT

Family businesses are organizations that have a significant social and economic impact worldwide. The professionalization of such organizations has been considered in the literature as one of the key success factors of this type of company, although it has been studied with varying focuses. The objective of this study is to present an analysis model in which the professional is a direct consequence of the interrelationship of governance dimensions, Internal Processes, Succession and Organization of Culture, with positive impacts on economic and non-economic outcomes of family businesses, enabling validation of scales and analyzes related to the professionalization of the company in relation to the achievement of results. This research can be classified as an explanatory, with quantitative methodology (concerning the measurement and development of scales and techniques of multivariate data analysis), using the survey as a method and questionnaire to scale evaluation questions Likert as data collection instrument. This collection was made through research via the Internet (google.docs) and via telephone contacts scheduled to obtain the answers. The main results obtained, it follows that: a) there is positive and significant impact of the dimensions Governance, Internal Processes, Succession and culture as determinants of professionalization of family businesses; b) the professionalization of family businesses, in the way adopted in this study, has positive and significant impact on economic outcomes and noneconomic this type of organization; c) there is a positive impact among the determinants of the professionalization of family businesses, influencing one another; d) the validation of measurement and structural models involving the professionalization and the results of such company backed the development of specific scale for the constitution of the family company professionalization index (I-PEF) in the way proposed in this paper; e) the level of professionalization of family businesses in the sample is not statistically different when considered in relation to the variables / company characteristics (size, duration and generating the drive), with a significant difference only on the variable / feature "type of business"; f) the higher the level of professionalization of the family business, the greater will be their impact on results, and found that the influence of professionalism on the outcome is different if we consider the type and size (the larger the size growing influence) the company .

Keywords: Family business. Professionalization of the family business - determinants. Impacts on the organization's results. Professionalization index the family business.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Modelo conceitual da pesquisa.....	32
FIGURA 2 - Relação entre família x empresa x ambiente.....	45
FIGURA 3 - Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar.....	48
FIGURA 4 - Modelo Tridimensional de Desenvolvimento	49
FIGURA 5 - Modelo de Empresa Familiar Expandido.....	50
FIGURA 6 - As cinco fases de crescimento da empresa	58
FIGURA 7 - Os ciclos de vida da empresa familiar.....	61
FIGURA 8 - Fatores determinantes da competitividade	67
FIGURA 9 - Diagrama da teoria da empresa familiar sustentável.....	75
FIGURA 10 - Modelo operacional de empresa familiar sustentável	76
FIGURA 11 - Relação da quantidade de administradores com o grau de profissionalização da empresa familiar	80
FIGURA 12 - Modelo tridimensional de sucessão das empresas familiares	117
FIGURA 13 - Modelo de transmissão gerencial e patrimonial em empresas familiares	118
FIGURA 14 - Tipos de sucessão na empresa familiar	126
FIGURA 15 - Formação da cultura organizacional.....	132
FIGURA 16 - Forças que atuam no processo de profissionalização de empresa familiar	149
FIGURA 17 - Triângulo do planejamento da continuidade	156
FIGURA 18 - Novas plataformas de crescimento para o crescimento rentável e sustentado	157
FIGURA 19 - Representação dos inter-relacionamentos do modelo conceitual.....	164
FIGURA 20 - Passos do desenvolvimento da escala	166
FIGURA 21 - Modelo estrutural	183

LISTA DE QUADROS E GRÁFICO

QUADRO 1 - Conceitos de empresa familiar (continua).....	34
QUADRO 2 - Características da empresa familiar	46
QUADRO 3 - Interações sistêmicas nas empresas familiares.....	52
QUADRO 4 - Características da empresa familiar por dimensão organizacional	55
QUADRO 5 - Classificação das empresas segundo seu porte	57
QUADRO 6 - Características positivas/forças/vantagens	63
QUADRO 7 – Características negativas/fraquezas/desvantagens.....	64
QUADRO 8 - Perspectivas teóricas sobre profissionalização da empresa familiar.....	71
QUADRO 9 - Características da empresa familiar relacionadas ao conceito de governança corporativa e ao contexto organizacional	90
QUADRO 10 - Características do modelo de gestão da empresa familiar	101
QUADRO 11 - Conceitos de cultura organizacional	129
QUADRO 12 - Conceitos de profissionalização de empresa familiar	141
QUADRO 13 - Características da profissionalização na empresa familiar.....	143
QUADRO 14 - Fatores de família que afetam o desempenho da empresa	155
QUADRO 15 - Critério de classificação de empresas por porte	164
QUADRO 16 - Operacionalização dos construtos	165
GRÁFICO 1 - Porcentagem do total de empresas por tempo de fundação.....	51

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Frequência para as variáveis de caracterização das empresas.....	172
TABELA 2 - Empresas respondentes por porte	173
TABELA 3 - Apresentação e descrição dos itens de profissionalização entre os portes das empresas	174
TABELA 4 - Apresentação e descrição dos itens de processos internos entre os portes das empresas	175
TABELA 5 - Apresentação e descrição dos itens de resultados entre os portes das empresas	176
TABELA 6 - Confiabilidade, validade convergente e dimensionalidade dos construtos	178
TABELA 7 - Análise Fatorial Exploratória para os construtos de 1ª ordem	179
TABELA 8 - Análise Fatorial Exploratória para os construtos de 2ª ordem	180
TABELA 9 - Modelo de Mensuração	181
TABELA 10 - Validação do Modelo de Mensuração	182
TABELA 11 - Modelo Estrutural.....	183
TABELA 12 - Comparação do indicador Profissionalização entre as variáveis.....	184
TABELA 13 - Comparação do indicador Resultados entre as variáveis	185
TABELA 14 - Comparação do modelo de mensuração entre os portes das empresas, utilizando validação Bootstrap	186
TABELA 15 - Comparação do modelo estrutural entre os portes das empresas, utilizando validação Bootstrap	186
TABELA 16 - Comparação da qualidade dos ajustes para os modelos ajustados por porte da empresa.....	186
TABELA 17 - Comparação do modelo de mensuração entre os tempos de existência das empresas, utilizando validação Bootstrap	187
TABELA 18 - Comparação do modelo estrutural entre os tempos de existência das empresas, utilizando validação Bootstrap	187
TABELA 19 - Comparação da qualidade dos ajustes para os modelos ajustados por tempo de existência da empresa	188
TABELA 20 - Comparação do modelo de mensuração entre os tipos de empresas, utilizando validação Bootstrap	188
TABELA 21 - Comparação do modelo estrutural entre os tipos de empresas, utilizando validação Bootstrap	189

TABELA 22 - Comparação da qualidade dos ajustes para os modelos ajustados por tipo da empresa.....	189
TABELA 23 - Comparação do modelo de mensuração entre as gerações que dirigem as empresas, utilizando validação Bootstrap	190
TABELA 24 - Comparação do modelo estrutural entre as gerações que dirigem as empresas, utilizando validação Bootstrap	190
TABELA 25 - Comparação da qualidade dos ajustes para os modelos ajustados por geração que dirige a empresa.....	190
TABELA 26 - Matriz de correlação entre os construtos da Profissionalização.....	191
TABELA 27 - Classificação da profissionalização segundo o índice I-PEF	197
TABELA 28 - Comparação do índice I-PEF entre as variáveis.....	197
TABELA 29 - Comparação da classificação do índice I-PEF entre as variáveis.....	198

LISTA DE SIGLAS ESTATÍSTICAS

AC - Alfa de Cronbach: indicador que representa a proporção da variância total da escala que é atribuída ao verdadeiro escore do construto latente que está sendo mensurado.

AVE - Variância Média Extraída: indica o percentual médio de variância compartilhada entre o construto latente e seus indicadores.

CF - Cargas fatoriais: correlação entre as variáveis originais e os fatores (variáveis latentes).

Comunalidade: quantia total de variância que uma variável medida tem em comum com os construtos sobre os quais ele tem carga fatorial.

D.P. – Desvio Padrão: é uma das principais medidas de dispersão dos dados. Pode ser definida como a raiz quadrada da variância. Sua medida representa o quanto os dados se afastam da média.

E.P. - Erro Padrão: é uma medida da precisão da média amostral. É obtido dividindo o desvio padrão pela raiz quadrada do tamanho da amostra.

GoF: medida de qualidade de ajuste do modelo estrutural.

P-valor: é uma estatística utilizada para sintetizar o resultado de um teste de hipóteses. Formalmente, o p-valor é definido como a probabilidade de se obter uma estatística de teste igual ou mais extrema que aquela observada em uma amostra, assumindo como verdadeira a hipótese nula. Como geralmente define-se o nível de significância em 5%, uma p-valor menor que 0,05 gera evidências para rejeição da hipótese nula do teste.

R²: medida de qualidade de ajuste do modelo estrutural.

Variância compartilhada: evidencia o quanto um construto consegue explicar da variabilidade do outro.

1º Q – 1º Quartil: é uma medida de posição que representa que pelo menos 25% das respostas são menores que ele.

2º Q – 2º Quartil: também conhecido como mediana, é uma medida de posição que representa que pelo menos 50% das respostas são menores que ele.

3º Q – 3º Quartil: é uma medida de posição que representa que pelo menos 75% das respostas são menores que ele.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	16
1.1 OBJETIVOS	23
1.1.1 Objetivo geral	23
1.1.2 Objetivos específicos.....	23
1.2 JUSTIFICATIVA	23
1.3 MODELO CONCEITUAL DE PESQUISA	29
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	34
2.1 A EMPRESA FAMILIAR	34
2.1.1 Conceito de empresa familiar	34
2.1.2 Sistemas e características da empresa familiar.....	43
2.1.3 Problemas e desafios da empresa familiar.....	59
2.2 DETERMINANTES DA PROFISSIONALIZAÇÃO DA EMPRESA FAMILIAR	68
2.2.1 Perspectivas teóricas sobre profissionalização da empresa familiar	70
2.2.2 As abordagens da profissionalização da empresa familiar.....	77
2.2.2.1 A abordagem da governança na profissionalização	77
2.2.2.2 A abordagem dos processos internos (gestão) na profissionalização.....	79
2.2.2.3 A abordagem da sucessão na profissionalização.....	82
2.2.2.4 A abordagem da cultura na profissionalização.....	84
2.3 A GOVERNANÇA NA EMPRESA FAMILIAR.....	87
2.4 OS PROCESSOS INTERNOS (GESTÃO) NA EMPRESA FAMILIAR	98
2.4.1 Fatores de processos internos na empresa familiar	107
2.4.1.1 Processos administrativos/operacionais na empresa familiar.....	107
2.4.1.2 Recursos humanos na empresa familiar	108
2.4.1.3 Estratégia na empresa familiar	110
2.5 A SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR.....	113
2.5.1 Modelos teóricos de sucessão na empresa familiar.....	117
2.5.1.1 Modelo tridimensional de sucessão.....	117
2.5.1.2 Modelo de performance da sucessão	118
2.5.2 Características e desafios do processo de sucessão familiar/intergeracional na empresa familiar.....	119

2.5.3 A sucessão e a profissionalização na empresa familiar.....	126
2.6 A CULTURA NA EMPRESA FAMILIAR.....	129
2.6.1 A cultura e a profissionalização na empresa familiar.....	133
2.7 A PROFISSIONALIZAÇÃO DA EMPRESA FAMILIAR.....	140
2.8 RESULTADOS DA EMPRESA FAMILIAR.....	150
3 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	161
3.1 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	161
3.2 AMOSTRA E PERÍODO DE COLETA.....	162
3.3 MODELO E OPERACIONALIZAÇÃO DOS CONSTRUTOS.....	162
3.4 TRATAMENTO QUANTITATIVO DOS DADOS.....	166
4 ANÁLISE DE DADOS.....	167
4.1 ANÁLISE EXPLORATÓRIA DOS DADOS.....	170
4.1.1 Nomenclatura dos itens.....	170
4.1.2 Análise de dados faltantes e outliers.....	170
4.1.3 Normalidade e linearidade.....	171
4.1.4 Análise descritiva da caracterização dos entrevistados e das empresas.....	172
4.1.5 Análise descritiva das variáveis dos construtos.....	173
4.2 ANÁLISE DA FIDEDIGNIDADE DOS DADOS.....	177
4.2.1 Dimensionalidade, confiabilidade e validade dos construtos.....	177
4.3 ANÁLISE DO MODELO DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS (PLS).....	180
4.3.1 Modelo de mensuração (outer model).....	180
4.3.2 Modelo Estrutural (Inner Model).....	182
4.3.3 Relação dos construtos Profissionalização e Resultados com as variáveis da empresa.....	184
4.3.4 Análise multigrupos.....	185
4.3.5 Correlação entre os construtos da profissionalização.....	191
5 ANÁLISE DO MODELO, DOS INDICADORES, MULTIGRUPO E DAS HIPÓTESES DE PESQUISA.....	192
6 CONSTRUÇÃO DO ÍNDICE DE PROFISSIONALIZAÇÃO DA EMPRESA FAMILIAR (I-PEF).....	195

7 CONCLUSÕES	199
7.1 LIMITAÇÕES DO TRABALHO E SUGESTÕES PARA OUTRAS PESQUISAS SOBRE EMPRESAS FAMILIARES	208
REFERÊNCIAS	211
APÊNDICES	235
APÊNDICE A - RELAÇÃO DAS NOMENCLATURAS DOS ITENS	235
Apêndice B – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA	239
Apêndice C - ESCALA PARA MENSURAÇÃO DA PROFISSIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS FAMILIARES	245

1 INTRODUÇÃO

A empresa familiar é um tipo de organização que, além de peculiaridades inerentes à sua formação e atuação, intrinsecamente relacionadas à coexistência e influência recíproca dos sistemas de família e negócios, tem posição destacada na economia dos países capitalistas, apresentando significativa importância tanto no contexto socioeconômico de mercado quanto no acadêmico (PEREIRA, 2008).

O estudo das organizações familiares constitui um tópico de interesse constante na teoria das organizações. A natureza das empresas familiares e sua representatividade no universo empresarial dos diversos países ensejam iniciativas frequentes de pesquisa, com vistas a uma melhor elucidação de suas questões-chave e ao provimento de melhores condições para o desenvolvimento dessas organizações (COSTA; BATISTA, 2003).

As empresas familiares constituem um tipo específico de empresa em que uma família assume funções na condução de negócios, com diversos graus de interação entre seus membros, sendo as maiores propulsoras do bem-estar socioeconômico no que diz respeito à geração de emprego e representatividade no PIB dos países (MAIA, 2010). No Brasil, um estudo de Leite (2012) constatou que mais de 99% dos negócios são originados de empresas familiares, os quais empregam mais de 60% de toda força de trabalho disponível.

Em todo o mundo, empresas familiares representam 80% das empresas e são responsáveis por metade do PIB mundial. Na Espanha, a empresa familiar representa 70% da riqueza; na Inglaterra, 75%; na Alemanha, 80%; no Brasil, 90% e nos EUA elas representam 62% da força de trabalho e 64% do PIB. Quase 75% das empresas familiares estão no comando da primeira geração, 20% de segunda geração e 5% seguindo gerações. No entanto, observando a história, apenas 15% dos negócios da família continuam com a mesma família de terceira geração (LISSONI *et al.*, 2010). Em seu estudo, Wittkuhn (2009) afirma que as empresas familiares contribuem significativamente para a economia dos países, já que empregam aproximadamente 55% da força de trabalho (OLIVEIRA, 2006).

As empresas familiares sempre exerceram um papel de grande relevância em todas as nações do mundo, desde a antiguidade até a contemporaneidade. A criação de novos negócios é

facilitada pela estrutura familiar, que pode prover o capital e a força de trabalho iniciais para a organização e o funcionamento da empresa. Gradativamente, essa empresa, que, em geral, inicia-se com um empreendedor, acrescenta os familiares nas suas operações. Assim, o que torna a empresa familiar uma organização complexa é justamente a existência de duas instituições num único ambiente: a família e a empresa (GRZESZCZESZYN; MACHADO, 2008).

Uma das principais características da empresa familiar é o desejo de seu fundador e dos sucessores de que a propriedade e a gestão do negócio se mantenham em mãos de família, e o que a torna complexa são os estreitos vínculos existentes entre a família, a propriedade e a gestão do negócio, fazendo com que seja difícil conciliar as relações familiares com as econômicas. A família se considera com direitos sobre a empresa, tanto para trabalhar nela como para ter participação em seu capital ou para intervir e tomar decisões sobre sua gestão (FREITAS; FREZZA, 2005).

As empresas familiares são importantes não só porque apresentam uma contribuição essencial para a economia, por propiciarem estabilidade de mercado em longo prazo, mas também pelo específico compromisso que demonstram com as comunidades locais, a responsabilidade que sentem como donos e os valores que defendem. Esses são fatores preciosos contra o pano de fundo das crises financeiras (EUROPEAN COMMISSION, 2009).

A dependência da economia brasileira em relação às empresas familiares pode ser parcialmente explicada pela composição histórica do capitalismo nacional, estruturado no seguinte tripé: propriedade estatal, empresas estrangeiras e empresas familiares nacionais (LETHBRIDGE, 1997; BERTUCCI; PIMENTEL; CAMPOS, 2008). Para ter sucesso em face ao fenômeno da mudança que o mundo está experimentando, a empresa familiar precisa de total clareza nestas três dimensões: família, propriedade e negócio. Acima de tudo, ela deve ter uma atitude que aceite dicotomias, como o equilíbrio entre tradição e inovação, valores e lucro, visão de curto prazo e longo prazo e outras similares, que a ajudarão a obter soluções harmoniosas diante de escolhas difíceis (IMD, 2011).

São notórias a forte presença de grupos familiares e a alta concentração de propriedade entre empresas de capital privado nacional, mas poucas empresas familiares se perenizam e

escapam de falência ou aquisição pela concorrência, fato este constatado em diferentes países, em estatísticas distintas, mas que apontam para a mesma direção, decorrente do resultado do ciclo de vida das organizações, do dinamismo seletivo dos mercados ou do fracasso de seu modelo de gestão (MIZUMOTO; MACHADO FILHO, 2007).

Conforme Ricca (2007), a maior preocupação das empresas familiares é a sua sobrevivência. A maioria delas enfrenta problemas existenciais ou estratégicos, isto é, dificuldades relacionadas à inadequação tanto na utilização quanto na escolha dos recursos disponíveis para o alcance das vantagens de mercado (CENTURION; VIANA, 2011).

Apesar de muitos acreditarem que empresa e família, quando reunidas, tendem a fracassar, a realidade demonstra que isso não é, necessariamente, verdadeiro. Muitas empresas, tanto no caso brasileiro como no de outros países, demonstram que essa parceria é possível. O importante é entender que não é a família, em si, que atrapalha a empresa, mas sim o não tratamento adequado dos problemas desse relacionamento, ou seja, a falta de um código de relacionamento entre os membros da família e a organização (DONATTI, 1999).

Arruda *et al.* (2007) destaca que as pequenas empresas que surgem no mercado deixam de existir na proporção de 70% após cinco anos de vida; das restantes, das que sobrevivem após 30 anos de funcionamento, uma percentagem grande desaparece ou é absorvida por outras. Esse autor defende que entender por que isso acontece pode trazer lições para que se consiga uma maior longevidade saudável das empresas.

Gersick *et al.* (1997), numa abordagem da economia global, afirmam que 40% das empresas familiares fracassam no primeiro ano de vida e 60% em menos de dois anos, enquanto Merhi *et al.* (2010) sinalizam que 90% fracassam até o final do décimo ano. Veloso (2000) ressalta que 80% dos pequenos empreendimentos familiares não alcançam cinco anos de vida e, ainda, que muitas das empresas familiares, cerca da metade fracassa, falindo ou sendo vendida, na passagem do fundador da empresa para a segunda geração. Já na passagem da segunda para a terceira geração, de 30% a 40% das empresas abrem falência ou são vendidas (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 1998; FREITAS; KRAI, 2010). As altas taxas de descontinuidade que ocorrem, de acordo com a literatura especializada no assunto, devem-se a inapropriados modelos de gestão, fazendo com que grande parte delas deixe de existir ainda

na primeira geração. Das poucas que conseguem chegar à segunda geração, um número ainda menor será dirigida pela terceira geração da família de seu fundador (PETRY; NASCIMENTO, 2009).

É importante destacar que, à parte todas essas influências externas sobre as empresas familiares, algumas características particulares destas empresas contribuem significativamente para o insucesso delas, não só em termos de mortalidade, como também em relação ao poder competitivo. São exemplos diretos dos fatores responsáveis pela redução do tempo de vida das empresas familiares no mercado: a centralização da gestão, que muitas vezes limita a qualidade das decisões; as estruturas mal definidas, que dificultam o processo de obtenção da vantagem competitiva, da eficiência e da eficácia; a falta de um planejamento estratégico visando ao aproveitamento das oportunidades, bem como ao combate das ameaças externas e internas; a ausência de uma maior profissionalização, visto que, nesse tipo de organização, é perceptível o excesso de informalidade e os limites subjetivos de autoridade (PEREIRA, 2008).

A necessidade de sobrevivência e da perpetuação do negócio num ambiente extremamente competitivo impõe às empresas familiares a promoção de iniciativas em diferentes dimensões. Investimento em capital humano, em treinamento, na gestão do negócio, na governança corporativa e na sucessão familiar e empresarial são preocupações dessa categoria de empreendedores (PWC, 2010).

Não obstante todas essas necessidades modernas de gestão e de comportamento empresarial, instituições com características peculiares têm sérias dificuldades em perceber o contexto em que os seus negócios estão inseridos. Empresas de tipificação familiar são exemplos dessas organizações que apresentam obstáculos em sua própria característica (ALMEIDA, 2010). É necessário notar que o processo de perda de importância relativa das empresas familiares entre as firmas de grande porte não é decorrente, necessariamente, do processo de globalização, mas resulta dos conflitos existentes dentro delas mesmas e, sobretudo, do nepotismo que nelas costuma existir (DONATTI, 1999).

A análise da empresa familiar como objeto de estudo desdobra-se em dois agrupamentos sociais de considerável complexidade: a organização e a família. O relacionamento entre esses

dois sistemas determina peculiaridades inexistentes nos demais tipos de organização. Nesses termos, as particularidades da empresa familiar têm despertado o interesse dos cientistas sociais, que concentram suas pesquisas em aspectos simbólicos e culturais da vida dessas organizações, relacionando-os com as características do universo familiar (DAVEL; COLBARI, 2000).

Considerando a sucessão como um dos maiores desafios da empresa familiar, bem como o diferente contexto em cada caso, a questão fundamental continua a mesma – o valor trocado entre a família e o negócio, o que naturalmente implica que o empreendedor entenda e planeje para as gerações seguintes (IMD, 2011). Nesse sentido, verifica-se na literatura que a sobrevivência de empreendimentos familiares tem forte relação com o processo sucessório, com a profissionalização de quadros, com a falta de informação e com os conflitos entre integrantes da família. As empresas familiares que sobrevivem à gestão do seu fundador constituem uma exceção (MARTINS *et al.*, 2008). Assim, para garantir essa continuidade, devem adotar processos que facilitem essa sucessão. Esses processos compreendem profissionalização, órgãos de gestão e protocolo familiar (CENTREMETAL.LÚRGIC; UPMBALL, 2005).

Gersick *et al.* (1997) acreditam que as empresas de propriedades de famílias ou administradas por elas constituem uma forma organizacional peculiar, cujo caráter especial tem consequências positivas e negativas. Determinadas peculiaridades podem trabalhar contra o profissionalismo do comportamento empresarial, como: antigas histórias e dinâmicas familiares podem se intrometer nos relacionamentos de negócios; pode ser mais difícil exercer autoridade com os parentes; os papéis na família e na empresa podem tornar-se confusos; as pressões da empresa podem sobrecarregar e destruir relacionamentos familiares; quando o trabalho perde em eficiência, criam-se níveis de tensão, raiva, confusão e desespero que são capazes de destruir, de forma surpreendentemente rápida, boas empresas e famílias sadias (ALMEIDA, 2010).

A profissionalização das empresas familiares, tanto na ótica da propriedade quanto da gestão, é um processo que atenua o impacto dos aspectos peculiares dessas organizações que dificultam não só sua competitividade, mas também a sua própria sobrevivência. Se fosse preciso escolher até cinco pontos-chave relacionados com a continuidade das empresas

familiares ao longo do tempo, certamente estaria entre eles a profissionalização (CASILLAS; VÁSQUEZ; DÍAZ, 2007; ALMEIDA, 2010), que tem direta relação com a intensificação do processo de concorrência, associada à globalização da economia e à necessidade de gestão de mudanças organizacionais (COSTA; BATISTA, 2003), com magnitude e velocidade cada vez maiores (IMD, 2011).

No caso do Brasil, há uma estimativa de que 95% das empresas brasileiras são controladas por famílias. Essas organizações contribuem com mais de 50% do Produto Interno Bruto (PIB) e são responsáveis por mais de três quartos dos empregos gerados (GARCIA, 2001). Outros autores, como Vidigal (1996), apontam que, no caso brasileiro, esse número chegaria a 98% das empresas, se consideradas apenas as não estatais (CAMPOS; BERTUCCI; PIMENTEL, 2008). No Brasil, um estudo identificou que mais de 99% dos negócios são originados de empresas familiares, os quais empregam mais de 60% de toda a força de trabalho disponível (LEITE, 2012; MAIA, 2010).

Sendo assim, observa-se que empresas familiares exercem grande influência na economia e no desenvolvimento do país, seja no âmbito local, regional ou nacional (FREITAS e FREZZA, 2011). Dos 50 maiores faturamentos no Brasil, 11 são empresas familiares ou de famílias que detêm o controle (SANTOS, 2011). Grandes corporações, como o Grupo Votorantim (maior grupo industrial brasileiro), a Drogaria Araújo (maior rede de venda de medicamentos em MG), destacam-se positivamente no mercado em que atuam com propriedade e gestão, predominantemente, concentradas na família (SANT'ANA, 2010).

Embora as empresas familiares brasileiras apresentassem relativa competitividade até final da década de 1980, com a abertura da economia brasileira no início dos anos de 1990, muitas delas tiveram de rever sua dinâmica de direção como condição de sobrevivência. Pode-se afirmar, inclusive, que esse processo constitui um dos mais relevantes impactos da abertura econômica sobre o ambiente dos negócios no País, o que tem despertado, também no Brasil, crescente interesse pelo tema (SILVA JUNIOR; MUNIZ, 2006).

Oliveira (2006) reforça ainda a importância das empresas familiares, ao relatar que o desenvolvimento destas interfere no futuro da economia do país, e destaca a sua preocupação, citando que a vida média das empresas brasileiras é de 12 anos, já a das empresas familiares é

de 9 anos. Destas, 30% passam para o comando da segunda geração e apenas 5% para a terceira. Fazendo uma analogia com o que acontece no mundo, apenas 20% das empresas familiares ficam mais de 60 anos sob o controle da mesma família, e elas representam um terço das 500 maiores empresas do mundo.

Apesar da expressividade e relevância das empresas familiares no Brasil e no mundo, foi só a partir de meados do século passado que pesquisadores tiveram a sua atenção despertada para a temática das empresas familiares. Mesmo com estudos isolados e embrionários sobre o assunto, como o artigo seminal de Donnelley (1964) – que trata especialmente do estabelecimento de parâmetros para definir o que seria uma empresa familiar –, foi somente a partir da década de 1980 que estudos sistemáticos começaram a ser produzidos por institutos de pesquisa criados para tratar especificamente dessa questão (DAVEL; COLBARI, 2000; CAMPOS; BERTUCCI; PIMENTEL, 2008).

Para Collins e O'Regan (2010), a pesquisa acadêmica sobre as empresas familiares ainda é um campo novo, com menos de 30 anos idade, com muitos assuntos e temas ainda a serem explorados. Apesar de crescente, como outros estudos da área acadêmica, a pesquisa sobre empresa familiar tem sido caracterizada por baixo desenvolvimento paradigmático, podendo ser destacada uma série de áreas em que os estudiosos de empresa familiar podem se concentrar no futuro: aspectos gerais da formulação da estratégia e conteúdo, profissionalização, ética, questões de responsabilidade social, objetivos da empresa familiar, ratificando a crença de Debicki *et al.* (2009) de que considerar que objetivos não econômicos podem afetar o comportamento e o desempenho da organização seria crucial para o desenvolvimento de uma teoria da empresa familiar.

Com um particular ponto de vista, a pesquisa de Bottino-Antonaccio (2007) indica que os estudos sobre as empresas familiares têm focados temas que privilegiam, sobretudo, os processos de sucessão e profissionalização das grandes empresas, oferecendo a elas ferramentas, metodologias, modernas práticas de gestão, para que consigam se manter no mercado.

A profissionalização de tais organizações tem sido considerada pela literatura como um dos principais fatores de sucesso desse tipo de empresa, embora venha sendo estudada com focos

diversificados. Este estudo se propõe a validar um modelo de análise em que a profissionalização é decorrente do inter-relacionamento das características/dimensões estratégicas da empresa família, com impactos positivos nos resultados econômicos e não econômicos das empresas familiares, possibilitando a validação de escalas e análises relacionadas ao nível de profissionalização da empresa com o atingimento dos seus resultados.

À luz da complexidade que envolve o tema profissionalização em empresas familiares, este estudo buscou responder às seguintes questões: **Quais determinantes podem ser considerados na avaliação da profissionalização em empresas familiares e como os resultados (econômicos e não econômicos) são impactados por seu nível de profissionalização?**

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

Analisar os determinantes da profissionalização da empresa familiar como fator de atingimento dos resultados (econômicos e não econômicos) desse tipo de organização.

1.1.2 Objetivos específicos

- Validar modelos de mensuração e estrutural do nível de profissionalização em empresa familiar.
- Propor índice avaliativo do nível de profissionalização (I-PEF) de empresa familiar.
- Analisar a relação entre o índice de I-PEF e os resultados da empresa familiar.
- Analisar a relação entre o porte da empresa e o índice I-PEF.
- Analisar a relação entre outras características da empresa familiar e o índice I-PEF.

1.2 Justificativa

Consideradas como a forma predominante das organizações dedicadas à produção de bens e serviços no cenário empresarial, as empresas familiares têm sido de grande importância para a

economia e a geração de empregos no Brasil e no mundo. Entretanto, apresentam altas taxas de descontinuidade que ocorrem, de acordo com a literatura, devido a inapropriados modelos de gestão e à inadequada condução do processo sucessório, fazendo com que grande parte delas deixe de existir ainda na primeira geração. Das poucas que conseguem chegar à segunda geração, um número ainda menor será dirigida pela terceira geração da família de seu fundador (PETRY, 2005).

Alguns fatores, dentre os quais, principalmente, 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).

Identificar os fatores críticos de sucesso das empresas familiares fomentará o desenvolvimento de uma alternativa não só para a sustentação, mas também para o desenvolvimento das empresas familiares, aumentando, conseqüentemente, a permanência delas no mercado (PEREIRA, 2008; MAIA, 2010).

A literatura atual sobre as empresas familiares mostra, dentre outros aspectos que limitam o sucesso delas, os seguintes: a falta de uma reação rápida; a visão errônea da empresa ao se voltar primeiramente para os interesses da família em detrimento do estudo do desenvolvimento de novos mercados e da real necessidade dos consumidores, bem como das adaptações necessárias; a falta de metas claras; a fragilidade de sistemas de controles, muitas vezes ineficientes; a visão da empresa como extensão do patrimônio pessoal e a existência de rivalidade, até inconsciente, entre os membros da família. Todos eles comprometem consideravelmente o desempenho, a sustentação e o desenvolvimento desse tipo de organização no mercado (PEREIRA, 2008).

Dentre os estudos nacionais e internacionais que abordaram o tema, podem-se citar:

- a) Governança x profissionalização: Almeida (2010); Oliveira *et al.* (2012); Bertucci; Pimentel e Campos (2008); Oliveira *et al.* (2011); Mizumoto e Machado Filho (2007); Moreira Júnior (2006).
- b) Sucessão x profissionalização: Leite (2011); Duarte e Oliveira (2010); Brum (2008); Duarte e Oliveira (2007); Bortoli Neto e Moreira Júnior (2001).

- c) Processos internos x profissionalização: Ceribeli; Merlo e Morais (2010); Chua; Chrisman e Bergiel (2009); Muchon e Campos (1998); Padula (2004); Bender e Souza (2011); Freitas e Krai (2010); Freitas e Frezza (2005); Bicalho (2004).
- d) Cultura x profissionalização: Lissoni *et al.* (2010); Freitas e Frezza (2011); Hall e Nordqvist (2008); Santos (2004); Krielow e Santos (2011); Sant'ana (2010).
- e) Profissionalização x resultado: Steward e Hitt (2011); May (2008); Yu *et al.* (2012); Pereira (2008); Sanding (2004).

Estudos sobre empresas familiares carecem de abordagens que aliem os aspectos práticos com as questões teóricas, por exemplo, o dilema da passagem do tempo, quando a empresa cresce, a família se torna mais numerosa e a estrutura de propriedade se altera, concomitantemente aos processos de sucessão gerencial. Isso, em muitos casos, implica em uma demanda pela implementação de mecanismos mais estruturados de governança na empresa, com o objetivo de oferecer o necessário suporte para as mudanças fundamentais na estrutura organizacional e patrimonial e no processo estratégico da empresa (OLIVEIRA *et al.*, 2011).

As empresas familiares tornam-se objeto de problematização científica, na medida em que são discutidos elementos centrais associados à natureza desse tipo de organização. Sua problematização, como objeto de estudo, envolve aspectos como sua definição, a identificação de fontes de distinção diante das organizações não familiares e das particularidades associadas à dinâmica da interação entre família e empresa (SHARMA, 2006; BORGES; LIMA, 2009).

Assim, a identificação dos recursos e capacidades únicas das empresas familiares é necessária no campo da pesquisa de negócios da família, sendo de particular valor os que estão associados com a interação e o envolvimento da família. Na empresa familiar, a família e os negócios estão inextricavelmente interligados e, como tal, são como nenhuma outra forma de empreendimento econômico. Entender esse jogo singular de estrutura social e econômica é uma oportunidade para o avanço de estudos científicos desse tipo de organização (CHUA; CHRISMAN; SHARMA, 1999).

Temas de interesse em estudos sobre empresas familiares – como o desempenho da empresa nas dimensões financeiras e não financeiras entre gerações, as fontes de conflito, a eficácia de

estratégias de resolução, o processo de sucessão se estender por extensos períodos – sugerem a necessidade de estudos longitudinais ou estudos transversais repetidos ao longo do tempo (SHARMA, 2006).

Em análises realizadas em pesquisas nacionais sobre empresas familiares, verificou-se que o tema é tratado de forma pulverizada e apresenta baixo quantitativo de estudos relacionados diretamente à profissionalização dessa categoria de empresa. Estudo bibliométrico sobre pesquisas que discutiram o tema “empresas familiares” foi realizado por Paiva, Oliveira e Melo, em 2008, publicado em anais de diversos congressos nacionais. Abrangendo o período de 1997 a 2008, as principais temáticas destacadas nesse estudo foram: sucessão (31,3%); estratégia (13,3%); modelos de gestão (10,8%); profissionalização (9,6%); cultura (8,4%); aprendizagem (7,2%); representações sociais (7,2%); mudança (6,0%); empreendedorismo (6,0%) e sistemas contábeis (6,0%). Os artigos restantes apresentam outros temas da administração como rede, gênero, poder, aquisições, políticas públicas, institucionalismo, identidade, processo de tomada de decisão, inovação, *turnover*, liderança. Atualizando a pesquisa realizada pelas autoras supracitadas, observa-se que, de 2008 a 2011, pouco mudou em relação às temáticas e à pulverização mencionadas. Foram encontrados, pesquisando nas publicações dos mesmos congressos, artigos contendo os seguintes temas: sucessão (24%); estratégia (16%); cultura (16%); gestão (4%); aprendizagem (4%); responsabilidade social (4%); profissionalização (4%) e outros (28%). Observa-se que o tema “profissionalização” ainda é bastante escasso na literatura, com apenas um trabalho publicado no ano de 2009.

Pode-se afirmar que o campo de estudos sobre empresas familiares assume um caráter potencial, constituindo-se como alternativa acadêmica relevante para a produção de pesquisas e para o desenvolvimento de teorias dentro da área da administração e dos estudos organizacionais no Brasil. A teorização deve considerar, de forma conjunta, os objetivos familiares e organizacionais, possibilitando a ocorrência de uma relação sinérgica e simbólica entre família e empresa que, posteriormente, possa influir na longevidade da organização familiar. Em outros termos, é possível verificar que a tendência não é tratar as empresas familiares como mero objeto de estudo, mas compreendê-las e investigá-las a partir do pressuposto de que a interação entre família e empresa é capaz de imprimir uma dinâmica diferenciada a esses empreendimentos (BORGES; LESCURA; OLIVEIRA, 2012; ZACHARY, 2011).

Dessa forma, a contribuição deste trabalho pretende ser o de agregar conhecimento ao estudo da profissionalização da empresa familiar como fator de longevidade e atingimento de resultados desse tipo de organização. Para tanto, aborda o assunto de forma diferenciada da que, até então, tem sido abordada na literatura, com a consideração de inter-relacionamento de diversos construtos inerentes à integração do sistema familiar e de negócios, com vistas ao seu eficiente desempenho, avançando mais um pouco no estudo teórico e acadêmico sobre o tema, o qual é sinalizado como carente nesse particular.

Para a análise das contribuições teóricas dos estudos sobre o tema, foram consideradas duas dimensões: originalidade e utilidade. Em geral, a utilidade científica é entendida como uma forma que melhora o rigor conceitual ou a especificidade de uma ideia e/ou aumenta o seu potencial para ser operacionalizado e testado. A originalidade no desenvolvimento de trabalhos conceituais, por sua vez, considera a contribuição teórica que repousa na capacidade de um estudioso de produzir pensamento original (e especialmente revelador ou surpreendente) na sua percepção e útil (de preferência de uma maneira científica) na sua aplicação. Em última análise, acredita-se que as dimensões de originalidade e utilidade/escopo podem se unir para produzir teorias que fazem a diferença para a ciência e a prática (CORLEY; GIOIA, 2011).

Diante desse cenário, esta tese se justifica, pois estudos que ajudem a compreender e aprimorar os aspectos inerentes às características das empresas familiares, voltados à contribuição para sua longevidade e o atingimento de seus múltiplos desempenhos (CHRISMAN; CHUA; SHARMA, 2003; ZAHRA; KLEIN; ASTRACHAN, 2006; OLIVEIRA, 2012), são considerados como necessários e relevantes no âmbito acadêmico, principalmente quando se consideram os impactos desses estudos na maior parte das organizações brasileiras.

Entende-se, dessa forma, que o presente estudo se torna relevante, tendo em vista que a profissionalização das empresas familiares, na forma como considerada neste trabalho, é fundamental para a vitaliciedade dessas organizações. Para a academia, no geral, e para as empresas familiares, no particular, esta pesquisa busca apresentar contribuições importantes na medida em que desenvolve uma escala de mensuração da profissionalização em empresas familiares e, com isso, proporciona ferramentas capazes de gerar índices de profissionalização

das empresas brasileiras, além de contribuir para a verificação de existência de discriminação do nível de profissionalização pelo porte e por outras características da empresa.

Neste estudo, apresenta-se um modelo de análise com foco na profissionalização da empresa, visando adicionar aos estudos sobre esse tipo de organização uma abordagem do tema de forma diferenciada da que até então vem sendo adotada na literatura.

A análise do modelo teve como objetivo identificar os determinantes da profissionalização, bem como seus impactos nos resultados da empresa familiar, aprofundando a pesquisa para além do lugar comum geralmente considerado, que vincula profissionalização a gestão e trata dimensões tais como governança, sucessão e cultura como eventos independentes.

As evidências da literatura, especialmente as apresentadas por Stewart e Hitt (2011); Casillas, Vásquez e Díaz (2007); Donatti (1999); Freire *et al.* (2009); Werner (2004) permitem sustentar a inferência de que a profissionalização é um processo que deve ser aplicado em todas as dimensões (governança, gestão, sucessão e cultura), consideradas estratégicas para que a empresa familiar atinja seus resultados econômicos e não econômicos (longevidade, sustentabilidade, satisfação da família, etc).

O modelo propõe, então, que as citadas dimensões se tornam mais efetivas quando são tratadas pelo processo da profissionalização, constituindo-se, para análise do nível de profissionalização da empresa familiar, seus determinantes de avaliação.

Ressalte-se que, embora a literatura trate o tema da profissionalização com vários focos, envolvendo uma série de combinações das dimensões/determinantes citados, existe um ponto comum na consideração de que a empresa familiar que consegue melhor operacionalizar tais dimensões/determinantes é aquela que tem maior possibilidade de obter os melhores resultados econômicos e não econômicos.

Dessa forma, trata-se neste trabalho, especificamente, de aspectos envolvendo a profissionalização nas empresas familiares, tanto em relação às suas dimensões determinantes (governança, processos internos, sucessão e cultura) e sua influência no resultado (econômico e não econômico) desse tipo de organização, quanto em relação a uma escala de mensuração

de índice de profissionalização e seu inter-relacionamento em razão de variáveis caracterizadoras desse tipo de empresa.

1.3 Modelo conceitual de pesquisa

A literatura não apresenta um conceito único para a profissionalização, o que é destacado no estudo de Bottino-Antonaccio (2007), para o qual não é estranho que os autores tenham conceitos/definições e posições diferentes sobre a profissionalização, assim como não chegaram a um consenso sobre o conceito/definição de empresas familiares e como garantir a sua continuidade.

Na literatura, parte dos autores, a exemplo de Lodi (1998), Amendolara (2005) e Adachi (2006), trata a profissionalização com o foco na integração ou substituição de administradores familiares por gestores contratados, enquanto outra parte, a exemplo de Ricca (2011a), Padula (2004) e Freitas e Frezza (2005), tem foco nos aspectos de formalização, governança e práticas menos personalizadas. Ainda outra corrente, adotada por autores como Ceribeli; Merlo e Morais (2010), Ehlers (2006) e Basco e Rodríguez (2007), aborda a profissionalização de forma mais abrangente, considerando aspectos como processo de mudança organizacional, postura profissional com indicadores, capacidade de fazer alguma coisa bem.

Para esta pesquisa, a profissionalização foi considerada na perspectiva de sua influência em todos os sistemas e características peculiares à empresa familiar, como meio de viabilizar os resultados desse tipo de organização, aproximando-se, portanto, das correntes teóricas que tratam o construto de forma mais abrangente, a exemplo de Werner (2004).

Nesse sentido, optou-se por operacionalizar o conceito de profissionalização, nesta tese, como uma mescla de parte dos conceitos já apresentados da literatura, resultando no seguinte conceito: **Profissionalização da empresa familiar é o processo de mudança organizacional pelo qual a empresa assume práticas administrativas mais racionais, modernas, formalizadas e menos personalizadas, tanto no sistema empresarial quanto no familiar, visando alcançar os resultados econômicos e não econômicos da organização.**

A caracterização da importância da profissionalização para a empresa familiar, que tem como peculiar característica a interação constante entre os sistemas empresarial e familiar, bem como seu âmbito de atuação, é evidenciada por Epperlein (2010), na medida em que destaca que a profissionalização das empresas familiares é considerada a peça-chave para a sua sobrevivência e perpetuação, além de garantir altos padrões de governança, gestão e performance, bem como servir como meio de prevenção de eventuais desavenças familiares que possam, no futuro, comprometer a saúde e até mesmo a sobrevivência do negócio.

Assim, na literatura, considerando o contexto da empresa familiar, os autores abordam a profissionalização com enfoques diferenciados, levando em conta um ou mais aspectos de sua manifestação, mas que podem ser agrupados em quatro perspectivas básicas, consideradas nesta tese como construtos que refletem a profissionalização e, como tal, são considerados seus determinantes, quais sejam: governança, gestão, sucessão e cultura da empresa familiar.

Na fundamentação teórica deste trabalho, é apresentado o detalhamento da análise de cada um dos construtos utilizados no modelo de pesquisa, bem como das suas respectivas correlações, sendo a finalidade desse capítulo apresentar, de forma objetiva, o modelo que subsidiou e norteou este estudo.

Ressalte-se que os conceitos dos construtos considerados no modelo de pesquisa foram aproveitados de conceitos pré-existentes ou foram elaborados pelo autor deste trabalho, a partir dos principais elementos obtidos da literatura, os quais também constam da fundamentação teórica deste trabalho.

Nesse sentido, a operacionalização do construto Governança Familiar foi baseada no conceito construído por Pereira (2010) em sua pesquisa, para quem governança, na empresa familiar, é o conjunto de instâncias, práticas e princípios, formais ou informais, disseminados no âmbito da organização familiar, que consolidam a estrutura de poder e orientam o sistema de relações estabelecido entre os indivíduos pertencentes às esferas da família, da propriedade e da gestão. Esse construto se relaciona com os profissionais que exercem cargos de responsabilidade executiva na organização; com a adoção de boas práticas de governança; com os atributos dos membros da diretoria executiva e conselhos – formação, aptidão e estrutura – e com as relações de poder existentes entre as instâncias da instituição.

Para o construto Processos Internos, a operacionalização considerou o conceito elaborado por este pesquisador de serem tais processos atividades executadas pela organização, tanto operacionais quanto administrativas, que visam dar sustentação ao seu desenvolvimento, conduzindo-a efetivamente ao cumprimento de sua missão, garantindo-lhe a adaptabilidade e o equilíbrio necessários a sua continuidade. Abrange a gestão de processos, recursos humanos, estratégia na empresa familiar e se relaciona à estrutura e ao modelo organizacional adotado por essas empresas, representando seus sistemas, estruturas e processos organizacionais.

Da mesma forma, o construto Sucessão foi operacionalizado nesta tese em duas perspectivas: a sucessão familiar ou intergeracional, relacionada à questão da transmissão da propriedade aos herdeiros e sucessores familiares, e a sucessão profissional, relacionada à transmissão da gestão da empresa familiar a empregados ou executivos profissionais, familiares ou não, responsáveis pela gestão da empresa familiar, representando um dos momentos mais importantes para aperfeiçoar a continuidade da empresa familiar.

Para a operacionalização do construto Cultura, foi considerado o conceito construído no trabalho de Santos (2004), que entende cultura organizacional como o conjunto de pressupostos e crenças comuns aos membros de uma organização, manifestado de forma explícita ou não, que implica a forma como uma empresa é administrada. Nesse construto, destacam-se os princípios e valores que prevalecem na empresa familiar, bem como os princípios empresariais existentes na organização.

Uma vez conceituados os determinantes da profissionalização, o modelo propõe uma correlação a ser testada desses construtos com o nível de profissionalização da empresa familiar, o qual, por sua vez, é correlacionado com os resultados da organização, voltados para sua longevidade e produtividade.

Nesse particular, os resultados da empresa familiar abrangem aspectos financeiros/econômicos e também não financeiros/econômicos (OLSON *et al.*, 2003). Os resultados financeiros/econômicos, em regra, são aqueles que apresentam algum tipo de mensuração, por exemplo, lucro, rentabilidade, vendas, etc., e os resultados não

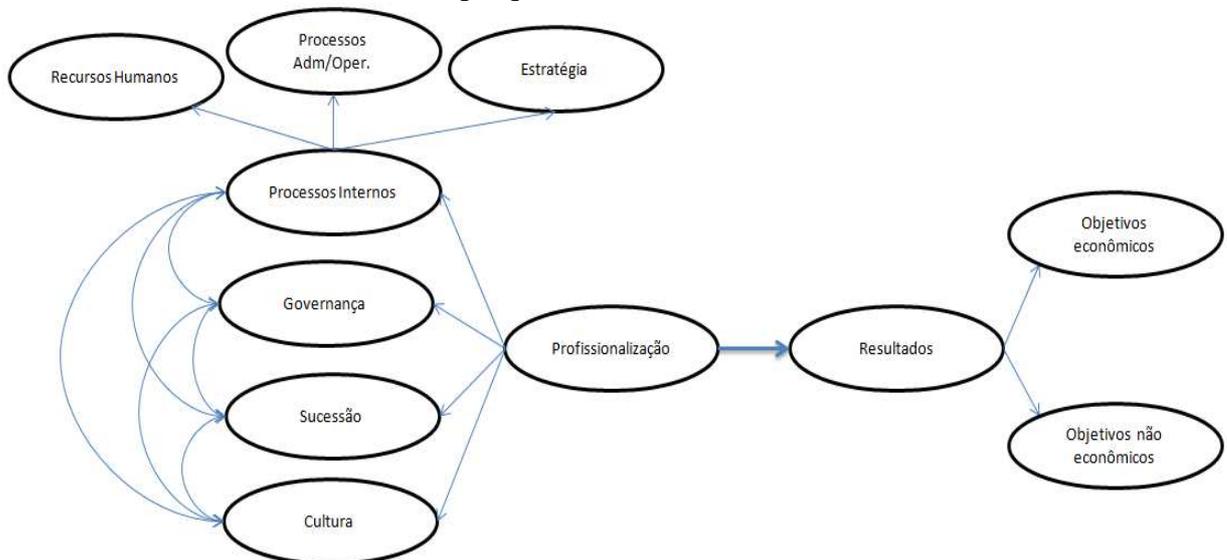
financeiros/econômicos são aqueles mais subjetivos, não mensuráveis de forma direta, tais como: sustentabilidade, crescimento, longevidade, inserção social, reputação (COLLI, 2012).

Os construtos utilizados neste trabalho estão focados nos seguintes aspectos, considerando-se as empresas familiares:

- A profissionalização da empresa familiar tem como dimensões determinantes a governança, os processos internos, a sucessão e a cultura que a organização apresenta.
- As dimensões citadas não somente refletem a profissionalização da empresa, mas também se influenciam reciprocamente.
- A profissionalização influencia positiva e significativamente os resultados (objetivos econômicos e não econômicos) dessa categoria de organização.

Assim, a partir das considerações feitas neste tópico, bem como dos objetivos deste trabalho, elaborou-se um modelo de pesquisa, conforme a FIG. 1, a seguir.

FIGURA 1 - Modelo conceitual da pesquisa



Fonte: Elaborada pelo autor, 2013.

Definiu-se neste trabalho, a partir do modelo proposto, a unidade de análise como sendo a empresa familiar e sua profissionalização como instrumento para a longevidade e o atingimento de seus objetivos múltiplos.

Esta tese está estruturada em sete capítulos. No primeiro, que constitui a introdução, também se apresentam a justificativa, o problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos e o modelo conceitual de pesquisa. No segundo, expõe-se a fundamentação teórica, abordando aspectos da empresa familiar, da sua profissionalização e do modelo de conceituação, dimensões e indicadores da profissionalização, bem como aspectos de governança, processos internos, sucessão, cultura e resultados da empresa familiar. No capítulo seguinte, o terceiro, são expostos os aspectos metodológicos utilizados na pesquisa. No quarto, são apresentadas as análises de dados, seguidas das análises do modelo, dos indicadores, do multigrupo e das hipóteses de pesquisas, itens que são tratados especificamente no quinto capítulo. O sexto capítulo versa sobre o índice de profissionalização da empresa familiar (I-PEF), enquanto no sétimo encontram-se as conclusões do estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são apresentadas as abordagens da literatura sobre a empresa familiar e os aspectos de sua profissionalização, bem como sobre os elementos/determinantes dessa profissionalização (governança, gestão, sucessão, cultura da empresa familiar) e os elementos constituintes do desempenho desse tipo de organização.

2.1 A empresa familiar

2.1.1 Conceito de empresa familiar

Os aspectos conceituais formam uma das principais complexidades vigentes na área de empresas familiares. Não há consenso entre a comunidade acadêmica quanto a um conceito que seja capaz de abordar o que realmente vêm a ser essas organizações (FIGUEIREDO FILHO, 2011; SONGINI, 2006; COSTA, 2010; SANTOS, 2011; FREITAS; FREZZA, 2011; MAIA, 2009; LIMA, 2005; SANT'ANA, 2010; FREIRE *et al.*, 2010; GRZESZCZESZYN; MACHADO, 2008; SANMARTIN; PEREZ; BARREIRO, 2007; MAIA, 2010; CAMPANARIO *et al.*, 2005).

Diferentes concepções são defendidas a partir de estudos que abordam uma ou outra variável e demonstram estar corretos, mas, geralmente, sua validade fica limitada a uma determinada realidade ou, pouco tempo depois, surgem críticos apontando restrições e imperfeições (MORAES FILHO; BARONE; PINTO, 2011).

Dentre os inúmeros conceitos de empresa familiar apresentados pela literatura, no QUADRO 1, a seguir, são listados aqueles encontrados nas referências utilizadas neste trabalho.

QUADRO 1 - Conceitos de empresa familiar (continua)

Autor	Ano	Conceito de empresa familiar
Donnelley	1967	Empresa familiar inclui uma ou mais das seguintes condições: a) a sucessão dos cargos administrativos é determinada pelos laços de família; b) as esposas e filhos dos atuais dirigentes encontram-se no Conselho de Administração; c) os valores institucionais importantes da empresa identificam-se com uma família, tanto nos aspectos formais da empresa

		<p>quanto nas tradições informais, podendo ser implícito ou explícito;</p> <p>d) as ações de um membro da família refletem-se na reputação da empresa, independentemente da sua ligação com a empresa;</p> <p>e) os parentes (sobrinhos, netos, genros) sentem-se obrigados a ficar com ações por razões mais do que puramente financeiras, geralmente, afetivas;</p> <p>f) A posição do parente na empresa influi em sua situação na família, obrigando-o a determinar sua própria carreira a seguir após chegar a um acordo quanto às suas relações com a empresa.</p>
Bernhoeft	1989	Empresa familiar é aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família ou, ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios em seguidas gerações.
Gersick <i>et al.</i>	1997	É a propriedade de uma família que define a empresa familiar, sendo a principal característica das empresas familiares o fato de estarem ligadas a uma família. Empresa familiar é considerada a partir da interação das dimensões da propriedade, da empresa e da família, existentes no âmbito da organização.
Lodi	1998	A empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e em que os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador.
Grzybovski; Tedesco	1998	Considera-se empresa familiar como aquela organização empresarial que tem sua origem e sua história vinculadas a uma mesma família há pelo menos duas gerações, ou aquela que mantém membros da família na administração dos negócios, ou seja, uma empresa que é controlada e/ou administrada por membros de uma família.
Ricca	1998	Empresa familiar é aquela em que a família detém o controle por pelo menos duas gerações e na qual existam interesses mútuos tanto em termos de políticas estabelecidas como em relação aos propósitos da família.
Donatti	1999	Considera-se uma empresa familiar quando um ou mais membros de uma família exercem controle administrativo sobre a gestão, por possuírem parcela expressiva da propriedade do capital. É caracterizada pelo desejo de seus fundadores e sucessores de que a propriedade e a gestão da empresa se mantenham em mãos da família.
Chua; Chrisman e Sharma	1999	A empresa familiar é um negócio regulado e/ou gerido com a intenção de moldar e buscar a visão do negócio realizado por uma coalizão dominante, controlada por membros da mesma família ou de um pequeno número de famílias, de uma maneira que é potencialmente sustentável ao longo de gerações da família ou das famílias.
Gonçalves	2000	<p>O que de fato caracteriza a empresa familiar é a coexistência de três situações, que são:</p> <p>a) a empresa é propriedade de uma família, detentora da</p>

		totalidade ou da maioria das ações ou cotas, de forma a ter o seu controle econômico; b) a família tem a gestão da empresa, cabendo a ela a definição dos objetivos, das diretrizes e das grandes políticas; c) a família é responsável pela administração do empreendimento, com a participação de um ou mais membros no nível executivo mais alto.
Garcia	2001	Uma empresa pode ser considerada como familiar quando for controlada por uma ou mais famílias, que, tendo ou não representantes na gestão, exercem influência sobre a missão e os objetivos da organização a partir de seus próprios interesses.
Rocha	2001	Uma empresa, para ser familiar, deve ter, necessariamente, uma estrutura gerencial na qual os cargos de maior poder decisório sejam ocupados pela família proprietária.
Oslon <i>et al.</i>	2003	Empresa familiar é definida como uma empresa de propriedade gerida por um ou mais membros da família.
Lank	2003	Empreendimento ou empresa familiar é uma corporação, sociedade, propriedade ou qualquer outra forma de organização na qual dada família exerce o controle sobre o capital votante.
Centremetal.lúrgic; Upmball	2005	Uma empresa tem natureza familiar quando for possível identificar pelo menos duas gerações de uma mesma família e, além disso, sempre que tal ligação geracional tenha uma forte influência tanto na política da empresa como nos interesses e objetivos da família.
Leone	2005	Empresa familiar é constituída por meio de três aspectos: propriedade – controle dos negócios nas mãos de uma família; gestão – gerenciamento por ela influenciado; processo sucessório – a segunda geração assume os lugares dos parentes.
Bornholdt	2005	A empresa pode ser definida em sentido amplo, segundo o qual ela é propriedade de uma ou mais famílias e a sua direção é de responsabilidade de executivos não familiares, e em sentido mais restrito, segundo o qual a empresa é mantida sob o comando dos sócios-familiares, em termos de propriedade e gestão.
Oliveira	2006	Empresa familiar é caracterizada pela sucessão do poder decisório, de maneira hereditária, a partir de uma ou mais famílias.
Songini	2006	Empresa de propriedade de uma ou mais famílias, gerida por seus membros.
Casillas, Vázquez e Díaz	2007	Caracterizada pela propriedade da empresa ou o controle sobre ela; pelo poder que a família exerce sobre a empresa, normalmente pelo trabalho nela desempenhado por alguns membros da família; pela intenção de transferir a empresa a futuras gerações e pela concretização disso na inclusão de membros dessa nova geração na própria empresa.
Vida	2007	A empresa é considerada familiar quando a propriedade é de uma ou mais famílias e a gestão principal é executada por um ou mais de seus membros, nisso podendo estar envolvidos casais e/ou filhos consanguíneos ou adotivos.

Bottino-Antonaccio	2007	Uma empresa familiar é aquela em que existe o envolvimento de pelo menos dois membros da família na administração ou no controle acionário da empresa, independentemente de estar na primeira ou segunda geração de dirigentes.
Rutherford <i>et al.</i>	2008	Uma empresa controlada e gerida por um indivíduo, que emprega apenas membros da família imediata e que tem algum grau de identidade de sua família tacitamente conectado com a empresa.
Basco e Rodríguez	2009	Empresa familiar é aquela que atende a um dos dois requisitos essenciais: há membros da família na direção ou nos postos de gestão e/ou o capital é dividido entre os membros da família.
Lima	2009	Empresa efetivamente administrada pelos herdeiros do fundador.
European Commission	2009	Uma empresa, de qualquer tamanho, é uma empresa familiar, se: 1) A maioria dos direitos de tomada de decisão está na posse da pessoa natural que estabeleceu a empresa, ou na posse da pessoa natural que tem/adquiriu o capital social da empresa, ou na posse de seus cônjuges, pais, filhos ou herdeiros diretos das crianças. 2) A maioria dos direitos de tomada de decisão é direta ou indireta. 3) Pelo menos um representante da família ou parente está formalmente envolvido na governança da empresa. 4) A pessoa que estabeleceu ou adquiriu a empresa (capital social) ou suas famílias ou descendentes possuem 25% dos direitos de decisão vinculados do seu capital social.
Wittkuhn	2009	Empresa que é governada e/ou gerida por uma coalizão dominante, ou seja, o topo da equipe de gestão é composto por membros da família, com a intenção de dar forma e buscar uma visão que é sustentável ao longo de gerações dessa família, como uma empresa familiar.
Toso Júnior <i>et al.</i>	2010	É qualquer negócio organizado formalmente, não importando o seu porte ou o segmento, e que tenha no seu comando um indivíduo ou uma família, e este indivíduo ou família deve responder pelas decisões principais e participar ativamente do negócio.
PwC – PricewaterhouseCoopers International Limited	2010	Caracterização da empresa familiar: - O controle da empresa está nas mãos de seu fundador ou da pessoa que a adquiriu ou de membros de sua família. - Pelo menos um representante da família participa da gestão de negócios. - No caso de companhia aberta, o empresário que a fundou ou adquiriu, ou seus familiares, detém o controle por meio de ações, e pelo menos um membro da família participa do Conselho.
Lissoni <i>et al.</i>	2010	Empresa familiar é a organização que conta com a participação de familiares na condução do negócio ou com poder para

		indicar um profissional para fazer isso.
Lopes	2011	Empresa familiar é aquela em que um ou mais membros de uma família exercem considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuir parcela expressiva da propriedade do capital.
PwC – PricewaterhouseCoopers International Limited	2012 b	Empresa familiar é definida como uma empresa em que: 1) a maioria dos votos é detido pela pessoa que criou ou adquiriu a empresa (ou seus cônjuges, pais, filhos ou herdeiros diretos); 2) pelo menos um representante da família está envolvido na gestão ou administração da empresa; 3) a pessoa que criou ou adquiriu a empresa (ou suas famílias) possui 25% do direito de voto por meio de seu capital, e há pelo menos um membro da família no Conselho da empresa.
Santana e Silva	[2005?]	Pode-se definir empresa familiar tradicional como aquela em que um ou mais membros de uma família exerce considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuir parcela expressiva da propriedade do capital. Existe estreita relação ou considerável relação entre propriedade e controle, sendo que o controle é exercido justamente com base na propriedade.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2013.

Um aspecto comum que se faz presente nas definições de empresa familiar é o fato de que há uma relação complexa entre família e empresa (DAVEL; COLBARI, 2000; ALMEIDA, 2010) não apenas no âmbito da gestão, mas, sobretudo, no âmbito da propriedade e da influência dos proprietários familiares sobre a gestão da empresa (CAMPOS, BERTUCCI; PIMENTAL, 2008).

Nesse sentido, o envolvimento da família é a questão-chave que define, que diferencia negócios familiares de negócios não familiares. As definições levam em conta muitos aspectos, tais como a propriedade da família, o envolvimento da gestão, o controle estratégico, os negócios como a principal fonte de renda para a família e as transferências intergeracionais (LOPES, 2007; MAIA, 2010; OLIVEIRA, 2011).

Além disso, como referido por Astrachan, Klein e Smyrnios (2006), não se encontra com frequência uma definição de família e essa ausência implica problemas, principalmente em um contexto internacional, em que as famílias e as culturas são diferentes, não só devido a fronteiras geográficas, mas também à dimensão temporal. Um dos exemplos dessa diversidade é o fato de que empresários em nome individual (ou seja, empresas com um

proprietário, mas que podem empregar outra família e/ou os membros não familiares) são considerados como empresas familiares em países europeus (LOPES, 2011).

O principal problema associado a isso é que se torna difícil determinar se os resultados de um estudo utilizando um tipo específico de definição também se aplicam às empresas familiares excluídas por essa definição (CHUA; CHRISMAN; SHARMA, 1999).

São vários os entendimentos do conceito de empresa familiar, permanecendo ele sem consenso na literatura. Segundo Leone (2005), Scarpin, Almeida e Machado (2012), Trevinyo-Rodrigues (2009) e Flores Júnior (2010), há três vertentes conceituais: a primeira, no nível da propriedade: o fato de a propriedade/controlar da empresa ser de uma família; a segunda, no nível de gestão: a gestão da empresa se encontra nas mãos de familiares; a terceira, no nível da sucessão: a geração seguinte encontra-se na empresa e tende a assumir o controle da organização deixado pelos parentes.

A literatura não é unânime quanto aos critérios que determinam se uma empresa é familiar ou não. Para alguns autores, a simples divisão de capital entre pessoas consanguíneas ou com laços familiares basta para determinar se uma empresa é familiar, mas, para outros, é preciso que o controle empresarial passe pelo menos para uma segunda geração para que uma empresa possa ser caracterizada como tal (VEIGA, 2010).

Casillas, Vázquez e Díaz (2007) comentam sobre a dificuldade de obter uma definição clara e consensual de empresa familiar, pelo fato de os negócios familiares serem realidades multidimensionais, motivo pelo qual há definições baseadas em múltiplos fatores. Porém esses autores afirmam que a maioria dos conceitos gira em torno de três aspectos principais, que são:

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

Alguns autores se esforçam para, pelo menos, indicar alguns pontos básicos que caracterizam a empresa familiar: 1) estreita ligação entre valores familiares e estilo de administração; 2) forte valorização da confiança e da expectativa de fidelidade; 3) nível de dedicação dos familiares sobrepondo determinantes administrativos como eficiência e eficácia profissional; 4) autoritarismo e paternalismo nas promoções e nas premiações, relacionadas a critérios de confiança, lealdade e antiguidade dos trabalhadores, em detrimento de sua produtividade ou da qualidade do serviço prestado (ALTAF; TROCCOLI, 2010).

Os vários conceitos de empresa familiar estão fundamentados em diferentes fatores relacionados com a propriedade, a direção e o controle (CHUA; CHRISMAN; SHARMA, 1999). Alguns classificam como familiares apenas empresas que tenham experimentado o processo de sucessão (LODI, 1998), outros consideram a intenção de transferir a firma para as próximas gerações (SHARMA; CHRISMAN; CHUA, 1997) e outros, mais amplos, não levam em conta a concretização desse processo para classificá-las (MOREIRA JUNIOR, 2006).

Para Lodi (1998) e Donnelly (1967), a empresa familiar só nasce com a segunda geração de dirigentes. Na gestão do fundador, é apenas uma “empresa pessoal”, em que há um arranjo de relações muito pessoal entre este e seus colaboradores (empregados e membros da família).

Em visão divergente, Kreisig; Springer e Petry (2005) e Petry (2005) partem da premissa de que uma empresa pode ser familiar desde sua primeira geração, pelo fato de uma ou mais famílias deterem o controle do negócio e participarem da sua gestão, ainda que esteja sendo administrado pelos fundadores. Nessas condições, exceto se vendida a terceiros ou extinta, a empresa familiar passa pelo processo de sucessão de comando, o que se enquadra na definição da maioria dos autores e nos objetivos deste estudo.

Nesse mesma linha de raciocínio, a definição dada pela European Commission (2009) inclui empresas familiares que ainda não passaram pela primeira transferência geracional, abrangendo também empresários em nome individual e os trabalhadores independentes (desde que exista uma entidade legal que pode ser transferida). A problematização da empresa familiar, como objeto de estudo, envolve aspectos como sua conceituação na condição de empresa familiar e a identificação de fontes de distinção diante de outros tipos de

organizações, bem como a análise das particularidades associadas à dinâmica da interação entre família e empresa (SHARMA, 2006; BORGES; LIMA, 2009).

Segundo Casillas, Vázquez e Díaz (2007), a dificuldade para obter um consenso deriva do fato de que algumas definições centram-se mais no conteúdo, outras, no objetivo, e outras ainda, na forma das empresas familiares. Devido a esse fato, alguns estudiosos propõem demarcações concretas do conceito da empresa familiar, ao passo que outros se limitam a descrever quais são as características diferenciais em relação a outros tipos de empresas.

O desenvolvimento do conceito de empresa familiar teve uma enorme contribuição a partir do modelo predominante para entender a estrutura conceitual desse tipo de organização, conhecido como o modelo de três círculos da empresa familiar, que descreve a dinâmica dessa empresa como composta por três subsistemas diferentes e independentes, porém superpostos: negócio (gestão), propriedade e família. Assim, qualquer ente, dentro de uma empresa familiar, pode fazer parte de um dos sete setores formados pelos círculos superpostos dos subsistemas. Alguns estarão em mais de um setor, e outros em apenas um. É possível, portanto, a partir disso, “mapear” a presença da família nele (GERSICK *et al.*, 1997).

A maioria dos autores concorda que, se existem as dimensões de propriedade da empresa (ou a participação da família significativa no capital social), de energia (ativo família na gestão da empresa) e de continuidade (a empresa pretende continuar nas mãos da família), pode-se dizer ser uma empresa familiar. Contudo, mesmo considerando que as três dimensões acima são satisfeitas, continua a haver sérias dificuldades na limitação do conceito de empresa familiar, uma vez que não é fácil estabelecer o percentual de controle que a família deve ter, qual o grau de relação é considerado, se a participação da família na empresa deve envolver tarefas de gestão (SANMARTIN; PEREZ; BARREIRO, 2007).

Devido à insatisfação com as definições existentes, vários autores têm recentemente mudado suas abordagens para identificar a "essência" de uma empresa familiar. Assim, uma definição integrada de uma empresa familiar, por exemplo, poderia incluir 1) senso de família (único, inseparável, e sinérgicos recursos e capacidades emergentes da participação da família e interações), 2) controle sobre o negócio para as atuais e as próximas gerações (WAIKATO, [2010?]).

Nessa direção, Bernhoeft (1991), quando define as empresas familiares, inclui ainda alguns aspectos, inerentes a esse tipo de organização, entre eles: a valorização de funcionários antigos (especialmente, aqueles que começaram com o fundador); a influência dos laços afetivos familiares nos comportamentos, nos relacionamentos e nas decisões empresariais; a valorização da antiguidade em detrimento da eficácia e/ou competência; a exigência de dedicação incondicional ao trabalho; o vínculo exclusivo com a empresa; a ambiguidade entre as decisões emocionais e as racionais; a frequente utilização dos “jogos de poder”, em que prevalece a habilidade política sobre a competência administrativa.

Já Bottino-Antonaccio (2007), em seu estudo sobre o tema, destaca como características das empresas familiares a reprodução de crenças e valores familiares na empresa, a distribuição dos cargos mais importantes entre os membros da família, a “obrigação” de dar continuidade aos negócios familiares, o maior ou menor envolvimento da família na empresa (e vice-versa), a valorização (ou supervalorização) dos laços afetivos entre os familiares e entre os funcionários. Trata-se, segundo ele, de consequências e especificidades desse tipo de organização.

Chrisman, Chua e Sharma (2003) afirmam que a essência de uma empresa familiar é composta por diferentes fatores, dentre os quais a intenção de a família dominante manter o controle da empresa; as características das capacidades decorrentes das participações e interações da família serem únicas, sinérgicas e constituírem recursos inseparáveis; e a existência de uma visão definida pela família controladora e repassada às gerações futuras para sua continuidade.

Leone (2005), corroborado por Papa e Luz (2008) e Oliveira *et al.* (2012), afirma ser internacionalmente aceito que as empresas familiares possuem três principais características:

- a) propriedade: o controle sobre as decisões está nas mãos da família;
- b) gestão: os mais elevados níveis hierárquicos são ocupados por membros da família;
- c) sucessão: a segunda geração da família assume os lugares vagos de seus antecessores familiares e assim sucessivamente.

Astrachan, Klein e Smyrnios (2006) sugerem que, se a definição de família é muitas vezes falha, especialmente em um contexto internacional, em que as famílias e culturas não diferem

apenas pelas fronteiras geográficas, mas também ao longo do tempo, uma maneira de superar esse problema, especialmente em pesquisa empírica, é especificar os níveis e tipos de relacionamentos, bem como os laços de parentesco das pessoas envolvidas. Outra maneira é proporcionar desde logo uma clara e concisa definição do que se entende por família.

Por sua vez, em sua pesquisa sobre o tema, Lima (2005) considera que a empresa familiar é uma das modalidades de exercício da atividade empresarial. Nesse sentido, a empresa familiar, como organização econômica propriamente dita, compartilha as abordagens de cunho geral referentes às organizações empresariais, qualquer que seja a origem do seu controle. Não se pode dizer que exista, ainda, um exato conceito universal acerca do que venha a ser a empresa familiar. Entretanto as diferentes correntes existentes, não representando divergência total entre si, têm vários aspectos em comum quanto aos seus pontos de vista, como o fato de que a empresa familiar tem origem e história vinculadas a uma família ou à manutenção, no seu seio, de membros de uma família na administração do negócio.

Para desenvolvimento desta tese, a visão considerada de **Empresa Familiar é a de uma organização cuja propriedade e controle é pertencente a uma ou mais famílias, independentemente da geração na qual se encontre, ocorrendo interação entre o sistema familiar e o sistema empresarial, visando ao atingimento de objetivos econômicos e não econômicos.**

2.1.2 Sistemas e características da empresa familiar

Tem-se que a empresa familiar é provavelmente uma das mais antigas formas de negócio praticadas ao longo da evolução da humanidade. Desde antes do mercantilismo, já existiam as unidades familiares de manufatura de mercadorias. O liberalismo, que defende a não intervenção do Estado na economia e que parte do pressuposto de que o mercado deve estar livre para seguir as suas próprias tendências, enaltece a concorrência perfeita de iniciativas empresariais como forma de atender às necessidades da comunidade. Também, esse modelo político de gerir a economia apoia-se nos pequenos negócios oriundos de esforços familiares de sobrevivência (FREITAS; FREZZA, 2005).

Historicamente, as empresas familiares surgiram no Brasil com as capitânicas hereditárias, no início do século XVI, logo após o descobrimento da nova terra por Portugal (GORGATI, 2000; VIDIGAL, 1999; OLIVEIRA, 2006; WERNER, 2004; LEONE; FREZZA, 2005).

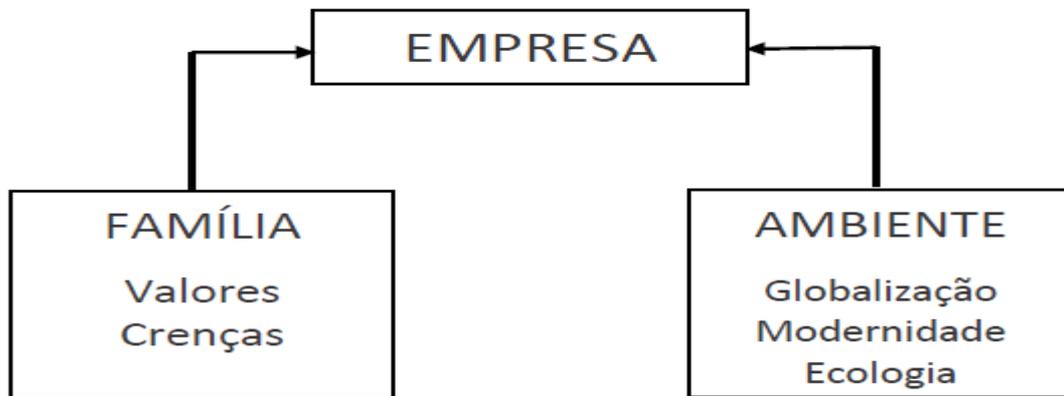
A história das empresas familiares pode ser contada desde as capitânicas hereditárias até os dias de hoje, contemplando os grandes engenhos de açúcar de Pernambuco, as fazendas de café de São Paulo, o desenvolvimento industrial de São Paulo do final do século XIX e início do século XX e, ainda, o *boom* industrial durante e logo após a Segunda Guerra Mundial.

No Brasil, a relação entre família e negócios tem sido historicamente orientada por dois referenciais básicos: o patrimonialismo e o patronato político. O patrimonialismo sustentou-se nas famílias patriarcais, formando, com muita frequência, parentelas, sob a chefia de um senhor. Em termos práticos, é uma visão patrimonialista que permite à família administrar o patrimônio pessoal e o da empresa como se fosse único e privado. O patronato político, prática assegurada pelo Estado protetor e mantida por tanto tempo, provocou, além do estímulo à incompetência, outra grande distorção. O empresário, acostumado a ter o Estado a servi-lo, nunca entendeu que seria necessário e legítimo assumir encargos impostos por ele, o Estado servidor, tanto os impostos, especialmente o tributo sobre rendimentos, como as obrigações trabalhistas ou ainda o respeito ao meio ambiente (GONÇALVES, 2000).

A empresa familiar, no Brasil, é fortemente influenciada pelos traços culturais dos imigrantes. Os fundadores tornam-se empreendedores e patriarcas que incorporam à sociedade irmãos, primos ou pessoas da mesma origem. Assim, essas empresas estão apoiadas em um modelo predominantemente baseado na solidariedade, no desejo de vencer as adversidades e na confiança mútua provocada pelo vínculo comum. A figura familiar cria um sistema baseado na lealdade e na submissão, que impede qualquer movimento contrário (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 1998).

Dessa forma, Grzybovski e Tedesco (1998) concluem que a vinculação entre propriedade e gestão passa por vieses que transcendem a capacidade de gestão, adentrando em questões subjetivas (sentimentos, poder) e em questões objetivas (abertura econômica, globalização, associações, sucessões, perda do controle absoluto), ou seja, a empresa fica entremeadada à família, a ela ligada e ao ambiente mutável que a rodeia (FIG. 2).

FIGURA 2 - Relação entre família x empresa x ambiente



Fonte: GRZYBOVSKI; TEDESCO, 1998, p. 48.

Os dois sistemas que constituem esse tipo de negócio – a empresa e a família –, ao revelarem suas características opostas, sendo um voltado para a razão e o outro para a emoção, têm suas regras postas em confronto, e os conflitos aparecem. Por isso, os participantes devem estabelecer regras de convivência entre a empresa e a família de forma participativa para que exista maior probabilidade de comprometimento entre as partes (MAIA, 2009).

As empresas familiares constituem uma parcela significativa dos grandes grupos empresariais brasileiros, o que lhes garante um lugar de destaque na economia nacional e torna relevante a realização de estudos que procurem aprofundar o conhecimento de sua dinâmica. Tais empresas, embora apresentem as mais variadas formas, têm uma característica central, qual seja, o fato de terem sua origem e história vinculadas a uma família cujos membros se encontram à frente da administração dos negócios e mantêm expectativas acerca de sua continuidade na organização (ESTOL; FERREIRA, 2006).

Bernhoeft (1989) explica que a empresa familiar insere-se em um ambiente em que se confundem, de um lado, o papel profissional do técnico ou do gerente, racional e objetivo, e, de outro, o papel familiar de pai, filho, genro, primo, que pressupõe uma relação permanente e carregada de afetividade. Para esse autor, a família se caracteriza por três aspectos relacionados entre si: o entrelaçamento de todas as histórias pessoais dos envolvidos; a intensa afetividade que marca as relações entre os membros, mesmo não havendo contato direto entre eles, e a indissolubilidade do vínculo existente.

Em sua pesquisa, Bottino-Antonaccio (2007) afirma que, assim como a história e o estágio da empresa, a história e o tamanho da empresa poderão influenciar os processos decisórios. Além disso, a relação entre família e empresa é um importante determinante desses processos. A diferença entre as gerações também são uma importante questão para as empresas familiares. Geralmente, a geração mais velha tende a ser mais conservadora e resistente às mudanças. A geração mais nova, ao entrar para a empresa da família, mostra-se muito entusiasmada, querendo inovar; é nesse encontro das duas gerações que surge o conflito entre tradição e modernidade.

Além do negativo-positivo, ou da dicotomia bem-mal, a influência da família poderia ser vista apenas como uma característica de negócios. Todas as características de uma empresa familiar podem ser vistas, dependendo da forma como os membros familiares as gerenciam, como vantagens potenciais, como desvantagens ou como uma característica neutra em relação ao desempenho (ALCARAZ *et al.*, 2009; VIDA, 2007).

Dentre os vários fatores considerados características da empresa familiar, são apresentados a seguir, no QUADRO 2, alguns obtidos da literatura pesquisada.

QUADRO 2 - Características da empresa familiar (continua)

Características da empresa familiar	Autor
- Dificuldades na separação entre o que é intuitivo ou emocional e o que é racional.	Leonardi (2008); Bottino-Antonaccio (2007); Veiga (2010); Petry (2005)
- Comando único e centralizado.	Leonardi (2008); Songini (2006); Petry (2005); Leone (2005)
- Postura de autoritarismo e austeridade do fundador.	Leonardi (2008)
- Estrutura administrativa e operacional enxuta; maior informalidade (preferência pela comunicação verbal e pelos contatos pessoais).	Leonardi (2008); Bottino-Antonaccio (2007); Petry (2005); Leone (2005)
- Exigência de dedicação, austeridade e fidelidade dos familiares aos interesses da empresa.	Leonardi (2008); Petry (2005)
- Forte valorização da confiança mútua, independentemente de vínculos familiares.	Leonardi (2008); Bernhoeft (1998)
- Laços afetivos extremamente fortes, influenciando comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa.	Leonardi (2008); Petry (2005); Bernhoeft (1998); Leone (2005)
- Valorização da antiguidade como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência.	Leonardi (2008); Veiga (2010); Petry (2005); Bernhoeft (1998)
- Expectativa de alta fidelidade dos empregados.	Leonardi (2008); Petry (2005); Bernhoeft (1998)
- Jogos de poder em que, muitas vezes, vale mais a	Leonardi (2008); Bernhoeft (1998)

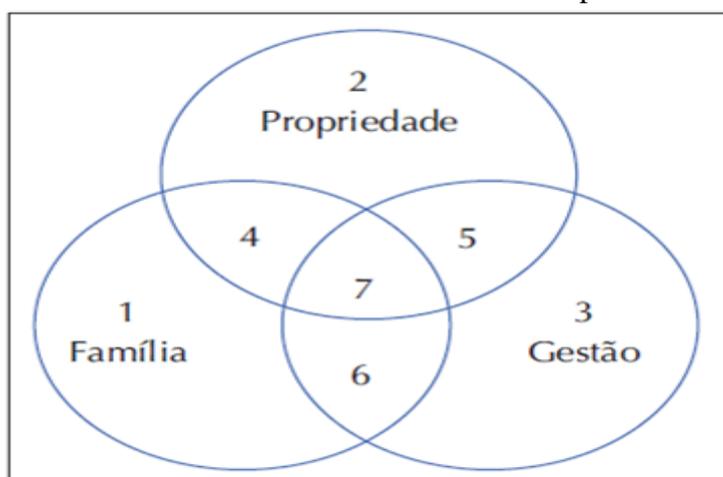
habilidade política do que a característica ou competência administrativa.	
- Influência de questões de família.	Bottino-Antonaccio (2007); Songini (2006)
- Dificuldades no planejamento da sucessão.	Bottino-Antonaccio (2007)
- Impacto da cultura nas empresas familiares.	Bottino-Antonaccio (2007)
- Confusão entre o patrimônio pessoal e o da empresa	Veiga (2010)
- Forte valorização da confiança mútua, independentemente de vínculos familiares; influência dos laços afetivos nas decisões; exigência de dedicação; rigor na forma de se vestir ou gastos na organização; dificuldade em diferenciar o que é racional e emocional; em certas empresas, há também jogos de poder.	Oliveira (2006)

Fonte: Elaborado pelo autor, 2013.

Um dos modelos mais aceitos para estudar e entender as peculiaridades entre a família e a empresa data de 1982, quando dois autores americanos de Harvard – Tagiuri e Davis – elaboraram o Modelo de Dois Sistemas para análise e entendimento das empresas familiares. Para eles, era necessário fazer uma distinção crítica entre os subsistemas “propriedade” e “gerenciamento” dentro da empresa. Algumas pessoas são proprietárias, mas não estão envolvidas na operacionalização da empresa; outras são gerentes, mas não controlam ações. Conforme o tempo passa, os relacionamentos ficam mais complexos, e as principais questões da empresa dizem respeito, sobretudo, aos sistemas da propriedade e da gestão (BOTTINO-ANTONACCIO, 2007).

Promovendo a evolução desse modelo, por entenderem que os maiores dilemas das empresas familiares estão relacionados, principalmente, à distinção entre família, propriedade e gestão, Gersick *et al.* (1997) criaram o Modelo de Três Círculos (FIG. 3), segundo o qual o sistema empresarial familiar é composto por três subsistemas independentes e superpostos: gestão, família e propriedade. Assim, todos os proprietários (sócios e acionistas) estarão no sistema “propriedade”. Todos os membros da família estarão no sistema “família” e todos os funcionários no sistema “gestão/empresa”. As pessoas com mais de uma conexão com a empresa estarão em um dos setores sobrepostos, que podem estar inseridos em dois ou três círculos ao mesmo tempo. Por exemplo, o proprietário que também é membro da família, mas não trabalha na empresa, estará num lugar diferente do proprietário que não é membro da família e trabalha na empresa.

FIGURA 3 - Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar



Fonte: GERSICK *et al.*, 1997, p. 6.

Nesse modelo, identificam-se sete setores:

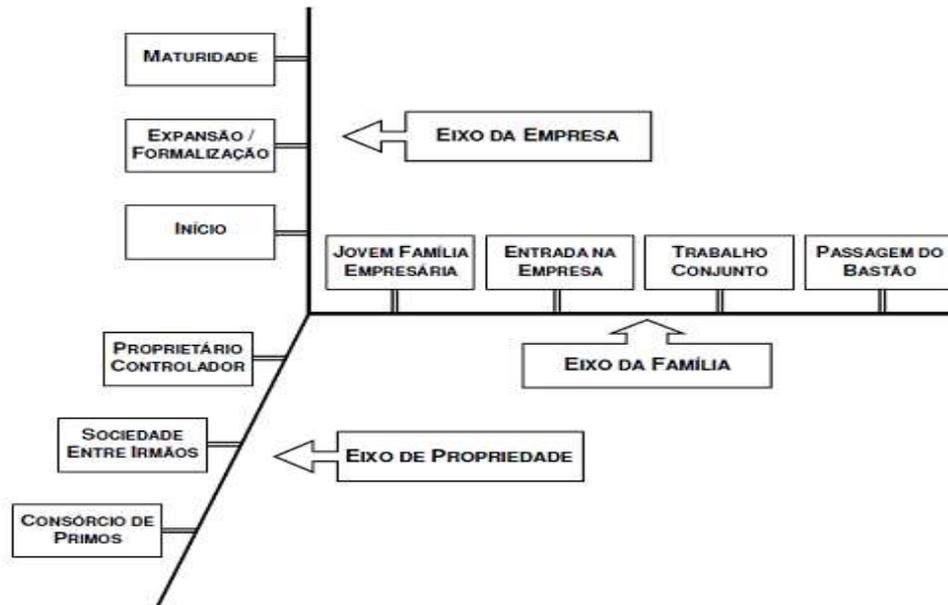
- setor 1 - membro da família, que não é proprietário nem funcionário;
- setor 2 - acionista, que não é membro da família nem funcionário;
- setor 3 - funcionário, que não é proprietário nem membro da família;
- setor 4 - proprietário, que é membro da família, mas não trabalha na empresa;
- setor 5 - proprietário, que trabalha na empresa, mas não é membro da família;
- setor 6 - membro da família, que é funcionário, mas não é proprietário;
- setor 7 - proprietário, que é membro da família e trabalha na empresa.

Apesar de ser uma excelente ferramenta, o Modelo dos Três Círculos tem as suas limitações. É como uma fotografia do que acontece em um determinado momento. Entretanto muitos dos dilemas enfrentados pelas empresas familiares são causados pela passagem do tempo.

Por esse motivo, esses mesmos autores optaram por acrescentar a variável “tempo” ao Modelo dos Três Círculos, originando assim o Modelo Tridimensional do Desenvolvimento das Empresas Familiares, em que existe uma dimensão separada para demonstrar o desenvolvimento de cada um dos três subsistemas – propriedade, família e gestão. Cada uma das partes muda em seu ritmo próprio e de acordo com a sua sequência. Sobre a propriedade, pode-se dizer que existem três etapas básicas – proprietário controlador, sociedade entre irmãos e consórcio de primos. Sobre a família, são quatro as principais etapas – jovem família empresária, entrada na empresa, trabalho conjunto, passagem do bastão. Sobre a empresa, são três as etapas básicas – início do negócio, expansão/formalização e maturidade (FIG. 4). É

uma divisão didática, pois existe uma interdependência entre os eixos e as mudanças em um deles; além de interferirem, são influenciadas pelos demais eixos.

FIGURA 4 - Modelo Tridimensional de Desenvolvimento



Fonte: GERSICK *et al.*, 1997, p. 18.

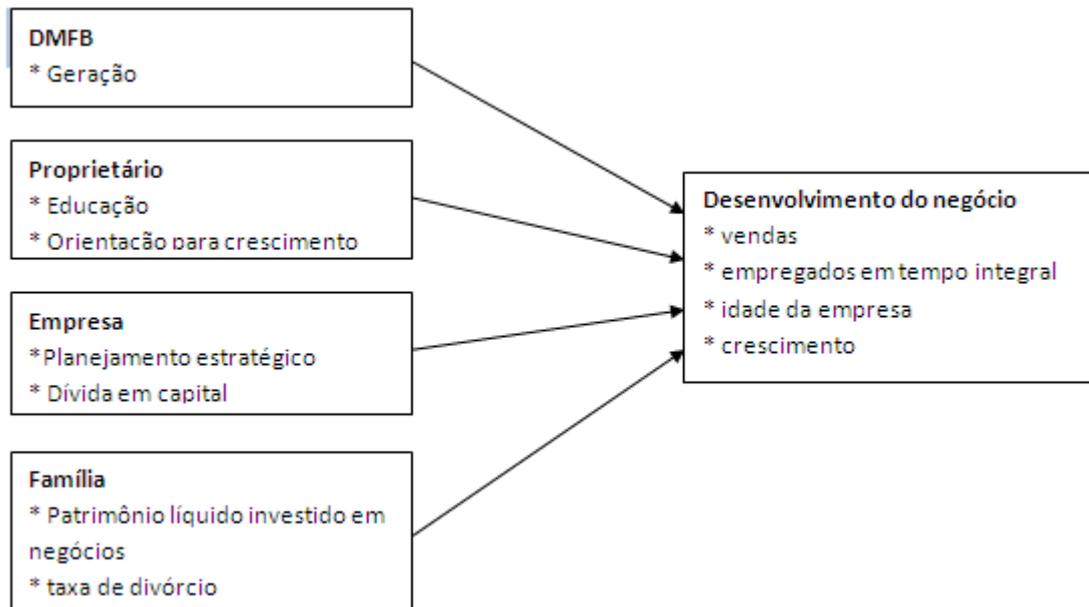
Nesse mesmo sentido, Tondo (2008) destaca que há três esferas de evolução do ciclo de vida: do indivíduo, da família e da empresa familiar. Segundo essa autora, o ciclo da empresa familiar liga-se aos ciclos individuais e familiares (TONDO, 2008).

Em aprimoramento ao Modelo de Desenvolvimento para Empresa Familiar (DMFB – Development Model for Family Business), também conhecido como o Modelo dos Três Círculos, Rutherford, Muse e Oswald (2006), considerando que o DMFB incide apenas sobre a forma como a progressão de características da propriedade, família e gestão ao longo do tempo pode impactar o desempenho da empresa familiar, propõem um modelo de sobreposição que pesquisadores e profissionais poderiam usar para obter *insights* adicionais para o desenvolvimento da empresa familiar.

Esses autores, utilizando o DMFB como uma base, identificaram três conjuntos de variáveis – características do proprietário, da empresa e da família – em adição às variáveis de desenvolvimento da propriedade, da família e dos negócios, contidas no DMFB, produzindo uma nova perspectiva na análise do Modelo de Desenvolvimento das Empresas Familiares,

com poder de explicação de variância superior ao modelo tomado como base, gerando o seguinte Modelo de Empresa Familiar Expandido, conforme a FIG. 5.

FIGURA 5 - Modelo de Empresa Familiar Expandido



Fonte: RUTHERFORD; MUSE; OSWALD, 2006, p. 329.

Especificamente, em termos de características do proprietário, as variáveis do modelo revelaram que empresas com proprietário com uma orientação de crescimento apresentaram taxas maiores de crescimento. Além disso, as empresas com proprietário com estudo em nível de pós-graduação foram maiores em termos de vendas e de empregados de tempo integral e beneficiaram-se de um maior crescimento de taxas do que aquelas cujos proprietários tinham menor nível de escolaridade.

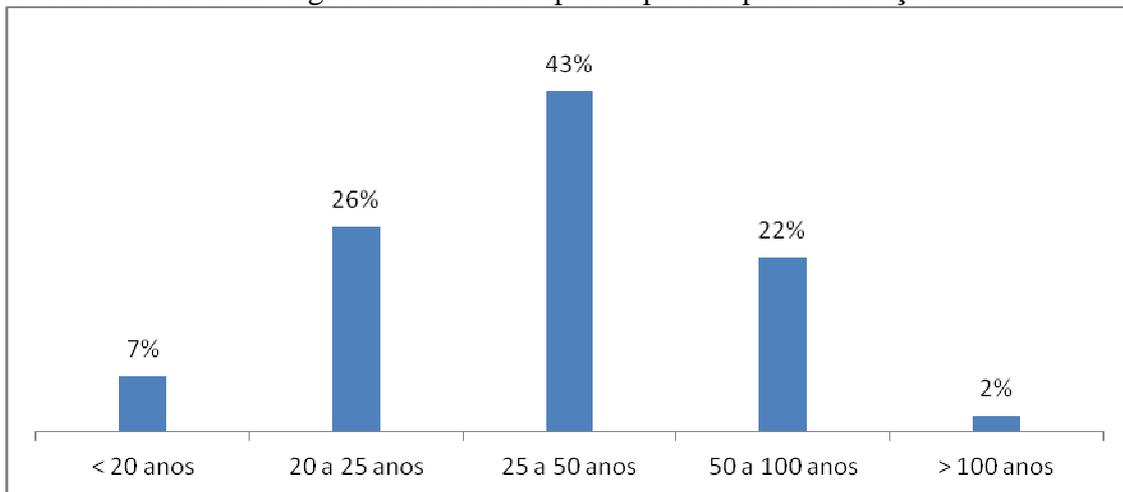
Com relação a características da empresa, o planejamento estratégico e a dívida em capital foram positivamente relacionados às vendas, ao crescimento e ao aumento do número de empregados de tempo integral.

Em termos de características familiares, as análises indicaram que as empresas com maiores taxas de divórcio na família sofriam de menor receita de vendas e eram significativamente mais jovens do que as empresas com menores taxas de divórcio na família. Adicionalmente, empresas com famílias que tiveram um maior percentual de seu patrimônio líquido na empresa beneficiaram-se da maior receita de vendas, de mais funcionários em tempo integral e de maior crescimento de taxas.

As variáveis sexo, volume de negócios da família e coempresários não foram estatisticamente significativas como preditores de vendas, empregados de tempo integral, idade da empresa ou crescimento. É importante notar que a idade não parece ser uma medida significativa de desenvolvimento de negócios nesse modelo. Em outras palavras, com exceção óbvia de geração, nenhuma das questões em estudo parece ser dependente da idade (RUTHERFORD; MUSE; OSWALD, 2006).

Como pode ser observado pela representação no GRAF. 1, cerca de três quartos das médias e grandes empresas familiares brasileiras têm menos de 50 anos de fundação. Elas são, em sua maioria, empresas jovens, já que 43% delas têm entre 25 e 50 anos de idade, apenas 2% têm mais de cem anos, e somente 7% têm menos de dez anos, significando que poucas empresas conseguem crescer e ter mais de cem funcionários (definição de média empresa: ter entre 100 e 499 funcionários) em menos de dez anos (PROSPERAR, 2007).

GRÁFICO 1 - Porcentagem do total de empresas por tempo de fundação



Fonte: PROSPERAR, 2007, p. 8.

Um negócio de família não é diferente de qualquer outra empresa, exceto em um aspecto importante: a propriedade ou o controle da empresa é de propriedade de uma família e, geralmente, são membros dela que ocupam posições-chave na empresa (SANMARTIN; PEREZ; BARREIRO, 2007).

Apesar da crença de muitas pessoas de que empresas e famílias juntas não têm resultados positivos, existem empresas familiares bem sucedidas que provam o contrário, mas, para que

os resultados apareçam, é necessário conhecer os problemas desse relacionamento e que haja um código de relações entre a família e a empresa (LODI, 1998; WERNER, 2004).

Ehlers (2006) e Bornholdt (2005) afirmam que as interações entre os três sistemas (família, propriedade e gestão) podem gerar criatividade, audácia e crescimento ou conflitos de interesses, desejos e ansiedades, conforme pode ser exemplificado no QUADRO 3, no mesmo sentido defendido por Ricca (1998) e Bernhoeft (1991).

QUADRO 3 - Interações sistêmicas nas empresas familiares

Sistema Familiar	Sistema Societário	Sistema Empresarial
Os relacionamentos	O acordo de acionistas	Os lucros e/ou investimentos
O desenvolvimento pessoal	O patrimônio	O empreendimento
Os conflitos	O retorno	A gestão
O desenvolvimento	A sucessão profissional	O mercado
A saúde física e emocional	A perpetuação	A competência para competir

Fonte: Adaptado de EHLERS, 2001, citado por BORNHOLDT, 2005, p. 30.

Dessa forma, à medida que cada um desses sistemas se desenvolve, maior é a necessidade de compreendê-los e promover suas interações, pois a harmonia de seu conjunto poderá conduzir a organização à eficácia. São propósitos e comportamentos sistêmicos singulares das empresas familiares, nos quais os valores e as crenças dos indivíduos devem ser conduzidos para a convergência de objetivos mútuos e comuns, fazendo com que essas empresas tenham sua própria forma de atuação, suas próprias características, seu modelo de gestão singular (PETRY, 2005).

Campos (2003) destaca o fato de que, embora existam algumas regras gerais que as famílias adotam para orientar o funcionamento da empresa e cumprir seus objetivos no mercado, esta segue os padrões comportamentais que são específicos do grupo familiar. É certo que houve significativas mudanças na estrutura e funcionamento das famílias com o passar do tempo, contudo suas regras e seus padrões básicos se mantiveram estáveis. Ao gerir uma empresa, a família transfere essas regras de casa, onde são adequados, para as empresas, onde se tomam, na maioria das vezes, inadequados.

A condução de uma empresa familiar é repleta de pontos que passam pelas relações humanas, familiares e societárias, fazendo com que essas entidades tenham que enfrentar não somente os desafios legais, gerenciais, estratégicos e financeiros, mas também os de cunho emocional, como conflitos gerados em seu núcleo (BRETAS; SOARES; BRANDÃO, 2011).

Existe um consenso em evolução de que os pesquisadores devem tratar as empresas familiares de forma heterogênea, fundamentado na visão de que a relação entre o envolvimento e o comportamento da família e o desempenho da empresa familiar é susceptível de ser modulada ou mediada, em muitos aspectos (CHRISMAN *et al.*, 2012).

Empresas familiares têm sua própria complexidade: além de lidar com questões relativas ao negócio, têm também de lidar com a questão da propriedade e com questões de família. Essa complexidade dá a elas força relevante — as famílias têm valores e se preocupam com as futuras gerações e com a sustentabilidade da empresa. A propriedade do negócio é de caráter independente e de longo prazo; além do mais, a empresa pode recorrer a modelos de negócios não convencionais. Por causa disso, as empresas familiares têm, muitas vezes, desempenho superior às companhias de capital aberto (SCHWASS, 2008). Contudo, esclarece esse autor, os conflitos oriundos dessas três dimensões diferentes podem transformar essa complexidade em fraqueza interna. Isso acontece quando cada uma dessas dimensões se desloca em uma direção diferente, provocando tensões entre os membros da família, podendo levar até mesmo ao colapso do negócio.

A pesquisa coordenada pela PwC – PricewaterhouseCoopers International Limited, em todo o mundo, intitulada “PwC Family Business Survey 2012”, realizada entre junho e agosto de 2012, foram consultados quase 2 mil executivos de 28 países, localizados na Europa, Oriente Médio, Américas e Ásia-Pacífico (no Brasil, foram consultadas 100 empresas familiares), permitiu que se extraíssem alguns resultados como:

- No Brasil, 77% das empresas familiares registraram crescimento nos últimos 12 meses, enquanto globalmente esse percentual foi de 65%.
- O principal desafio para alcançar esse crescimento foi a inovação e atração de talentos.
- Externamente, os fatores que mais trarão desafios para as empresas no próximo ano são as condições de mercado (68%), competitividade (43%) – tanto em preço quanto em número de competidores – e as políticas governamentais/regulamentações (32%).

- Olhando para o futuro, as principais questões emergentes levantadas pelas empresas familiares pesquisadas foram: a economia continua a ser um motivo de preocupação; a globalização será crucial para o sucesso – ou o fracasso; a inovação será vital para garantir vantagem competitiva; a disputa por talentos irá se intensificar.

Conforme PwC (2012b), os resultados da pesquisa culminaram em um levantamento que mostra que os negócios das empresas familiares são robustos, vigorosos e bem-sucedidos, entregando lucros sólidos, mesmo no continuado ambiente econômico incerto.

Assim como acontece em diferentes culturas, as origens e características da história das famílias empresárias no Brasil são muito próprias (SANTOS, 2011). O processo de evolução dessas empresas familiares brasileiras moldou características, valores e crenças que estão presentes em grande parte das organizações dessa natureza, tais como: solidariedade, desejo de vencer as adversidades, confiança mútua gerada pelo vínculo comum, lealdade e submissão (BOTTINO-ANTONACCIO, 2007); apego ao patrimônio, reforçando o modelo da gestão patriarcal, com poder absoluto, inquestionável, indivisível e insubstituível, influenciando também a passagem para um modelo de gestão mais descentralizado, com delegação de poder e responsabilidade e, sobretudo, monitoramento eficiente; cultura pouco associativista, reforçada pela inexistência de um “inimigo comum” diante de um mercado excessivamente fechado, como foi o brasileiro até o início da década de 1990, que manteve a competição restrita às empresas nacionais, diminuindo a necessidade de ações conjuntas para o aprimoramento da competitividade interna (GORGATI, 2000); concentração da propriedade no fundador e seu sucessor (VIDIGAL, 1999); dificuldade para separar família de propriedade e de empresa (BERNHOEFT, 1991).

Alguns estudiosos que reconhecem a contínua vitalidade das empresas familiares acreditam que essas empresas seriam mais eficazes se elas se comportassem mais como empresas não familiares (STEWART; HITT, 2011). Na literatura pesquisada, foi possível detectar, conforme o QUADRO 4, as seguintes características da empresa familiar por dimensão organizacional:

QUADRO 4 - Características da empresa familiar por dimensão organizacional (continua)

	Empresa familiar
Propriedade	Concentrada, baseada no parentesco. Balanceamento entre fluxo de caixa e direito de propriedade. Não diversificada.
Governança	Propriedade e controle unificados. Domínio interno do Conselho. Opacidade, sigilo.
Retornos	Resultados não econômicos importantes. Benefícios privados para a família. Acionistas minoritários explorados.
Recompensas	Atribuição baseada no nepotismo. Membros da família: indulgência. Critérios particulares.
Redes	Incorporadas em redes de parentesco. Papéis menos difusos. Responsabilidade pessoal personalizada.
Liderança	Arraigado, longo mandato. Treinado no trabalho. Sucessão desenhada em colegiado de parentesco.
Carreiras	Membros da família. Horizontes de carreira de longo prazo.
Gestão	Autocrática. Emocional, intuitiva. Conservadora, inovação sufocada. Orgânica, adaptação mútua.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2013.

De certo modo, no âmbito de uma empresa familiar, é comum que os objetivos e princípios organizacionais se confundam com os valores cultivados na família. O equilíbrio entre os interesses individuais e/ou familiares e os objetivos organizacionais parece, então, ser a chave para a sobrevivência das empresas familiares (TILLMANN; GRZYBOVSKI, 2005). Tal interação conduz à constituição de um tipo singular de organização, na medida em que estão presentes elementos econômicos e sociais no âmbito de uma estrutura organizacional e na medida em que essa interação exerce influência significativa sobre o desempenho e a sobrevivência da organização familiar (DYER JR., 2006).

Para evitar possíveis conflitos entre a família e a empresa, é necessário regular esse vínculo e garantir o atingimento dos objetivos do negócio, de um lado, e, do outro, as aspirações no relacionamento familiar. O êxito reside em estabelecer regras claras, que são conhecidas e compartilhadas por todos (CENTREMETAL.LÚRGIC; UPMBALL, 2008).

Gersick *et al.* (1997) afirmam que os papéis na família e na empresa podem tornar-se confusos. As pressões da empresa podem sobrecarregar e destruir os relacionamentos familiares. Quando mal trabalhados esses papéis, é possível criarem-se níveis de tensão, raiva, confusão e desespero que podem destruir, de forma surpreendentemente rápida, boas empresas e famílias sadias. Uma das maiores dificuldades que as empresas familiares enfrentam é o fato de os conflitos pessoais transferirem-se para o âmbito dos negócios. Os conflitos se tornam inevitáveis diante da superposição dos subsistemas família, propriedade e gestão (SOUZA, 2012; BOTTINO-ANTONACCIO, 2007).

Com o tempo, o aumento do volume de pesquisas na área aponta para o princípio orientador fundamental de que a combustão de empreendedorismo não pode ocorrer sem a mobilização das forças da família. Por outro lado, as famílias que possuem e gerem os negócios prosperam melhor quando podem mobilizar efetivamente o negócio para o seu bem-estar. Empresas e famílias são invariavelmente os elementos inextricavelmente interligados e sobrepostos, o que pode ser mais bem visto, estudado e compreendido em relação à forma como eles interagem para criar e sustentar um ao outro (ROGOFF; HECK, 2003; SANT'ANA, 2010).

Entretanto o comportamento da empresa familiar é altamente idiossincrático, e essas idiossincrasias podem levar a diferenças tanto na população de empresas familiares quanto entre empresas familiares e não familiares (CARNEY, 2005). Paradoxalmente, existem instâncias e contextos em que algumas empresas familiares atuam bem, enquanto outras empresas semelhantes aparentemente não o fazem (CHRISMAN; STEIER; CHUA, 2006; OSLOM *et al.*, 2003).

Tais idiossincrasias também são influenciadas pela contextualização da família empresária e da empresa familiar brasileira em relação à sua formação histórica e cultural, presente em características que se revestem de um caráter geral, cultural e socialmente apreendido, tão comum a esse tipo de organização, mas que também contém elementos do particular, traduzidos na forma como cada família reinterpreta e transmite a cada geração os valores que deseja perpetuar (PEREIRA; OLIVEIRA, 2010; OLIVEIRA; PAPA, 2009).

Outra importante característica discutidas na literatura refere-se à influência do porte (tamanho) e do ciclo de vida de uma empresa familiar no seu desempenho e em sua

longevidade. Para Centremetal.lúrgic; Upmball (2005), por exemplo, o aumento da eficiência e da segmentação de mercado por empresas familiares indicam que o menor tamanho relativo não repercute negativamente na rentabilidade desse tipo de empresa.

Nesta tese, para a classificação da empresa familiar por seu porte foi adotado o padrão usado pelo SEBRAE, o qual considera o critério estabelecido pelo IBGE, que classifica as empresas segundo o número de funcionários combinado com o setor de atuação da empresa. Da mesma forma, para o DIEESE/SEBRAE (2010), o porte do estabelecimento é definido em razão do número de pessoas ocupadas e depende do setor de atividade econômica investigado, conforme o QUADRO 5, a seguir.

QUADRO 5 - Classificação das empresas segundo seu porte

Porte	Setores	
	Indústria	Comércio e Serviços
Microempresa	Até 19 pessoas ocupadas	Até 9 pessoas ocupadas
Pequena empresa	De 20 a 99 pessoas ocupadas	De 10 a 49 pessoas ocupadas
Média empresa	De 100 a 499 pessoas ocupadas	De 50 a 99 pessoas ocupadas
Grande empresa	500 pessoas ocupadas ou mais	100 pessoas ocupadas ou mais

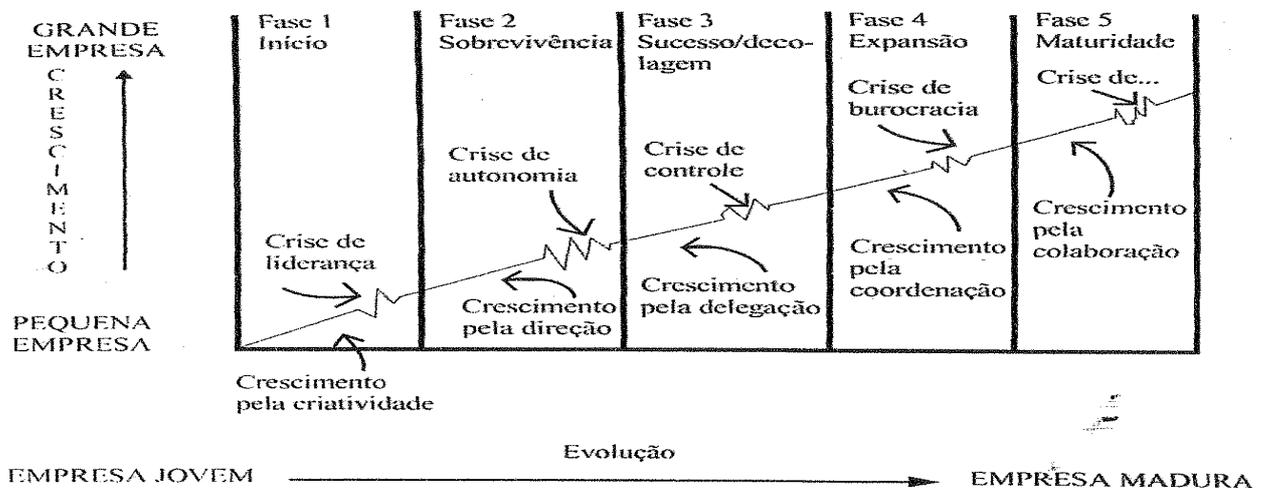
Fonte: DIEESE/SEBRAE, 2010.

Em relação ao ciclo de vida da empresa familiar, a pesquisa de Bicalho (2004) tem seu foco mais centrado na questão da propriedade, caracterizando esse tipo de empresa dentro de uma evolução natural que envolve pelo menos três estágios: o primeiro, no qual o fundador está ainda no controle ou o sucessor tem maioria absoluta das ações (proprietário-controlador); o segundo, quando a segunda geração da família está no comando (sociedade entre irmãos), e o último, quando os primos, normalmente parte da terceira geração ou de gerações seguintes, alcançaram a liderança (consórcio de primos). Cada um desses estágios tem suas peculiaridades e desafios.

Sob a ótica da gestão, esse autor ressalta que, para melhor entendimento do processo de crescimento da empresa e dos diferentes níveis de envolvimento do dirigente e de seus colaboradores, familiares ou não, é necessário identificar e compreender quais são as modificações por que passa uma organização ao longo do tempo.

Padula (2004), por sua vez, a partir da observação do processo de crescimento organizacional, identifica cinco fases de uma organização desde sua criação até o atingimento da maturidade. Cada período de evolução organizacional é caracterizado por um estilo dominante de gestão e delegação, utilizado para atingir o crescimento esperado, como ilustrado na FIG. 6. É importante observar que cada período de crise gerencial é caracterizado por problemas dominantes de gestão, que devem ser resolvidos para que o crescimento da organização possa ser assegurado.

FIGURA 6 - As cinco fases de crescimento da empresa



Fonte: Adaptada de GREINER, 1972, citado por PADULA, 2004, p. 31.

Na perspectiva do ciclo de vida das empresas familiares, podem-se distinguir algumas regras básicas a serem seguidas para o planejamento da trajetória futura de uma empresa familiar. O ponto central é a profissionalização, tanto nas relações familiares como nas de negócio. Quando o fundador atinge uma idade em que seus filhos ou sucessores podem se juntar à empresa, está enfrentando um fenômeno conhecido como "síndrome da transcendência", já que, em muitos casos, os descendentes não compartilham as mesmas expectativas que os seus pais tinham quando criaram a empresa (CENTREMETAL.LÚRGIC; UPMBALL, 2005).

Nesse sentido, a vantagem competitiva e a capacidade de adaptação à volatilidade do mercado são fatores imprescindíveis para a sobrevivência das empresas familiares, cujos pontos fortes contribuem significativamente para o seu desenvolvimento. Não menos imprescindível é a absorção de mudanças operacionais em larga escala, sem perder elementos importantes da cultura organizacional. Para tanto, é fundamental criar condições favoráveis e identificar as áreas de performance essenciais que orientem estrategicamente os gestores na busca pelo

objetivo das organizações, tornando-as cada vez mais competitivas (PEREIRA, 2008; LIRA; MELO; CANDIDO, 2010).

2.1.3 Problemas e desafios da empresa familiar

A problematização do objeto de estudo “empresa familiar” envolve aspectos como sua conceituação, a identificação de fontes de distinção diante de outros tipos de organizações, bem como a análise das particularidades associadas à dinâmica da interação entre família e empresa (SHARMA, 2006).

Considera-se que 70% das empresas familiares encerram suas atividades com a morte de seu fundador (SEBRAE, 2005; OLIVEIRA, 2006). Para Oliveira *et al.* (2012), o ciclo médio de vida das empresas não familiares é de 12 anos, e o das empresas familiares é de 9 anos, enquanto o ciclo de vida médio das empresas americanas não familiares é de 45 anos, e o das empresas familiares é de 24 anos. Apesar das dificuldades de sobrevivência das empresas familiares, no final da década de 1980, de cada 10 empresas brasileiras, nove eram familiares, tendo o seu controle com uma ou mais famílias (OLIVEIRA *et al.*, 2012).

Em análise do Modelo dos Três Círculos, Oliveira *et al.* (2011) destacam que os autores do modelo defendem a ideia de que a articulação e a harmonização das três instâncias nele presentes tendem a perpetuar as empresas familiares e que, quando analisadas essas instâncias conjuntamente, pode-se pressupor que, quanto mais harmonizados estiverem os três círculos do modelo, maiores são as chances de sucesso de uma empresa familiar.

Nesse sentido, para a longevidade das empresas familiares, faz-se necessário o desenvolvimento gradual dos três círculos do modelo, a fim de que os mecanismos de gestão implementados possam acompanhar a realidade de expansão da empresa e minimizar os conflitos – explícitos ou latentes – existentes entre os membros da família e que poderiam comprometer o momento da transição (ARRUDA *et al.*, 2007).

Segundo Donatti (1999), cabe à empresa familiar a capacidade contínua de estar sempre inovando para ser a melhor, ou seja, ela precisa ser vista num contexto que leve em conta a história, o passado, o nome, mas também as exigências contemporâneas e a racionalidade

administrativa moderna. Portanto o desafio que se apresenta à empresa familiar é que adote um estilo gerencial que rompa com os elos paternalistas herdados junto com a propriedade.

De acordo com Lodi (1998), a razão do grande índice de mortalidade desse tipo de empresa não está unicamente relacionada aos fatores externos das organizações familiares, mas sim, principalmente, à capacidade de a família administrar as suas relações com a empresa. O referido autor, baseado no conceito de ciclo de vida do produto (CVP), divide o período de vida das empresas familiares em quatro fases, a saber: fundação, crescimento, apogeu e declínio.

A sobrevivência das empresas familiares é uma questão tão importante que têm surgido correntes de teorias e pensamentos sobre a natureza do problema e suas soluções. Mas cada escola de pensamento levanta algumas diferenças. Alguns dão mais importância ao aspecto familiar do que o empresarial, outros se concentram no negócio, enquanto outros ainda focam principalmente na tradição cultural e no tipo de família (CENTREMETAL.LÚRGIC; UPMBALL, 2005).

Segundo Lodi (1998), as empresas familiares apresentam quatro fases de vida, as quais o autor denominou de ciclos de vida da empresa familiar, a saber: (1) fundação, (2) crescimento, (3) apogeu, (4) declínio, conforme apresentado na FIG. 7.

- Fundação: grande identificação entre o fundador e a empresa; relações sacrificadas entre o fundador e a família; existência de conflitos latentes e dificuldade em profissionalizar a empresa por parte do fundador.
- Crescimento: problemas estruturais escamoteados pelo próprio crescimento e soluções corretivas não implementadas.
- Apogeu: necessidade de estabelecimento de estratégias; reconhecimento social; estruturação organizacional pesada; conflitos e início da transferência do poder (sucessão).
- Declínio: falta de liderança; crises familiares; luta pelo poder e pulverização do poder.

FIGURA 7 - Os ciclos de vida da empresa familiar



Fonte: LODI, 1998, p. 18.

Oliveira e Papa (2009) e Werner (2004) concordam e afirmam que, no aspecto da gestão, as características são mais peculiares, confundindo muito os sistemas de família, empresa e sociedade, em que questões e problemas da empresa são discutidos no ambiente familiar e problemas de família são discutidos no ambiente da empresa. Essa confusão ou falta de capacidade de separar esses sistemas distintos é que transforma essas organizações em um ambiente explosivo que apenas seu fundador e empreendedor consegue gerir adequadamente.

Para Neneve (2003), as famílias e os negócios existem fundamentalmente por duas razões: a função primária da família se relaciona com o cuidado e o sustento dos seus membros, enquanto os negócios estão voltados para a produção ou a distribuição de bens e/ou serviços. O objetivo da família é o máximo desenvolvimento possível de cada membro; o objetivo dos negócios é a lucratividade e a sobrevivência no mercado. Há possibilidades de harmonia ou de conflito entre esses objetivos, embora sejam idênticos; em curto prazo, porém, o que é melhor para a família pode não sê-lo para a empresa. Pelo menos na teoria, a maioria considera que os objetivos da família são preponderantes aos da empresa. Poucos empresários permitiriam que os negócios destruíssem a família. Na prática, entretanto, a resolução de tais tensões é difícil.

Trevinyo-Rodriguez (2009) considera que os principais desafios da empresa familiar nos dias de hoje são: crescimento – devido ao ambiente complexo e de mudança que elas estão vivendo; adaptação de sua estrutura de propriedade – devido à profissionalização da gestão, ao crescimento da família e a pressões de crescimento; conflito de família – devido às emoções e aos laços familiares.

Adachi (2006) agrupa os problemas em quatro grandes tópicos: estrutura organizacional informal, gestão empresarial desorganizada, confusão entre empresa e família e camuflagem dos problemas. Ele ainda comenta a existência de empresas familiares que superaram muitas ou até todas essas dificuldades, o que não inviabiliza a importância de conhecer essas desvantagens e de dar a devida atenção ao assunto.

Conforme Stalk e Foly (2012), cerca de 70% das empresas de propriedade familiar vão à falência ou são vendidas antes que a segunda geração tenha a chance de assumir. Apenas 10% permanecem ativas para a terceira geração conduzi-las. Em contraste com outros tipos de empresas, em que o mandato médio do CEO é de seis anos, muitas empresas familiares têm os mesmos líderes há 20 ou 25 anos, e esses prazos prolongados podem aumentar as dificuldades de lidar com mudanças na tecnologia, modelos de negócios e comportamento do consumidor. Hoje empresas familiares nos mercados em desenvolvimento enfrentam novas ameaças da globalização.

No trabalho de Bicalho (2004), existem dois pontos centrais, que deveriam ser os primeiros a serem tratados pela empresa familiar desde o seu nascimento:

- Criar condições para a realização de um processo adequado de profissionalização da empresa, tão logo isso seja possível.
- Iniciar desde muito cedo a preparação, o planejamento e a execução do processo de sucessão do fundador ou fundadores.

Oliveira (2006, p. 11) afirma que “o processo sucessório representa um dos momentos mais importantes para que se otimize a continuidade da empresa familiar”. E isso, certamente, não somente pelos efeitos e mudanças diretas e operacionais que o dito processo inexoravelmente traz à empresa, mas também pelos diversos fatores emocionais e intangíveis nele existentes.

Já Davis (2008) aponta, em seus estudos, os cinco principais desafios que, segundo ele, atingem as empresas familiares: preservação da competitividade; combinação entre nepotismo e profissionalismo; manutenção do controle familiar da empresa; perpetuação do sucesso da família ao longo das gerações.

A empresa sob gestão familiar tem suas vantagens, as quais podem viabilizá-la e levá-la ao caminho do sucesso. Em contrapartida, porém, a empresa sob esse tipo de administração também apresenta muitas desvantagens e enfrenta muitos desafios, que, se não adequadamente enfrentados, podem vir a destruir a organização (CENTURIUN; VIANA, 2011).

Muitas são as características que influenciam positiva e negativamente a empresa familiar, e farta literatura expõe essa temática (MACHADO; WETZEL; RODRIGUES, 2011).

São destacadas, sinteticamente, conforme o QUADRO 6, as características positivas, também chamadas de vantagem ou pontos fortes.

QUADRO 6 - Características positivas/forças/vantagens (continua)

Características positivas	Autores
Maior envolvimento e compromisso com a preservação da empresa por parte dos membros da família e empregados.	Swart (2005); Wittkuhn (2009); Gonçalves (2000); Bernhoeft (1989); PwC (2012 b); Santos (2004)
Mais motivação e disponibilidade para o trabalho intensivo.	Ricca (1998)
Mais agilidade nas decisões.	Lodi (1998); Leone (2005); PwC (2012b)
Maior capacidade de suportar as dificuldades.	PwC (2012b)
Maior conhecimento da história da empresa, do negócio e do mercado.	Gonçalves (2000); Lodi (1998)
Desenvolvimento de líderes na família	Santos (2004)
Mais relações de confiança com os clientes e interpessoais.	Swart (2005); Davel e Colbari (2000); Gonçalves (2000); Bernhoeft (1989); PwC (2012b)
Mais fácil união e convergência na estratégia.	Gonçalves (2000); Bernhoeft (1989); Santos (2004)
Lealdade e dedicação dos empregados.	Lodi (1998); Donnelley (1967); Ricca (1998);

	Wittkuhn (2009); Davel e Colbari (2000)
O nome da família pode ter grande reputação na região, no estado ou no país inteiro.	Lodi (1998); Donnelley (1967); Ricca (1998); Wittkuhn (2009)
A escolha correta do sucessor na direção do negócio causa um grande respeito pela empresa.	Lodi (1998)
A união entre os acionistas e os dirigentes facilita a comunicação entre a Diretoria Executiva, o Conselho de Administração e a Assembleia dos Acionistas, e também faz com que, mesmo nos momentos de perdas, os acionistas sustentem a empresa.	Lodi (1998); Leone (2005)
Sensibilidade social e política do grupo familiar influenciam os interesses nacionais e regionais.	Lodi (1998); Donnelley (1967); Davel e Colbari (2000); PwC (2012b)
As gerações familiares em sucessão permitem uma troca de união entre o passado e o futuro.	Lodi (1998); Santos (2004)
Recursos de capital disponíveis pela família.	Lodi (1998); Donnelley (1967); Swart (2005); Ricca (1998); Gonçalves (2000); Bernhoeft (1989)
Continuidade e coerência em relação aos objetivos e estratégias das firmas em função da administração familiar.	Donnelley (1967)
Facilidade para implantar mudanças estruturais e agilidade para estabelecer parcerias tecnológicas.	Leone (2005); PwC (2012b)
Visão de longo prazo sobre a estratégia e os investimentos.	Swart (2005); Wittkuhn (2009); Davel e Colbari (2000); PwC (2012b)
Objetivos não econômicos.	Wittkuhn (2009)

Fonte: Elaborado pelo autor, 2013.

No QUADRO 7, a seguir, são destacadas as principais características negativas, também chamadas de desvantagens ou pontos fracos desse tipo de organização.

QUADRO 7 – Características negativas/fraquezas/desvantagens (continua)

Características negativas	Autores
Processos decisórios podem ser permeados por emoções e crenças.	Toso Júnior <i>et al.</i> (2010)
Dificuldade em lidar com a diversidade.	Toso Júnior <i>et al.</i> (2010)
Contaminação da empresa com crises familiares.	Toso Júnior <i>et al.</i> (2010); Swart (2005); Davel e Colbari (2000)
Conflitos de interesse entre família e empresa.	Lodi (1998); Donnelley (1967); Swart (2005); Casillas, Vásquez e Díaz (2007); Wittkuhn (2009)
Uso indevido de recursos da empresa por membros da família.	Lodi (1998)

Falta de sistema de planejamento financeiro; uso de caixa para solução de problemas financeiros da família.	Lodi (1998); Gonçalves (2000); Donnelley (1967)
Resistência à modernização do marketing.	Lodi (1998); Donnelley (1967); Casillas, Vásquez e Díaz (2007); Wittkuhn (2009)
Emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência anteriormente provada.	Lodi (1998); Donnelley (1967); Swart (2005); Ricca (1998); Wittkuhn (2009)
Falta de uma reação rápida às condições de competição de mercado.	Lodi (1998); Donnelley (1967)
Visão errônea de a empresa se voltar primeiramente aos interesses da família em detrimento do estudo do desenvolvimento de novos mercados e da real necessidade dos consumidores, bem como das adaptações necessárias.	Lodi (1998); Swart (2005)
Falta de metas claras.	Lodi (1998); Leone (2005)
Fragilidade de sistemas de controles, muitas vezes ineficientes.	Lodi (1998)
Visão da empresa como extensão do patrimônio pessoal.	Lodi (1998)
Existência de rivalidade, até inconsciente, entre os membros da família.	Lodi (1998); Leone (2005); Ricca (1998)
Falta de disciplina em relação ao uso dos lucros.	Donnelley (1967)
Confusão entre gestão e propriedade; conflito de papéis.	Leone (2005); Wittkuhn (2009)
Dificuldades para enfrentar uma renovação organizacional.	Casillas, Vasquez e Díaz (2007)
Dificuldades para planejar antecipadamente a sucessão da propriedade e gestão.	Casillas, Vásquez e Díaz (2007); Wittkuhn (2009)
Ineficácia dos órgãos de governança.	Casillas, Vasquez e Díaz (2007)
Gestão inadequada, em geral majoritariamente personalista e centralizadora.	Casillas, Vásquez e Díaz (2007); Ricca (1998); Davel e Colbari (2000); Gonçalves (2000)
Dificuldade em atrair profissionais de talento.	Davel e Colbari (2000)
Informalidade excessiva.	Ricca (1998); Gonçalves (2000)

Fonte: Elaborado pelo autor, 2013.

Naturalmente, como em qualquer organização, as empresas familiares têm seus prós e contras, que devem ser identificados e trabalhados adequadamente, de forma que a empresa e a família estejam sempre em sintonia. Quando a família identifica totalmente seus próprios interesses como sendo os da empresa, isso pode ser utilizado para estabelecer e reforçar a comunidade de interesses entre administradores e acionistas. Muitos administradores de empresas

acreditam que as empresas familiares, como as com capital fechado, conseguem mais benefícios e têm mais flexibilidade que seus competidores (RICCA, 1998).

Entretanto muitas características que constituem a relação entre vantagens e desvantagens, fraquezas e forças das empresas familiares são marcadas por limites tênues e ambíguos como se pode observar, dentre outros, nos seguintes aspectos: papéis simultâneos, identidade partilhada, história em comum, envolvimento emocional das pessoas, linguagem específica, privacidade, significado da empresa (DAVEL; COLBARI, 2000). Tais características organizacionais podem ser simultaneamente fontes potenciais de forças e fraquezas das empresas familiares, devendo, então, ser geridas com a finalidade de maximização de seus aspectos positivos e minimização de suas consequências negativas (DAVEL; COLBARI, 2000; ADACHI, 2006).

Além das crises de gestão, acrescenta Arruda *et al.* (2007), outros tipos de crise e fatores podem se insinuar em qualquer fase do ciclo de vida da empresa. Essa curva de vida é variável no tempo e depende de vários fatores ligados à atividade da empresa, sua identidade, suas lideranças, ao país em que se situa, ao contexto histórico, etc.

A superação de crises e os períodos de evolução caracterizam-se por ajustamentos necessários para manter o crescimento. As empresas que se revelam incapazes de abandonar suas práticas e comportamentos antigos e incapazes de transformar/atualizar seus sistemas de administração correm o risco de ver seu crescimento comprometido ou mesmo de desaparecer (PADULA, 2004).

No que se refere às empresas, os fatores que determinam a competitividade são classificados em três grandes grupos: 1) Fatores sistêmicos; 2) Fatores estruturais; 3) Fatores internos (SILVA, 2009; COUTINHO; FERRAZ, 1994; PEREIRA, 2008), conforme ilustrado na FIG. 8, a seguir.

FIGURA 8 - Fatores determinantes da competitividade



Fonte: COUTINHO; FERRAZ, 1994, p. 19.

Considerando uma visão dinâmica, a competitividade deve ser entendida como um processo (PEREIRA, 2008), como a capacidade de a empresa formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.

O desafio que esse panorama de mercado oferece, no caso das empresas familiares brasileiras, é o de alcançar eficiência nos processos de profissionalização, com vistas à sucessão no comando dos negócios. Essas empresas, cuja gestão é permeada por questões que ultrapassam a gestão empresarial, necessitam de mecanismos que fortaleçam sua estrutura de governança de forma profissional para atravessarem seus processos sucessórios com menos riscos (PWC, 2010).

Em um mundo de crescente complexidade e mudança constante, questiona-se como as empresas familiares podem garantir a sustentabilidade do desempenho em longo prazo, aproveitando a própria identidade da família. A história demonstra que as empresas familiares têm a chave para a longevidade: adaptação (IMD, 2012).

Empresas familiares enfrentam desafios típicos, tais como conflitos entre família e empresa, excesso de personalização dos problemas administrativos, uso indevido de recursos, falta de planejamento financeiro, resistência à modernização, falta de políticas para seus produtos e

mercados, emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência comprovada (LODI, 1998).

Existe uma dificuldade para as empresas familiares aceitarem as mudanças ou se renovarem. O predomínio dos critérios familiares sobre os empresariais, assim como os modelos de gestão centralizadores, compromete o processo de profissionalização e sucessão. A empresa familiar tem graves dificuldades para encarar a necessidade de renovação continuada do seu pessoal, da sua cultura e dos seus sistemas. Muitas vezes, isso está ligado ao predomínio dos critérios familiares sobre os empresariais e ao estilo de administração de seus líderes (principalmente no caso dos fundadores), geralmente muito centralizado e voltado para uma gestão personalista. Isso costuma gerar dificuldades para enfrentar a necessidade de profissionalização de seu pessoal, atrasando tanto a mudança de geração como o desenvolvimento dos instrumentos de direção necessários para facilitar essa mudança (CASILLAS; VÁZQUES; DÍAZ, 2007).

2.2 Determinantes da profissionalização da empresa familiar

Conforme se depreende da análise da literatura que fundamenta esta pesquisa, a consideração do que seja profissionalização de uma empresa familiar apresenta uma diversidade de focos, a depender da abordagem dos autores, segundo resumidamente será apresentado nos tópicos seguintes deste trabalho que tratam das abordagens da profissionalização da empresa familiar.

A literatura mais detalhada sobre cada construto envolvido no modelo conceitual deste estudo, bem como das respectivas inter-relações, é apresentada em seguida aos tópicos referentes às abordagens da profissionalização da empresa familiar.

A prevalência tem sido considerar a profissionalização com ênfase na gestão da empresa, ou seja, na utilização de métodos racionais de gerenciamento e no emprego de administradores capacitados, em sua maior parte não familiares. Contudo vários autores focalizam também o inter-relacionamento entre a gestão e a governança, bem como o processo sucessório e a cultura.

Apesar dessa diversidade de foco, aparentemente pode-se englobar as abordagens e convergir a importância para quatro dimensões/construtos, aqui denominados determinantes, que refletiriam o nível de profissionalização da empresa familiar, quais sejam: governança, processos internos (gestão), sucessão e cultura (STEWART; HITT, 2011; FREIRE *et al.*, 2009; WERNER, 2004).

Fundamentado em uma visão sistêmica e holística quanto as abordagens das citadas dimensões/construtos da profissionalização, bem como dos conceitos apresentados na literatura, considerou-se, para efeito desta tese, que **Profissionalização da empresa familiar é o processo de mudança organizacional, pelo qual a empresa assume práticas administrativas mais racionais, modernas, formalizadas e menos personalizadas, tanto no sistema empresarial quanto no familiar, visando alcançar os resultados econômicos e não econômicos da organização**, ressaltando-se que esta não pode prescindir de considerar todos os elementos/construtos que refletiriam tal conceituação, visto que o processo de profissionalização deve incidir sobre todos os aspectos que permeiam a relação família-propriedade-gestão, de forma conjunta e integrada.

Nesse sentido, Brum destaca (2008), em sua pesquisa, que a profissionalização da empresa familiar vem sendo discutida em proporções menores, se comparada com o tema da sucessão, e, com mais destaque, em artigos nacionais entendendo a profissionalização como formalização de métodos e processos organizacionais. Na literatura utilizada, contudo, esses processos, considerados vitais para o negócio familiar são costumeiramente discutidos de forma separada, parecendo indicar a necessidade de pesquisar como se dá sua relação.

Dessa forma, por meio deste trabalho, procurou-se verificar a relação entre a profissionalização e o atingimento de objetivos plurais da empresa familiar, partindo da premissa de que a profissionalização da empresa familiar somente terá potencializada sua efetividade em relação ao desempenho esperado, se ocorrer a profissionalização em todas as dimensões acima citadas, que serão abordadas com mais detalhes nos tópicos seguintes.

2.2.1 *Perspectivas teóricas sobre profissionalização da empresa familiar*

Embora ainda inexista uma teoria específica de empresa familiar, várias teorias da administração utilizadas para empresas não familiares são aplicadas a ela, mesmo que parcialmente, e outras teorias/modelos construídos na visão da particularidade do envolvimento da família nesse tipo de organização.

Para Davel e Colbari (2000), as abordagens administrativas predominantes que constituem o campo teórico nos estudos das organizações familiares podem ser concentradas em dois segmentos. O primeiro representa os estudos sobre empresas familiares do ponto de vista gerencial, enquanto o segundo está mais ligado à área de estudos organizacionais na perspectiva das ciências sociais e humanas. Nos dois segmentos, o estudo das organizações familiares tem sido influenciado por modelos teóricos desenvolvidos no âmbito da teoria da família.

Um dos modelos de análise presentes na literatura, apresentado por Stafford *et al.* (1999), propõe a sustentabilidade do negócio e da família como conceito-chave, ou seja, a sustentabilidade resulta da confluência do sucesso familiar, do sucesso do negócio e das respostas apropriadas às rupturas. Esse modelo identifica os recursos, as limitações, os processos e as transações que são fundamentais para levar à realização tanto da família quanto da empresa. Sustentabilidade requer, também, certa habilidade da família e certa competência da empresa para cooperarem nas respostas que darão às rupturas que colocam em risco seu sucesso.

Teorias tradicionais da empresa nas áreas de economia e estratégia em tudo convergiram para a criação de riqueza como o objetivo dominante. Entretanto, claramente, as empresas familiares têm objetivos econômicos e não econômicos, o que torna a medição do desempenho global muito mais complexa. Atualmente, não há teoria dominante da empresa familiar, embora estejam ocorrendo estágios iniciais do desenvolvimento de um paradigma dominante para a empresa familiar, provavelmente resultante da integração e adaptação de diferentes teorias dominantes da empresa que são aplicáveis às diferentes facetas da empresa familiar (CHRISMAN; CHUA; SHARMA, 2003).

Uma série de conceituações e teorias é aplicável à noção de empresa familiar ou empreendimento familiar. Estas incluem, segundo Zachary (2011), relacionando as teorias e respectivos autores, em ordem cronológica decrescente:

- (1) a teoria da empresa familiar sustentável - modelo SFBT (Danes *et al.*, 2008; Heck *et al.*, 2006; Stafford *et al.*, 1999);
- (2) o modelo Bulleye de uma abordagem de sistema aberto (Pieper e Klein, 2007);
- (3) a perspectiva da família (FEP) (Aldrich e Cliff, 2003);
- (4) a influência da família, escala F-PEC (Astrachan; Klein e Smyrnios, 2006);
- (5) a teoria das empresas familiares da agência e altruísmo - TAA (Schulze *et al.*, 2003);
- (6) a teoria baseada em recursos (Habbershon e Williams, 1999);
- (7) a perspectiva unificada de sistemas de desempenho da empresa familiar - USP (Habbershon *et al.*, 2003).

Por sua vez, Sandig (2004) apresenta uma síntese dos modelos teóricos pesquisados aplicáveis às empresas familiares, explicitada no QUADRO 8, a seguir.

QUADRO 8 - Perspectivas teóricas sobre profissionalização da empresa familiar

Enfoque conceitual	Ideia Central
Teoria de sistemas	O negócio e a família são sistemas distintos que interagem entre si.
Papéis	As pessoas podem adotar distintos papéis.
Variáveis definidoras da empresa familiar	Existe um conjunto de dimensões que definem uma empresa familiar.
Planejamento estratégico	A empresa familiar tem características que fazem mais complexos os processos de planejamento estratégico.
Teoria dos recursos	A família determina a base de recursos e capacidades com que a empresa compete.
Teoria da agência	Apesar da unificação entre propriedade e gestão, existe problema de agência na empresa familiar.
Teoria da mordomia	Os gestores da empresa familiar trabalham para o bem-estar do grupo familiar.
Empreendedorismo	A família empresária é o agente criador de valor.
Valores	Os valores determinam o comportamento da empresa familiar.

Fonte: Adaptado de SANDIG, 2004.

Songini (2006), ao abordar as correntes teóricas referentes à profissionalização de empresas familiares, afirma que um acordo geral sobre a necessidade, os efeitos e o caminho para a

profissionalização de empresas familiares ainda não emergiu entre os autores, apesar de várias teorias lidarem com essa questão. Em particular, as características, os indicadores, o processo e as vantagens da profissionalização de empresas familiares poderiam ser analisados em relação a cinco diferentes teorias, que podem ser classificadas em duas categorias: teorias que apresentam os indicadores e a necessidade de profissionalização das empresas familiares (Teoria da Agência e Teoria do Crescimento da Empresa), e teorias que explicam principalmente as razões para evitar essa profissionalização (Teoria da Mordomia, Teoria da Visão Baseada em Recursos – RBV, Teoria do Controle Organizacional), assim conceituadas pelo autor:

- Teoria de agência → considera a governança formal e administrativa sistemas de controle, como forma de alinhar os interesses e ações dos gerentes e proprietários.
- Teoria do crescimento da empresa → analisa as características, os problemas e as vantagens do processo de desenvolvimento e crescimento de uma empresa, visando tornando-se uma grande empresa, passando por diferentes fases no seu ciclo de vida.
- Teoria “stewardship” → argumenta que os gerentes de administração, cujas necessidades se baseiam na realização, no crescimento e na autorrealização, e que estão intrinsecamente motivados, podem fazer melhor uso dos objetivos organizacionais do que dos pessoais. Se eles se identificam com suas organizações e estão fortemente comprometidos com os valores organizacionais, são mais propensos a alcançar os objetivos organizacionais. Quando aplicada a empresas familiares, essa teoria da administração sugere que a coincidência dos valores e objetivos familiares e de negócios, pelo menos entre as primeiras gerações, leva os indivíduos a seguir comportamentos colaborativos e altruístas, destinados à prossecução dos objetivos da empresa.
- Teoria da visão baseada em recursos (RBV) → identifica os recursos e as capacidades que tornam a empresa familiar única, de forma a permitir-lhe desenvolver peculiares e vantagens competitivas com base familiar, uma vez que o papel da família tem impacto sobre o seu funcionamento e desempenho. De acordo com esta teoria, a combinação dos sistemas da família e de negócios em uma empresa familiar cria valor econômico e não econômico. A influência da família é uma característica peculiar da empresa familiar que pode explicar a sua sobrevivência e o seu crescimento, além do envolvimento emocional dos indivíduos nas atividades da empresa.

- Teoria de controle organizacional → relaciona o modo como as decisões são tomadas em uma organização com o conceito de controle organizacional. Com efeito, os métodos de tomada de decisão e interação entre as pessoas e unidades organizacionais influenciam os processos de controle. A teoria de controle organizacional identifica três diferentes tipos de sistemas de controle: controle social, controle administrativo e controle individual. O comportamento de uma pessoa pode ser influenciado pelas regras dos grupos em que ela está envolvida (controle social ou clã); pelos planos, programas e mecanismos de incentivos que definem os objetivos organizacionais, alocação de recursos estratégicos, programas e coordenação, decisões de gestão e avaliação de desempenho (controle burocrático ou administrativo) ou por identificação com metas e objetivos organizacionais, valores e filosofias de gestão (controle individual).

Para Chrisman *et al.* (2012), o desenvolvimento de uma teoria da empresa familiar deve considerar como, por que e quando as metas desse tipo de empresa são adotadas. As atuais aplicações da teoria da agência e da visão baseada em recursos da empresa tendem a ignorar a possibilidade de empresas familiares visarem a objetivos não econômicos e que a prossecução desses objetivos pode levar a decisões e resultados que divergem substancialmente das decisões e dos resultados esperados em empresas não familiares, em que objetivos não econômicos são menos importantes. Uma teorização mais completa sobre as razões para essa diversidade é necessária, uma vez que a diversidade é suscetível de afetar a prevalência do altruísmo, mordomia nepotismo e outras práticas comumente associado a empresas familiares.

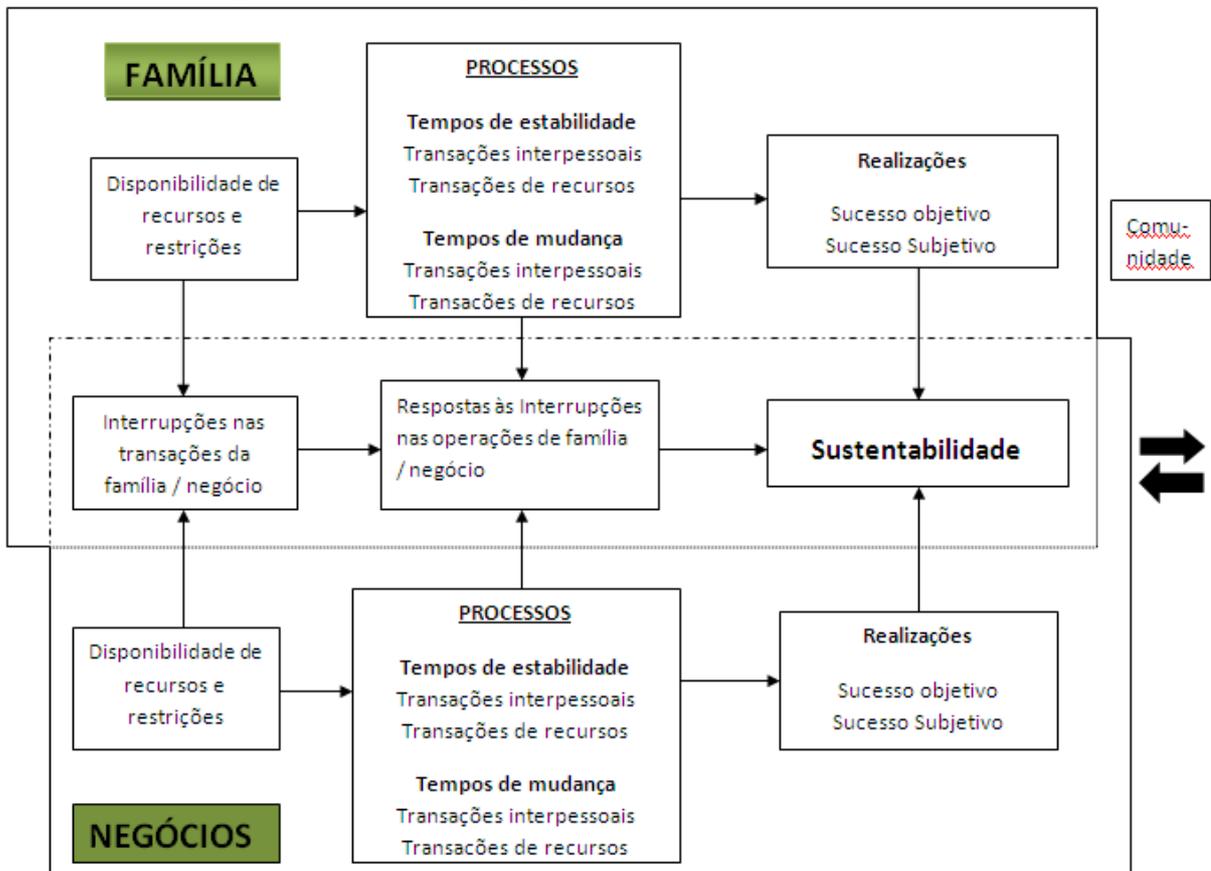
Pode-se dizer que a complexidade e a dinâmica das empresas familiares, em especial quanto aos seus aspectos de profissionalização e sustentabilidade, para sejam devidamente analisadas requerem a adoção de um quadro teórico com base nas proposições de diferentes teorias. Os resultados empíricos confirmam que diferentes teorias podem contribuir para explicar melhor as características, os indicadores e os impactos da profissionalização de empresas familiares, cada uma destacando aspectos específicos e peculiares de empresas familiares. As teorias analisadas aparentemente enfatizam diferentes características de empresas familiares, mas alguma convergência pode ser encontrada entre algumas das suas proposições, tais como o impacto da profissionalização e participação da família nos resultados da empresa, a consequência da introdução de planejamento, a governança estratégica e os mecanismos de

controle e a relação entre a complexidade estratégica/organizacional e a profissionalização (SONGINI, 2006).

Dentre os modelos teóricos que levam em consideração a interação e a influência da família com os negócios, destaca-se o Modelo SFBT (Teoria de Empresas Familiares Sustentáveis), apresentado por Stafford *et al.* (1999), que descreve um modelo de negócios de família suficientemente detalhado para orientar a pesquisa empírica sobre empresas familiares e as famílias que as possuem, e suficientemente flexível para permitir aos pesquisadores usar mais de uma teoria para analisar sistematicamente as partes do todo.

Segundo os autores supracitados, o foco do modelo, apresentado na FIG. 9, é a sustentabilidade do negócio da família, em razão de conquistas e realizações familiares e transações comerciais entre a família e os negócios – um pré-requisito necessário para um negócio de família. Ao mesmo tempo, há recursos familiares e limitações (em sentido lato, de modo a incluir a estrutura da família e os processos familiares), que podem ocorrer mais ou menos independentemente do negócio. Da mesma forma, há recursos de negócios, restrições e processos que são mais ou menos independentes da família. O objetivo geral nesse modelo é identificar recursos e limitações familiares e empresariais, processos e transações que são mais suscetíveis de conduzir a empresa e a família à realização de empresas familiares sustentáveis.

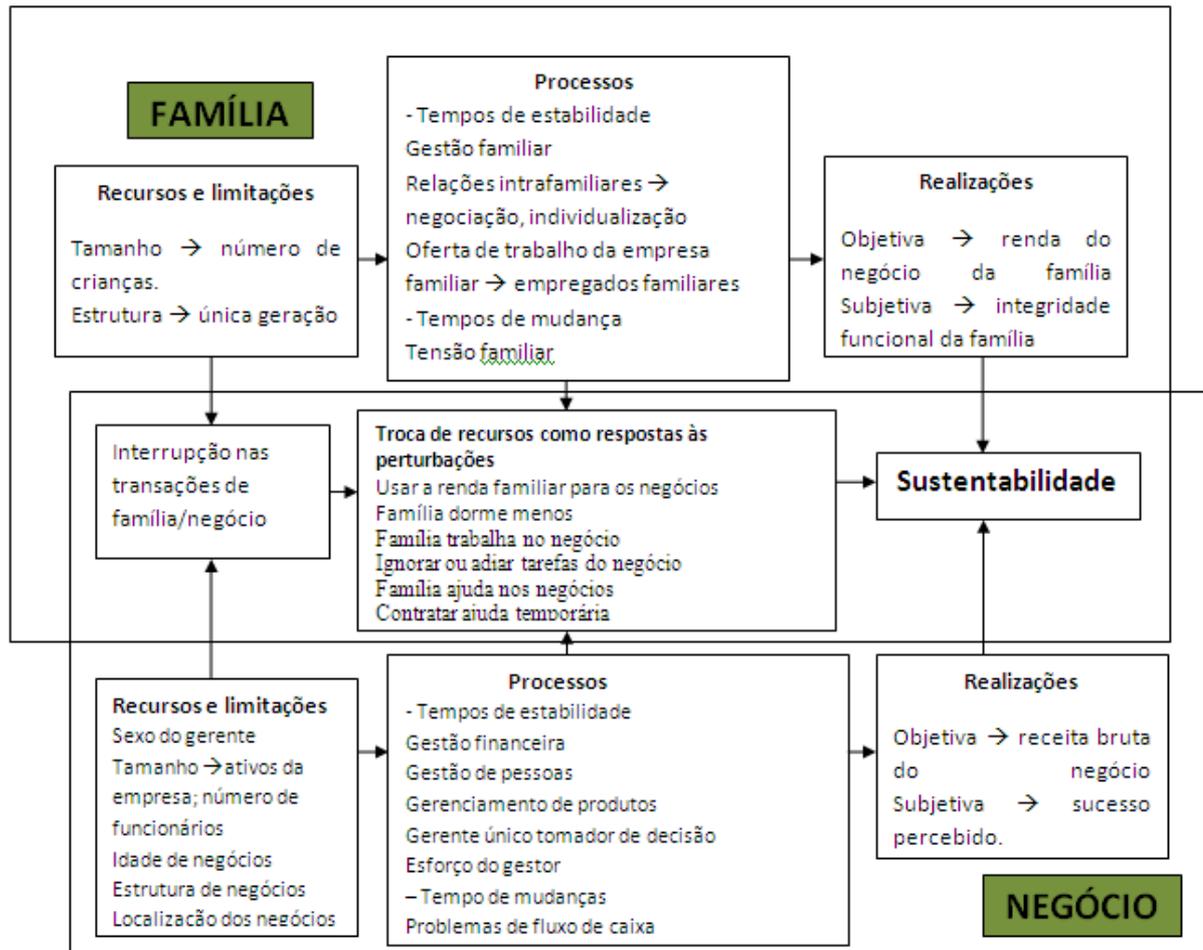
FIGURA 9 - Diagrama da teoria da empresa familiar sustentável



Fonte: HECK *et al.*, 2006, p. 86.

Em trabalho realizado por Olson *et al.* (2003), cujo objetivo foi identificar estratégias que as famílias utilizam para aumentar o sucesso de seus negócios e delas próprias, o modelo de SFBT foi utilizado para guiar a especificação do modelo de operação (FIG. 10) e procedimentos de estimação, e o achado mais importante foi que o sucesso do negócio dependia dos processos familiares e de como a família respondeu a interrupções ao invés de simplesmente deixar o proprietário tratar do negócio sozinho.

FIGURA 10 - Modelo operacional de empresa familiar sustentável



Fonte: OLSON *et al.*, 2003, p. 643.

Em estudo posterior de Danes *et al.* (2009) envolvendo o modelo original e revisado da Teoria da Empresa Familiar Sustentável (SFBT), foram destacados os seguintes pontos:

- A importância dos recursos da família para obtenção de conquistas e sustentabilidade da empresa familiar, com o capital de família sendo definido como o total de recursos dos familiares, composto de capital humano, social e financeiro.
- Os impactos dos critérios econômicos e da família na sustentabilidade da empresa familiar, com a consideração de que a linha de fundo financeiro é essencial para a continuidade da viabilidade da empresa, mas, quando o desempenho financeiro é a única medida de sucesso da empresa, entende-se que a sustentabilidade da empresa está comprometida.
- A importância da utilização da SFBT nos estudos sobre empresa familiar, não somente por ser uma teoria que se baseia na Teoria Geral dos Sistemas e dá igual reconhecimento à família e à empresa, mas também porque enfatiza a sustentabilidade da empresa e não de receitas.

- Aprimoramento do sistema original do SFBT, introduzido pela primeira vez por Stafford *et al.* (1999), com várias mudanças realizadas para esclarecer princípios e introduzir avanços por Danes *et al.* (2008), reconhecendo o potencial para o capital da família ter efeitos simultâneos tanto positivos quanto negativos sobre o desempenho da empresa, dependendo das circunstâncias de utilização desse tipo de capital.

Zachary (2011) destaca que o modelo SFBT postula uma dinâmica, baseada comportamentalmente na Teoria da Empresa Familiar Multidimensional, que acomoda ambos os detalhes de negócios e família e suas complexidades e fornece uma estrutura útil para a análise de conceitos-chave relacionados à empresa familiar.

Tendo em vista as características da Teoria da Empresa Familiar Sustentável, esta será considerada como a teoria subjacente à presente tese, uma vez que incorpora tanto o sistema de família e de negócios, como também sua interação, considerando as complexidades, restrições e processos envolvidos, principalmente no que tange ao aspecto de profissionalização da empresa familiar como meio para que esta atinja seus múltiplos objetivos e a respectiva sustentabilidade, tema central desta tese, o qual envolve conceitos de profissionalização da propriedade (governança), da gestão, da sucessão e da cultura, assunto a ser apresentado na sequência.

2.2.2 *As abordagens da profissionalização da empresa familiar*

Neste item, explicita-se a diversidade de abordagens na literatura que são consideradas antecedentes e caracterizadoras da profissionalização da empresa familiar: governança, gestão, sucessão e cultura.

2.2.2.1 A abordagem da governança na profissionalização

Uma das estratégias utilizadas na profissionalização seria a adoção de um sistema de governança, por meio da criação e da elaboração de um acordo familiar, também denominado protocolo familiar, e que aparta os perfis de gestão dos perfis de propriedade (VEIGA, 2010).

Nesse sentido, Garcia (2001) ensina que, nesse processo de profissionalização societária, cria-se um protocolo familiar entre os sócios, com a participação dos familiares, a fim de que se possa ter um conjunto de regras para a relação entre os sócios familiares, os gestores, a família e a empresa.

Abordando a interação entre os princípios familiares e empresariais e sua influência na profissionalização da empresa familiar, Ricca (2007) ressalta que o tratamento inadequado da questão resulta na ausência de qualquer conceito de governança, com uma mentalidade totalmente distorcida e não direcionada a resultados efetivos, do ponto de vista empresarial, acarretando também, como consequência, a dificuldade crescente de atrair profissionais e talentos, de manter um nível adequado de investimento no negócio, a dilapidação indireta do patrimônio e a perda da visão estratégica.

Autores como Lodi (1998), Muchon e Campos (1998), Garcia (2001) e Campos (2003) defendem a formação de Conselhos de Administração e também de um Conselho de Família. Segundo esses autores, o Conselho de Família trataria das questões relativas à família, participando dele familiares independentemente da sua relação com a empresa. Já O Conselho de Administração deveria ser estabelecido para tratar das questões ligadas à gestão da empresa e da propriedade, e dele participariam os sócios e gestores e até mesmo consultores.

Para as empresas de capital aberto, essa é uma forma de proteção dos interesses dos acionistas e investidores em geral. Mesmo não tendo, obrigatoriamente, que ter um Conselho de Administração, a empresa familiar pode aplicar a ideia de governança corporativa como um instrumento para seu crescimento (BRUM, 2008; EPPERLEIN, 2008). Esse Conselho de Administração, considerado como moderador entre a família e o profissional, apesar de vários críticos entenderem que a solução burocratiza ou mesmo retarda as decisões, é uma prática que funciona, sendo comum em organizações de grande porte, o que não impede sua adoção também por pequenas e médias empresas (CARNEIRO, 2011).

Embora nas empresas familiares brasileiras, sobretudo nas que não são de capital aberto (a maioria), seja pequeno o conhecimento sobre o perfil, as responsabilidades e as práticas de avaliação e remuneração dos Conselhos de Administração, os princípios de governança corporativa têm despertado o interesse desse tipo de empresas, como instrumento de melhoria

de gestão e de minimização de riscos, principalmente os resultantes do processo de sucessão (GOMES; SOUZA NETO; MARTINS, 2006).

Garcia (2001) afirma que as empresas familiares com maior probabilidade de sucesso aceleraram o processo de profissionalização da organização com a criação de um “Conselho Familiar”, também denominado “Protocolo Familiar”, que pode assumir várias formas. Esse conselho tem como objetivos a preservação da harmonia familiar e a redução de interferências dos problemas familiares na gestão das empresas (DAVIS, 2008).

Bernhoeft (1989) pondera, porém, que, mesmo com a existência do Conselho Familiar, os problemas não são resolvidos totalmente. Contudo, com o comprometimento criado durante a elaboração participativa do conselho familiar, observa-se uma diminuição nos conflitos, além de um melhor direcionamento das empresas para a longevidade, facilitando a sua profissionalização.

Administrar profissionalmente as empresas seguindo princípios comuns a todos os sócios é um desafio para os empresários. Para isso, podem ser colocadas em prática regras de governança, como instrumento de melhoria da gestão e de redução de riscos inerentes às empresas familiares. Essas práticas buscam transparência, credibilidade e responsabilidade pelos resultados, influem no relacionamento entre os sócios e facilitam o processo de sucessão (FLORIANI, 2008). Assim, a governança constitui, conforme Lemos (2003), uma importante estratégia de ação, legal e normatizada, para estabelecer os canais necessários e desejados de comunicação entre a família e a empresa, minimizando consideravelmente diversos conflitos que se fixam a partir das interseções entre a família, a gestão e a propriedade.

2.2.2.2 A abordagem dos processos internos (gestão) na profissionalização

Casillas, Vasques e Díaz (2007) analisa a profissionalização em dois aspectos distintos, que ele faz questão de separar. O primeiro aspecto refere-se ao caráter externo ou interno (familiar ou não familiar) dos membros que exercem cargos de direção nas empresas familiares, o que, por si só, não tem relação com a profissionalização, embora também exerça influência sobre a empresa. O segundo aspecto relaciona-se à existência de uma estrutura organizacional e de

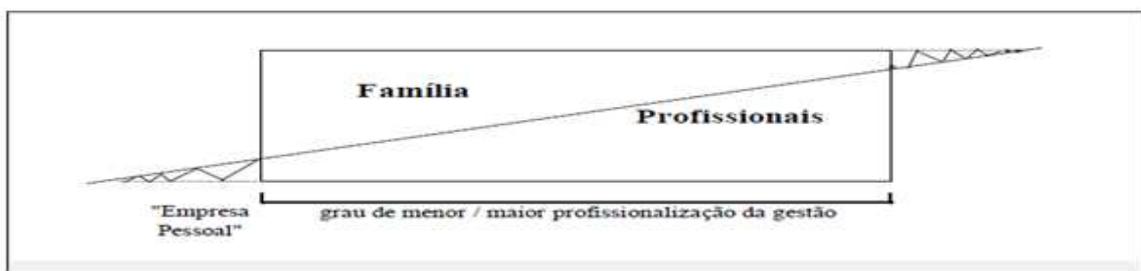
gestão em que prevaleçam os valores empresariais e a formação e capacitação idônea de seus dirigentes para o cargo que exercem, pertencendo ou não à família proprietária.

A profissionalização dos gestores consiste na contratação de executivos comprovadamente competentes para ocupar cargos importantes no organograma da empresa. Esses executivos poderão ser ou não membro da família, desde que atendam os requisitos para a função a ser desempenhada, como conhecimento conceitual, experiência, liderança e, nesse caso, principalmente, vocação. Entende-se esta última como a disposição natural e espontânea para desempenhar determinada profissão, ou a aptidão, o talento ou a propensão para certa função (ADACHI, 2006; BRUM, 2008).

Reconhecendo a necessidade de profissionalizar a família por se tratar de um possível foco de conflitos no momento da sucessão, Muchon e Campos (1998), corroborado por Lodi (1998) e Padula (2004), relacionam as duas perspectivas de profissionalização: a de contratação de um executivo externo e a formalização dos métodos e processos. Esses autores afirmam que a profissionalização – formalização – é uma espécie de consequência da substituição dos gestores da empresa membros da família por profissionais externos a ela, afirmando, inclusive, que a profissionalização da empresa é maior ou menor considerando o número de administradores profissionais que exercem cargos de gerência ou direção em relação aos cargos ocupados por membros da família. De acordo com os autores supracitados, isso desfaz a interseção entre propriedade e gestão, atenuando alguns problemas dela originários, como o nepotismo.

A FIG. 11 ilustra a perspectiva de Muchon e Campos (1998) de que a maior inserção de profissionais em cargos de gerência na empresa indica maior profissionalização da gestão.

FIGURA 11 - Relação da quantidade de administradores com o grau de profissionalização da empresa familiar



Fonte: MUCHON; CAMPOS, 1998, p. 5.

A profissionalização pode representar uma alternativa interessante para minimizar problemas de gestão e sucessão em empresas familiares (BRUM, 2008). Quando se observa um grande crescimento na empresa familiar, a contratação de um profissional pode ser potencialmente necessária, uma vez que, na família, pode haver um número insuficiente de pessoas capacitadas para os cargos de gestão. Da mesma forma, o crescimento da empresa exige que normas e procedimentos sejam formalizados de modo a permitir sua expansão sustentável.

Culturalmente, a empresa familiar é centralizadora (LODI, 1998; BERNHOEFT, 1991), fator que dificulta a implementação de uma estrutura de gestão profissionalizada, pois ela exige descentralização, delegação e tomada de decisões compartilhada. O *status* e o poder gerados pelo exercício do cargo de gestor de uma empresa é um obstáculo para a contratação de um profissional externo. O fundador e os possíveis sucessores tendem a não quererem abdicar do cargo para manterem o controle em suas mãos.

A dificuldade de confiar em pessoas externas à família é uma grande restrição à profissionalização. Conforme bem abordado por Lima (2005) em seu estudo, existe um hábito nas organizações familiares de tratar um erro do dirigente familiar como um pequeno equívoco e o do profissional como uma grande falha.

Utilizando a concepção de forças propulsoras e restritivas à profissionalização apresentada por Muchon e Campos (1998), Lima (2005) aplicou o modelo em uma empresa familiar do setor de fundição e identificou a existência de obstáculos à profissionalização da gestão. Ressaltou que o principal deles se referia à postura adotada pela família ou pelos seus principais dirigentes que, uma vez não comprometidos com o processo, anulavam quaisquer esforços ou estímulos para a profissionalização.

A profissionalização, especialmente na gestão da empresa familiar, requer ao menos três condições básicas: a perfeita integração de profissionais familiares na direção e na gerência da empresa; a adoção de práticas administrativas mais racionais e o pragmatismo em recorrer à consultoria e à assessoria externas para incorporar experiências bem-sucedidas (CARNEIRO, 2011). Essas exigências são mais bem equacionadas quando a gestão é profissionalizada, contando com a presença de gestores que não pertencem à família (MARTINS *et al.*, 2008). Profissionalizar a gestão da empresa é deixar de lado os métodos intuitivos da gestão familiar

e adotar o planejamento e controle do crescimento utilizando métodos de gestão estratégica (PALACIOS; MARTÍNEZ; JIMÉNEZ, 2011) e incorporando ao planejamento estratégico de longo prazo da empresa, permitindo que a família reflita com antecedência sobre seu futuro e sobre o futuro de sua empresa (EPPERLEIN; 2008). Stafford *et al.* (1999) e Davel e Colbari (2000) ressaltam que a adoção de métodos e procedimentos mais racionais de gestão tem se mostrado a melhor estratégia para manter a perenidade da organização, lidar com as mudanças no ambiente e preservar o patrimônio da família.

Uma consideração importante a fazer é que profissionalizar a gestão não é excluir os sócios do processo de tomada de decisão, mas sim realocá-los nas funções de direção e planejamento, desvinculando-os de atividades operacionais (CERIBELI; MERLO; MORAIS, 2010).

A profissionalização da gestão representa duas grandes frentes de ação: o processo de delegação de responsabilidades e o grau de formalização dos mecanismos utilizados para o controle das atividades no interior da organização, entendendo-se por sistemas formais de administração o processo explícito de estabelecimento das políticas, dos objetivos, dos planos e programas, dos orçamentos e dos critérios de avaliação e recompensa no interior da empresa (PADULA, 2004).

A literatura sobre o tema aponta basicamente duas outras perspectivas sobre o processo de profissionalização da gestão das empresas familiares. A primeira defende que o mais adequado no processo de profissionalização é transferir a um executivo contratado a gestão dos negócios. A outra corrente de autores defende que haja uma integração entre gerentes contratados externamente e membros da família, ressaltando a possibilidade de que o melhor profissional pode estar dentro da família (SANT'ANA, 2010).

2.2.2.3 A abordagem da sucessão na profissionalização

Para Freitas e Frezza (2005), a gestão profissionalizada não pode ser considerada imune às influências familiares. Se a propriedade da empresa muda em razão do fator “herança”, então os herdeiros poderão influenciar a condução do empreendimento. Herdeiros mal preparados para a sucessão poderão provocar grandes estragos na empresa. Assim, para a eficácia da

gestão e da sua respectiva profissionalização, outro aspecto que deve ser bem planejado, evitando, assim, problemas futuros quanto à gestão, diz respeito à sucessão na empresa familiar (FREITAS; FREZZA, 2011).

De acordo com Adachi (2006), na profissionalização da sociedade, ainda entendida como propriedade, a organização deve se preocupar também com a preparação profissional dos seus herdeiros, a fim de que seja constituída uma sociedade saudável. Na verdade, não só os herdeiros, mas todos os membros da família deveriam estar preparados para assumir cargos, mesmo sendo sócios ou acionistas.

São poucas as empresas familiares em que os sócios conseguem adotar uma postura profissional quanto às regras de uma boa gestão. Um dos equívocos mais encontrados nas empresas familiares é a colocação de descendentes em cargos remunerados e hierarquicamente elevados, sem que haja o efetivo cumprimento dos pressupostos associados ao cargo por parte do familiar. Na realidade, a remuneração é percebida apenas como uma mesada. Isso é o oposto da profissionalização, sendo esta praticante da meritocracia, como forma de compor a remuneração de um executivo. Por outro lado, a exclusão ou o afastamento dos familiares podem gerar diversos problemas de conhecimento do negócio. Caso o proprietário faleça repentinamente, os herdeiros (viúva e filhos) desconhecem em absoluto as questões mais básicas que envolvem o negócio. Outro ponto discutido é a falsa sucessão. O fundador contrata um profissional para sucedê-lo, passa a ocupar uma vaga no Conselho de Administração, para apenas colaborar com assuntos estratégicos. Porém, na prática, o fundador continua participando de todas as decisões cotidianas e impedindo que o profissional contratado atue com autonomia (ADACHI, 2006).

Uma solução para problemas sucessórios defendida por uma corrente da literatura é a adoção de uma administração profissionalizada, o que permite um tempo de vida mais longo às políticas de negócios, tornando-as mais independentes dos planos de sucessão familiares. Tal corrente acredita que deva haver separação entre propriedade e controle, a fim de que haja isenção de julgamento para arbitrar eventuais conflitos de interesse entre o capital e a gestão.

Outra opção para um processo sucessório eficiente baseia-se na governança corporativa, que é o conjunto de práticas formais de supervisão e monitoramento da gestão de uma organização,

que visa aumentar a sua transparência, no sentido de proporcionar condições para um alinhamento de interesses entre acionistas e gestores (LEMOS, 2003).

Sucessão e profissionalização são os dois temas mais discutidos quando o assunto em questão são as empresas familiares. A falta de profissionalização e a sucessão mal planejada são duas grandes desvantagens para qualquer tipo de empresa e aparecem com bastante frequência nas empresas familiares. A falta de planejamento da sucessão intergeracional é um importante fator para que a empresa encerre as suas atividades e, apesar disso, ainda são poucas as famílias que planejam a sucessão (BOTTINO-ANTONACCIO, 2007).

2.2.2.4 A abordagem da cultura na profissionalização

Para elaborar uma profissionalização nas empresas familiares, é necessário conhecer a cultura implantada pelo fundador. Seus posicionamentos e atitudes traduzem os valores e princípios em que a companhia foi baseada. A empresa que agregou em sua atuação o conhecimento do fundador e dos demais colaboradores ao negócio não perderá a imagem que construiu com a implantação de um programa de profissionalização (RICCA, 2011b).

Profissionalizar e aprimorar os talentos nas empresas familiares é um processo complexo que implica uma mudança na cultura da empresa para uma direção mais profissional. É um passo decisivo gerir conflitos potenciais entre os valores e objetivos da família e os da empresa (PALACIOS; MARTÍNEZ; JIMÉNEZ, 2011). Assim, a cultura organizacional nas empresas atua como fator impactante no processo de profissionalização e de gestão, influenciando os gestores de modo que eles saiam de sua zona de conforto e iniciem uma mudança organizacional (FREITAS; FREZZA, 2011).

Em seu trabalho de pesquisa, Sant'ana (2010) defende que a cultura organizacional e o processo de profissionalização de uma empresa familiar estão fortemente relacionados e influenciam a sobrevivência desse tipo de organização, conforme apontam autores como Bernhoeft (1991), Lodi (1998), Padula (2004), Ricca (1998), Muchon e Campos (1998) e Santos (2004).

Ressaltam Freitas e Frezza (2005) que é necessário distinguir cultura familiar, que compreende valores, comportamentos, gostos e hábitos, de acomodação, que faz com que determinadas empresas não estejam preparadas para fazer frente às exigências da atualidade, que as obrigam a ter uma organização mais racional, um comando hierárquico definido, liderança, flexibilidade, racionalização dos custos e redefinição do perfil societário, entre outras experiências. As empresas, sejam elas familiares ou não, requerem uma administração profissional para atender a essas demandas e não permitir a acomodação organizacional.

Em relação à influência da cultura organizacional na profissionalização das empresas familiares, algumas outras considerações são feitas por Sant'ana (2010) em seu trabalho, no qual expõe que, para se obter sucesso nos resultados, deve ser feito um planejamento detalhado dos negócios, com uma visão de longo prazo, incluindo o papel da administração e da família no negócio, já que o gerenciamento eficiente da cultura organizacional nos momentos de transição é fundamental para o sucesso do processo de profissionalização e para a sobrevivência da organização familiar. Um segundo fator de muita importância, de acordo com esse autor, é a contratação de profissionais de mercado para as áreas estratégicas e de consultorias para auxiliar no processo de profissionalização e, principalmente, na relação família/empresa. Um terceiro fator fundamental é que a profissionalização foi possível em virtude do compromisso do fundador e da capacitação do sucessor, ou seja, essa capacitação também é propulsora da profissionalização (SANT'ANA, 2010).

Na concepção de Lodi (1998), o processo de gestão familiar envolve mitos da empresa familiar e a ideia de que o ambiente de trabalho deve reproduzir a harmonia do lar, sem conflitos ou disputas. Os vínculos, conforme Ricca (2005), são idealizados, e a competição, embora latente, é negada. Para esse autor, a negação dos conflitos termina gerando travamento nas decisões, já que os problemas nunca são de fato explicitados.

Nesse particular, Bernhoeft (1989) explana que a cultura da empresa familiar no Brasil é fortemente permeada por traços culturais nacionais, que, por sua vez, sofreram influência de traços culturais dos imigrantes. Assim, a cultura dessas empresas está fundamentada em valores como solidariedade, perseverança para vencer adversidades e confiança mútua entre os seus membros, percebida pela herança simbólica de um vínculo comum. A família reproduz um sistema de interação social baseado na lealdade e na submissão, que pode

neutralizar e impedir movimentos em contrário. Desse modo, os indivíduos, a fim de protegerem seus vínculos de pertencimento ao grupo, por vezes deixam de lado a consciência crítica, o que dificulta as iniciativas de inovação e pode significar uma ameaça à continuidade da organização. Assim, esse movimento afeta diretamente o processo de profissionalização.

É importante entender que não é a família, em si, que atrapalha a empresa, mas sim a ignorância dos problemas advindos desse relacionamento. Nesse sentido, a profissionalização da organização viria a pôr limites entre a vida empresarial e a vida familiar, pois se considera que os problemas familiares causam influência negativa no andamento da empresa (FREITAS; FREZZA, 2005).

A cultura e o propósito das empresas não podem ser desvinculados da profissionalização (dependente dos quadros diretivos, sejam eles compostos por descendentes dos primeiros empreendedores ou por executivos contratados no mercado) e dos aspectos técnicos inerentes à gestão organizacional. A cultura empresarial necessariamente deve compreender missão, crenças e valores, com interesses na atividade, motivados pela razão, ocasionando com isso a determinação do propósito das empresas. Qualquer organização que queira diferenciar-se e manter-se no mercado deve ter suas metas bem definidas (MÜLLER; CARLIN, 2002). Contudo deve-se observar que o início do processo de profissionalização de uma empresa cria um movimento de mudança cultural, que, dependendo da sua velocidade, pode provocar choque cultural, com profundas consequências na empresa e, ainda, dependendo das proporções desse choque, pode vir a descaracterizá-la ou destruí-la (BICALHO, 2004).

Dessa forma, destacam Grzybovski e Tedesco (1998), as novas exigências de mercado trouxeram para o interior da empresa familiar desafios de adaptabilidade, o que implica que a cultura organizacional precisa ser revista, discutida, em prol das exigências do ambiente externo, voltado, hoje, para a busca da satisfação de necessidades de mercado, desafiando a empresa a adotar um estilo gerencial que ofereça condições para o rompimento de elos paternalistas herdados junto com a propriedade.

2.3 A governança na empresa familiar

A governança é abordada, neste capítulo, partindo-se do conceito genérico de governança corporativa, aplicável a todas as empresas, e passando a analisar suas peculiaridades quando aplicado às empresas familiares, bem como seu inter-relacionamento com os aspectos de porte/ciclo de vida, gestão, profissionalização, sucessão e cultura desse tipo de empresa.

Silva (2006) destaca que não existe um consenso entre os conceitos de governança, mas que todos apresentam coesão interna nos próprios conceitos, princípios, finalidades, modelos e práticas.

O conceito de governança corporativa, na atualidade, aplica-se a quaisquer tipos, tamanhos e segmentos de empresa. Inclusive as familiares e de capital fechado podem conferir legitimidade ao processo de gestão com a utilização dos princípios de governança. Nesse tipo de empresa, práticas de governança podem oferecer uma importante contribuição para a formação de capital familiar, promovendo a manutenção do controle familiar diante da dispersão de ações dessas empresas nos mercados de capitais (BERTUCCI *et al.*, 2009).

Lank (2003) destaca que o conceito se aplica também às famílias proprietárias. Elas precisam ser dirigidas, controladas e devem prestar contas sobre seus procedimentos, se quiserem permanecer saudáveis e fortes. Aliás, explicam Freitas e Frezza (2011) que a governança na empresa familiar surgiu por meio do conceito de governança corporativa.

Em relação às definições existentes de governança corporativa, é possível constatar uma considerável variedade delas, decorrência tanto do seu desenvolvimento ainda recente como da multiplicidade de questões que a circundam (OLIVEIRA, 2011; ANDRADE; ROSSETTI, 2012).

As principais definições de governança corporativa podem ser concebidas sob diferentes critérios: como guardião de direitos, considerando-a como conjunto de leis e regulamentos que visam, dentre outros aspectos, assegurar os direitos dos acionistas das empresas, disponibilizar informações que permitam o acompanhamento das decisões empresariais, bem como especificar os direitos e responsabilidades entre os diferentes participantes da

corporação; como o sistema de relações entre a direção das empresas, seus conselhos administrativos, seus acionistas e outras partes interessadas; como sistema normativo, por meio de mecanismos de monitoramento das corporações, de forma a conduzir ao gerenciamento eficaz e, ainda, mediante valores que regem a organização, fazer com que a governança reflita os padrões da companhia e os padrões de comportamento da sociedade; como estrutura de poder (OLIVEIRA, 2011).

Entretanto, a lógica das empresas familiares acrescenta desafios à tradicional governança corporativa. São empresas mais complexas no atendimento aos interesses da família, da alta gestão, dos diretores, ainda mais quando os membros da família sobrepõem funções dentro da organização. Os objetivos econômicos podem não estar alinhados com os objetivos da família (MIZUMOTO; MACHADO FILHO, 2007).

O tema governança em empresa familiar é comumente abordado como uma extensão das práticas de governança corporativa em empresas de caráter familiar, tomando-se os dois termos como similares. Entretanto há uma distinção entre os termos “governança corporativa” e “governança em empresa familiar” (OLIVEIRA *et al.*, 2011).

O objetivo das práticas de governança corporativa é a criação e a operacionalização de um conjunto de mecanismos que visam incentivar e controlar as decisões organizacionais no sentido de aprimorar o desempenho de longo prazo das empresas (IBGC, 2014). A governança corporativa pode então ser entendida como um sistema, segundo o qual as corporações são dirigidas e controladas. A estrutura da governança corporativa especifica a distribuição dos direitos e das responsabilidades entre os diferentes participantes da corporação, tais como o Conselho de Administração, os diretores executivos, os acionistas e outros *stakeholders*, além de definir as regras e os procedimentos para a tomada de decisões em relação a questões corporativas. Oferece também as bases por meio das quais os objetivos da empresa são estabelecidos, bem como definidos os meios para se alcançarem tais objetivos e os instrumentos para se acompanhar o desempenho (OECD, 2004).

A governança em empresa familiar, por sua vez, pode ser enunciada como o conjunto de instâncias, práticas e princípios, formais ou informais, disseminados no âmbito da organização familiar, que consolida a estrutura de poder e orienta o sistema de relações

estabelecido entre os indivíduos pertencentes às esferas da família, da propriedade e da gestão (PEREIRA *et al.*, 2010). Além de suas funções tradicionais, as políticas e práticas de governança podem equacionar o relacionamento entre os membros da família, o processo de estabelecimento de novas lideranças, a sucessão, a transição de gerações, a pulverização da estrutura de propriedade ao longo do tempo, dentre outras possibilidades. Acrescentam-se, ainda, aos desafios da governança, a conciliação do crescimento familiar com o crescimento da rentabilidade, o alinhamento dos interesses da empresa com as expectativas individuais, a educação dos herdeiros como acionistas, a profissionalização da empresa e a criação de mecanismos que atendam aos diversos *stakeholders* (OLIVEIRA *et al.*, 2011).

A governança corporativa pode ter interferências positivas nas sociedades familiares na medida em que facilitam os relacionamentos das dimensões de poder presentes nessas sociedades. De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2011), diferentemente do que ocorre com as empresas não familiares, em que a governança estabelece relações apenas no âmbito da separação entre propriedade e gestão, na empresa familiar deve estabelecer relações entre a família, a propriedade e a empresa (gestão), pelo que o sucesso na questão da governança em empresas familiares depende da capacidade de a família definir sua atuação nessas três esferas, criando mecanismos formais e legais para administrar suas diferenças e conflitos.

A estrutura da governança especifica a atribuição dos direitos e das responsabilidades entre os diferentes participantes da empresa, como dirigentes, acionistas e outras partes interessadas (*stakeholders*), e detalha as regras e os procedimentos para tomada de decisões no que se refere aos assuntos corporativos. Por isso, fornece a estrutura pela qual são definidos os objetivos da companhia e os meios para atingir esses objetivos e monitorar seu desempenho (SOUZA, 2012).

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2014) define os seguintes atributos para a implementação de uma boa governança corporativa, sendo corroborado por Andrade e Rossetti (2012) e Oliveira *et al.* (2012):

- Transparência - mais do que a obrigação de informar, há o desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. A transparência resulta em um

clima de confiança e não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à criação de valor.

- Equidade - tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*). Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis.
- Prestação de Contas (*accountability*) - os agentes de governança (sócios, administradores, conselheiros de administração, executivos/gestores, conselheiros fiscais e auditores) devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões.
- Responsabilidade Corporativa - os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando à sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.

Algumas características podem se obtidas da literatura relacionando o conceito de governança corporativa e o contexto organizacional, bem como com a empresa familiar, conforme o QUADRO 9, a seguir.

QUADRO 9 - Características da empresa familiar relacionadas ao conceito de governança corporativa e ao contexto organizacional (continua)

Governança Corporativa e o Contexto Organizacional	
A governança corporativa responde à separação da propriedade e estrutura de poder em relação entre acionistas e gestores.	Motta (1994); Stoner e Freeman (1995); Boatright (1999); Lodi (2000); Carlsson (2001); Hitt, Ireland e Kosksson (2001); Tirole (2001); Carvalho (2002); Carver e Oliver (2002); Steinberg (2003); Taylor (2003); Monks e Minow (2004); Andrade e Rosseti (2007); Brezeanu e Stanculescu (2008); Caixeta et al. (2008); Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2009); Wadhwa, Mishra e Chan (2009).
A boa governança exige transparência nas informações; equidade no tratamento dos <i>stakeholders</i> ; prestação de contas; e responsabilidade corporativa.	CVM (2002); Bertucci, Bernardes e Brandão (2006); Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2009).

Proposições Teóricas	Autores de Interesse
Governança e a Empresa Familiar	
Empresa familiar está à ligada uma família há duas gerações e com influência sobre as diretrizes empresariais.	Donnelley (1964); Bernhoeft (1989); Gallo, (1989); Lansberg (1999); Lanzana e Constanzi (1999); Garcia (2001); Bornholdt (2005); Leone (2005).
Na empresa familiar a governança envolve família, empresa e propriedade na formação de conselhos de família, societário e de administração.	Lorsch e Maciver (1989); Arooff e Ward (1996); Bernhoeft (1999); Garcia (2001); Bernhoeft e Gallo (2003); Bornholdt (2005); Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2009).
A profissionalização representa a transição da gestão familiar para a separação entre propriedade e gestão.	Leach (1994); Padula e Vadon (1996); Andrade e Rosseti (2007).

Fonte: FIGUEIREDO FILHO, 2011, p. 50-51.

As boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade (IBGC, 2014).

Nesse sentido, em seu trabalho, Martins (2005) sinaliza que, apesar de não serem conclusivos econometricamente, os resultados de sua pesquisa apontam para uma relação geral positiva entre governança corporativa e valor das empresas, podendo-se afirmar que a adoção de melhores práticas de governança tende a ser bem vista pelo mercado e que isso tende a se refletir no valor das empresas.

Considerando suas diferentes fases, as práticas de governança têm o papel de orientar a condução da empresa, intermediando os conflitos naturalmente existentes entre gestão, propriedade e família, auxiliando seus membros ao se defrontarem com a necessidade de realizar a separação entre questões familiares e gestão empresarial (GERSICK *et al.*, 1997; BERTUCCI *et al.*, 2009), bem como estabelecendo mecanismos eficientes para a distribuição de direitos, responsabilidades, regras e procedimentos em relação aos atores que nela atuam, de forma a possibilitar o controle e o alcance dos objetivos organizacionais (OLIVEIRA *et al.*, 2011).

Entre os desafios que as empresas familiares enfrentam, podem-se mencionar a questão da sucessão, a pulverização da estrutura de propriedade ao longo do tempo, a conciliação de interesses coletivos com expectativas individuais, a educação de herdeiros para o papel de

acionistas, a profissionalização da família e da empresa, os quais podem ser mais bem gerenciados com práticas de governança, visando ao sucesso da empresa, para o qual Vidigal (1996) elenca alguns fatores, tais como:

- Criação de um Conselho de Família.
- Estabelecimento de um Acordo de Família.
- Existência de regras para o acesso dos jovens da família à empresa.
- Existência de um plano de treinamento para fazer dos jovens da família bons profissionais.
- Estabelecimento de regras para a sucessão no comando.
- Estabelecimento de um plano de aposentadoria do presidente para permitir a renovação no comando.
- Criação de um Conselho de Administração ou Conselho Consultivo.

Para manter o equilíbrio na interface desses dois sistemas – propriedade e gestão –, faz-se necessário o desenvolvimento e a implantação de um conjunto de regras e mecanismos formais para a mediação racional, o controle e a mitigação de possíveis conflitos. Nesse contexto, é necessário um modelo de governança que estabeleça alguns pressupostos por meio dos quais as organizações podem ser geridas, dirigidas e controladas (LANCK, 2003).

Devido à relação complexa entre os três sistemas e eixos das empresas familiares, o processo de implementação da governança dessas empresas compreende a criação de diversos órgãos e práticas correlacionados com a gestão da empresa e sua inter-relação com as famílias. Esses órgãos precisam ser compreendidos em cada contexto empresa-família, pois alguns podem servir e outros não, dependendo do porte da empresa, da complexidade dos sistemas familiar e societário, de quantas gerações estão na ativa e do histórico da organização (BORNHOLDT, 2005; IBGC, 2014). Esses órgãos e práticas seriam os seguintes:

- 1 – Conselho de Família;
- 2 – Conselho de Administração;
- 3 – Conselho Superior;
- 4 – Gestão Executiva;
- 5 – Conselho Consultivo;
- 6 – Conselho Fiscal;
- 7 – Auditoria Independente;

- 8 – Conselho de Sócios (propriedades) e Assembleias de Acionistas;
- 9 – Código de Ética;
- 10 – Protocolo Familiar.

A governança é peça importante para a profissionalização das empresas familiares e, considerando o contexto desse tipo de organização, é necessário o estabelecimento de três níveis de poder: família, controle ou patrimônio e empresa. É fundamental que existam fóruns específicos para as discussões e resoluções de problemas (MOREIRA JUNIOR, 2006; DAVIS, 2008), e esses mecanismos podem representar uma alternativa que, levando em consideração as especificidades da empresa familiar e de cada empresa em particular, pode contribuir para o processo de sucessão e de profissionalização dessas organizações, especialmente as de maior porte (OLIVEIRA *et al.*, 2012), além de servir como elemento mediador das questões inerentes à família e à empresa.

A criação de mecanismos de governança extrapola a seminal função de controlar e monitorar os gestores para que eles ajam de acordo com os interesses dos proprietários, minimizando o oportunismo dos administradores e, por conseguinte, os conflitos de interesse. Nas empresas familiares, a governança assume também o papel de blindagem da influência da família sobre a gestão da empresa. A dimensão “família” traz, geralmente, uma gama de implicações peculiares e complexos desafios a esse tipo de empresa, como a problemática da sucessão, que, obviamente, influencia a sobrevivência da organização (LEONE, 2005). Assim, a criação de mecanismos de governança e sua articulação com o processo de sucessão podem contribuir para a longevidade da empresa, para seu processo de profissionalização e para auxiliar a família a entender seu novo papel em face de uma nova empresa (GRZESZCZESZYN; MACHADO, 2008; OLIVEIRA, 2010).

Considerando os pressupostos estabelecidos por Gersick *et al.* (1997), que defendem a ideia de que o desenvolvimento da empresa familiar está diretamente relacionado à harmonização entre os três círculos de seu modelo, quais sejam, propriedade, empresa e família, a temática da governança oferece um quadro teórico e instrumental que pode contribuir para o desenvolvimento das empresas de controle familiar, em face às dificuldades e potencialidades inerentes ao tripé família, propriedade e gestão (CAMPOS, 2003; BERTUCCI; PIMENTEL; CAMPOS, 2008). Essas contribuições envolvem aspectos tais como os fatores tangíveis e

intangíveis que contribuem para a longevidade das empresas (ARRUDA *et al.*, 2007) e a sucessão empresarial, fatores especialmente relevantes para as empresas familiares.

Para Campos, Bertucci e Pimentel (2008), além das questões tradicionais de governança, as empresas de controle familiar apresentam outras peculiaridades: a necessidade de equacionar o relacionamento entre parentes, os sentimentos envolvidos, o estabelecimento de novas lideranças, a transição de gerações, a pulverização da estrutura de propriedade ao longo do tempo e a necessidade de recurso das famílias, que não pode nem deve ser suprida pelo fluxo de caixa da empresa.

Considerando que a estrutura da governança nas empresas familiares se altera no curso da evolução das gerações e seus respectivos ciclos de vida (ESCUDE, 2007), mas todas essas alterações ligadas ao tripé família, patrimônio e empresa, Ricca (2010) salienta que as práticas de governança podem ser adotadas por empresas de qualquer porte e que, quanto mais cedo a gestão for baseada nos princípios de governança e regulada por eles, maior será a chance de a empresa se expandir e se perpetuar.

Nesse sentido, o IFC (2007) ressalta que, dentre as várias instituições possíveis de governança em uma empresa familiar, deve-se observar quais deverão ser estabelecidas, a depender do tamanho do negócio, do estágio de desenvolvimento da família, do número de membros familiares existente e do grau de envolvimento dos membros da família em seus negócios.

Se, por um lado, as empresas familiares são pressionadas interna ou externamente para a adoção de estruturas de governança, por outro lado, elas esbarram em dificuldades inerentes a sua própria dinâmica, que retardam esse processo, evidenciando como a estruturação da governança em empresas de controle familiar está atrelada, e de certa forma dependente, à dinâmica das esferas da família e da gestão (BERTUCCI; PIMENTEL; CAMPOS, 2008).

Podem-se destacar os seguintes fatores entre os motivos para não implementar a governança na organização: necessidade de enfrentar os conflitos familiares; custos (investimento); resistência das pessoas (interesses divergentes dos sócios, família, executivos) e mais monitoramento (pessoas não gostam de ser monitoradas e avaliadas). Tais motivos poderiam ser considerados também fatores que influem na implementação das boas práticas de

governança. Dentre os motivos que podem impulsionar a implementação das boas práticas de governança, podem-se destacar: cultura de transparência; separação do patrimônio pessoal e empresa; predisposição de todos os sócios para a aceitação da utilização de processos mais formais no modo de trabalho (SANTOS, 2011).

Na dimensão da empresa familiar, os estudos têm sido mais focalizados na composição e função do Conselho de Administração, com um papel mais efetivo na gestão estratégica, com conselheiros independentes e elevado nível de formação e experiência. Observa-se, entretanto, que ainda não foram implantados mecanismos formais para avaliação do desempenho do Conselho de Administração e sua contribuição efetiva para a gestão estratégica dessas empresas (CAMPOS; BERTUCCI; PIMENTEL, 2008).

No que tange à governança da propriedade, Davis (2008) explica que os acionistas devem eleger membros do Conselho de Administração e alterar os estatutos corporativos, conforme necessário. A maioria das empresas familiares realiza uma reunião de acionistas anual para conduzir oficialmente o negócio dos proprietários e obter deles o retorno. Outras trabalham com um Comitê de Acionistas ou com um Conselho de Acionistas, que é usado no lugar do Conselho Familiar. A propriedade dentro da família deve ser algo muito transparente.

Campos (2003) também destaca algumas vantagens oferecidas pelo Conselho de Família:

- enriquecimento da interface entre família e empresa (já comentado anteriormente);
- definição da filosofia da família, em relação à personalidade dos fundadores e de seus sucessores e à história significativa da empresa;
- fortalecimento da família, sendo um dos melhores caminhos para ajudar os seus membros a descobrirem o que os une;
- identificação e desenvolvimento de talentos familiares;
- moldagem das oportunidades.

A formalização da governança nas organizações familiares pode ser auxiliada pela estruturação de diversos Conselhos, com o objetivo de estabelecer o diálogo entre as diferentes esferas de poder, tais como: o Conselho de Família, o Conselho Societário, o Conselho de Herdeiros e o Conselho de Administração, como as principais instâncias que podem ser adotadas nas organizações familiares com o intuito de estruturar a governança,

criando pontes de comunicação entre a família e a empresa. Porém a implementação desses órgãos de governança não deve ser orientada por uma postura prescritiva, e sim deve considerar os valores familiares, a tradição e o poder historicamente concentrado nos dirigentes da organização (OLIVEIRA *et al.*, 2010).

Gomes, Souza Neto e Martins (2006) consideram que o Conselho de Administração pode ser considerado como um dos principais instrumentos de controle interno das boas práticas de governança, uma vez que suas práticas e responsabilidades específicas colaboram para alinhar os interesses entre acionistas e gestores, sendo que, na empresa familiar, facilitam o processo de sucessão, melhoram a qualidade de gestão mediante a possibilidade de contribuição de conselheiros externos qualificados, bem como revelam ao mercado que a empresa se preocupa com boas práticas de governança e com a própria transparência, demonstrando responsabilidade em relação a seus resultados.

Um instrumento muito útil como prática de governança é o Protocolo Familiar, que se poderia definir como um acordo de vontades consensuado e unânime, desenvolvido entre os membros de uma família e da empresa familiar, constituindo-se em um código de conduta que regula as relações entre ambas. O protocolo de família é aquele documento em que se reconhecem os aspectos de maior importância, como a missão, a visão, e aqueles mais específicos e de responsabilidade da família com respeito ao negócio, o papel dos parentes, as diretrizes a seguir em casos de venda de ativos da empresa, a aquisição e transferência de ações ou os critérios para a seleção e promoção dos membros da família que desejem ingressar na empresa ou acessar funções de responsabilidade (CENTREMETAL.LÚRGIC; UPMBALL, 2005), ajudando no desenvolvimento e preservação da empresa familiar (CASILLAS; VÁSQUEZ; DÍAZ, 2007).

Além do protocolo familiar, outras denominações, como acordo societário, código de conduta ética, declaração de princípios, manifesto da família e acordo familiar são usadas por especialistas para identificar um documento que contém os deveres e direitos dos familiares e sócios em relação a eles mesmos e a eles e a empresa (MOREIRA JUNIOR, 2006).

Segundo os resultados da pesquisa realizada pela PwC (2010), o acordo de acionistas ainda é a principal ferramenta adotada para a resolução de conflitos, mas a constituição de Conselhos

de Família e a avaliação de desempenho vêm sendo adotadas por um número cada vez maior de empresas.

A implementação de mecanismos de governança poderia, em tese, auxiliar no processo de sucessão, por oferecer alternativas para a empresa lidar com problemas que emergem de forma particularmente relevante nesse momento, como as mudanças na estrutura de propriedade, o estabelecimento de regras e acordos para minimizar problemas decorrentes de disputas de interesse, a estruturação de conselhos e a separação entre a propriedade e o controle da empresa, entre outros (OLIVEIRA *et al.*, 2012; CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007).

No que tange ao aspecto de sucessão, a pesquisa de Oliveira (2011) identifica dois tipos desse processo na empresa familiar: a sucessão familiar e a sucessão profissional/da gestão, sendo destacada por Souza (2011) a questão dos conflitos nas relações entre as dimensões no processo de sucessão e profissionalização, que pode ser mediado pela governança familiar.

Outra interface da governança nas empresas familiares refere-se ao aspecto cultural da organização, defendendo Bornholdt (2005) que, para entender o sistema empresarial-societário-familiar, a questão principal é compreender as relações interpessoais existentes nesse sistema, tão complexas que, quando se procura estruturá-las, elas remetem aos fundamentos da cultura organizacional. Dessa forma, acredita esse autor que cultura organizacional e governança da empresa familiar são faces da mesma moeda, e que, com base nos elementos da cultura organizacional e familiar e seu respectivo sistema, pode-se identificar e desenvolver uma estratégia para definir as estruturas, as normas e as regras que integram o sistema familiar, o sistema societário e o sistema empresarial.

Em relação aos conceitos de governança, verificam-se algumas características mais frequentes, tais como: especificação de direitos e responsabilidades entre os diferentes participantes da corporação e criação de mecanismos de monitoramento de forma a conduzir ao gerenciamento eficaz (OLIVEIRA, 2011); equacionamento do relacionamento entre os membros da família, sucessão, pulverização da propriedade ao longo do tempo, criação de mecanismos que atendam às expectativas individuais e aos diversos *stakeholders*, estabelecimento de mecanismos de distribuição de direitos, responsabilidades, regras e

procedimentos em relação aos atores que atuam na empresa (OLIVEIRA *et al.*, 2011); definição dos objetivos da companhia e dos meios para atingir esses objetivos e monitorar seu desempenho (SOUZA, 2012); intermediação dos conflitos naturalmente existentes entre gestão, propriedade e família (GERSIK *et al.*, 1997); desenvolvimento e implantação de um conjunto de regras e mecanismos formais para a mediação racional, o controle e a mitigação de possíveis conflitos entre os sistemas de propriedade e gestão (LANK, 2003); importância da profissionalização das empresas familiares, em relação aos três níveis de poder: família, controle ou patrimônio e empresa (MOREIRA JUNIOR, 2006; DAVIS, 2008); contribuição para a harmonização entre a propriedade, empresa e família (CAMPOS, 2003); necessidade de equacionar o relacionamento entre parentes, os sentimentos envolvidos, a transição de gerações e a necessidade de recursos da família (BERTUCCI e PIMENTEL, 2008).

Para efeito desta tese, adota-se o conceito de Pereira *et al.* (2010), no entendimento que engloba as principais características de governança citadas, qual seja, **Governança na empresa familiar é considerada como o conjunto de instância, práticas e princípios, formais ou informais, disseminados no âmbito da organização familiar, que consolidam a estrutura de poder e orientam o sistema de relações estabelecido entre os indivíduos pertencentes às esferas da família, da propriedade e da gestão.**

2.4 Os processos internos (gestão) na empresa familiar

O objetivo deste tópico é compreender como, teoricamente, é caracterizada a gestão nas empresas familiares, suas práticas nesse tipo de organização e sua inter-relação com a profissionalização desse tipo de empresa, passando pela discussão do aproveitamento de empregado familiar ou não familiar na gestão.

Para Padula (2004), o objetivo de uma empresa é definir, produzir e comercializar bens e serviços e, ao mesmo tempo, constituir e aprimorar os sistemas operacionais e administrativos apropriados para profissionalizar a gestão e assim dar sustentação ao seu desenvolvimento. Podem-se identificar alguns fatores que são essenciais para o desenvolvimento dos sistemas de gestão, como:

- o estilo gerencial (comando) adotado pelo empreendedor e seus gerentes;
- a estrutura organizacional;

- o nível de formalização dos sistemas administrativos;
- os principais objetivos estratégicos;
- o grau de engajamento do patrão-dirigente na condução do negócio.

O processo de profissionalização da gestão pode ser entendido como o caminho pelo qual as estratégias de coordenação de atividades e os esforços organizacionais adotados pela administração vão se formalizando, à medida que a empresa vai passando pelas diferentes fases de seu crescimento. A profissionalização representa duas grandes frentes de ação: o processo de delegação de responsabilidades e o grau de formalização dos mecanismos utilizados para o controle das atividades no interior da organização. Entende-se, portanto, por sistemas formais de administração, o processo explícito de estabelecimento das políticas, dos objetivos, dos planos e programas, dos orçamentos e dos critérios de avaliação e recompensa no interior da empresa (SEBRAE, 2004).

O sucesso do esforço para a profissionalização será fortemente determinado pela capacidade de a organização dominar o processo de evolução organizacional (BENDER; SOUZA, 2011).

Para Petry (2009), o processo de gestão (planejamento estratégico, planejamento operacional, execução do planejamento e controle do planejamento) é formal, mensurando as estratégias e estabelecendo padrões para o desempenho e para a utilização dos recursos, o que possibilita a comparação entre os resultados esperados com as estratégias adotadas e os efetivamente alcançados.

Considerando esse contexto administrativo, o empresário-dirigente e/ou sua equipe dirigente, composta por membros da família, desempenham um papel preponderante nas atividades de planejamento (estabelecimento de políticas, objetivos e estratégias da empresa), uma vez que os subsistemas de organização e controle poderão ser gerenciados por profissionais (gerentes) de carreira, “estranhos” à família (SEBRAE, 2005).

Em virtude da atual realidade de mercados competitivos, surgem novas formas de abordagem e práticas de gestão, tipologias, modelos e arquiteturas (re)organizadas, que têm como objetivo a adequação das empresas às novas características do ambiente competitivo e sua contextualização nele, condições imprescindíveis para que as organizações adquiram e

incorporem práticas de gestão adequadas para a sua sobrevivência e desenvolvimento no âmbito local, regional, nacional e internacional (FREITAS; KRAI, 2010).

Os modelos de gestão têm dimensões tangíveis (objeto + técnica) e intangíveis (conhecimento + atitude/comportamento) (PETRY; NASCIMENTO, 2009; SANTOS, 2001). Esses últimos implicam que, por mais completo que possa parecer o modelo de gestão de uma organização, ele não conseguirá contemplar todos os aspectos básicos de sua estrutura, quer físicos quer funcionais (SANTOS, 2011). Além disso, o porte e a idade da empresa familiar, aliados à participação significativa em seu segmento mercadológico, são fatores influenciadores da existência de modelos de gestão mais aperfeiçoados e mais próximos do que preconiza a literatura especializada, tanto para a eficácia organizacional quanto para a sucessão (PETRY; NASCIMENTO, 2009).

Dessa forma, o processo de profissionalização da gestão em uma empresa familiar perpassa pela cultura da organização representada pela figura “mítica” do fundador, haja vista que, geralmente, as empresas familiares “carregam” a marca, o traço, ou seja, a identidade de seu fundador (OLIVEIRA; PAPA, 2009).

Em sua pesquisa sobre o assunto, Rocha (2001) defende que a profissionalização da gestão não implica, necessariamente, o afastamento de todos os membros da família da direção da empresa. Segundo ele, deve prevalecer o critério da vocação e da competência entre os administradores escolhidos para gerir a empresa. Com isso, é fundamental criar, possibilitar uma estrutura na qual a estratégia da empresa prime pelo profissionalismo, pela ética; entretanto a “família”, o dono do “negócio” deve ser escutado e convidado a participar da gestão de algum modo, porém sem comprometer o processo da profissionalização. Uma boa estratégia, no caso das empresas familiares, é o recurso, por exemplo, de governança corporativa.

A literatura defende que a gestão profissionalizada acarreta maior possibilidade de crescimento continuado e a sobrevivência da organização familiar (SANT’ANA, 2010). Nesse particular, Kreisig; Springer; Petry (2005), em estudo realizado, observaram que as empresas familiares pesquisadas bem-sucedidas no aspecto relacionado à longevidade, além de terem processos de gestão mais aperfeiçoados, de acordo com os modelos propostos na

literatura, têm maior facilidade para sua continuidade devido às características do seu processo de gestão.

Existe um período de tempo no ciclo de vida dos negócios da família quando é mais apropriado para a família se dissociar da gestão. Nas fases iniciais de um negócio, precisa-se mais de habilidades empreendedoras do que de habilidades gerenciais, sendo que se espera que as primeiras sejam fornecidas de forma melhor por um proprietário-gerente. Mais tarde, como o negócio cresce e se estabiliza, a necessidade de habilidades de gestão torna-se mais crítica, o que pode ser o momento certo para o proprietário-gerente se retirar do dia a dia de gestão e entregá-lo a profissionais (CHITTOOR; DAS, 2007).

Para Werner (2004), há características positivas e negativas relevantes no modelo de gestão da empresa familiar, conforme listadas no QUADRO 10, a seguir, destacando-se, entre as positivas, além dessas, as qualidades do fundador, e, entre as negativas, os processos sucessórios.

QUADRO 10 - Características do modelo de gestão da empresa familiar

Características Positivas	Características Negativas
Valores e crenças	Centralização
Missão	Subjetividade da autoridade
Poder de decisão	Estruturas difusas
Capacidade de reação	Excesso de informalidade
Informalidade	
Estruturas enxutas	
Conhecimento de mercado	

Fonte: WERNER, 2004, p. 34.

Apesar dessas e de outras características que demonstram peculiaridades positivas, as empresas familiares, em sua maioria, apresentam problemas no processo sucessório de gestão que podem impedi-las de chegarem a ser dirigidas pela segunda geração ou, menos ainda, pelas demais (PETRY, 2005).

Conforme o autor supracitado, esses problemas podem decorrer das seguintes situações:

- o fato de que modelos de gestão advindos de métodos menos científicos de administração, em alguns casos, podem causar desestabilização da empresa no momento da sucessão, como:

- a) centralização do poder pelo fundador (BERNHOEFT, 1991; DE BORTOLI NETO; MOREIRA JUNIOR, 1999; BORNHOLDT, 2005);
 - b) emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência anteriormente provada (LODI, 1994; BORNHOLDT, 2005);
 - c) número excessivo de sucessores (BERNHOEFT, 1991).
- em outros momentos, a empresa não consegue ser ágil e aproveitar todas as oportunidades oferecidas pelo mercado, devido a características como:
- a) composição societária com crescimento exponencial – vários interesses em jogo (LODI, 1998; GARCIA, 2001);
 - b) diferenças muito marcantes na participação acionária (BERNHOEFT, 1991);
 - c) imobilidade de dirigentes (parentes) nos cargos que ocupam (GARCIA, 2001).
- outras características do modelo de gestão que impedem a desejada qualidade na gestão, pois não permitem que sejam produzidas e obtidas informações econômicas e operacionais necessárias ao processo de tomada de decisões. São exemplos dessas características, que podem colocar em risco o patrimônio da empresa:
- a) falta de metas ou objetivos claros (COHN, 1991);
 - b) incapacidade para antecipar ou se ajustar às mudanças ambientais (DUPAS *et al.*, 2003);
 - c) falta de sistemas de planejamento financeiro e de apuração de custo e de outros procedimentos de contabilidade e orçamento (LODI, 1994; DUPAS *et al.*, 2003; BORNHOLDT, 2005);
 - d) uso indevido dos recursos da empresa, transformando os resultados do empreendimento em uma fonte de remuneração da família em primeiro lugar (LODI, 1994; DUPAS *et al.*, 2003).

Os resultados da pesquisa realizada por Petry (2005) permitiram identificar algumas características comuns nas empresas pesquisadas, demonstrando ser mais o seu porte que sua longevidade, aliado à participação significativa em seu segmento mercadológico, um dos fatores influenciadores da existência de modelos de gestão mais aperfeiçoados e mais de acordo com o que recomenda a literatura.

Lodi (1998), Bernhoeft (1991) e Bornholdt (2005) apontam como principais falhas encontradas no modelo de gestão das empresas familiares pesquisadas, em relação ao seu processo de continuidade:

- a) centralização de poder pelo fundador;
- b) emprego e promoção indiscriminada de familiares por favorecimento, em detrimento do conhecimento e da competência profissionais;
- c) ausência de metas e objetivos claros;
- d) resistência ao estabelecimento de controles gerenciais formais;
- e) fragilidade ou inexistência de sistemas de planejamento estratégico e operacional;
- f) inexistência ou fragilidade de sistemas contábeis e de apuração de custos;
- g) composição societária familiar quantitativa em crescimento exponencial.

É importante salientar que a profissionalização da gestão não é sinônimo de afastamento de todos os membros da família da direção da empresa, e sim de prevalência do critério da vocação e da competência entre os administradores escolhidos para gerir o negócio (ROCHA, 2001; SANMARTIN; PEREZ; BARREIRO, 2007).

Em análise do processo de sucessão profissional por um executivo não familiar, o estudo de Oliveira (2011) apresenta diversos pontos positivos e negativos, conforme explicitado a seguir.

Têm-se como vantagens desse tipo de sucessão: a facilidade de recrutamento e seleção de um executivo com perfil desejado, com o auxílio de empresas de contratação de executivos, as quais oferecem serviços de alta qualidade para esse segmento; ganho, de maneira rápida e efetiva, de experiências e conhecimentos advindos de um executivo profissional; assimilação que pode trazer vivências de outras empresas, dando novo vigor à empresa familiar; possibilidade de aprendizado de novos estilos e novas filosofias de administração que possam ser absorvidos de maneira otimizada, alavancando os resultados; flexibilidade para alterações de executivos, pois o enfoque é exclusivamente profissional, abstraindo-se com maior facilidade de aspectos emocionais.

Paralelamente, a sucessão profissional apresenta desvantagens: receber e incorporar estilo e filosofias de administração diferentes da maneira de ser da empresa familiar, sendo que, para

evitar esse choque de cultura, é necessária a efetiva participação do executivo desde o início do processo de sucessão; possibilidade de perda do executivo, uma vez que o profissional tem a liberdade para pedir demissão, devido a novas oportunidades apresentadas pelo mercado, podendo ser utilizados planos de recursos motivacionais, benefícios e salários para amenizar as ocorrências, o que não elimina o risco da perda; problemas de hierarquia, uma vez que as relações familiares têm características próprias e não devem ser misturadas com as relações profissionais.

O sucesso da empresa familiar, segundo Ehlers (2006), está na definição concreta de objetivos, perseguindo metas de lucratividade e desenvolvimento para a empresa. Já para a família, objetiva-se harmonia, paz e alegria. Por essa razão, cabe ao sucessor saber posicionar-se diante da oportunidade de crescer e levar adiante o empreendimento. Tendo consciência de que talento empresarial não se herda, deve ter a responsabilidade de aceitar, se for a pessoa certa, preparar-se para tal, refletir sobre o seu potencial e, acima de tudo, optar – opção consciente, plano de vida ou plano de carreira (SILVA, 2009).

Conforme Almeida *et al.* (2010), um ponto importante a ser observado é a prevenção ou correção de sobreposições de funções entre familiares que atuem na gestão. Essa prática se torna fundamental para minimizar os conflitos racionais e emocionais nas disputas internas da empresa.

Segundo Wittkuhmn (2009), a profissionalização da gestão pode ocorrer de três formas diferentes:

- profissionalizar membros da família com habilidade para tal;
- profissionalizar empregados não familiares trabalhando, na época, em uma empresa familiar;
- contratar profissionais externos para trazer mais talento à gestão.

Muitas empresas familiares não podem evitar a contratação de gestores externos, a fim de superar a fase de transição para a gestão profissional e para maior desempenho e crescimento. No entanto trazer “estranhos” para as empresas não vem sem custos. Os gerentes da família têm que introduzir mecanismos de controle das agências para garantir um tratamento eficiente das operações de negócios e ter tempo suficiente para propiciar a integração desses gerentes

na organização (WITTKUHMN, 2009). Hall e Nordqvist (2008) argumentam que é crucial para os executivos não familiares terem uma profunda compreensão e respeito pela cultura e valores próprios da empresa da família, a fim de trabalhar eficientemente.

Assim, os pesquisadores proporcionam um entendimento alargado de gestão profissional, afirmando que significa uma compreensão em profundidade suficiente de metas dominantes da família do proprietário e significados de estar no negócio (competência cultural, por exemplo) para ser capaz de fazer uso efetivo de educação e experiência relevantes (competência formal, por exemplo) em uma empresa familiar particular (HALL; NORDQVIST, 2008).

Embora as diferentes perspectivas de contratação de gestor não familiar sejam suscetíveis de causar um aumento da complexidade, da formalidade e do tempo necessário para tomar a decisão, a presença de um gestor externo é altamente valorizada. Outra ponderação é que a presença de um gestor externo não altera a essência do negócio. A influência desses gestores sobre os valores das empresas, suas normas e sua orientação de longo prazo é limitada, se não inexistente, pois eles devem se adaptar à cultura inerente à organização, aceitá-la e agir em conformidade com ela.

De acordo com Bernhoeft (1989 e 1998), profissionalizar a empresa não significa apenas seguir um manual administrativo, nem tampouco entregar a administração do negócio a um profissional do mercado. O processo deve começar pela família, ou seja, os herdeiros devem ocupar o Conselho Administrativo da empresa com a finalidade de elaborar o seu planejamento estratégico, deixando evidente a distinção entre gestão e propriedade da família.

A interligação do processo de planejamento com o processo de organização depende, fundamentalmente, da otimização da integração entre os executivos (familiar ou profissional) com o ambiente familiar. A estrutura também determina o estabelecimento de funções e de responsabilidades que se traduzem em níveis de autoridade e constituem-se em níveis hierárquicos, refletindo as relações de poder que envolvem as organizações empresariais (LIMA, 2009).

A ausência de profissionalização da gestão, conforme INFOMONEY (2010), causa problemas como a desmotivação dos profissionais que poderiam colaborar para o sucesso da empresa, mas que acabam se demitindo com a intenção de alcançar outras oportunidades no mercado de trabalho. Outro problema é o aparecimento de grupos formados por membros da família e colaboradores que gerenciam uma unidade ou uma parte da empresa como se tal parte fosse independente do restante da organização.

Drucker (1999) discute três regras próprias da empresa familiar recomendadas para sua administração:

- 1 - os integrantes da família não devem trabalhar na empresa, a menos que sejam tão capacitados quanto qualquer outro colaborador e que atuem com dedicação tanto quanto qualquer membro fora do grupo familiar. Se o quadro de funcionários incluir um filho ou sobrinho medíocre ou preguiçoso, os demais profissionais perderão o respeito pela direção e pela empresa. Eles são uma afronta ao autorrespeito, fazendo com que os funcionários capazes, mas não pertencentes à família, não permaneçam por muito tempo na organização, e aqueles que continuam tendam a se tornar bajuladores.
- 2 - independentemente de quantos membros da família atuem na gestão da empresa e da capacidade de cada um desses profissionais, é essencial que pelo menos um posto elevado, de preferência o executivo financeiro, sempre seja ocupado por alguém de fora do grupo familiar. Esse fato se justifica porque, no caso de uma provável discórdia, há a possibilidade de substituição imediata do executivo, bem como de aplicações legais, caso se façam necessárias. Ao passo que, se o executivo for um membro familiar, os desajustes poderão ser abafados, e a discórdia, transformando-se em problema, continuará a existir.
- 3 - com a única exceção das empresas familiares muito pequenas, as demais necessitam de profissionais sem vínculos de sangue nos cargos essenciais. Essa afirmação baseia-se na necessidade de as empresas familiares aceitarem as mudanças impostas pelo mercado, valorizando os empregados, cujas competências e habilidades sejam essenciais para a continuidade do negócio.

2.4.1 Fatores de processos internos na empresa familiar

Neste tópico, são abordados os processos internos que devem ser gerenciados pela empresa familiar, de forma mais específica, assim considerados: processos administrativos/operacionais, recursos humanos e estratégia.

2.4.1.1 Processos administrativos/operacionais na empresa familiar

A empresa do século XXI organiza-se em torno de seus processos e centra seus esforços em seus clientes (GONÇALVES, 1997). Nesse sentido, um dos grandes desafios da empresa familiar é a profissionalização da gestão, a adaptação às mudanças de ambientes e a implementação de novos métodos modernos gestão (CENTREMETAL.LÚRGIC; UPMBALL, 2005).

Existem dois estilos gerenciais que caracterizam as empresas familiares no tocante à forma de gestão: o estilo paternalístico e o estilo profissional de gestão. O primeiro é caracterizado pelas relações hierárquicas, pelo controle do poder e da autoridade pelo dirigente, pela proximidade de supervisão e pela não confiança em “estranhos” (membros externos não pertencentes à família). O segundo envolve não só a inclusão, como também certa predominância de membros externos à família em posição de direção (CERIBELI; MERLO; MORAIS, 2010).

Quando a empresa está sob a gestão do fundador, os valores familiares e empresariais geralmente se confundem. Com o crescimento da empresa, evidencia-se nela o conflito entre o objetivo da família (principal *stakeholder*) e a sustentação do crescimento e da competitividade (CERIBELI; MERLO; MORAIS, 2010).

Oliveira (2006) afirma que o processo organizacional passa pelo estabelecimento de uma estrutura formal de administração, em que são identificadas as divisões do trabalho, a hierarquia e as definições dos objetivos da empresa. Quanto maior e mais complexas as organizações, maior é a necessidade de dividir as principais tarefas em funções por setor ou gerência. Segundo Tondo *et al.* (2008), a organização da empresa é foco de consenso, na medida em que tem como objetivo resolver, de forma prática e mais rápida, os problemas

enfrentados diariamente. Esse processo pode acontecer antes, durante ou depois do crescimento da empresa. Geralmente, numa demanda latente do mercado, os familiares decidem crescer e depois se organizar.

Ainda segundo Tondo *et al.* (2008), o processo de organização da empresa pode ser composto por cinco passos:

- 1 – definição das rotinas de trabalho dentro da empresa;
- 2 – divisão do trabalho em funções que possam ser feitas pelos integrantes, familiares ou não;
- 3 – integração do trabalho dos membros da organização de maneira eficiente, visando à obtenção do máximo de resultado, com o mínimo de recursos e conflitos interpessoais e familiares;
- 4 – criação de estrutura hierárquica que possibilite estabelecer processos de estabilidade associados a mudanças, objetivando adaptações inerentes ao mercado e à passagem do tempo;
- 5 – acompanhamento dos resultados da empresa, fazendo ajustes para perpetuá-la, sempre integrando o bem-estar dos proprietários e colaboradores.

2.4.1.2 Recursos humanos na empresa familiar

No escopo do planejamento na empresa familiar, há que se considerar também a gestão de pessoas na implementação das estratégias organizacionais previstas. É importante destacar que as estratégias que conduziram a organização ao seu estágio atual não são, necessariamente, as mesmas que garantirão a continuidade da empresa nas próximas gerações, pois o mercado modifica-se de forma acelerada, e as economias se tornam cada vez mais dinâmicas e imprevisíveis. Dessa forma, a profissionalização da equipe de trabalho torna-se tão importante quanto o desenvolvimento do processo sucessório e a preparação das próximas gerações para a condução e perpetuação da empresa, prolongando seu ciclo de vida (FREITAS; KRAI, 2010).

Em pesquisa relacionada à gestão de pessoas, Freitas e Krai (2010) relatam que, por meio da questão que enfocou “o incentivo do trabalho em equipe”, ficou evidenciado que o incentivo ao trabalho em equipe é muito importante para as empresas que compõem a amostra,

principalmente para as microempresas familiares, nas quais os funcionários são multiespecializados. Diante disso, ter um profissional qualificado e treinado torna as atividades mais eficientes e eficazes, o que faz com que a empresa tenha mais competitividade no mercado.

A tarefa de gerenciar pessoas em qualquer empresa envolve fazer com que elas trabalhem em harmonia, e esse parece ser o grande desafio da gestão de pessoas na empresa familiar. O estilo de gestão de pessoas nesse tipo de empresa implica a necessidade de combinar traços de personalidade que provoquem em todos os funcionários uma sensação de envolvimento e participação, independentemente dos conflitos familiares. Sendo assim, torna-se evidente que, na empresa familiar, é preciso ter forte preocupação com o melhor aproveitamento de talentos. O potencial intelectual dos funcionários não familiares precisa ser avaliado e aproveitado, para não se perderem talentos apenas pelo fato de não serem membros da família e, assim, não se identificarem ou serem aceitos pela cultura da empresa. É um processo administrativo que exige estrutura organizacional e modelo de gestão flexíveis, capazes de mudar a forma de pensar dos indivíduos, envolvendo, sobretudo, os colaboradores mais antigos (VIDIGAL, 2000; ROCHA, 2001).

Nesse sentido, a gestão de pessoas ajuda a direcionar estrategicamente a empresa familiar, transformando o sistema de gestão da empresa. O gerenciamento pioneiro transforma-se gradativamente em uma administração profissional, que conta com participantes pertencentes à família. No entanto, esse tipo de administração estabelece a condição de terem a qualificação necessária para a atuação em um cargo da empresa (BERTUCCI *et al.*, 2009).

Segundo Adachi (2006), a profissionalização de uma empresa familiar deve ser observada em três perspectivas, em relação aos gestores, familiares e sócios:

- A profissionalização dos gestores: consiste na contratação de executivos competentes para ocupar cargos importantes no organograma. Deve envolver regras de contratação fundamentadas na necessidade de profissionais para desempenhar determinada função, políticas de remuneração equiparadas ao cargo e equivalentes às praticadas no mercado de trabalho, e avaliação pelo desempenho.

- A profissionalização dos familiares: estes terão liberdade em escolher a carreira que desejarem, que poderá ser ou não na empresa familiar. Essa escolha deve ser baseada nas aptidões e vocações de cada pessoa.
- A profissionalização dos sócios: os herdeiros, independentemente da profissão que desejarem seguir, serão membros de uma mesma sociedade e, como sócios, devem estar preparados para assumir esse papel. É importante que cada sócio conheça os limites dos seus direitos, os seus deveres e que adote uma postura de sócio profissional, o que é essencial para uma completa profissionalização de uma empresa familiar.

Muchon e Campos (1998), ao explicar em que consiste uma administração profissional dos recursos humanos, expõem que a profissionalização na gestão de pessoal chama-se competência. Tomar decisões relacionadas às pessoas, com base na sua competência, é um forte sinal da profissionalização da empresa. Eles acrescentam que a profissionalização da gestão, na dimensão de recursos humanos, depara-se com dificuldades em duas frentes:

- 1^a) evitar ou reduzir o ingresso de membros da família na empresa;
- 2^a) cuidar para que, se ingressarem, sua admissão, permanência, remuneração e seu acesso sejam feitos com base em sua competência.

No que diz respeito à retenção de talentos, as empresas familiares dão ênfase aos desafios de carreira. Muitas vezes sem condições de competir com a remuneração oferecida por organizações de grande porte e com membros da família ocupando os cargos-chave, elas precisam privilegiar cada vez mais os desafios e estruturar muito bem o plano de carreira para não perder profissionais de alta performance. Os incentivos são outra importante ferramenta de retenção. As empresas familiares estão incorporando alternativas mais sofisticadas. A maioria já distribui bônus anuais aos seus executivos, e 20%, no Brasil, utilizam o bônus diferido, que, por ser pago ao longo de um período determinado, condiciona a permanência do executivo na organização (PWC, 2010).

2.4.1.3 Estratégia na empresa familiar

Em relação às práticas de gestão nas empresas familiares, vários fatores devem ser considerados para uma melhor compreensão e gestão desses empreendimentos. Assim, para

entender as exigências do mercado global é necessário o domínio de conhecimentos além dos já existentes na empresa familiar. Nesse sentido, o planejamento estratégico é um componente que não pode ser desprezado pelos gestores (FREITAS; KRAI, 2010).

O processo de gestão em empresas familiares, segundo Tondo *et al.* (2008), Zilber *et al.* (2010) e Sharma, Chrisman e Chua (1997), utiliza-se dos mesmos conceitos genéricos da administração. Portanto ferramentas como planejamento, organização, direção e controle são relevantes no desenvolvimento das mais duradouras empresas familiares ou não familiares. Entretanto existem peculiaridades e especialização das empresas de propriedade familiar na utilização dessas ferramentas, bem como outros fatores particulares, que devem sofrer adaptações para sua aplicabilidade, tais como os citados por Sharma, Chrisman e Chua (1997) no tocante à forma de implementar a estratégia, quais são os participantes do processo e quais influências podem ser geradas pela cultura organizacional.

A peça de planejamento estratégico se constitui em uma das mais importantes ferramentas de gestão da empresa familiar, uma vez que é em torno dessa peça que as diferentes gerações de familiares (pais, filhos, irmãos, primos e netos) construirão uma provável visão de futuro compartilhado. O planejamento estratégico, segundo Tondo *et al.* (2008), tem sido tradicionalmente centrado em duas questões básicas: planejamento da propriedade e o da sucessão. O planejamento estratégico para empresas familiares necessita desenvolver a ideia de processos de planejamento paralelos: planejamento empresarial e planejamento familiar. O planejamento estratégico empresarial tem a função de estruturar a empresa para um futuro sustentável, estando fundamentado em bases mais sólidas e menos empíricas. Já o planejamento estratégico familiar preocupa-se em desenvolver e harmonizar a família para que a estrutura familiar seja um suporte aos negócios e não um problema.

No caso das empresas familiares, o processo de planejamento estratégico requer uma nova interpretação, no sentido de torná-lo mais racional e menos personalizado na figura do “fundador/gestor/patriarca da empresa”. Os valores não são mais os mesmos, exigindo um maior poder de percepção coletiva da realidade atual e de suas consequências. Uma empresa deve ter um perfil estratégico, tendo ou não estratégias claras, mas com base nas ações que adota e na forma como define seus propósitos e sua postura estratégica perante o ambiente empresarial (OLIVEIRA, 2006).

Bornholdt (2005) afirma que a implementação da gestão se inicia no sistema gerencial, normalmente em razão do planejamento estratégico. Ao serem considerados os cenários, as oportunidades, as ameaças, os pontos fortes e as vulnerabilidades, geralmente identificam-se nas organizações familiares três itens críticos e estratégicos: a tecnologia, o capital e a gestão. No que se refere à tecnologia, trata-se da capacidade de atualização tecnológica e de seu desenvolvimento no longo prazo (inovação, alianças estratégicas); quanto ao capital, diz respeito ao crescimento ou investimentos (se serão utilizados recursos próprios, de terceiros ou de novos sócios); em relação à gestão, refere-se à necessidade de pessoas para uma administração competente.

As principais características apontadas em relação aos processos internos da empresa familiar estão relacionadas com: processo explícito de estabelecimento das políticas, dos objetivos, dos planos e programas, dos orçamentos e critérios de avaliação e recompensa no interior da empresa (SEBRAE, 2004); planejamento estratégico e operacional, com suas respectivas execuções e controle, padrões de desempenho, utilização de recursos e acompanhamento de resultados (PETRY, 2009); práticas de gestão adequadas para a sobrevivência da empresa e seu desenvolvimento (FREITAS; KRAL, 2010); gestão profissionalizada, favorecendo o crescimento continuado e a sobrevivência da organização familiar (SANT'ANA, 2010); estabelecimento de funções e de responsabilidades que se traduzem em níveis de autoridade, interligando planejamento com os processos de execução (LIMA, 2009); profissionalização da gestão, adaptação às mudanças de ambientes e à implementação de novos métodos moderno de gestão (CENTREMETAL.LÚRGIC; UPMBALL, 2005); profissionalização da equipe de trabalho como fator de prolongamento do ciclo de vida da organização; qualificação e treinamento dos profissionais para realização de atividades de forma mais eficiente e eficaz, fazendo com que a empresa tenha mais competitividade (FREITAS; KRAL, 2010).

Com base nessas características apontadas pela literatura, para efeito desta tese, foi elaborado o conceito de **Processos Internos da empresa familiar como sendo as atividades executadas pela organização, tanto operacionais quanto administrativas, que visam dar sustentação ao seu desenvolvimento, conduzindo-a efetivamente ao cumprimento de sua missão, garantindo-lhe a adaptabilidade e o equilíbrio necessários a sua continuidade.**

2.5 A sucessão na empresa familiar

Neste tópico, a sucessão, um dos temas mais abordados na literatura, é apresentada diferenciando-se a sucessão familiar e a sucessão profissional, com apresentação de suas múltiplas características, representações e inter-relacionamentos com a profissionalização e a cultura na empresa familiar.

Gorgati (2000), Leone (2005), Camargo e Ferreira (2007), Oliveira (2006) e Bender e Souza (2011) reconhecem dois tipos de processos de sucessão que podem ser identificados nas empresas familiares: a sucessão familiar – relacionada à questão dos herdeiros e sucessores familiares – e a sucessão profissional – relacionada a empregados, familiares ou não, responsáveis pela gestão da empresa familiar. A sucessão profissional encontra-se detalhada no tópico 2.4 deste trabalho, que trata da gestão nas empresas familiares, sendo que, aqui, será abordada em maior profundidade a sucessão familiar.

Bender e Souza (2011) ressaltam que, se o familiar possui formação profissional, a sucessão será caracterizada como profissional, pois há mérito e não herança. Salientam ainda esses autores que, não importa qual seja o tipo de sucessão escolhida, o mais importante é que esse processo seja conduzido de maneira profissional, com critérios, com metodologia e sabedoria.

Ao contrário do posicionamento da maioria dos autores, dentre os quais os anteriormente citados, Freitas e Frezza (2005) defendem que parece pouco adequada a utilização de expressões "sucessão familiar" e "sucessão profissional", pois, em ambos os casos, é a competência profissional que deve ser objeto de decisão. A sucessão não pode pressupor que a empresa tenha que sair do comando da família. Os próprios herdeiros, se convenientemente escolhidos e treinados, poderão executar todas as transformações necessárias com sucesso, tendo, inclusive, a seu favor a história do próprio empreendimento. O lucro das empresas familiares não cresce na mesma velocidade da demanda dos herdeiros, o que obriga cada geração a agregar maior valor ao negócio.

Tendo em vista os dois tipos de sucessão, Oliveira (1999), Camargo e Ferreira (2007) explicam que o primeiro é o tipo mais comum na realidade das empresas familiares

brasileiras, embora considerando que a sucessão profissional tem apresentado significativa evolução nessas organizações.

Esclarecem Oliveira (2006) e Leone (2005) que, enquanto a sucessão familiar espelha uma geração mudando para outra, um membro da família ocupando o cargo deixado por alguém da geração passada, na sucessão profissional, o gestor fundador tem maior facilidade de recrutamento e seleção, o que é uma boa opção, visto que um executivo profissional não membro da família pode, por exemplo, elevar o nível de conhecimento na empresa familiar. A sucessão familiar é a substituição do criador do empreendimento para dar prosseguimento à obra projetada, criada e conduzida pelo pioneiro, porém com enfoques e estilos de liderança diferenciados, formação teórica e prática renovada, uma vez que os tempos são outros. O processo sucessório na empresa familiar é assunto relevante e, ao mesmo tempo, delicado (BERNHOEFT, 1989).

Por sua vez, Escuder (2007) considera a sucessão familiar como um modelo que ocorre quando uma geração deixa a seguinte assumir o comando da empresa. o que tem tido maior ênfase nas empresas familiares, principalmente naquelas pequenas e médias.

O pior dos conflitos que infestam as empresas familiares, de acordo com Lodi (1998), é o presente na fase da sucessão. Esse conflito é quase sempre o resultado de problemas estruturais da família, cujas raízes estão presentes há vinte ou trinta anos. Normalmente, a sucessão é determinada, a longo prazo, pela maneira como os pais educaram a família, preparando-a para o poder e a riqueza.

Quando se pergunta por que as empresas familiares vão à falência, têm-se como respostas: a família não estava preparada para entender a empresa; o fundador consumiu suas energias na construção do império e não teve tempo para educar seus filhos; a profissionalização descaracterizou a empresa familiar; não há um sucessor preparado, nem mesmo consenso na família sobre qual dos pretendentes deve assumir; a rivalidade entre irmãos desorienta os profissionais (DONATTI, 1999).

A sucessão é um dos temas mais abordados na literatura sobre empresas familiares (SHARMA, 2006; BORGES; LESCURA; OLIVEIRA, 2012). Uma das razões que justificam

o foco na sucessão é o fato de essa ser considerada por muitos autores uma das situações mais críticas enfrentadas pelas organizações familiares (CHITTOOR; DAS, 2007; GERSICK *et al.*, 1997). A sucessão nas empresas familiares foi, muitas vezes, descrita como um evento esporádico, concepção que pouco contribui para a compreensão do fenômeno com a complexidade que ele, de fato, apresenta.

Assim, verifica-se que, dependendo de como seja conduzido esse processo, a sucessão familiar ou intergeracional pode representar tanto uma vantagem competitiva como uma desvantagem, podendo, no último caso, levar a empresa ao fracasso. De qualquer forma, o processo de sucessão na empresa familiar é sempre arriscado e pode ser um período muito confuso e complexo, tanto em termos financeiros quanto emocionais (LEMOS, 2003).

As características particulares da empresa familiar, quando somadas ao contexto em que o fundador busca planejar o processo de sucessão da gestão, podem ser variáveis determinantes durante a elaboração do seu plano de ação (GONÇALEZ *et al.*, 2011) e revelam que, em determinada ocasião, o fundador terá que tomar uma difícil decisão ligada ao processo sucessório, que é a escolha do futuro sucessor (DUARTE; OLIVEIRA, 2007). Leone (2005) e Oliveira (2006) afirmam que as empresas familiares são sucedidas de maneira hereditária e, entendem, corroborados por Adachi (2006), que muitos herdeiros podem acabar prejudicando a saúde da empresa, pois, em diversos casos, há uma falta de comprometimento das gerações seguintes, que não demonstram o mesmo tipo de dedicação pelo negócio como o fundador.

É durante esse período de sucessão que as empresas correm alto risco de não sobreviverem, sendo muitas delas vendidas ou fechadas pelos herdeiros. O processo sucessório, sem planejamento e mal conduzido, é o principal responsável pela vida curta de empresas familiares brasileiras. Por outro lado, quando tal processo é bem planejado e implementado, essa questão deixa de representar uma fraqueza e transforma-se em vantagem, uma vez que as gerações familiares em sucessão permitem um traço de união entre o passado e o futuro, entre os valores do fundador e as vocações e visões pessoais dos dirigentes subsequentes. Esse fato fortalece ainda mais a fusão entre importantes valores culturais da família e os da empresa (LEMOS, 2003).

O planejamento do processo sucessório também está relacionado à necessidade de dar oportunidade à mudança, aumentando a capacidade de alcançar objetivos, estabelecer ações e metas e serem perseguidas. Ademais, o planejamento tem o papel de estimular a empresa a competir consigo mesma e com seus concorrentes, de forma a contribuir para preservar a instituição além da existência dos sócios fundadores (LEONE, 2005).

A inserção do processo sucessório no planejamento da empresa é essencial para que o negócio cresça e sobreviva por várias gerações. Esse processo deve possibilitar o fortalecimento da empresa em relação ao seu futuro, incluindo questões de identidade estratégica, tais como valores, missão, visão e objetivos a serem perseguidos (DUARTE; OLIVEIRA, 2007).

O processo sucessório representa um dos momentos mais importantes para a continuidade da empresa familiar e, se nesse momento não apresentar os resultados esperados, a efetividade da empresa familiar pode estar profundamente comprometida (DONATTI, 1999; OLIVEIRA, 2006; EUROPEAN COMMISSION, 2009; CENTURIUN; VIANA, 2011; ESCUDER, 2007; BORNHOLDT, 2005; FLORES JUNIOR, 2011; DUARTE; OLIVEIRA, 2010a; DUARTE; OLIVEIRA, 2010b; GORGATI, 2000; DAVEL; COLBARI, 2000).

Maia (2009) acrescenta que o processo sucessório é um assunto relevante e, ao mesmo tempo, extremamente delicado. Por isso, não pode ser tratado apenas sob os aspectos puramente lógicos da administração, pois envolve pontos afetivos e emocionais relacionados à estrutura familiar. É amplamente aceito que a sucessão, como transferência intergeracional, não é um evento único, mas um processo que precisa ser planejado com antecedência (EUROPEAN COMMISSION, 2009).

A questão sucessória é considerada tão importante na literatura que, para alguns estudiosos, uma empresa só se transforma numa “verdadeira” empresa familiar quando consegue passar o controle para a segunda geração (MACHADO; WETZEL; RODRIGUES, 2008). Isso porque as estatísticas demonstram que a sucessão é uma questão tipicamente problemática em âmbito mundial: estima-se que 75% das empresas familiares estejam sob o comando da primeira geração; 20% nas mãos dos filhos dos fundadores, segunda geração; e apenas 5% sob controle das gerações seguintes (LETHBRIDGE, 1997).

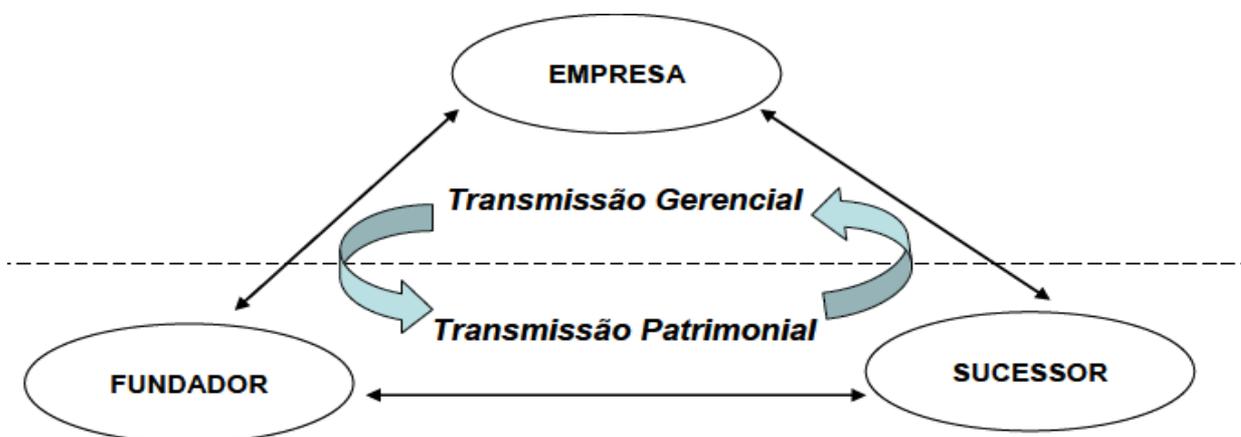
2.5.1 Modelos teóricos de sucessão na empresa familiar

Diferentes perspectivas têm sido desenvolvidas na literatura especializada para tratar do assunto da sucessão familiar, cada uma enfatizando determinado aspecto da questão. Dentre tais perspectivas, podem-se destacar dois modelos teóricos abordados a seguir: o modelo tridimensional de sucessão e o modelo de performance da sucessão.

2.5.1.1 Modelo tridimensional de sucessão

Baseados no modelo de Bayad e Barbot (2002), Lima; Borges; Carvalho, (2007) afirmam que a sucessão em empresas familiares não se restringe a um fato gerencial. Cabe envolver dois elementos que estão em jogo: de um lado, a transmissão de patrimônio e, de outro, a transmissão gerencial. O modelo proposto por Bayad e Barbot (2002) para descrição do processo sucessório busca demonstrá-lo como resultante de um processo de transmissão gerencial e de transmissão patrimonial, intrinsecamente ligados. A FIG. 12 representa o modelo:

FIGURA 12 - Modelo tridimensional de sucessão das empresas familiares

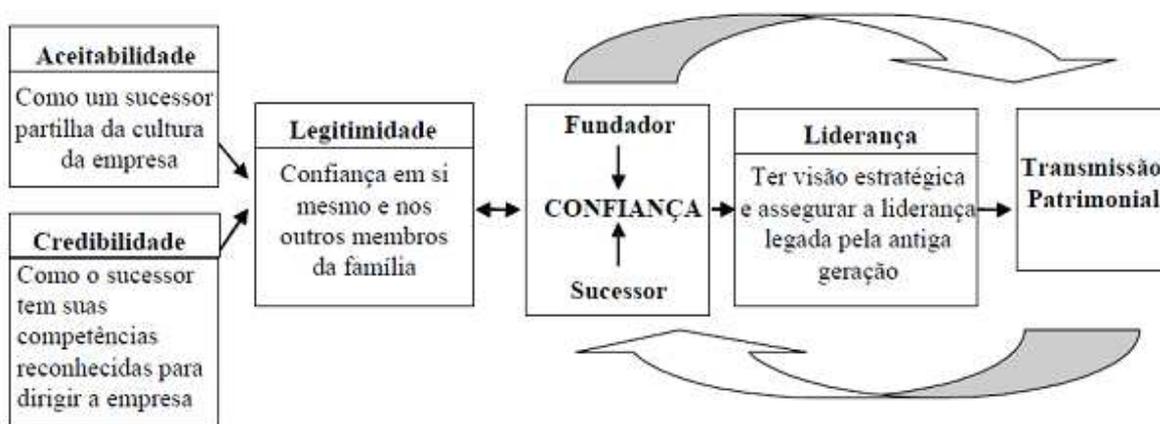


Fonte: BAYAD; BARBOT, 2002, *apud* LIMA; BORGES; CARVALHO, 2007, p. 4.

A transmissão gerencial é um processo que se inicia com a entrada do sucessor na empresa, geralmente incentivada pelo fundador. O sucessor deve dispor de capacidades empreendedoras e gerenciais suficientes para assegurar a continuidade e o desenvolvimento das atividades na organização. A transmissão patrimonial é comumente compreendida como um ato terminal e puramente administrativo. Entretanto a qualidade da relação entre o

fundador e o sucessor causa um forte impacto no processo de sucessão. Dois fatores são importantes para assegurar seu sucesso: o respeito mútuo entre as gerações e a adaptação de papéis feita pela segunda geração. Para tal, também é relevante a criação de um conjunto de valores comuns entre os envolvidos para que se evitem possíveis conflitos. Existe uma ligação entre a dinâmica familiar, as fontes de resistência e o nível da comunicação existente entre os grupos inseridos na estrutura da empresa. Nesse sentido, o elemento que sintetiza o processo é a confiança (LIMA; BORGES; CARVALHO, 2007). A transmissão gerencial e patrimonial é sintetizada na FIG. 13, a seguir.

FIGURA 13 - Modelo de transmissão gerencial e patrimonial em empresas familiares



Fonte: BAYAD; BARBOT, 2002, *apud* LIMA; BORGES; CARVALHO, 2007, p. 5.

2.5.1.2 Modelo de performance da sucessão

No modelo de performance da sucessão, Chittoor e Das (2007) propõem, a partir da revisão e sistematização das principais contribuições existentes na literatura internacional, uma síntese dos principais achados desses estudos, agrupados em cinco categorias: 1) fatores relacionados ao predecessor ou ao sucessor; 2) fatores relacionados ao sucessor; 3) fatores específicos da família; 4) fatores específicos do negócio; 5) o processo de sucessão.

A lógica desse modelo constitui-se na identificação dos principais elementos que interferem no processo sucessório, a fim de que se possa isolá-los para compreendê-los e melhor controlá-los, mas sempre guardando a noção de que eles estão inseridos em um sistema mais amplo. As cinco categorias (subsistemas) identificadas pelos autores do modelo tomam como ponto de partida fatores de relacionamento interpessoal (como os relacionados ao sucedido e

ao sucessor – categorias 1 e 2, respectivamente), passando pelos fatores de relacionamento grupal, como os vinculados à família e aos negócios (categorias 3 e 5, respectivamente), até chegarem às características do processo sucessório, que reúne os principais elementos e interfaces de cada uma dessas categorias, visando ao seu ajustamento, até chegar a um ponto ótimo, que seria a performance da sucessão (categoria 6).

2.5.2 Características e desafios do processo de sucessão familiar/intergeracional na empresa familiar

A sucessão familiar, quando realizada adequadamente, proporciona algumas vantagens, como a continuidade do comando familiar, um sistema decisório mais ágil, o interesse societário do sucessor, o treinamento mais extenso e intenso, a remuneração por resultados, maior poder de comando, a visão de longo prazo, assim como a existência do espírito de família. Entretanto também existem algumas desvantagens, como a disputa de poder e as dificuldades de demissão e de desempenhar diferentes papéis (OLIVEIRA, 2006).

Os problemas surgem, também, quando a família coloca um de seus próprios membros no comando da empresa, especialmente quando o filho mais velho, despreparado e sem legitimação familiar e profissional, torna-se o CEO, visto ser a primogenitura a forma mais comum de sucessão familiar (BLOOM; SADUM; REENEM, 2011).

A sucessão na empresa familiar pode se concretizar por dois caminhos distintos. O(s) controlador(es) escolhe(m) um ou alguns membros da família para o(s) suceder(em) no controle administrativo e organiza a sociedade em torno dessa ideia, ou admite uma gestão totalmente profissionalizada e mantém os sócios/acionistas representados em um Conselho com influência sobre a gestão do negócio, porém sem controlar o processo decisório (GORGATI, 2000).

Caso a opção do(s) controlador(es) seja por manter um ou mais membros da família gerindo as decisões cotidianas do negócio, ocorre uma sucessão familiar. Esse modelo apresenta vantagens e desvantagens, como mostra Oliveira (1999) a seguir.

- Principais vantagens:
 - continuidade do comando familiar da empresa;

- agilidade do processo decisório e flexibilidade na implementação;
 - alto potencial de alinhamento de interesses entre sócios e administradores;
 - possibilidade de um treinamento mais extenso e intenso;
 - profundo conhecimento do sucessor pelo sucedido;
 - otimização do sistema de remuneração;
 - maior poder de comando sobre sucessor pelo sucedido no início do processo;
 - espírito familiar como criador de marca.
- Principais desvantagens:
- disputa de poder entre membros da família;
 - dificuldade para demissão do executivo sucessor;
 - dificuldade na condução das relações familiares e profissionais concomitantes.

Oliveira (2006) argumenta que a sucessão do tipo familiar leva em consideração os valores, as atitudes e crenças dos membros influentes da família, sendo que, para Leone (2005), a continuidade do comando familiar é uma vantagem desse tipo de sucessão. Este autor destaca a importância de existir a confiança necessária dentro do ambiente profissional e familiar, para que o processo de sucessão seja facilitado, para que não ocorra sob conflitos.

Exceto quando esse processo ocorre com urgência por motivos de saúde ou acidente, deve-se partir do princípio de que a sucessão não é um evento, mas um processo (CENTREMETAL.LÚRGIC; UPMBALL, 2005; BERNHOEFT, 1989; LEONE, 2005; PETRY, 2005; WARD, 2004; BORGES; LIMA; CARVALHO, 2008; EUROPEAN COMMISSION, 2009; GERSICK *et al.*, 2006).

Trabalhar a sucessão como um evento é um erro relevante, pois o trabalho de substituição deve ser feito com muita antecedência. Diversos agentes, além do sucessor propriamente dito, devem ser preparados, como fornecedores, bancos, clientes, funcionários e família empresária. Deve-se verificar que as habilidades do fundador, que foram fundamentais para a criação e o crescimento da empresa, não necessariamente serão herdadas pelos seus filhos, abrindo, assim, outros caminhos para a troca de comando ou mesmo sendo uma das causas do baixo nível de sucesso nos processos sucessórios (BERNHOEFT, 1989; LEONE, 2005).

Em pesquisa realizada pela PwC (2010) sobre sucessão em empresa familiar, foi possível analisar os seguintes aspectos: a) metade das empresas no Brasil não tem plano de sucessão em caso de doença ou falecimento do principal executivo; b) planos de sucessão e acordos formais deverão estar vigentes para deixar clara a regra do jogo e evitar disputas pelo poder; c) em muitos casos, a motivação dos sucessores é diferente daquela do fundador; d) mais da metade das empresas não realizam planejamento tributário na sucessão ou na alienação das ações (parte ou integral).

Em pesquisa realizada pela PwC (2012 a), foi verificado como as empresas estão planejando a sucessão e as questões relativas à propriedade e como pretendem remunerar os gestores em cargos executivos. Mais de um quarto das empresas familiares entrevistadas – e mais de um terço nos mercados emergentes – devem mudar de mãos nos próximos cinco anos, e a expectativa em mais da metade dessas é permanecer na família. Apesar disso, quase metade das empresas, na amostra, não tem em plano de sucessão, e apenas metade das que possuem um plano já designou alguém para assumir o cargo.

De modo geral, as pesquisas têm evidenciado que: a) a sucessão deve ser antecipada e gerenciada como um processo planejado; b) deveria haver uma visão compartilhada a respeito dos objetivos da organização e sua estratégia; c) há necessidade de procedimentos corretos para seleção, para evitar o nepotismo e para propiciar o amadurecimento do sucessor e de sua responsabilidade, bem como para a construção de um padrão de estruturas e de mecanismos de governança positivamente correlacionadas ao processo de sucessão efetivo (CHITTOOR; DAS, 2007).

A questão da complexidade do processo sucessório na empresa familiar é diferente de acordo com o tamanho da empresa, o tamanho da família e/ou a idade da empresa. O problema não é o mesmo para uma grande empresa gerenciada pela terceira geração de uma família e para uma pequena empresa, com apenas um proprietário (que pode ser também o seu fundador). Um aspecto específico da transferência da empresa familiar é a transferência de propriedade. A propriedade tem um significado especial em empresas familiares. Também envolve um forte fator pessoal. Além disso, todo o processo de transferir a atividade é ainda mais importante para as empresas da família, porque, juntamente com a transferência de propriedade, o conhecimento acumulado de geração em geração está em jogo. A principal

questão a resolver, para completar com sucesso a transferência, é aumentar a consciência da importância da preparação prévia e das ferramentas disponíveis para a transferência (EUROPEAN COMMISSION, 2009).

Campos (2003), corroborado por Kreisig; Springer; Petry (2005) e Giamarco (2012), descreve que um dos maiores desafios que determinam a continuidade de uma empresa familiar de uma geração para outra é o planejamento do processo de sucessão. Assim, questões relacionadas à sucessão não podem ser resolvidas do dia para a noite. Normalmente é um processo de longo prazo e com planejamento e organização muito bem preparados, alcançando não somente o sucessor, mas também, e principalmente, o sucedido (ESCUDE, 2007; LEONE; SILVA; FERNANDES, 2006; OLIVEIRA, 2006).

A sucessão, vista como um processo, apresenta uma grande duração no tempo, porque não se restringe à fase em que ocorre a transferência do poder de fato e de direito do fundador para o sucessor. Esse processo tem o seu início na juventude dos herdeiros, que recebem informações e tratamentos tais que, no futuro, terão implicações para a troca do poder (BERNHOEFT, 1989; LODI, 1998; OLIVEIRA *et al.*, 2011; GORGATI, 2000).

De modo geral, pode-se observar que o empresário brasileiro não planeja a transferência do poder, supondo ser eterna sua permanência na empresa. É da falta do planejamento sucessório que se originam as principais causas de duelos familiares. A sucessão não é um problema que se resolva da noite para o dia; é um processo lento, às vezes de vários anos, até que as pessoas da nova geração estejam preparadas para gerir a empresa (LEONE; SILVA; FERNANDES, 2006; MOREIRA JUNIOR; 2006).

A sucessão deveria ocorrer gradualmente, e sucedido, sucessor e equipe deveriam ser treinados para a transmissão do poder, facilitando o seu êxito (LODI, 1998). Acredita-se que o processo sucessório não deva se limitar a uma visão operacional da gestão, à empresa e seu ambiente interno, pois é necessário também um treinamento sobre questões estratégicas. O entendimento do macroambiente e de suas variáveis, que podem afetar a empresa e a sucessão na mesma intensidade do ambiente interno, facilitado pela adoção do planejamento estratégico, permitiria que a empresa tivesse mais condições de desenvolver um planejamento sucessório eficiente (PETRY, 2005).

Bornholdt (2005) entende que o processo de transição do controle da família enfrenta dificuldades características de qualquer transição gerencial ou de propriedade, mas com um diferencial complicador constituído por fatores subjetivos e presentes na dinâmica empresarial e familiar.

Segundo Bernhoeft (1989), o processo sucessório apresenta diferentes dificuldades, segundo a visão de sucessores ou sucedidos, conforme discriminado a seguir.

a) SUCEDIDOS:

- decisão unilateral do sucedido, sem envolver possíveis candidatos à sucessão – desequilíbrio entre formação acadêmica e prática, criando divergências entre os envolvidos no processo;
- dificuldade que o sucedido sente em afastar-se do negócio;
- falta de opção sobre o que fazer diante da situação de afastamento da empresa;
- choque de gerações;
- excesso de proteção do sucedido em relação aos sucessores – oposição ou resistência dos “velhos da casa”;
- divergências familiares;
- temor do sucedido de perder tudo e ficar pobre;
- perfil centralizador do sucedido;
- facilidades que o sucessor tem por nascer “filho de rico”;
- “machismo” do sucedido, descartando a possibilidade de ser sucedido por uma mulher;
- receio do sucedido de tomar decisões que melindrem pessoas da família e da empresa;
- sentimento de imortalidade do sucedido;
- alto nível de exigência, com imediatismo, do sucedido em relação ao sucessor.

b) SUCESSORES:

- excesso de autoconfiança do sucedido;
- lutas pelo poder na estrutura familiar;
- desmotivação e despreparo do sucessor;
- resistências na estrutura da sociedade;
- falta de consciência do sucessor de que é sua a responsabilidade de ocupar espaços;
- tentativa do sucedido de impor seu estilo ao sucessor;

- desequilíbrio entre preparo intelectual e exigências práticas;
- imagem forte do sucedido, dificultando a sua substituição;
- estrutura da empresa muito dependente de pessoas;
- muitos herdeiros sem interesses claramente definidos;
- tentativa de realizar o processo sucessório em momento de dificuldade financeira da empresa;
- incompatibilidade na visão estratégica entre sucessores e fundador.

Sharma (2006) destaca que a problemática da sucessão em empresas familiares envolve três perspectivas centrais, associadas ao desejo de sobrevivência da empresa, ao comprometimento de manutenção da empresa no âmbito da família e à possibilidade de a geração sucessora dar continuidade ao projeto familiar. A partir disso, surgem outros elementos que influenciam a efetividade do processo de sucessão como um todo: a seleção, o treinamento, a formação profissional, a socialização e o desenvolvimento de sucessores.

Oliveira (2006) afirma que conflitos, como o de delegar comandos aos parentes pode tornar mais complexo o relacionamento entre os familiares. Com a existência deles, os papéis na família e na empresa podem tornar-se confusos ou pressões da empresa podem sobrecarregar e aniquilar relacionamentos familiares.

A discórdia entre familiares impede a troca de comando, a escolha do futuro dirigente e a transferência de poder do fundador para seus possíveis sucessores, o que é uma das principais dificuldades encontradas pelas empresas familiares. Outros conflitos existentes nas empresas familiares acontecem em razão de os sucessores não estarem claramente definidos pelo fundador (BORTOLI NETO; MOREIRA JÚNIOR, 2007), além de ser muito comum deixar a sucessão para o momento do falecimento do fundador. Isso faz com que as pessoas associem morte com sucessão, confundindo o que é herdeiro e sucessor (NOVELLINO, 2007).

Ward (2004) comenta, ainda, que líderes bem-sucedidos de empresas familiares consideram esse tipo de planejamento decisivo para o sucesso e se concentram em analisar as estratégias de mercado, esclarecer os alcances das responsabilidades e conduzir a equipe de gerentes, ao invés de priorizar ações operacionais.

Percebe-se que a literatura, normalmente, procura enfatizar a preparação do sucessor por meio de educação acadêmica ou de estágios. Seria importante se ele participasse também dos assuntos estratégicos da empresa, compreendendo o mercado em que ela atua e conhecendo os seus pontos fortes e fracos, ao invés de conhecê-la apenas operacionalmente. Dessa forma, o sucessor teria uma maior visão do negócio que ele irá gerenciar (PETRY, 2005).

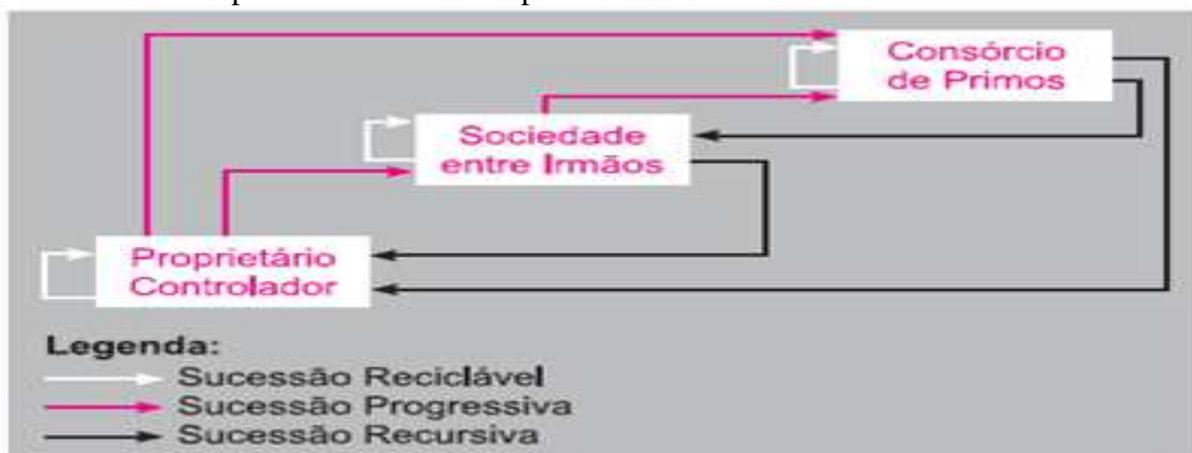
A preparação do processo de sucessão nas empresas familiares deve levar em consideração a peculiaridade de cada empresa, pois cada uma tem características próprias (BRETAS; SOARES; BRANDÃO, 2011), sendo a administração de conflitos o ponto de atenção durante toda a elaboração do plano de sucessão (GONÇALEZ *et al.*, 2011).

Gersick *et al.* (1997) apontam nove tipos possíveis de sucessão no ciclo de vida de uma empresa familiar, agrupados, igualmente, em três grupos distintos:

- sucessões **recicláveis**, envolvendo mudança na liderança, mas não na forma de propriedade, ou seja, a propriedade continua inalterada, ocorrendo apenas a substituição na liderança. Isso significa dizer que a empresa continua, por exemplo, uma sociedade entre irmãos, mas com um novo líder no comando da empresa familiar;
- sucessões **progressivas**, envolvendo mudança na liderança e aumento na complexidade da forma de propriedade, ou seja, há alteração tanto na liderança quanto na estrutura de propriedade. Essa estrutura ganha em complexidade, isto é, passa-se de uma estrutura mais simples para outra mais complexa, como no caso em que a empresa familiar passa de uma sociedade entre irmãos para um consórcio de primos;
- sucessões **recursivas**, envolvendo, ao mesmo tempo, mudança na liderança e simplificação da forma de propriedade, ou seja, alteram-se a liderança e a estrutura de propriedade de uma forma mais complexa para outra mais simples. Um exemplo desse tipo é o da empresa familiar que passa de um consórcio de primos para uma sociedade entre irmãos.

Essa tipologia demonstra a diversidade e a complexidade das transições de liderança e da estrutura de propriedade na empresa familiar (FIG. 14).

FIGURA 14 - Tipos de sucessão na empresa familiar



Fonte: GERSICK *et al.*, 1997, p. 212.

Ressalte-se que o processo de sucessão na empresa altera a estrutura de poder existente e é útil para compreender a organização como um sistema. Essa visão permite entender alguns fenômenos que não podem ser desprezados sempre que se deseja realizar algum processo de intervenção organizacional, pois a sucessão pode provocar alterações profundas na vida da empresa.

2.5.3 A sucessão e a profissionalização na empresa familiar

Os temas sucessão e profissionalização nas empresas familiares são convergentes, pois sempre um dependerá do outro. Lodi (1998) afirma que “profissionalização” não é um termo contrário a “sucessão familiar”, e sim que constituem conceitos complementares. Uma boa profissionalização se consolida com uma sucessão bem feita e vice-versa; porém uma profissionalização não é duradoura se, além dos profissionais, a família não tiver conseguido equacionar a sua crise de liderança com o envelhecimento do fundador. A sucessão com êxito não é só um complemento, é a adequada finalização do processo de profissionalização (LODI, 1998).

Os autores que tratam desses temas costumam, de modo geral, afirmar que as empresas administradas profissionalmente tendem a ter uma vida mais longa do que aquelas administradas pelos membros da família, porque as primeiras não dependem dos planos de sucessão para sobreviver. A profissionalização da administração tem sido apontada como uma das alternativas para a solução de problemas de sucessão. Normalmente, a referência é feita

ao profissional não familiar, mas nada impede que a empresa se profissionalize por meio de membros da família, profissionalmente preparados. Além da competência, a empresa necessita de postura profissional dos seus dirigentes (NENEVE, 2003).

Chittoor e Das (2007) apresentam uma série de propostas sobre os mecanismos que facilitam a passagem para a profissionalização e são suscetíveis de levar a melhor desempenho da sucessão, tais como: (1) mecanismos de saída planejados para membros da família, que facilitem a busca de suas ambições empresariais ou outras carreiras de interesse; (2) seleção de um sucessor com experiência moderada dentro da empresa em vez de um não familiar; (3) inclusão de gestores-chave profissionais no Conselho de Administração; (4) existência moderada de gestores-chave no negócio para alinhar seus interesses com os dos proprietários.

Toda empresa familiar necessita de combinação específica entre medidas de profissionalização e de participação da família na administração. Ninguém melhor do que o sucedido (que deve dedicar sempre tempo integral à família) para conhecer as doses certas dessa combinação para a sua empresa (LEONE; SILVA; FERNANDES, 2006).

O desenvolvimento de estruturas de governança é considerado um fator fundamental para a racionalização do processo, de forma a reduzir ou evitar o surgimento de conflitos nas organizações familiares (Leone, 2005), mesmo porque sucessões são eventos que envolvem as três dimensões da empresa familiar – família, propriedade e gestão. Portanto sucessões que envolvem empresas em diferentes estágios de desenvolvimento, sob diferentes estruturas administrativas e societárias são distintas, apresentando diferentes características (GORGATI, 2000). Além disso, a sucessão pode possibilitar a renovação da organização, na medida em que reúne, de forma indissociável, tanto termos gerenciais como termos estratégicos (BORGES; LIMA, 2009).

Duarte e Oliveira (2007) afirmam que trabalhar a sucessão exige seriedade e tem relação com assuntos como poder, expectativas e sentimentos. Exatamente em razão dessas particularidades é que o processo deve ser conduzido de forma séria e profissional, sempre tendo como foco a saúde e preservação da empresa, respeitando o desejo de seus sócios. Outro fato que envolve a sucessão na empresa familiar refere-se a uma série de tabus dentro

da família, pois sua percepção está claramente ligada à ideia de envelhecimento, adoecimento e morte (ADACHI, 2006).

O processo sucessório nem sempre se apresenta por critérios totalmente objetivos. Geralmente, é entremeado por conflitos gerados no relacionamento entre os membros da família (BORTOLI NETO; MOREIRA JÚNIOR, 2001), sendo que as mudanças decorrentes do processo sucessório em empresas familiares provavelmente implicam transformações em sua cultura, devido ao surgimento de novas lideranças que, por vezes, apresentam padrões simbólicos, crenças e valores distintos daqueles que até então vigoravam na organização, o que pode acarretar mudanças no estilo de condução dos negócios e na estrutura da empresa (LETHBRIDGE, 2006).

Nesse sentido, prossegue esse autor, diante das importantes implicações da sucessão para a cultura organizacional, seria interessante que todo e qualquer processo sucessório fosse planejado de forma que os membros das organizações fossem antecipadamente preparados não apenas para as modificações estruturais, mas também para as modificações culturais decorrentes da sucessão.

Da literatura, têm-se as seguintes características sobre sucessão: reconhecimento de dois tipos de sucessão que podem ser identificados nas empresas familiares – a sucessão familiar e a sucessão profissional (GORGATI, 2000; LEONE, 2005; CAMARGO, FERREIRA, 2007; OLIVEIRA, 2006; BENDER; SOUZA, 2011); consideração da sucessão como processo e não como um momento fundamental para a continuidade da empresa familiar (OLIVEIRA, 2006; VIANA, 2011; DAVEL; COLBARI, 2000).

Nesta tese, considerando as principais características citadas, foi elaborado e adotado o conceito de **Sucessão como o processo de transmissão da propriedade aos herdeiros e sucessores familiares (sucessão familiar ou intergeracional), bem como o processo de transmissão da gestão da empresa familiar a empregados ou executivos profissionais, familiares ou não, responsáveis pela gestão da empresa familiar (sucessão profissional).**

2.6 A cultura na empresa familiar

Este capítulo tem o objetivo de discutir sobre a cultura organizacional, desde a sua formação, passando por suas características, aspectos de mudança e seu relacionamento quanto ao processo de profissionalização na empresa familiar, em especial.

A partir de diferentes perspectivas, muitos são os conceitos do termo “cultura organizacional”. Alguns extraídos da literatura pesquisada são resumidos no QUADRO 11, a seguir.

QUADRO 11 - Conceitos de cultura organizacional

Conceitos de cultura organizacional	Autores
A cultura organizacional compreende o conjunto de pressupostos e crenças comuns aos membros de uma organização, manifestado de forma explícita ou não, que implica a forma como uma empresa é administrada. Tal conjunto de pressupostos e crenças é passado de geração em geração pelos próprios membros da empresa, mas basicamente desenvolvido e disseminado pela alta gerência.	Santos (2004)
A cultura organizacional é formada pela história por meio de mitos e atos heroicos; pela ideologia das crenças e valores; pela filosofia da prática das éticas; pelo negócio e suas peculiaridades e pelos rituais e atos pautados e repetitivos.	Bornholdt (2005)
A cultura organizacional é representada pelo conjunto de crenças, valores e percepções que consolida uma forma de ser da empresa, uma espécie de personalidade empresarial.	Oliveira (2009)
A cultura empresarial pode ser entendida como um conjunto de práticas e valores embasados por referências advindas de diferentes ambientes: o familiar, o territorial e o social, que atuam tanto no interior da empresa como nas outras relações sociais estabelecidas pelos empresários.	Lima (2005)

Fonte: Elaborado pelo autor, 2013.

Apesar das formas diferenciadas de conceitos, eles apresentam características subjetivas comuns, o que permite que muitos autores considerem a cultura da empresa familiar como um fator bastante relevante na determinação do sucesso e da continuidade desse tipo de organização para além da primeira geração (BOTTINO-ANTONACCIO, 2007; SANT'ANA, 2010; PEREIRA, 2008).

A construção, o crescimento, o desenvolvimento e a sobrevivência da empresa familiar, de forma sucinta, partem de pré-requisitos indispensáveis para o seu sucesso, pois, em sua fase inicial, esse tipo de empresa é marcado pela garra e visão de mercado que o fundador tem (FLORIANI, 2008; LODI, 1998). Desse modo, o perfil e as crenças do fundador são transmitidos para seus gestores e funcionários, iniciando, assim, a chamada cultura organizacional, cuja construção guarda vínculos com os aspectos culturais da estrutura familiar nacional (LIMA, 2005).

Bornholdt (2005) comenta que a cultura organizacional forma os vínculos e os laços que geram a união dos colaboradores em torno da identidade da empresa, além dos familiares que estão ligados a uma organização empresarial. Os vínculos familiares na organização efetivam cada vez mais o poder da cultura organizacional na empresa.

As empresas conseguem manter sua cultura por muito tempo devido a esses processos de evolução que o grupo de colaboradores implanta em suas vidas, tanto no âmbito pessoal quanto no profissional. Os colaboradores, juntamente com os familiares da empresa, são os principais disseminadores da cultura organizacional para seus consumidores (FREITAS; FREZZA, 2011). Nesse sentido, Bornholdt (2005) afirma que a evolução da cultura organizacional na empresa familiar difere dos indivíduos, ou seja, da individualidade daqueles que a compõem.

Bernhoeft (1991) salienta que uma das dificuldades nas empresas familiares é a liderança, ou melhor, a ausência dela, em situações em que não há na organização ninguém em condições de assumi-la. Portanto, para dar continuidade a uma empresa familiar, é preciso um processo permanente de gestão de conflitos e interesses, visto que as relações no empreendimento envolvem parentesco entre pai e filho, irmão, irmã, cunhados, primos e assim por diante, tendo importante impacto no futuro da empresa.

A empresa familiar é uma fusão de emoções e enfatiza o cuidado e a lealdade, enquanto o domínio dos negócios é baseado em tarefas e enfatiza o desempenho e os resultados. Logo, obter sucesso em uma empresa familiar exige dos executivos um equilíbrio entre a sua suposta racionalidade e as questões emocionais com as quais vai se deparar. Essa transição é, ao mesmo tempo, um processo que envolve as mudanças mais significativas que ocorrem na relação da família com a empresa (FREITAS; KRAI, 2010).

O desenvolvimento de uma organização está intimamente ligado ao desenvolvimento de sua cultura. Valores, crenças, ritos, lendas, leis, tecnologia, moral, trabalho, gerenciamento de uma empresa são moldados pela da sociedade que os adquiriu no decorrer de sua formação histórico-antropológica. Como, atualmente, vive-se numa sociedade cujos mercados estão em muita evidência, em um momento caracterizado como a Era da Informação, em que transformações estão ocorrendo em grande velocidade, as empresas têm de apresentar uma cultura de muita flexibilidade, para enfrentar os problemas de incerteza gerados por essa sociedade cada vez mais exigente, principalmente para se adaptar às características do meio. O planejamento estratégico tem sido uma ferramenta muito útil e ajuda bastante o gerente das empresas (BRUNO; SOUZA, 2006).

A partir dos anos de 1980, a cultura organizacional passou a constituir um fator de diferenciação entre as empresas, motivo pelo qual é essencial que os gestores conheçam a cultura organizacional da empresa em que atuam, como também é indispensável que a organização mantenha uma cultura organizacional forte e que ela se dissemine entre todos os membros da entidade (SANTOS *et al.*, 2010).

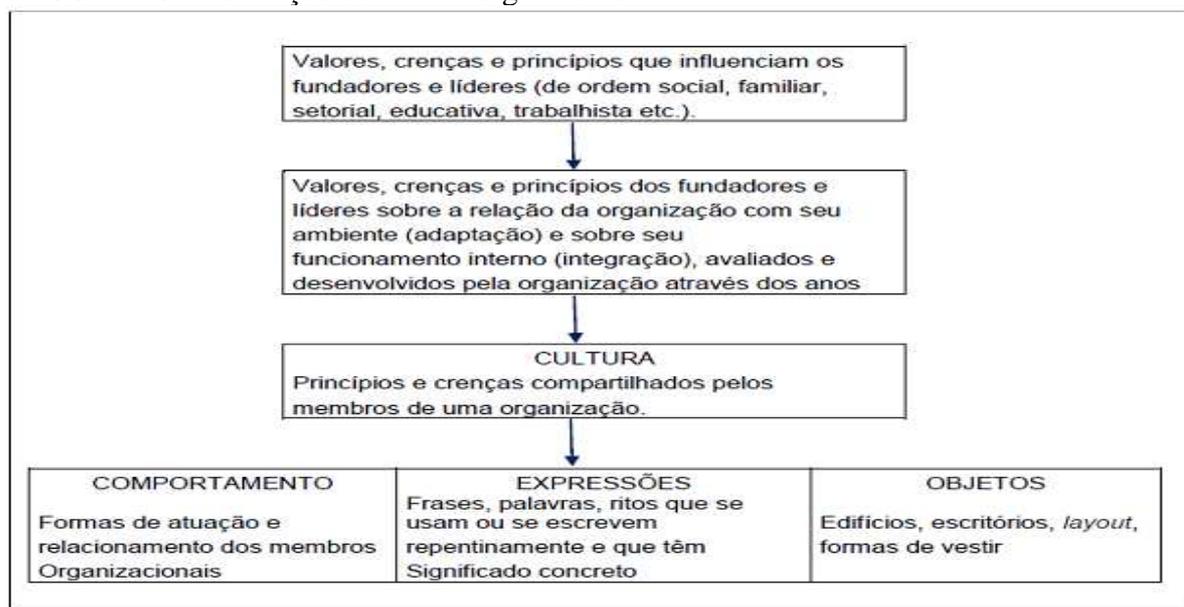
Entre os elementos da cultura, os valores se destacam, sendo considerados a essência que orienta a vida da organização (FREITAS, 1991). De certa forma, identificam o que a organização tende a adotar como procedimentos para lidar com os desafios que enfrenta.

Em uma organização com identidade forte, os valores são altamente compartilhados e há uma linguagem comum e um sentimento de concordância com os padrões estabelecidos. A cultura age como um mecanismo de integração e de coesão em torno de valores comuns. Em organizações com identidade fraca, o conjunto de valores e práticas culturais é inconsistente, podendo obstruir iniciativas estratégicas valiosas para a sua perpetuidade. Nas organizações

em que os valores e crenças presentes na identidade organizacional se manifestam de forma clara, na visão e nos objetivos organizacionais, as iniciativas estratégicas são flexíveis e mais bem aproveitadas (HUPPES, 2008).

A formação de uma cultura organizacional ocorre inicialmente a partir das visões, dos objetivos, das crenças, dos valores e das concepções, principalmente, do fundador. A FIG. 16, a seguir, traduz a visão de Freitas (1991) para a formação da cultura das organizações.

FIGURA 15 - Formação da cultura organizacional



Fonte: FREITAS, 1991.

De acordo com Smircich (1983) e também conforme abordado na pesquisa de Huppess (2008), os estudos sobre cultura organizacional a enxergam de duas maneiras distintas: a) como uma metáfora, ou seja, consideram a cultura algo que a organização é; b) como uma variável, considerando a cultura como algo que a organização tem.

Quando a cultura organizacional é vista como uma metáfora, priorizam-se os aspectos conceituais e políticos da organização, como a questão do poder, do controle social e ideológico ou a importância da construção de vínculo e imagem. No entanto, quando se trata a cultura organizacional como uma variável, aceita-se que ela seja interpretada como tal e, portanto, que seja gerenciável, sendo mais um dos aspectos da organização que poderão ser administrados (junto com a estrutura e a estratégia) para atingir os objetivos da empresa. Nesse sentido, a cultura organizacional passa a ser tratada segundo o paradigma funcionalista,

em que se buscam soluções e respostas pragmáticas para os problemas gerenciais (COSTA, 2008).

2.6.1 A cultura e a profissionalização na empresa familiar

Apesar de a mídia impressa, no Brasil, dar destaque às empresas familiares brasileiras de cultura profissionalizada, ressaltando principalmente seus processos de sucessão, os donos das pequenas e médias empresas familiares não conseguem se identificar com as grandes empresas apresentadas nas reportagens. Muitos empreendedores acreditam que a profissionalização é um processo apenas para os grandes grupos e que a empresa familiar é um assunto que traz uma série de mitos (BOTTINO-ANTONACCIO, 2007).

Segundo Muchon e Campos (1998), antes de planejar e iniciar o processo, o principal dirigente, líder do esforço de profissionalização, deverá examinar o atendimento a alguns pré-requisitos vinculados, principalmente, à questão cultural que permeia a organização. O propósito de profissionalizar a empresa deve ser submetido ao teste desses pré-requisitos; caso não seja aprovado, o processo não passará de uma boa intenção: ou ele não se inicia, ou se inicia e para no meio do caminho, ou retrocede. Os pré-requisitos a serem considerados são:

- 1º) o compromisso do dirigente com a empresa;
- 2º) a determinação do dirigente;
- 3º) a preparação da família;
- 4º) a preparação de si mesmo.

Sabendo-se que a cultura organizacional exerce um impacto direto na subjetividade dos indivíduos que compõem a estrutura e a dinâmica de uma organização, o sucesso ou insucesso de qualquer processo de mudança está vinculado aos sujeitos, ou seja, aos colaboradores que representam a empresa. E este é o desafio da empresa familiar: trabalhar permanentemente com os sujeitos que representam a organização, no intuito de legitimar e efetivar não apenas o processo de profissionalização da gestão da empresa, mas também a transformação da cultura dessa instituição, com o objetivo de perenizar o “negócio” e, principalmente, provocar o desenvolvimento organizacional, alinhando ao investimento nas pessoas que representam a força da empresa. Afinal, a influência da cultura organizacional em qualquer processo de

mudança carrega consigo o traço da interrogação, já que pode exercer uma influência tanto positiva quanto negativa, pois são as pessoas que representam a cultura de uma organização, e estas, segundo o escritor Guimarães Rosa, “ainda não foram terminadas; vão sempre mudando. Afinam ou desafinam” (OLIVEIRA; PAPA, 2009).

Assim, Dyer Jr. (2006) e Sharma, Chrisman e Chua (1997), em seus estudos, visaram identificar as variáveis culturais que interferem no processo de profissionalização e que podem favorecê-lo ou dificultá-lo. Eles demonstraram que, apesar de existirem inúmeros fatores que influenciam essa transição, uma das principais causas de fracasso nos processos de profissionalização em empresas familiares é o desconhecimento dos gestores acerca das características culturais que permeiam a maneira de agir e pensar dos membros daquele grupo.

Apesar dessas questões e críticas de alguns autores, grande parte dos pesquisadores inclina-se a aceitar o fato de que cultura organizacional impacta no desempenho e que é válido pesquisar tal relação (SANT’ANA, 2010).

Pereira e Oliveira (2010), ao apontar a possibilidade de existência de uma estrutura de “governança familiar tácita” em empresas familiares, comentam que, ainda que uma organização familiar não apresente as práticas e os mecanismos de governança formalizados, os valores familiares podem oferecer diretrizes e critérios básicos, tacitamente construídos a partir dos fatores idiossincráticos presentes no cotidiano e na trajetória familiar dessas organizações. Essa estrutura tácita de governança contribui, até certo ponto, para a orientação dos processos sucessórios, para o estabelecimento de parâmetros que orientem o processo de profissionalização e para a mediação dos conflitos presentes no cotidiano das empresas familiares.

Assim, ao estudar as práticas de gestão em empresas familiares, é possível apreender os valores nelas inseridos, revelando-se as vertentes da especificidade da natureza desse tipo de empresa a partir de aspectos que podem contribuir para sua formação cultural: traços culturais brasileiros, associados com valores de famílias proprietárias e de seus fundadores (MAIA, 2009).

Um fator relevante para a formação e a evolução da cultura são os estágios de crescimento da organização, pois, em cada etapa do ciclo da empresa, a cultura organizacional assume um papel diferente (BOTTINO-ANTONACCIO, 2007).

Valores e objetivos devem ser divulgados, se algum grupo quer ser bem sucedido. Em empresas familiares de sucesso, estratégias vão mudar, mas os valores permanecem muito estáveis ao longo de gerações MAY (2008).

Freitas e Frezza (2011) destacam que nem todos os novos colaboradores já entram na empresa sabendo como funciona a cultura organizacional. Por isso, faz-se necessário um processo de educação desse novo colaborador, mostrando a ele os princípios e valores que a empresa prega. A transmissão desses ensinamentos é permanente, influenciada por fatos históricos que ocorrem nas empresas. Segundo Casillas, Vásquez e Díaz (2007), é necessária uma intensa e, às vezes, prolongada convivência entre os membros da geração precedente e as pessoas que se incorporam à empresa.

Em sua pesquisa, Santos (2004) ressalta a importância de fazer a distinção entre clima e cultura organizacional. O clima organizacional diz respeito ao estado de espírito da organização; liga-se ao grau de satisfação, lealdade e compromisso de seus membros. É identificado por meio do levantamento de opiniões e percepções de seus membros, com a perspectiva temporal de curto/médio prazo. Já a cultura organizacional refere-se à personalidade da organização; é ligada ao grau de motivação e comprometimento de seus membros. Identifica-se por meio do sistema de crenças e valores compartilhados, que produzem as normas de comportamento, com perspectiva temporal de médio e longo prazo.

Grzybovski e Tedesco (1998) discorrem sobre o fato de a empresa familiar, normalmente, apresentar variáveis mais afetivas (lealdade e dedicação à família que representa, concepção de continuidade dos ideais do fundador, apego ao passado) do que racionais (adaptação estratégica diante dos paradigmas impostos pela nova ordem mundial), o que leva a que os empresários familiares apresentem características autocráticas, que se traduzem em condutas.

Essas características, avaliadas sob o ponto de vista da personalidade do empresário moderno, podem ser consideradas negativas. No entanto, numa primeira etapa de formação da empresa,

quando é necessário obter coesão e esforços sem gerar desgastantes debates, podem ser consideradas aceitáveis. Ressalta-se que, normalmente, essa personalidade está impregnada de uma série de virtudes que possibilitam iniciar o empreendimento, como intuição, liderança, vontade, inovação, mais evidentes nele que em outros membros do grupo. O aspecto negativo é que esse conjunto de características exerce um forte efeito de inércia no comportamento dos sócios durante o resto da vida da empresa, impedindo-os de vislumbrarem alternativas gerenciais em busca da modernidade, uma vez que essas poderão gerar debates, confrontos e conflitos, encobertos pela inércia (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 1998).

Lodi (1998) e Bernhoeft (1991) apontam inúmeras características culturais das empresas familiares. Entre as principais, estão: recursos de capital disponíveis pela família; aval pessoal e patrimônio de familiares que podem ser levantados nos momentos de crise; reputação e relações no país onde a família estende o seu tradicional nome na proteção aos novos investimentos; lealdade aos empregados, valorização do passado; laços afetivos extremamente fortes influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da organização; exigência de dedicação; expectativa de alta fidelidade; jogos de poder, em que, muitas vezes, mais vale a habilidade política do que a capacidade de administrar.

A referência simbólica e a marca identificatória são exercidas por meio de mitos, cerimônias, ritos e rituais, em que se constrói um espaço no qual o imaginário se desenvolve e o controle sobre os membros organizacionais se efetua. São esses elementos constitutivos que se encontram presentes nos cenários organizacionais e constituem a cultura das organizações (PAPA; LUZ, 2008).

No que tange a características culturais de empresas familiares no Brasil, vários autores, dentre eles Vidigal (1996), Lodi (1998) e Bernhoeft (1989) destacam:

- a) supervalorização de relações afetivas em detrimento de vínculos organizacionais, em que se faz frequente a valorização da confiança mútua, independentemente de vínculos familiares;
- b) valorização do atributo antiguidade, ou seja, tempo de empresa, superando a exigência de eficácia e competência;
- c) expectativa de alta fidelidade em relação à organização;
- d) relações chefia x subordinado pautadas em autoritarismo e paternalismo;

- e) processos decisórios tendendo à centralização nos dirigentes, sendo comum prevalecer os aspectos emocionais quando decisões têm de ser tomadas;
- f) consideração, normalmente, para as promoções, premiações e provisões de cargos, de atributos como a lealdade, a confiança e do tempo de casa dos trabalhadores, em detrimento de sua competência ou da qualidade do serviço prestado.

Segundo Lodi (1998), em uma empresa familiar, os valores são passados de boca em boca, ao longo do tempo, e são eles que mantêm a empresa integrada, sustentando os laços entre os membros da família acima das diferenças individuais, pois os valores empresariais geralmente estão relacionados com dinheiro, trabalho e pessoas. É importante apontar que os valores familiares vão além da empresa, possuem vínculos de antepassados que vêm de outras gerações na família e, conseqüentemente, são implantados na organização. A força dos valores faz com que a empresa tenha características peculiares semelhantes às da família proprietária. Nesse sentido, Ricca (1998) e Grzybovski e Tedesco (1998) destacam que a identidade e os costumes transmitidos de geração em geração são características comuns na organização, e pode-se dizer que as empresas familiares brasileiras são culturalmente ligadas por fatores emocionais.

A mudança da cultura organizacional é tida como necessária para criar o comportamento futuro da empresa. A cultura organizacional presente é suscetível de redefinição e de mudança no momento em que há uma preocupação, por parte do administrador atual (que poderá ser o próprio fundador), em oferecer à empresa uma formação acadêmica. A preocupação com o futuro da empresa, baseada em uma formação sólida do sucessor, é uma possibilidade que se forma para o rompimento de paradigmas transmitidos de geração a geração, que permitirão à empresa familiar acompanhar as mudanças presentes no ambiente externo (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 1998).

Para Ceribeli; Merlo e Morais (2010), a resistência organizacional a mudanças na cultura ocorre pelos seguintes motivos: inércia estrutural (a própria estrutura da empresa tende a manter a estabilidade, por meio de processos de seleção que dão preferência a certas características pessoais na contratação ou por meio de treinamentos que visam socializar novos funcionários, entre outros exemplos); foco limitado de mudança (como os sistemas que formam uma organização são interdependentes, mudanças que se limitam a alguns

subsistemas tendem a ser anuladas pelos demais); inércia do grupo (geralmente as normas grupais influenciam iniciativas de mudanças de comportamentos individuais); ameaça à especialização (algumas mudanças ameaçam certos grupos especialistas em determinados assuntos); ameaça às relações de poder estabelecidas (mudanças podem representar redistribuição de autoridade dentro da organização); ameaça às alocações de recursos estabelecidas (mudanças podem representar realocações de recursos organizacionais, fazendo com que determinados grupos que antes eram beneficiados sintam-se ameaçados).

Devido ao fato de a cultura da empresa familiar no Brasil ser fortemente permeada por traços culturais nacionais, que, por sua vez, sofreram influência de traços culturais dos imigrantes, ela está fundamentada em valores como solidariedade, perseverança para vencer adversidades e confiança mútua entre os seus membros, herança simbólica de um vínculo comum, reproduzindo a família, um sistema de interação social baseado na lealdade e na submissão, que pode neutralizar e impedir movimentos contrários (SILVA; BAPTISTA, 2009), podendo ocorrer que os indivíduos, a fim de protegerem seus vínculos de pertencimento ao grupo, por vezes deixam de lado a consciência crítica, o que dificulta as iniciativas de inovação e pode significar uma ameaça à continuidade da organização (BERNHOEFT, 1998).

A gestão das empresas latino-americanas é influenciada pela história, pela cultura e pelos valores locais. Um traço cultural muito característico é o fato de grande quantidade de dessas empresas terem seu controle acionário nas mãos de poucos indivíduos, quando muito pertencentes a uma ou duas famílias. Isso leva a um afrouxamento do controle sobre os resultados e inibe a profissionalização da gestão, ou seja, os acionistas muitas vezes não cobram resultados porque eles mesmos são os executivos, ao contrário do que ocorre nos EUA, onde o capital da grande empresa é muito mais pulverizado, e os acionistas minoritários pressionam muito mais por resultados consistentes (FELDMANN, 2010).

Bernhoeft (1989) entende que as crenças são determinantes do sucesso de qualquer empreendimento e que não poderia ser diferente no caso das empresas familiares. Justifica-se, portanto, que os responsáveis pela gerência das empresas pesquisem e conheçam os valores que permeiam suas organizações. Muito da imagem do sucesso contínuo no mundo dos negócios depende de uma cultura organizacional transparente para os gerentes e funcionários.

Essa variável começa a ser também levada em consideração nas atividades de planejamento, sucessão familiar, expansão e tantas outras que envolvem o presente e o futuro da empresa.

Tem-se que uma das grandes dificuldades das sociedades familiares na primeira geração é dar início ao processo que viabilize uma gradativa separação entre família, propriedade e gestão. Garcia (2001) entende que isso não é fácil pelo forte envolvimento emocional presente nessa etapa da empresa-família que se encontra em estágio de consolidação da cultura organizacional. Ao mesmo tempo, começa a se definir o modelo de gestão influenciado pela família, pela propriedade e pela gestão, que, dependendo da opção e trajetória, poderá se profissionalizar. Se os obstáculos ou fatores restritivos, por outro lado, forem preponderantes aos estímulos, a gestão tende a se manter no que a literatura classifica de intuitiva (LIMA, 2005; BRUM, 2008; CHUA; CHRISMAN; SHARMA, 1999).

Por outro lado, a permanência de um modelo de gestão familiar, em razão dos conflitos e decisões baseadas em posições pessoais e intuitivas de seus gestores, pode acarretar crises e, conseqüentemente, aumentar a possibilidade de descontinuidade. Tanto o crescimento e o desempenho superior quanto a descontinuidade podem ser resultantes dos diferentes tipos de cultura e influenciados por eles, pelo seu gerenciamento e pela intensidade da força da cultura apresentados pela empresa (SANTOS, 2004; HALL; NORDVISQST, 2008).

Da literatura apresentada, é possível extrair as características mais frequentes em relação ao conceito de cultura, tais como: formação de vínculos e laços que geram a união dos colaboradores e familiares em torno da identidade da empresa (BORNHOLDT, 2005); responsabilidade por moldar os valores, crenças, ritos, lendas, leis, tecnologia, moral, trabalho e gerenciamento de uma empresa (BRUNO; SOUZA, 2006); formação inicial a partir das visões, dos objetivos, das crenças, dos valores e das concepções, principalmente do fundador (FREITAS, 1991); impacto direto na subjetividade dos indivíduos que compõem a estrutura e dinâmica de uma organização, implicando o sucesso ou o insucesso de qualquer processo de mudança e de gerenciamento organizacional (OLIVEIRA; PAPA, 2009); possibilidade de existência de estrutura de governança familiar tácita baseada em valores familiares (PEREIRA E OLIVEIRA, 2010); necessidade de divulgação de valores e objetivos para ao grupo, visando estabilidade ao longo de gerações e compartilhamento comum na gestão da empresa (MAY, 2008); processo de educação dos empregados, mostrando os princípios e

valores que a empresa prega (FREITAS; FREZZA, 2011); sistema de crenças e valores compartilhados, que produzem normas de comportamento, com perspectiva temporal de médio e longo prazos (SANTOS, 2004); necessária para criar o comportamento futuro da empresa (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 1998); influência da história, da cultura e dos valores locais na gestão das empresas latino-americanas (FELDMANN, 2010); responsabilidade dos profissionais da gerência das empresas por pesquisar e conhecer os valores que permeiam suas organizações (BERNHOEFT, 1989); crescimento, desempenho e descontinuidade da empresa influenciados por diferentes tipos de cultura (SANTOS, 2004; HALL; NORDVISQST, 2008).

Em observação dessas características em relação à realidade brasileira, entende-se como adequado e bem abrangente, e por tais motivos adotado neste trabalho, o conceito de cultura conforme construído na pesquisa de Santos (2004), para o qual **a cultura organizacional na empresa familiar é o conjunto de pressupostos e crenças comuns aos membros de uma organização, manifestado de forma explícita ou não, que implica a forma como uma empresa é administrada.**

2.7 A profissionalização da empresa familiar

Neste tópico apresentam-se, além dos conceitos e características principais encontrados na literatura pesquisada, as abordagens dos autores sobre a profissionalização, com destaque para os impactos e sua importância para a longevidade e o desempenho das empresas familiares, além da captura dos construtos/dimensões que refletem a profissionalização da empresa e o próprio conceito de profissionalização que são considerados nesta tese.

Sobre o processo da profissionalização das empresas familiares pode-se dizer que, assim como os autores não chegaram a um consenso sobre o conceito de empresas familiares e como garantir a sua continuidade, não é surpresa que tenham conceitos/definições e posições diferentes sobre a profissionalização (BOTTINO-ANTONACCIO, 2007).

Na literatura pesquisada, alguns dos conceitos encontrados, como os expostos no QUADRO 12, a seguir, já apresentam a diversidade do foco conceitual sobre profissionalização adotado por cada autor, o que será discutido mais adiante.

QUADRO 12 - Conceitos de profissionalização de empresa familiar (continua)

Conceitos de profissionalização de empresa familiar	Autores
Processo pelo qual a empresa assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas, havendo uma integração de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores familiares, bem como substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais.	Lodi (1998).
Adoção de técnicas e teorias ensinadas nas escolas de negócios, por profissionais que não tenham ligações de sangue com os familiares, os donos da empresa.	Gonçalves (2000)
Estabelecimento de critérios gerais que irão nortear as decisões dos diretores, além de criar regras para a definição de papéis corporativos e divisões de tarefas dentro da companhia.	Ricca (2011 b)
Processo de mudança organizacional, o que faz com que se torne necessário estudar quais são as características e peculiaridades presentes nas práticas de gestão de mudanças nas empresas.	Ceribeli; Merlo e Morais (2010)
Caminho pelo qual as estratégias de coordenação de atividades e os esforços organizacionais adotados pela administração vão se formalizando à medida que a empresa vai passando pelas diferentes fases de seu crescimento.	Padula (2004)
Preenchimento dos cargos com as pessoas que possuem habilidades necessárias para cumprir suas funções e assumir suas responsabilidades.	Adachi (2006)
Processo de evolução em direção a um nível de maior formalidade, que pode ser traduzido em termos do desenvolvimento da estrutura organizacional.	Rocha (2001)
Processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas menos personalizadas.	Freitas e Frezza (2005)
Delegação da função de gerir a empresa a outros executivos não familiares, pelo fundador, ou qualquer outro membro do grupo controlador familiar.	Amendolara (2005)
Adoção de uma postura profissional em todos os sistemas administrativos da empresa, por intermédio de indicadores que sejam confiáveis, racionais e que permitam a todos executarem seus papéis visando ao alcance de resultados para a empresa.	Ehlers (2006)
Processo no qual há integração de gerentes contratados e assalariados, no meio de administradores familiares, e no qual é adotado um código de conduta para esse grupo de trabalhadores.	Freitas e Frezza (2005)
Processo relacionado com a difusão dos seguintes elementos: (1) mecanismos formais de governança, tais como Conselho de Administração; (2) sistemas formais de estratégias, de planejamento e	Songini (2006)

controle (orçamentos, relatórios e contabilidade de gestão); (3) envolvimento dos membros não familiares na gestão, muitas vezes chamado de gestores profissionais.	
Capacidade da empresa familiar para alcançar os resultados que ela visualiza, tanto familiares quanto empresariais, sendo a profissionalização entendida como a capacidade de fazer alguma coisa e fazê-lo bem.	Basco e Rodríguez (2009)

Fonte: Elaborado pelo autor, 2013.

De forma mais geral, Toso Júnior *et al.* (2010) abordam a questão de que na empresa familiar, como primeira forma de empresa que se conhece, os limites ou esferas de relacionamento entre família e negócios se misturam, criando uma forma de continuação avançada da sobrevivência humana. Mas a evolução dos negócios em termos de tecnologia, relações, escalas e variedade de mercados e a prevalência do que se chama de administração profissional tornou o mercado extremamente hostil ou complexo, o que dificulta a sobrevivência da empresa familiar “tradicional”. As empresas tendem a ter um processo mais formal de relacionamento, como toda organização mais sofisticada, o que é chamado de profissionalização das empresas familiares.

Nesse mesmo sentido, conforme Vidigal (1996) e Abdo (2011), com a chegada ao país das empresas multinacionais e a abertura dos mercados (processo de globalização), a empresa tradicional viu-se diante de uma encruzilhada: modernizar-se e profissionalizar-se para competir e sobreviver, ou desagregar-se e ser absorvida por grupos estrangeiros (SEBRAE, 2005), ressaltando-se que a profissionalização só terá sucesso quando for entendida como o estabelecimento de regras profissionais de eficácia e eficiência.

A passagem de uma determinada organização do estágio de empresa familiar para o de empresa familiar profissionalizada, com ou sem a abertura do capital social, é um processo que está razoavelmente sob o controle do empresário. Os constrangimentos, nesse caso, são mais de natureza administrativa e psicológica do que de fatores jurídicos ou macroeconômicos (MUCHON; CAMPOS, 1998).

Conforme pesquisa de Almeida (2010) e em toda a bibliografia pesquisada sobre o tema, a profissionalização é um dos pontos-chave para a perpetuidade das empresas familiares (BICALHO, 2004; CASILLAS, VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007; DUARTE; OLIVEIRA, 2007).

Esse conceito deve ser entendido para se conseguir caracterizá-lo ao longo da análise desse tema.

No que tange às características da profissionalização nas empresas familiares, assim como ocorre com o conceito de empresa familiar, existe uma diversidade de abordagens, a depender do foco (governança, gestão, sucessão e cultura) destacado por cada autor, o que pode ser observado no QUADRO 13, conforme levantamento da literatura pesquisada.

QUADRO 13 - Características da profissionalização na empresa familiar (continua)

Características da profissionalização	Autores	Foco
<p>Regras próprias e diferenciadas da participação da família na administração da empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - que os membros da família não trabalhem na empresa, a menos que sejam, no mínimo, tão aptos quanto qualquer funcionário não pertencente a ela e que se esforcem, no mínimo, tanto quanto este; - independentemente do número de membros da família na direção da empresa e do quanto eles são eficazes, um alto cargo sempre é preenchido por alguém fora da família. - as empresas dirigidas por uma família, com exceção talvez das menores, precisam cada vez mais fazer com que as posições-chave sejam ocupadas por profissionais que não pertençam à família. - confiar a decisão sobre a sucessão a uma pessoa de fora, que não pertença à família nem à empresa. 	Drucker (1999)	Gestão.
<p>Dimensões múltiplas que se combinam de forma diferente em vários modos:</p> <ul style="list-style-type: none"> (a) o meio ambiente, tais como o desenvolvimento jurídico nacional e a intensidade da concorrência; (b) as características da família, como a geração e orientação familiar; (c) as características do negócio, tais como o tamanho da empresa e governança; (d) a abordagem gerencial, desenvolvida baseada no conhecimento e no princípio do mérito; (e) os resultados de desempenho, tais como medidas financeiras e benefícios não econômicos; (f) os efeitos de uma gama variada de partes interessadas, como acionistas minoritários e gestores não familiares. 	Stewart e Hitt (2011)	Governança; gestão; cultura.
Necessidade de estratégia de propriedade profissional e de uma gestão que atue em alinhamento com essa estratégia.	May (2008)	Governança; gestão.
Vinculação do poder da propriedade com o poder	Muchon e Campos	Gestão.

<p>de gestão e com os problemas administrativos, econômicos e psicológicos que daí decorrem. Um entendimento mais amplo do assunto passa pela análise das seguintes questões:</p> <p>1ª) o número de administradores profissionais em relação aos dirigentes da família;</p> <p>2ª) autonomia e autoridade dos profissionais;</p> <p>3ª) o processo decisório;</p> <p>4ª) objetivos da empresa versus objetivos da família;</p> <p>5ª) a gestão de recursos humanos.</p>	(1998)	
<p>De forma mais específica, a profissionalização se apoia em duas grandes frentes de ação: o processo de delegação de responsabilidade e o grau de formalização dos mecanismos utilizados para o controle das ações dentro da organização.</p>	Padula (2004)	Governança; gestão.
<p>A profissionalização depende:</p> <p>a) dos princípios e valores que prevalecem na empresa; assim, para se afirmar que uma empresa está profissionalizada, os princípios que devem nortear sua estrutura, sua evolução e seu funcionamento devem ser os empresariais, tais como produtividade, rentabilidade, qualidade, benefício, equilíbrio financeiro, etc.;</p> <p>b) da existência de uma estrutura e de um modelo organizacional e empresarial – as empresas caracterizam-se por serem organizações e estas, por sua vez, por contar com sistemas e modelos voltados para a conquista dos seus objetivos. Esses sistemas vão além dos profissionais que exercem as distintas funções da empresa. Em outras palavras, os profissionais é que devem desenvolver as funções da empresa, e não o contrário;</p> <p>c) dos profissionais que exercem cargos de alguma responsabilidade executiva na empresa, pois devem ser apropriados, quanto ao nível e à orientação da formação, à capacitação profissional, a aptidões e atitudes. Essas pessoas têm de ser as melhores para cada cargo.</p>	Casillas, Vásquez e Díaz. (2007)	Governança; gestão; cultura.
<p>O processo de profissionalização teria semelhanças com o processo de burocratização (sentido weberiano), mais especificamente na medida em que o administrador profissional deverá prevalecer sobre o administrador patrimonial. Ele se caracteriza ainda pelo predomínio da racionalidade funcional, da delimitação da autoridade na organização, de exigências de qualificação para preenchimento de cargos na organização e pela maior documentação das ações administrativas.</p>	Rocha (2001)	Gestão.
<p>A profissionalização da empresa familiar implica o</p>	Lodi (1998);	Gestão; cultura.

alcance de bons resultados em três frentes: 1) na integração de profissionais familiares na direção e na gerência da empresa; 2) na adoção de práticas administrativas mais racionais; 3) na utilização de consultorias e de assessorias externas para incorporar sistemas de trabalho já exitosos em empresas mais avançadas ou recomendadas nas universidades e nos centros de pesquisa.	Ehlers (2006)	
Existem três pontos que são fundamentais no processo de profissionalização: - a família, espaço em que as questões emocionais devem ser bem resolvidas; - a propriedade, que é um fator de prestígio para as pessoas; - a profissionalização dos responsáveis em conduzir os negócios, sabendo-se que as empresas familiares são diferentes das demais.	Donatti (1999)	Governança; gestão; cultura.
No caso de empresa familiar, a necessidade de profissionalização para a condução dos negócios vai além dos gestores, alcançando também a família, para que venha a exercer seu papel de acionista.	Muller e Carlin (2002)	Governança; gestão.
A profissionalização das empresas familiares passa pela construção de boas práticas de governança corporativa, o que impõe a implantação de mudanças não somente estratégicas, tecnológicas, estruturais e financeiras, mas também políticas, humanas e culturais.	Freire <i>et al.</i> (2009)	Governança; gestão; cultura.
A discussão pertinente à profissionalização abrange tanto a perspectiva de contratação de um executivo externo à família para gerir os negócios quanto a de formalização dos métodos e processos organizacionais, mantendo a gestão nas mãos de membros da família.	Sant'ana (2010)	Governança; gestão.
A contratação ou o desenvolvimento de profissionais altamente qualificados, técnica e experimentalmente, para gerir os recursos organizacionais, visando a um mercado altamente competitivo.	Ricca (1998)	Gestão.
O processo de planejamento em empresas familiares deve ser dividido nos planos familiar, empresarial, patrimonial e sucessório, almejando a sobrevivência e o crescimento da empresa.	Werner (2004)	Governança; gestão; cultura; sucessão.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2013.

Apesar de existir uma diversidade de entendimentos quanto ao conceito e às características da profissionalização em empresas familiares, os autores são unânimes quanto à recomendação de distanciamento entre o núcleo familiar e a gestão do empreendimento (VEIGA, 2010).

A profissionalização é um recurso que possibilita a diferenciação dos interesses da empresa daqueles da família, conseguindo, entre outras coisas, diminuir os conflitos entre ambos, mantendo a harmonia no ambiente familiar (LODI, 1998). Entretanto as empresas familiares estão tendo dificuldade com a falta de objetividade no processo de profissionalização, devido à falta de informações e esclarecimentos sobre o que seja realmente esse processo (CAMARGO; FERREIRA, 2007; EHLERS, 2006).

A profissionalização das empresas familiares é a peça-chave para a sua sobrevivência e perpetuação. Além de garantir altos padrões de governança, gestão e performance, ela é também um antídoto contra eventuais desavenças familiares que possam, no futuro, comprometer a saúde e até mesmo a sobrevivência do negócio (EPPERLEIN; 2010). Poucas empresas familiares e seus proprietários aceitam as quatro regras gerenciais e o preceito básico subjacente a todas elas: a empresa e a família somente sobreviverão e se sairão bem se a família servir à empresa. Nenhuma das duas se sairá bem se a empresa for dirigida para servir à família. A palavra mais importante em “empresas administradas pela família” não é “família”, tem de ser “empresa” (DRUCKER; 1999).

O processo de profissionalização precisa iniciar-se pela família, pois ela detém todo o direito sobre a vida ou morte da empresa (MARTINS, 2009; LISSONI *et al.*, 2010). Bernhoeft (1989) indica que o trabalho deve ser feito simultaneamente em três pontos: a relação da família com o negócio, e as questões emocionais e afetivas envolvidas; sucessão da propriedade x sucessão da gestão; administração profissional.

Uma inferência razoável a partir de estudos realizados sobre o tema é que a profissionalização da empresa familiar melhora o seu desempenho (STEWART; HITT, 2011).

Como a profissionalização dos negócios provoca impactos sobre a cultura organizacional (LISSONI *et al.*, 2010), principalmente na relação família x negócios, uma das formas de evitar conflitos e profissionalizar a empresa familiar é instituir nela a governança, que se constitui como mecanismo de controle, instrumento de melhoria de gestão e redução de riscos inerentes a empresas familiares, buscando transparência, credibilidade e responsabilidade pelos resultados, atuando sobre a forma de relacionamento entre os sócios e facilitando o processo de sucessão (FLORIANI, 2008; CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007).

Além das estruturas e dos mecanismos de governança em empresas familiares, deve-se lidar com o negócio e os interesses da família, a fim de salvaguardar o valor do acionista (SONGINI, 2006), incluindo, por exemplo, a gestão profissionalizada, com a definição do papel da família nos níveis gerenciais e diretivos, o que torna necessária uma política criteriosa de participação dos familiares em todos os níveis hierárquicos da organização (ROCHA, 2001).

O profissionalismo também é uma característica importante para o processo sucessório de gestão (DUARTE; OLIVEIRA, 2010b), cuja condução deve estar contemplada em seu plano estratégico e gerenciada a sua evolução (DUARTE; OLIVEIRA, 2007).

É importante ressaltar que o tema da profissionalização da empresa familiar não se refere somente aos aspectos organizacionais. Significa conscientizar aqueles que detêm a propriedade e o poder de que a continuidade do seu negócio está apoiada na gradativa separação entre família, propriedade e administração, o que não significa a perda do controle acionário pela família, mas um caminho para viabilizar o duradouro sucesso do negócio (BERNHOEFT, 1989). O importante é minimizar os efeitos da pressão da família. Esta deve ver a empresa como um instrumento de realização de sua estratégia, o que exige respeito pela integridade, profissionalização e capitalização da empresa (LODI, 1998).

Ao analisar a influência da motivação da família para a profissionalização da empresa, na visão da evolução para um estilo profissional de administração, Padula (2004) orienta que o empresário deve, primeiramente, reconhecer a necessidade de tais mudanças e convencer-se dela. Ele deve estabelecer e implantar um programa de ações para facilitar o processo de mudanças profundas que a profissionalização implica, visto que tal processo tem que se iniciar pela família, pois ela detém, no momento ou potencialmente, todo o direito sobre a vida ou a morte da empresa (BERNHOEFT, 1989). Compartilham do mesmo entendimento, dentre outros, Ricca (2011 b), Chua; Chrisman e Bergiel (2009), Muchon e Campos (1998) e Padula (2004).

Esclarecem Muchon e Campos (1998) que o fundador ou o membro da família que gerencia a empresa é o condutor do processo de profissionalização da empresa familiar. Sua postura é fundamental para o êxito desse processo. No entanto também se constitui como responsável

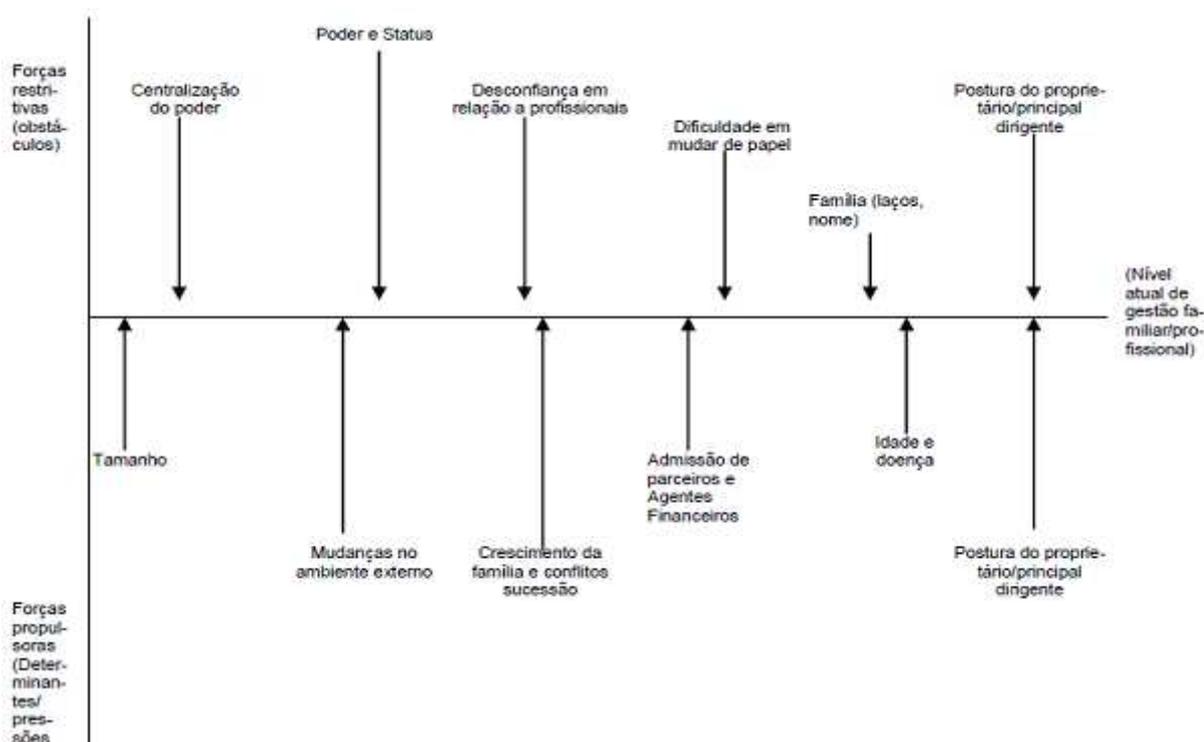
pela sua não profissionalização, pois vêm dele e de sua postura diante da empresa os principais obstáculos à profissionalização, sobretudo a falta de disposição para abrir mão do prazer de exercer o poder de forma plena e concreta no dia a dia da operação da empresa.

Nesse mesmo sentido, como detalham Ceribeli; Merlo e Moraes (2010), pode-se constatar que a iniciativa rumo à gestão mais profissional dos negócios deve partir dos sócios da organização, que devem estar cientes da mudança de paradigma necessária nas práticas de gestão adotadas, já que o controle das atividades operacionais deverá ser substituído pelo controle de resultados e pelo planejamento, e de que depende deles abrir mão do antigo controle informal de cada operação, rotineira ou não.

Em estudo sobre determinantes da profissionalização em empresas familiares, Muchon e Campos (1998) argumentam que o grau e o ritmo da profissionalização são condicionados por uma composição de forças que atuam sobre a empresa. Um primeiro conjunto dessas forças provoca ou sustenta o processo de profissionalização. Elas exercem pressão e alavancam o processo: são as forças propulsoras. Um segundo conjunto de forças bloqueia ou impede a profissionalização: são as forças restritivas ou os obstáculos. As principais forças restritivas ou obstáculos, bem como as propulsoras, concebidas por esses autores, estão indicadas na FIG. 16, na qual são também representados a direção em que essas forças atuam, uma hipótese sobre a intensidade de cada uma (representada pelo tamanho relativo da seta) e um ponto de equilíbrio – o grau atual de profissionalização de uma empresa qualquer (representado pela linha na horizontal).

Destacam esses autores que, enquanto as forças impulsoras são de natureza mais objetiva e podem ser percebidas pelos atores envolvidos no processo, as restritivas são de natureza predominantemente emocional, localizadas na pessoa do principal executivo, que deveria monitorar o processo com seus familiares.

FIGURA 16 - Forças que atuam no processo de profissionalização de empresa familiar



Fonte: MUCHON; CAMPOS, 1998, p. 12.

Para Muchon e Campos (1988), o elemento que provoca a ruptura de um estado de equilíbrio existente é uma crise. A crise é o principal motor da mudança. Ela é o choque que pode alterar posturas, alguns valores, percepções e hábitos cristalizados ao longo do tempo. Quanto mais grave for a crise, maior será a probabilidade de mudanças. A profissionalização é uma das mudanças mais fortes dentre as que podem acontecer na vida de uma empresa. Uma empresa com gestão tipicamente familiar mudará mais rápida e facilmente no sentido da profissionalização, de acordo com a intensidade de uma crise, localizada do lado das forças propulsoras. É evidente que o principal executivo precisará perceber a existência da crise, a ponto de mobilizar seu instinto de sobrevivência. Em muitos casos, todavia, os obstáculos de natureza emocional são tão fortes, que a crise é negada, minimizada ou racionalizada.

Entretanto, o que se percebeu em outro estudo realizado sobre o tema, é que existem outros fatores capazes de impulsionar a profissionalização na organização (como a postura do familiar que pleiteia o cargo da presidência), e que nem sempre as pressões costumeiramente consideradas, como as estabelecidas por Muchon e Campos (1998), são responsáveis pela efetivação desse processo em uma empresa (BRUM, 2008).

Percebe-se que o processo de profissionalização da empresa familiar é um imperativo para a sua sobrevivência em um mundo altamente competitivo (NENEVE, 2003; CASILLAS; VÁSQUEZ; DÍAZ, 2007; OLIVEIRA *et al.*, 2011), devendo ser considerado seu posicionamento real no ciclo de vida da organização, pois a estratégica e a complexidade organizacional parecem ser os condutores da profissionalização (SONGINI, 2006).

2.8 Resultados da empresa familiar

Nesta tese, o termo **Resultados é entendido como o conjunto de objetivos (econômicos e não econômicos) da empresa familiar.**

As empresas familiares, conforme informações do relatório da European Commission (2009), enfrentam desafios específicos que impedem o seu crescimento e desenvolvimento, tais como:

- Desafios que surgem a partir do ambiente em que as empresas operam:
 - o desconhecimento dos decisores políticos das especificidades de empresas familiares, e sua contribuição econômica e social;
 - questões financeiras (por exemplo, o imposto sobre herança, o acesso ao financiamento sem perder o controle da empresa, o tratamento fiscal favorável ao reinvestimento dos lucros).
- Desafios que se desenvolvem como consequência dos assuntos internos da empresa familiar:
 - o desconhecimento, por parte das empresas familiares, da importância do planejamento de negócios;
 - equilíbrio entre os aspectos de família, propriedade e negócios dentro da empresa;
 - dificuldades em atrair e reter uma força de trabalho qualificada.
- Desafios relacionados com os aspectos educacionais, que têm um impacto tanto no ambiente de negócios quanto em assuntos internos de empresas familiares:
 - Falta de educação para o empreendedorismo, treinamento de gestão específico para empresa familiar e pesquisa em tópicos específicos da empresa familiar, além de uma coordenação eficaz com os sistemas de ensino para garantir adequado acompanhamento.

Segundo Ward (2011), existem seis fatores determinantes que condicionam os desafios e o desempenho da empresa familiar:

- 1) Nepotismo: é muito difícil pensar que a pessoa mais capaz de liderar seja alguém de fora, e não o próprio filho.
- 2) Abrir mão do controle: normalmente a primeira geração não consegue abrir mão do controle e a segunda não tem espaço para se expressar. Abrir mão do controle significa para o fundador abrir mão de sua própria identidade. Isso dificulta o processo de sucessão.
- 3) Rivalidade entre irmãos: caso essa barreira seja vencida e irmãos consigam trabalhar em equipe, a empresa terá a maior e melhor liderança que qualquer organização não familiar.
- 4) Primos dispersos e alheios: a maior dificuldade aqui é reunir pessoas que cresceram em lugares e culturas diferentes em uma mesma linguagem.
- 5) Liberdade econômica: a longo prazo, o negócio familiar fica, muitas vezes, sem liquidez, e as pessoas não querem ficar ligadas a essa situação.
- 6) Novas condições de negócio: necessidade de perpetuar a empresa familiar.

CENTREMETAL.LÚRGIC; UPMBALL (2005) defendem que a abertura acionária a sócios financeiros e produtivos facilita o acesso a novos recursos e mercados e não quebra, necessariamente, os limites ao crescimento da empresa familiar, que deve suportar esse crescimento com a manutenção de controle dentro da família. No entanto as exigências de crescimento para assegurar a sobrevivência, bem como o acesso a novos recursos e mercados, têm propiciado a redução da participação de controle dos acionistas familiares e o aumento de outros acionistas.

Madueño; Jorge; Gardey, (2011) afirmam que a eficiência das empresas familiares confirma que “participação majoritária da família” e “eficiência” são variáveis completamente independentes. Por essa razão, não se pode deduzir que as empresas familiares desfrutam de uma maior facilidade na gestão de relacionamentos internos ou menos custos de transação, mas não há nem provas de que são menos eficientes, existindo ainda uma terceira possibilidade: pequenas e médias empresas (PME) não mostram diferentes níveis de eficiência. Assim, os dados obtidos a partir de amostra de PME não permitem detectar quaisquer significativas diferenças de desempenho entre empresas familiares e não familiares,

pelo que se conclui que as empresas familiares apresentam desempenho semelhante aos das empresas não familiares.

Em outro entendimento, Le Breton-Miller e Miller (2006), ao observarem que, em muitos artigos, afirmam que as empresas familiares apresentam performance superior às empresas não familiares, mediante a utilização de indicadores de desempenho típicos (ROA, vendas, avaliação de mercado, Tobins Q, geração de renda, crescimento, longevidade), argumentam que isso vale especialmente para empresas familiares com condições de governança certas e orientação de longo prazo, aptas a desenvolver competências essenciais distintas.

Chrisman *et al.* (2012), com base em argumentos de que a essência da família media parcialmente a relação entre o envolvimento familiar e as metas em pequenas empresas, destacam que as metas que a família e a empresa adotam merecem estudos tanto quanto o desempenho, e que o desempenho da empresa familiar tem sido medido em termos puramente econômicos (RUTHERFORD; KURATKO; HOLT, 2008). Mas as teorias comportamentais da empresa sugerem que todas as empresas têm objetivos não econômicos, e pesquisadores de empresas familiares – por exemplo, Chrisman, Steier e Chua (2006) – propõem que uma maior ênfase nos objetivos não econômicos pode ser o que diferencia a empresa familiar de empresas não familiares, pois, nas empresas familiares, a família tem um papel importante na coalizão dominante (CHUA; CHRISMAN; SHARMA, 1999).

A busca de objetivos não econômicos pode fornecer às empresas familiares uma significativa vantagem competitiva se servir para reduzir seu custo de capital próprio, pois metas não econômicas podem aumentar a orientação de longo prazo da empresa familiar e sua disposição para investir em inovações, em comparação com as empresas não familiares. Por outro lado, objetivos não econômicos também podem levar empresas familiares a se comportarem de forma mais conservadora e míope, se esses investimentos são vistos como ameaça à sua capacidade de manter o controle transgeracional. Além disso, objetivos não econômicos podem direcionar os esforços da empresa para projetos que são inviáveis, se as metas econômicas e não econômicas colidem. Mais uma vez, a despeito do trabalho que foi feito na orientação de longo prazo das empresas familiares (LE BRETON-MILLER; MILLER, 2006), não se sabe exatamente onde e como objetivos não econômicos se encaixam nas equações estratégicas das empresas familiares. Finalmente, as metas não econômicas

podem ter um considerável impacto sobre a capacidade das empresas familiares para obter, reter e desenvolver o capital humano (CHRISMAN *et al.*, 2009).

Para Colli (2012), as empresas familiares tendem a buscar objetivos não financeiros e, conseqüentemente, aderem a conceitos de desempenho e medidas que são diferentes dos puramente financeiros, especialmente em situações em que o contexto está mudando ou é particularmente difícil ou quando surge uma incerteza. Para reforçar a coesão interna, a reputação e a inserção são consideradas como as mais importantes metas a perseguir. Nesse sentido, podem ser considerados como indicadores não financeiros:

- a) a **sobrevivência** da organização e, acima de tudo, a persistência da família controladora durante as várias fases do crescimento da firma é, portanto, uma medida extremamente relevante de desempenho não financeiro, particularmente nas fases em que discontinuidades no processo de crescimento e expansão do negócio ou na sucessão de liderança, desafiam a continuidade da atividade empresarial. Um índice de sobrevivência ideal deve, assim, combinar a transmissão entre gerações, a presença de membros da família em cargos de gestão, com o grau de abertura das empresas familiares medido pela presença de administradores externos em papéis de gestão. A suposição forte, aqui, é que há uma relação positiva entre o grau de abertura da empresa familiar e suas chances de sobreviver como uma empresa familiar também.
- b) a **inserção social**, talvez mais do que outras organizações, as empresas familiares desfrutam de uma imersão profunda na comunidade em que se desenvolvem e crescem. Uma medida importante do sucesso, isto é, do desempenho desse tipo de empresas é a capacidade para se "encaixar" na comunidade local. A pesquisa histórica mostra muito bem como a busca de enraizamento local como um objetivo primário não econômico tem sido uma das estratégias adotadas por empresários privilegiados para tentar acumular capital social, até mesmo através de investimentos dispendiosos financiados com os lucros da companhia.
- c) a **reputação**, que pode ser vista como uma espécie de capital imaterial que fornece valor para a empresa da família. Como um ativo imaterial, a reputação é intuitivamente uma vantagem competitiva e varia de lugar para lugar e de tempos em tempos. A reputação inclui, por exemplo, a capacidade de manter as mesmas relações comerciais ao longo do tempo. Como uma meta de desempenho, a busca e

preservação de reputação é um poderoso motor para orientar empreendedores nas escolhas de hoje, como o foi no passado, especialmente em empresas familiares em que os dois componentes, a família e os negócios, são confusos e inextricáveis.

- d) a **sustentabilidade do processo de crescimento**: o processo de evolução de uma empresa familiar é uma forma de testar o seu desempenho real, ou seja, sua capacidade de crescer em tamanho e fortalecer seu potencial de mercado. As empresas familiares crescem até certo ponto sob a propriedade e controle da família, mas, posteriormente, para lidar com requisitos de expansão, as famílias têm que, progressivamente, ceder o controle aos gestores e, em seguida, a posse para o público. A criação de capital imaterial em empresas familiares é um processo extremamente delicado, que ocorre somente no longo prazo, bem como a transferência para os familiares e, por vezes, para não parentes também é uma questão muito delicada. Sustentabilidade no processo de crescimento é uma medida da eficiência desse processo de transferência.

Para Mahto *et al.* (2010), ao avaliar o desempenho das empresas familiares, o foco deve estar no nível de satisfação da família com o desempenho econômico e a própria performance não econômica da empresa. A satisfação da família com o desempenho da empresa reflete se o resultado alcançado atende às metas estabelecidas, ou seja, quando o desempenho da empresa atende ou excede os objetivos da família, os proprietários satisfeitos estão motivados para continuar ou para aumentar a participação na entidade familiar. Em contraste, quando não atende aos objetivos, a insatisfação pode reduzir a motivação de seus membros para continuar o seu investimento e envolvimento no negócio.

As orientações a longo prazo podem ser ainda mais importantes para ajudar empresas familiares a atingir objetivos não econômicos. Embora pesquisas anteriores indiquem que as empresas familiares consistentemente priorizam preocupações financeiras, os estudos também mostram que os objetivos não financeiros são muito importantes, uma aspiração que requer uma perspectiva de longo alcance (LUMPKIN; BRIGHAM, 2008).

Segundo Dyer Jr. (2006), a Teoria da Agência e a Teoria da Visão Baseada em Recursos sugerem que certos fatores familiares podem levar a benefícios de diversos tipos e constituir importantes ativos, enquanto outros fatores familiares podem impor custos e constituir-se de

passivos para o desempenho da empresa. Esses fatores encontram-se listados no QUADRO 14, a seguir.

QUADRO 14 - Fatores de família que afetam o desempenho da empresa

Fatores da família que contribuem para alto desempenho	Fatores da família que contribuem para baixo desempenho
Benefícios de agência - Custos inferiores de agência devido ao alinhamento de objetivos do agente principal. - Custos inferiores de agência devido à alta confiança e valores compartilhados entre os membros da família.	Custos de agência - Maior custo de agência devido a objetivos conflitantes na família. - Aumento dos custos de agência devido ao oportunismo, esquivando-se de seleção externa por causa de altruísmo.
Ativos da família - Capital humano: a família tem características, habilidades, flexibilidade e motivação únicas.	Responsabilidades familiares - A família não tem habilidades e capacidades necessárias devido à força de trabalho pequena, falta de talento ou treinamento inadequado.
Capital social: a família desenvolve relacionamentos fora da família com funcionários, clientes, fornecedores e outras partes interessadas que geram boa vontade. A reputação da família na empresa ou os bens e serviços da empresa podem gerar boa vontade e uma imagem positiva para as partes interessadas.	A família não consegue desenvolver o capital social com os principais interessados, devido à desconfiança de estranhos. Relações familiares levam a conflitos complexos entre a família, que podem minar a imagem e a boa vontade para as partes interessadas.
Capital físico/financeiro: a família pode ter ativos físicos ou financeiros que podem ser usados para suportar a firma.	A família usa os ativos da empresa para fins pessoais, assim, drenando a empresa de recursos financeiros e outros.

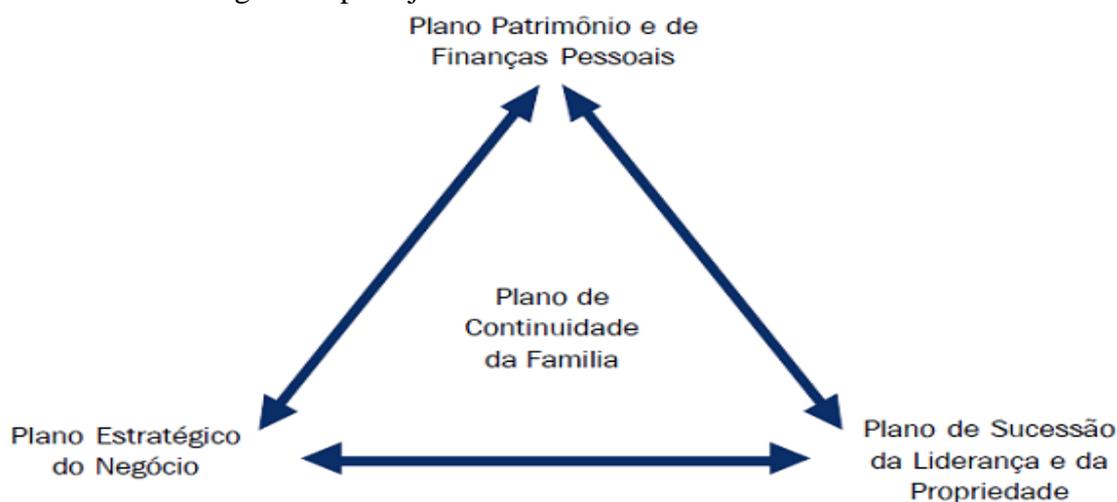
Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em DYER JR., 2006.

Definições de desempenho de empresas familiares com base estritamente em porcentagens de propriedade e controle de gestão – os mais frequentemente usados nos estudos atuais – provavelmente não diferenciam os vários efeitos da família e, portanto, não irão prever com precisão nem explicar as diferenças no desempenho da empresa (CHUA; CHRISMAN; SHARMA, 1999).

Sandig (2004) comenta sobre a ambiguidade na literatura quanto às causas de sobrevivência das empresas, de modo que alguns propõem que depende exclusivamente do desempenho econômico da empresa, enquanto outros postulam a existência de outros determinantes de sobrevivência, que podem ser diferentes do desempenho econômico (como a harmonia familiar, a ausência de conflitos, o prestígio e o reconhecimento social, a segurança financeira, a vida confortável, o senso de justiça).

Ward (2004) considera que a continuidade da empresa familiar depende das diretrizes instituídas em quatro tipos de planejamento, todos eles estabelecidos no nível estratégico da inter-relação entre empresa e família, como detalhado na FIG. 17.

FIGURA 17 - Triângulo do planejamento da continuidade



Fonte: WARD, 2004, p. 18.

Na mesma direção, Toso Júnior *et al.* (2010) afirmam que o grau de sucesso de todas as empresas familiares vai depender de duas questões principais: a) gestão e sucessão, de cada geração e de uma geração para outra; b) capacidade de se adaptar ao cliente e ao cenário econômico.

Segundo Lodi (1998), a família empresária, para garantir a sobrevivência da firma, deve equacionar essas questões para efetivar o processo de sucessão e garantir sua sobrevivência.

Definitivamente, o crescimento das empresas não é mais uma opção, mas sim um imperativo. Pesquisa sobre longevidade empresarial, realizada pela Fundação Dom Cabral - MG, mostrou que um dos fatores fundamentais para a perenidade de uma empresa é sua capacidade de combinar crescimento contínuo com geração permanente de resultados (MENDES, 2009).

Prossegue esse autor destacando que as organizações bem-sucedidas podem e devem durar mais do que suas atividades individuais. O crescimento rentável e sustentado deverá estar suportado por novas plataformas de crescimento, como ilustrado na FIG. 18, a seguir.

FIGURA 18 - Novas plataformas de crescimento para o crescimento rentável e sustentado



Fonte: MENDES; ARRUDA, 2009, p. 95.

Conforme PROSPERARE (2007), são ações para promover o sucesso e a longevidade da empresa familiar:

- planejar a sucessão da gestão da empresa e do patrimônio da família;
- organizar e proteger o patrimônio da família;
- criar e estruturar conselhos de administração, consultivos e familiares;
- organizar encontros familiares para fortalecer a comunicação e o vínculo familiar;
- treinar e desenvolver sócios, gestores e herdeiros;
- definir o “norte” da empresa e da família – planejamento estratégico integrado;
- organizar e estruturar a empresa para impulsionar seu crescimento;
- preparar a empresa e a família para a entrada de novos sócios ou abertura de capital;
- realizar reestruturações societárias;
- recrutar executivos não familiares;
- reestruturar a empresa e recuperar seu desempenho financeiro e operacional.

Por sua vez, Lank (2003) apresenta os determinantes da longevidade nas empresas familiares:

- 1) Estratégias alcançáveis.
- 2) Visão comum.
- 3) Apropriadas instituições de governança.
- 4) Separação clara dos papéis.
- 5) Mecanismos eficazes de gestão de conflitos.
- 6) Explícita política de pessoal da família.

- 7) Atração e retenção de competentes gerentes não familiares.
- 8) Eficaz gestão do processo de sucessão.
- 9) Efetivo processo de sucessão de propriedade.
- 10) Desenvolvimento de proprietários esclarecidos.
- 11) Construção contínua da coesão familiar.
- 12) Criação de atualização de protocolos de família.

Embora o processo sucessório seja, sem dúvida, um grande obstáculo na busca da sobrevivência e, conseqüentemente, do desenvolvimento das empresas familiares, não é condição única do insucesso delas. Fatores muitas vezes advindos de uma forma organizacional conservadora, como a dificuldade de respostas rápidas; o excesso de informalidade; uma gestão centralizada; a falta de um planejamento sucessório; estruturas difusas; limites subjetivos de autoridade; ausência de metas claras, bem como de decisões sistemáticas, catalisam significativamente o processo de mortalidade desse tipo de empresa, principalmente pelo fato de diminuir o seu poder competitivo (PEREIRA, 2008).

A expectativa de vida empresarial dependerá do tempo de cada estágio do ciclo de vida da organização, o que é único para cada empresa, sendo que as características presentes em cada estágio ou fase é que delimitarão a longevidade empresarial. Empresas consideradas longevas, que passaram por contratempos e erraram várias vezes em alguns estágios do seu ciclo de vida, apresentaram uma admirável capacidade de recuperação, ao ponto de lhes ser atribuído um desempenho extraordinário de longo prazo, adquirindo competência para suprir as adversidades (OLIVEIRA et al., 2011).

Em pesquisa do SEBRAE (1999), as principais observações sinalizam que: (1) o porte da empresa é uma variável importante para a longevidade empresarial; (2) as experiências anteriores ou o conhecimento da atividade por parte dos administradores também são um fator de sucesso; (3) a dedicação, principalmente nos primeiros anos de existência, é um fator de longevidade empresarial; (4) o conhecimento de técnicas gerenciais é um fator considerado relevante para o sucesso das organizações (OLIVEIRA et al., 2011).

Schass (2008) pondera que as soluções para os conflitos de conciliação devem vir da cultura empresarial. Ao empregar uma sábia mistura de mudança revolucionária e evolucionária, a

empresa familiar pode chegar a um "equilíbrio de gerações", em que as diferentes necessidades e as diversificadas dimensões de propriedade, da família e das empresas podem ser alinhadas, sendo que o sucesso a longo prazo das empresas familiares vem ao encontro das necessidades de cada geração, para reafirmar o compromisso da família como proprietária responsável, e, proativamente, antecipar as necessidades futuras da família e do negócio.

Diante do atual contexto socioeconômico e tecnológico, se uma empresa de origem familiar tem o propósito de desenvolver e perpetuar uma existência economicamente ativa, precisa estar preparada estrategicamente para alcançar esses objetivos, pois a cada momento novas empresas conseguem uma maneira melhor de administrar, enquanto mais empresas entrantes chegam para concorrer com ela nesse mercado competitivo (FREITAS; KRAI, 2010).

Em estudo realizado por Petry (2005), conclui-se que não é a idade das empresas da amostra, mas sim seu porte, o fator preponderante para o surgimento de modelos de gestão mais aperfeiçoados. Entretanto, do ponto de vista do pesquisador, as empresas mais longevas devem ser consideradas como empreendimentos bem sucedidos, mesmo não tendo modelos de gestão mais aperfeiçoados, pois se observou que muitas delas encontram-se em pleno processo de revisão destes, notadamente nas questões relativas aos processos de gestão e sucessório.

Ricca (2011c) explica que os processos de profissionalização e planejamento sucessório são o segredo para garantir a perpetuação e o sucesso das empresas familiares, juntamente com a transmissão da cultura e de valores, principais dificuldades encontradas pelo fundador.

Em pesquisa realizada pela PwC (2012a), as principais conclusões sobre empresas familiares de sucesso e longevas foram: a) as empresas familiares mais bem-sucedidas são aquelas em que há equilíbrio entre os três círculos, com gestão profissional, proprietários/acionistas responsáveis e uma dinâmica familiar harmoniosa; b) as questões de propriedade também são tratadas separadamente das questões familiares; c) as necessidades da família recebem a devida atenção.

Em resumo, as melhores e mais duradouras empresas familiares têm limites claros entre a gestão dos negócios, os proprietários e a família, com fóruns separados para a discussão de

questões de propriedade e assuntos de família. E há recursos disponíveis, sempre que possível, para os herdeiros que não trabalham no negócio. Isso é particularmente importante quando as condições econômicas são desfavoráveis (PwC, 2012a).

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Diante das características deste estudo, do modelo conceitual apresentado, do problema de pesquisa formulado e da variedade de dados a serem analisados, esta pesquisa pode ser classificada como explicativa, com abordagem epistemológica empírico-analítica ou empirista-positivista, a depender do autor considerado. Utiliza-se de metodologia quantitativa (referente à mensuração e desenvolvimento de escalas, bem como de técnicas de análises multivariadas de dados) quanto à sua forma, de uma *survey* como método e de questionário para avaliação de perguntas em escala Likert como instrumento de coleta de dados.

A unidade de análise foram empresas familiares brasileiras, sendo que, para efeito deste estudo, adotou-se o critério de ser considerada empresa familiar uma organização cuja propriedade e controle pertença a uma ou mais famílias, independentemente da geração na qual se encontre, ocorrendo interação entre o sistema familiar e o sistema empresarial, visando ao atingimento de objetivos econômicos e não econômicos.

Como unidade de observação foi considerado o sócio ou gestor de empresa familiar com conhecimento suficiente para responder a todas as questões abordadas na pesquisa.

Em relação ao instrumento de coleta de dados, a partir da revisão da literatura, foram selecionadas questões pertinentes aos construtos Governança, Processos Internos, Sucessão, Cultura, Resultados, considerados no modelo. Elaborou-se um questionário estruturado (Apêndice B) envolvendo 79 afirmativas a serem avaliadas pela marcação em escala Likert de 5 pontos, com variação de 1 a 5, relacionados ao grau de concordância com as respectivas afirmativas, bem como perguntas de caracterização da empresa. Esse questionário foi aprimorado e consolidado após consulta a três especialistas doutores na área de empresa familiar.

3.1 Técnicas de coleta de dados

Inicialmente, pretendeu-se realizar as pesquisas por meio de apoio das associações de empresa, o que se mostrou inviável em vista das dificuldades em ter acesso aos bancos de dados e também de tais entidades mediar esse contato.

Dessa forma, optou-se pesquisa virtual, utilizando o sistema google.docs. Para obter os endereços de e-mail, foi adquirido pela internet banco de dados de empresas localizadas em todo o país, englobando milhares de empresas de todo tipo e não somente empresas familiares.

Verificando-se que a quantidade de respostas à pesquisa virtual não seria suficiente para o tamanho mínimo desejado para a amostra, tornou-se necessário o auxílio de empresa especializada para coleta de dados, pelo que foi contratado o Instituto Gênese – Pesquisa Social e de Mercado Ltda., que adotou técnicas de pesquisa em que se mesclou a utilização da internet com orientação por telefone, bem como entrevistas por telefone, por meio de agendamento com a pessoa qualificada para fornecimento das respostas.

3.2 Amostra e período de coleta

A pesquisa via google.docs, realizada no período de março a setembro de 2014, resultou na obtenção de 185 respostas. A empresa contratada conseguiu coletar 277 respostas, no período de agosto a setembro de 2014. No total foram coletadas 462 respostas, amostra considerada satisfatória e acima do parâmetro mínimo sugerido por Hair *et al.* (2009) e por Costa (2011) de 05 respostas por item. Dessa forma, a amostra é considerada como não probabilística.

3.3 Modelo e operacionalização dos construtos

O modelo hipotético conceitual foi concebido a partir de ampla revisão da literatura sobre o assunto, tendo como ponto norteador o pressuposto de que a profissionalização das empresas familiares é determinada por vários construtos (CASILAS *et al.*, 2007), conforme já abordado no subitem 2.2.2 deste estudo.

Com base nesse modelo hipotético conceitual, algumas hipóteses de pesquisas puderam ser levantadas, tais como:

- H1: Existe um impacto positivo (quanto maior, melhor) das dimensões governança, processos internos, sucessão e cultura na profissionalização das empresas familiares.

H2: Existe um impacto positivo entre as dimensões determinantes da profissionalização das empresas familiares, influenciando-se reciprocamente.

H3: Existe um impacto positivo e significativo (quanto maior, melhor) da profissionalização das empresas familiares no resultado desse tipo de organização.

H4: O nível de profissionalização da empresa familiar varia de acordo com seu porte, tipo (serviço, comércio, indústria), tempo de existência e geração que dirige a empresa.

Conforme Costa (2011), a tese central das propostas de mensuração é de que é perfeitamente possível medir variáveis abstratas, consideradas aquelas não possíveis de medir de forma direta, mas por indicadores, o que é de grande utilidade nas ciências sociais e comportamentais, a partir da consideração de um determinado modelo teórico para o assunto pesquisado, em face da elevada incidência desse tipo de variável nos estudos da área.

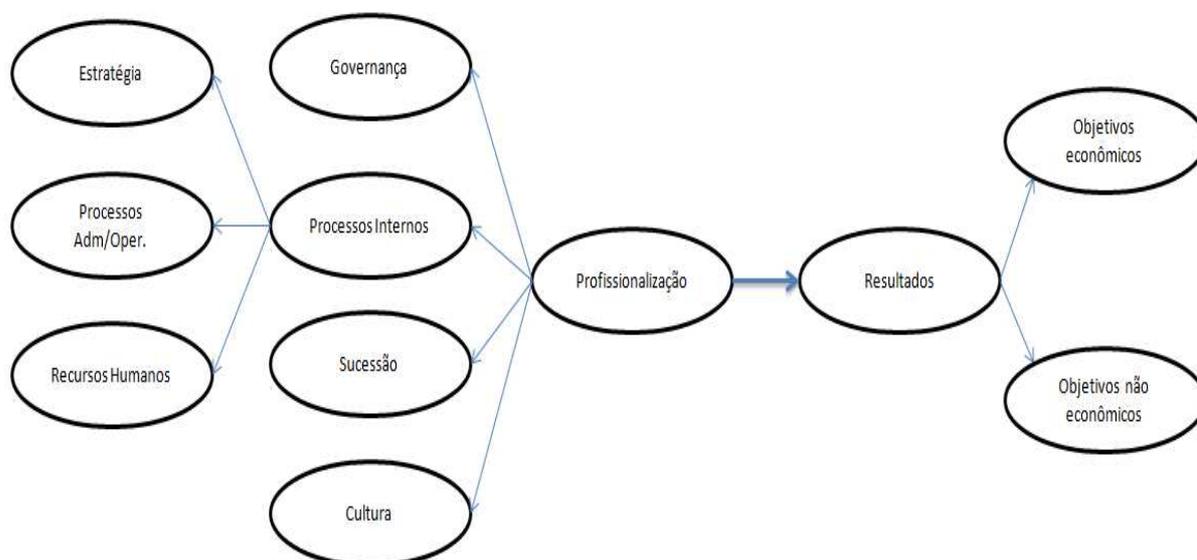
As técnicas de análises multivariadas são definidas por Hair *et al.* (2009) como as referentes a todos os métodos estatísticos que, simultaneamente, analisam múltiplas medidas sobre cada indivíduo ou objeto sob investigação.

Nesse sentido, o modelo hipotético conceitual que norteou a pesquisa (tópico 1.3), com base nas abordagens da literatura sobre a profissionalização na empresa familiar (tópico 2.2.2), bem como no detalhamento da literatura quanto às dimensões utilizadas (tópicos de 2.3 a 2.8), pode ser representado pelos inter-relacionamentos dos construtos envolvidos, conforme explicitado na FIG. 19.

Da fundamentação teórica, extrai-se sustentação para considerar que a dimensão Profissionalização pode ser avaliada com relação aos construtos reflexivos de Governança, Processos Internos, Sucessão e Cultura, sendo que, por sua vez, a dimensão Processos Internos pode ser avaliada com relação aos construtos reflexivos de Estratégia, Processos Administrativos/Operacionais e de Recursos Humanos.

De forma semelhante, a dimensão Resultados pode ser avaliada com relação aos construtos Objetivos Econômicos e Objetivos Não Econômicos, estabelecendo-se, por conseguinte, a relação entre as dimensões Profissionalização e Resultados.

FIGURA 19 - Representação dos inter-relacionamentos do modelo conceitual



Fonte: Elaborada pelo autor, 2014.

Para efeito desta pesquisa, considerou-se o tipo da empresa como com\u00e9rcio, servi\u00e7os e ind\u00fas\u00e9ria, e o seu porte segundo o n\u00famero de empregados, baseado no crit\u00e9rio adotado pelo Servi\u00e7o Brasileiro de Apoio \u00e0s Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), conforme QUADRO 15 a seguir, levando-se em conta a potencial dificuldade de obter dados de faturamento em pesquisas com empresas familiares.

QUADRO 15 - Crit\u00e9rio de classifica\u00e7\u00e3o de empresas por porte

Porte	Setores	
	Ind\u00fas\u00e9ria	Com\u00e9rcio e Servi\u00e7os
Microempresa	at\u00e9 19 pessoas ocupadas	at\u00e9 9 pessoas ocupadas
Pequena empresa	de 20 a 99 pessoas ocupadas	de 10 a 49 pessoas ocupadas
M\u00e9dia empresa	de 100 a 499 pessoas ocupadas	de 50 a 99 pessoas ocupadas
Grande empresa	500 pessoas ocupadas ou mais	100 pessoas ocupadas ou mais

Fonte: DIEESE/SEBRAE, 2010.

Com o objetivo de estudar os aspectos determinantes da profissionaliza\u00e7\u00e3o na empresa familiar, foram consideradas as dimens\u00f5es referentes \u00e0 governan\u00e7a, gest\u00e3o, sucess\u00e3o e cultura organizacional, cujas operacionaliza\u00e7\u00f5es foram realizadas considerando os conceitos constantes no QUADRO 16, j\u00e1 abordados no referencial te\u00f3rico deste trabalho.

QUADRO 16 - Operacionalização dos construtos (continua)

Construto	Conceito
Governança	Conjunto de instâncias, práticas e princípios formais, disseminados no âmbito da organização familiar, que consolidam a estrutura de poder e orientam o sistema de relações estabelecido entre os indivíduos pertencentes às esferas da família, da propriedade e da gestão.
Processos internos	Gestão da empresa familiar nas atividades internas executadas pela organização, tanto operacionais quanto administrativas (abrangendo a gestão de processos, recursos humanos e estratégia), que visam dar sustentação ao seu desenvolvimento, conduzindo-a efetivamente ao cumprimento de sua missão, garantindo-lhe a adaptabilidade e o equilíbrio necessários a sua continuidade.
Estratégia	Questões relacionadas ao planejamento estratégico (objetivos, políticas, programas de atuação) da organização.
Processos Administrativos/Operacionais	Questões relacionadas ao planejamento, organização, direção e controle das atividades administrativas e operacionais.
Recursos Humanos	Questões relacionadas à gestão de pessoas na organização.
Sucessão	Processo de transmissão da propriedade aos herdeiros e sucessores familiares (sucessão familiar ou intergeracional), bem como o processo de transmissão da gestão da empresa familiar a empregados ou executivos profissionais, familiares ou não, responsáveis pela gestão da empresa familiar (sucessão profissional).
Cultura	Conjunto de pressupostos e crenças comuns aos membros de uma organização, manifestado de forma explícita ou não, que implica a forma como uma empresa é administrada.
Profissionalização	Processo de mudança organizacional pelo qual a empresa assume práticas administrativas mais racionais, modernas, formalizadas e menos personalizadas, tanto no sistema empresarial quanto no familiar, visando alcançar os resultados econômicos e não econômicos da organização.
Resultados	Conjunto de objetivos (econômicos e não econômicos) da empresa familiar.
Objetivos econômicos	Resultados passíveis de algum tipo de mensuração, relacionados à parte financeira/econômica da organização.
Objetivos não econômicos	Resultados relacionados à satisfação da família com o desempenho da empresa em relação às metas de desempenho da família (objetivos da família).

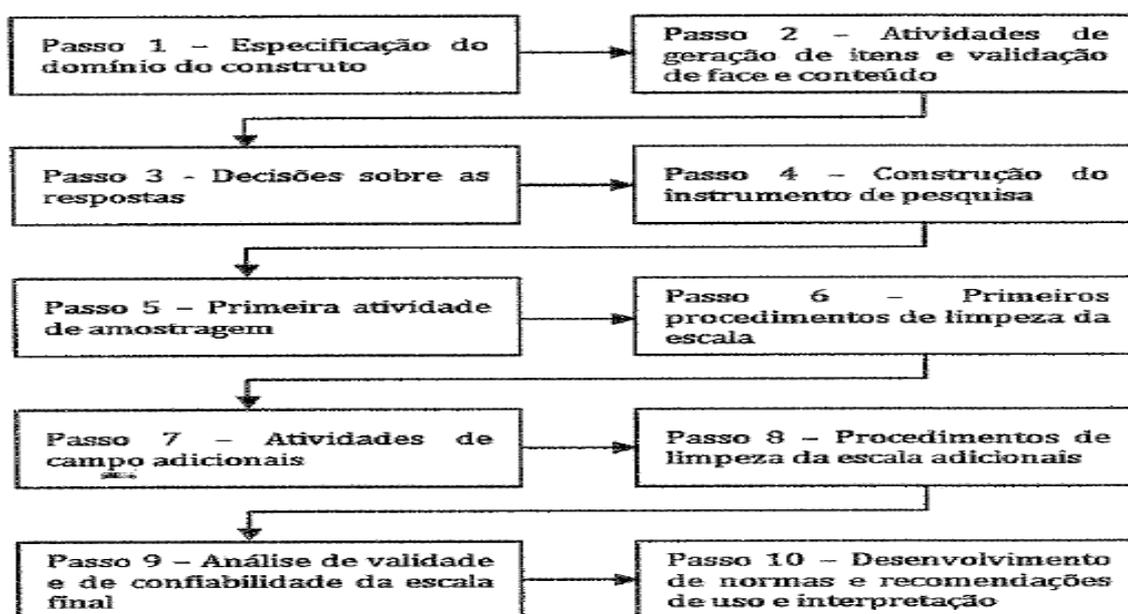
Fonte: Elaborado pelo autor, 2013.

3.4 Tratamento quantitativo dos dados

Considerando como referência os objetivos deste trabalho, realizou-se tratamento estatístico dos dados com utilização de ferramentas de análise multivariada, propiciando resultados que serão analisados no tópico seguinte deste trabalho. Foi utilizado para o tratamento estatístico dos dados o software R (versão 3.0.2).

Observaram-se as etapas para o desenvolvimento de escala para mensuração da profissionalização em empresa familiar de acordo com os seguintes passos propostos por Costa (2011), conforme FIG. 20.

FIGURA 20 - Passos do desenvolvimento da escala



Fonte: COSTA, 2011, p. 74.

O índice de profissionalização de empresa familiar (I-PEF) foi construído pela consideração da média ponderada das cargas fatoriais dos construtos Governança, Processos Internos, Sucessão e Cultura.

4 ANÁLISE DE DADOS

A pesquisa realizada obteve um total de 462 registros de respostas.

Na verificação da consistência do banco de dados, foram detectados 14 (0,04%) casos de dados perdidos no total de 36498 dos itens utilizados para a análise multivariada. Os dados perdidos foram substituídos pelo número inteiro mais próximo da média da variável à qual pertencia.

Verificou-se também a existência de dois tipos de *outliers*: univariados, que representam respostas divergentes com base em cada uma das variáveis do modelo, e multivariados, que apresentam um padrão de resposta diferente considerando todas as variáveis ao mesmo tempo. Os *outliers univariados* foram diagnosticados por meio da padronização dos resultados, de forma que a média da variável seja 0 e o desvio padrão 1. Assim, foram considerados *outliers univariados* os dados com escores padronizados fora do intervalo de $[-3,29]$ (HAIR *et al.*, 2009). Já os *outliers multivariados* foram diagnosticados com base na medida D^2 de Mahalanobis. Os indivíduos que apresentam uma significância da medida inferior a 0,001 foram considerados *outliers multivariados*. Os *outliers univariados* e multivariados encontrados não foram retirados da amostra por se acreditar que as observações sejam casos válidos da população e que, caso fossem eliminadas, poderiam limitar a generalidade da análise multivariada, apesar de possivelmente melhorar seus resultados (HAIR *et al.*, 2009).

Para descrever as variáveis relacionadas ao perfil dos entrevistados foram calculadas as frequências absolutas e relativas para as variáveis qualitativas. Para apresentar e comparar os itens e os indicadores de cada construto, foram utilizados a média e o intervalo percentílico Bootstrap de 95% de confiança, sendo que a escala no intervalo de 1 a 5 foi linearizada para o intervalo de -1 a 1 para uma melhor visualização dos dados. O método Bootstrap (EFRON; TIBSHIRANI, 1993) é muito utilizado na realização de inferências quando não se conhece a distribuição de probabilidade da variável de interesse.

Os construtos Processos Internos, Resultados e Profissionalização são de segunda ordem, ou seja, não são formados diretamente pelos itens (perguntas), mas por outras variáveis latentes (indicadores). Para tratar essa característica da estrutura de mensuração, foi utilizada a

abordagem “*Two-Step*” (SANCHEZ, 2013). Dessa forma, primeiramente foram computados os escores das variáveis latentes de primeira ordem, utilizando a Análise Fatorial com o método de extração das componentes principais e rotação *varimax* (MINGOTI, 2007).

Para analisar a qualidade e validade dos construtos, foram verificadas a dimensionalidade, a confiabilidade e a validade convergente. Para verificar a validade convergente, foi utilizado o critério proposto por Fornell e Larcker (1981). Ele garante tal validade caso a Variância Média Extraída - AVE, que indica o percentual médio de variância compartilhada entre o construto latente e seus itens, seja superior a 50% (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009) ou 40%, no caso de pesquisas exploratórias (NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994). Para mensurar a confiabilidade, foi utilizado o Alfa de Cronbach - AC (CRONBACH, 1951) e a Dillon-Goldstein's (DG). De acordo com Tenenhaus *et al.* (2005), os indicadores AC e DG devem ser maiores que 0,70 para uma indicação de confiabilidade do construto, sendo que, em pesquisas exploratórias, valores acima de 0,60 também são aceitos. Para verificar a dimensionalidade dos construtos, foi utilizado o critério “*Acceleration Factor (AF)*” (RAICHE; ROIPEL; BLAIS, 2006), que retorna o número de fatores que devem ser retidos na Análise Fatorial Exploratória. O método “*Acceleration Factor (AF)*” é uma solução não gráfica para o “*Scree Plot*” (CATTELL, 1966).

Com as variáveis latentes de primeira ordem computadas, foi ajustado o modelo de equações estruturais utilizando a abordagem PLS (*Partial Least Square*) para Modelagem de Equações Estruturais, que oferece uma alternativa à abordagem tradicional baseada na estrutura de covariância, CB-SEM (*Covariance-based Structural Equation Modeling Techniques*). A abordagem PLS tem sido referida como uma técnica de modelagem suave, com o mínimo de demanda, considerando as escalas de medidas, o tamanho amostral e distribuições residuais. (MONECKE; LEISCH, 2012).

O modelo de equações estruturais divide-se em duas partes: Modelo de Mensuração e Modelo Estrutural. Para verificar a validade do modelo de mensuração, ou seja, da capacidade do conjunto de indicadores de cada construto representar com precisão seu respectivo conceito, foram avaliadas as validades convergente e discriminante. O critério da avaliação convergente avalia o grau em que duas medidas do mesmo conceito estão correlacionadas, enquanto a avaliação discriminante mede o grau em que um construto é verdadeiramente diferente dos

demais (HAIR *et al.*, 2009). Para verificar as validades convergente e discriminante, foi utilizado novamente o critério proposto por Fornell e Larcker (1981). Para mensurar a confiabilidade dos construtos foi utilizado o Alfa de Cronbach (AC) e a Dillon-Goldstein's (DG). Após os testes de validade do modelo de mensuração, foi avaliado o modelo estrutural, verificando assim a significância da influência da profissionalização sobre os resultados.

O método Bootstrap foi utilizado para calcular os intervalos de confiança para os pesos do modelo de mensuração e dos coeficientes do modelo estrutural, fornecendo importantes informações sobre a variabilidade dos parâmetros estimados, provendo, assim, uma importante validação dos resultados. O modelo de equações estruturais posteriormente ao ajuste global (toda a amostra) foi ajustado novamente de forma a realizar comparações multigrupo pelo porte da empresa, tempo de existência das empresas, tipo de empresa e por geração que dirige a empresa. O modelo de mensuração por meio dos pesos e o modelo estrutural por meio dos coeficientes foram comparados entre os grupos de interesse, utilizando os intervalos de confiança calculados via abordagem bootstrap.

Para verificar a qualidade dos ajustes, foram utilizados o R^2 e o GoF (AMATO; VINZI; TENENHAUS, 2004). O R^2 representa, em uma escala de 0% a 100%, o quanto os construtos independentes explicam os dependentes, sendo que quanto mais próximo de 100% melhor. Já o GoF é uma média geométrica da média das AVEs dos construtos e a média dos R^2 do modelo e também varia de 0% a 100%. Ainda não existem na literatura valores de corte para considerar um ajuste como bom ou ruim, mas sabe-se que, quanto maior o valor, melhor o ajuste.

Todos os tratamentos estatísticos dos dados foram realizados com a utilização do software R (versão 3.0.2). Para Modelagem de Equações Estruturais via método PLS, foi utilizada a função *plspm()* do pacote *plspm* desse software.

4.1 Análise exploratória dos dados

4.1.1 Nomenclatura dos itens

Para o tratamento estatístico dos dados, cada pergunta (item) recebeu uma denominação, constituída da sigla do construto adicionada de um número sequencial (n). Assim, adotaram-se as seguintes siglas para cada construto: Governança (Gov-n); Estratégia (Est-n); Processos Adm./Oper. (PA-); Sucessão (Suc-n); Cultura (Cul-n), Resultados – Objetivos econômicos (ROE-n); Resultados – Objetivos não econômicos (RONE-n).

A relação completa da nomenclatura dos itens consta do Apêndice A.

4.1.2 Análise de dados faltantes e outliers

Do total de dados obtidos nas resposta da pesquisa, ocorreram 14 (0,04%) casos de dados perdidos no total de 36498 nos itens utilizados para a análise multivariada. Os dados perdidos foram substituídos pelo número inteiro mais próximo da média da variável a que pertencia.

Foi realizada também uma a avaliação dos *outliers*, que são observações que apresentam um padrão de resposta diferente daquele das demais. Pode-se classificar de acordo com Hair *et al.* (2009) quatro tipos de *outliers*: 1) erros na tabulação dos dados ou falhas na codificação; 2) observações decorrentes de algum evento extraordinário; 3) observações extraordinárias para as quais o pesquisador não tem uma explicação; 4) observações que estão no intervalo usual de valores para cada variável, mas são únicas em sua combinação de valores entre as variáveis.

Não foram encontrados valores fora do intervalo da escala de sua respectiva variável, não evidenciando o tipo de *outlier* relacionado a erro na tabulação dos dados. Além disso, buscou-se verificar a existência de *outliers* univariados, que consiste na verificação de alguma resposta divergente com base em cada uma das variáveis do modelo, e os multivariados, que apresentam um padrão de resposta diferente considerando todas as variáveis ao mesmo tempo. Os *outliers* univariados foram diagnosticados por meio da padronização dos resultados, de forma que a média da variável fosse 0 e o desvio padrão 1. Para tanto, observações com

escores padronizados fora do intervalo de $[-3,29]$ foram consideradas *outliers* (HAIR *et al.*, 2009). Foram encontradas 34 observações distribuídas em três variáveis com escores fora da faixa de -3,29 a 3,29.

Já os *outliers* multivariados foram diagnosticados com base na medida D^2 de Mahalanobis. De acordo com Hair *et al.* (2009), tal medida verifica a posição de cada observação comparada com o centro de todas as observações em um conjunto de variáveis, sendo que, ao final, é realizado um teste qui-quadrado. Os indivíduos que apresentam uma significância da medida inferior a 0,001 foram considerados *outliers* multivariados. Com base nesse método, foram encontradas oito observações atípicas, de forma multivariada.

Por se acreditar que as observações sejam casos válidos da população e que, caso fossem eliminadas, poderiam limitar a generalidade da análise multivariada, apesar de possivelmente melhorar seus resultados (HAIR *et al.*; 2009), optou-se por não excluir nenhum dos casos.

4.1.3 Normalidade e linearidade

Por definição, o conjunto de dados não apresenta distribuição normal univariada nem mesmo multivariada, uma vez que estão limitados em uma escala discreta e finita. Dessa forma, foi utilizada a abordagem PLS (*Partial Least Square*) (VINCI *et al.* 2010), que oferece uma alternativa à abordagem tradicional baseada na covariância para Modelagem de Equações Estruturais. A abordagem tradicional requer, entre outras, suposições de normalidade dos resíduos, enquanto a abordagem PLS tem sido referida como uma técnica de modelagem suave, com o mínimo de demanda ao se considerarem escalas de medidas, tamanho amostral e distribuições residuais (MONECKE; LEISCH, 2012).

Para verificar a linearidade dos dados, inicialmente foram analisadas as correlações das variáveis par a par, uma vez que um coeficiente de correlação significativo no nível de 5% é indicativo da existência de linearidade. Por meio da matriz de correlação de Spearman (HOLLANDER; WOLFE, 1999), foram observadas 3002 de 3081 relações significativas no nível de 5%, o que representa, aproximadamente, 97,4% das correlações possíveis.

Além disso, foi realizado o teste de Bartlett (MINGOTI, 2007) para verificar a linearidade em cada construto. Para todos os construtos foram observados valores-p menores que 0,001, indicando que existem evidências significativas de linearidade dentro dos construtos.

4.1.4 Análise descritiva da caracterização dos entrevistados e das empresas

Na TAB. 1, adiante, pode-se verificar a análise descritiva da caracterização das empresas em geral e por porte, em relação às variáveis: tempo de existência da empresa; tipo da empresa e geração que dirige a empresa. Dessa análise, podem-se destacar:

- 27,1% das empresas existiam há mais de 25 anos, sendo que a maior proporção de empresas com mais de 25 anos ocorreu entre as de médio e grande porte.
- 40,0% das empresas classificam-se como de serviço, sendo que a maior proporção dessas empresas ocorreu entre as de médio e grande porte.
- 70,1% das empresas foram dirigidas pela primeira geração, sendo que a maior proporção dessas empresas ocorreu entre as microempresas, com 77,8%.
- 94,8% das empresas têm familiares trabalhando na direção, 72,9% na gestão e 22,5% como empregados.

TABELA 1 - Frequência para as variáveis de caracterização das empresas

Variáveis/ Características		Geral		Microempresa		Pequena empresa		M./G. empresa	
Tempo de existência da empresa (anos)	Até 5	60	13,0%	51	22,2%	8	5,4%	1	1,2%
	De 5 a 10	67	14,5%	45	19,6%	20	13,4%	2	2,4%
	De 10 a 15	62	13,4%	32	13,9%	21	14,1%	9	11,0%
	De 15 a 20	73	15,8%	33	14,3%	22	14,8%	18	22,0%
	De 20 a 25	74	16,1%	30	13,0%	33	22,1%	11	13,4%
	Mais de 25	125	27,1%	39	17,0%	45	30,2%	41	50,0%
Tipo da empresa	Indústria	95	20,6%	35	15,2%	37	24,7%	23	28,0%
	Comércio	182	39,4%	113	49,1%	51	34,0%	18	22,0%
	Serviço	185	40,0%	82	35,7%	62	41,3%	41	50,0%
Geração que dirige a empresa	Primeira	324	70,1%	179	77,8%	107	71,3%	38	46,3%
	Segunda	116	25,1%	44	19,1%	36	24,0%	36	43,9%
	Terceira	13	2,8%	3	1,3%	6	4,0%	4	4,9%
	Quarta	9	1,9%	4	1,7%	1	0,7%	4	4,9%
Familiares na direção	Não	24	5,2%	6	2,6%	9	6,0%	9	11,0%
	Sim	438	94,8%	224	97,4%	141	94,0%	73	89,0%
Familiares na gestão	Não	125	27,1%	58	25,2%	46	30,7%	21	25,6%
	Sim	337	72,9%	172	74,8%	104	69,3%	61	74,4%
Familiares como empregados	Não	358	77,5%	192	83,5%	114	76,0%	52	63,4%
	Sim	104	22,5%	38	16,5%	36	24,0%	30	36,6%

Fonte: Dados da pesquisa.

4.1.5 Análise descritiva das variáveis dos construtos

A totalização de empresas respondentes por porte é apresentada na TAB. 2.

TABELA 2 - Empresas respondentes por porte

Porte	N	%
Micro	230	49,8%
Pequena	150	32,5%
Média/Grande	82	17,7%

Fonte: Dados da pesquisa.

Com o objetivo de descrever de forma mais clara as respostas relativas aos itens dos construtos, foi realizada uma padronização das escalas no intervalo de -1 a 1. Dessa forma, médias positivas indicam concordância a respeito da afirmativa em questão, e médias negativas indicam discordância.

Em avaliação dos itens dos construtos da profissionalização (Governança, Processos Internos, Sucessão, Cultura), conforme dados constantes da TAB. 3, a seguir, merece destaque que:

- O construto Processos Internos apresentou significativamente uma maior média (0,37) que Sucessão (-0,09).
- Comparando os portes das empresas, as microempresas apresentaram maior média de Cultura (0,40) e Governança (0,17), enquanto as empresas de médio e grande porte apresentaram maior média de Sucessão (-0,02) e Processos Internos (0,39), porém não houve diferença significativa entre os portes das empresas.

TABELA 3 - Apresentação e descrição dos itens de profissionalização entre os portes das empresas

Profissionalização	Geral		Microempresa		Pequena empresa		M./G. empresa	
	Média	I.C.-95%	Média	I.C.-95%	Média	I.C.-95%	Média	I.C.-95%
Cul-1	0,13	[0,07; 0,2]	0,20	[0,11; 0,29]	0,04	[-0,08; 0,15]	0,12	[-0,04; 0,27]
Cul-2	0,03	[-0,04; 0,09]	0,14	[0,05; 0,22]	-0,08	[-0,18; 0,03]	-0,09	[-0,28; 0,08]
Cul-3	0,34	[0,27; 0,4]	0,38	[0,3; 0,47]	0,31	[0,19; 0,42]	0,26	[0,11; 0,41]
Cul-4	0,03	[-0,04; 0,1]	0,06	[-0,04; 0,16]	0,01	[-0,12; 0,12]	0,01	[-0,18; 0,17]
Cul-5	0,52	[0,46; 0,57]	0,57	[0,5; 0,65]	0,47	[0,37; 0,57]	0,45	[0,3; 0,59]
Cul-6	0,59	[0,53; 0,64]	0,62	[0,55; 0,69]	0,58	[0,49; 0,68]	0,49	[0,36; 0,62]
Cul-7	0,39	[0,33; 0,44]	0,35	[0,27; 0,42]	0,43	[0,34; 0,52]	0,41	[0,26; 0,56]
Cul-8	0,42	[0,36; 0,47]	0,48	[0,4; 0,55]	0,30	[0,18; 0,4]	0,45	[0,31; 0,59]
Cul-9	0,55	[0,5; 0,6]	0,60	[0,54; 0,67]	0,54	[0,44; 0,63]	0,42	[0,28; 0,54]
Cul-10	0,53	[0,47; 0,59]	0,61	[0,54; 0,68]	0,45	[0,34; 0,56]	0,46	[0,29; 0,6]
Cultura	0,35	[0,31; 0,39]	0,40	[0,35; 0,46]	0,30	[0,22; 0,38]	0,30	[0,18; 0,41]
Gov-1	0,62	[0,57; 0,67]	0,61	[0,54; 0,67]	0,64	[0,55; 0,73]	0,59	[0,46; 0,72]
Gov-2	0,09	[0,03; 0,15]	0,00	[-0,09; 0,09]	0,09	[-0,03; 0,21]	0,35	[0,2; 0,5]
Gov-3	-0,02	[-0,09; 0,06]	0,09	[-0,02; 0,19]	-0,09	[-0,22; 0,05]	-0,20	[-0,36; -0,02]
Gov-4	-0,09	[-0,16; -0,03]	-0,08	[-0,17; 0,01]	-0,09	[-0,21; 0,03]	-0,12	[-0,28; 0,04]
Gov-5	-0,09	[-0,16; -0,02]	-0,03	[-0,13; 0,07]	-0,12	[-0,25; 0]	-0,21	[-0,37; -0,04]
Gov-6	-0,10	[-0,17; -0,04]	-0,02	[-0,1; 0,07]	-0,12	[-0,24; 0,01]	-0,29	[-0,45; -0,13]
Gov-7	-0,15	[-0,22; -0,08]	-0,09	[-0,18; 0,01]	-0,20	[-0,33; -0,06]	-0,24	[-0,4; -0,07]
Gov-8	0,21	[0,14; 0,27]	0,28	[0,19; 0,37]	0,15	[0,01; 0,27]	0,10	[-0,06; 0,26]
Gov-9	0,42	[0,35; 0,48]	0,33	[0,24; 0,42]	0,43	[0,3; 0,55]	0,62	[0,51; 0,73]
Gov-10	0,55	[0,49; 0,61]	0,58	[0,5; 0,65]	0,57	[0,46; 0,66]	0,43	[0,27; 0,59]
Governança	0,14	[0,1; 0,19]	0,17	[0,11; 0,23]	0,13	[0,05; 0,21]	0,10	[0,00; 0,22]
Suc-1	-0,17	[-0,23; -0,10]	-0,16	[-0,25; -0,07]	-0,24	[-0,35; -0,11]	-0,06	[-0,21; 0,09]
Suc-2	-0,07	[-0,14; -0,01]	-0,07	[-0,18; 0,03]	-0,08	[-0,22; 0,05]	-0,08	[-0,25; 0,07]
Suc-3	0,10	[0,03; 0,18]	0,08	[-0,02; 0,18]	0,06	[-0,06; 0,19]	0,25	[0,11; 0,38]
Suc-4	0,11	[0,04; 0,18]	0,03	[-0,06; 0,13]	0,09	[-0,04; 0,22]	0,35	[0,21; 0,49]
Suc-5	0,30	[0,23; 0,37]	0,32	[0,23; 0,41]	0,28	[0,16; 0,39]	0,30	[0,15; 0,46]
Suc-6	-0,31	[-0,37; -0,25]	-0,29	[-0,38; -0,2]	-0,34	[-0,44; -0,23]	-0,29	[-0,45; -0,14]
Suc-7	-0,25	[-0,31; -0,18]	-0,24	[-0,33; -0,15]	-0,26	[-0,37; -0,14]	-0,23	[-0,39; -0,07]
Suc-8	-0,17	[-0,23; -0,1]	-0,19	[-0,27; -0,09]	-0,18	[-0,3; -0,06]	-0,09	[-0,26; 0,07]
Suc-9	-0,24	[-0,3; -0,17]	-0,25	[-0,33; -0,16]	-0,19	[-0,31; -0,08]	-0,29	[-0,43; -0,13]
Suc-10	-0,19	[-0,25; -0,12]	-0,23	[-0,32; -0,15]	-0,22	[-0,35; -0,1]	-0,01	[-0,17; 0,14]
Sucessão	-0,09	[-0,14; -0,04]	-0,10	[-0,17; -0,03]	-0,11	[-0,2; -0,01]	-0,02	[-0,13; 0,10]
Processos Internos	0,37	[0,33; 0,41]	0,37	[0,32; 0,43]	0,37	[0,28; 0,44]	0,39	[0,29; 0,48]

Fonte: Dados da pesquisa.

Avaliando os itens dos construtos de processos internos (Estratégia, Processos Administrativos/Operacionais, Recursos Humanos), conforme dados contantes na TAB. 4, pode-se destacar que:

- O construto Gestão apresentou a maior média (0,42), enquanto Estratégia e Recursos Humanos a menor (0,35), porém não houve diferença significativa entre elas.

- Comparando o porte das empresas, as microempresas foram as que apresentaram a maior média de Estratégia, enquanto as pequenas empresas e as de médio e grande porte apresentaram maior média de Recursos Humanos. Além disso, as de médio e grande porte também apresentaram maior média em Gestão, porém não houve diferença significativa entre os portes das empresas.
- O item “Est-1” foi o único significativamente negativo, indicando, assim, em média, uma tendência a discordar desse item, porém, nas médias e grandes empresas, esse item foi significativamente positivo, indicando, em média, uma tendência a concordar com esse item.

TABELA 4 - Apresentação e descrição dos itens de processos internos entre os portes das empresas (continua)

Processos Internos	Geral		Microempresa		Pequena empresa		M./G. empresa	
	Média	I.C.-95%	Média	I.C.-95%	Média	I.C.-95%	Média	I.C.-95%
Est-1	-0,20	[-0,27; -0,12]	-0,33	[-0,42; -0,23]	-0,23	[-0,35; -0,10]	0,23	[0,07; 0,41]
Est-2	0,41	[0,35; 0,46]	0,45	[0,37; 0,52]	0,39	[0,29; 0,49]	0,32	[0,17; 0,46]
Est-3	0,39	[0,33; 0,45]	0,48	[0,40; 0,55]	0,33	[0,22; 0,44]	0,26	[0,11; 0,41]
Est-4	0,41	[0,36; 0,47]	0,47	[0,39; 0,54]	0,36	[0,25; 0,47]	0,37	[0,25; 0,50]
Est-5	0,37	[0,31; 0,42]	0,39	[0,30; 0,46]	0,36	[0,25; 0,46]	0,34	[0,17; 0,48]
Est-6	0,51	[0,45; 0,56]	0,55	[0,47; 0,62]	0,45	[0,34; 0,56]	0,49	[0,37; 0,60]
Est-7	0,40	[0,34; 0,45]	0,41	[0,32; 0,49]	0,41	[0,29; 0,51]	0,37	[0,22; 0,51]
Est-8	0,60	[0,54; 0,65]	0,67	[0,60; 0,72]	0,55	[0,45; 0,64]	0,49	[0,36; 0,60]
Est-9	0,38	[0,32; 0,45]	0,43	[0,36; 0,50]	0,38	[0,27; 0,49]	0,26	[0,1; 0,43]
Est-10	0,22	[0,16; 0,29]	0,21	[0,12; 0,30]	0,22	[0,10; 0,33]	0,27	[0,13; 0,42]
Estratégia	0,35	[0,31; 0,39]	0,37	[0,32; 0,43]	0,32	[0,24; 0,40]	0,34	[0,23; 0,45]
RH-1	0,18	[0,12; 0,25]	0,27	[0,18; 0,36]	0,10	[-0,02; 0,22]	0,09	[-0,07; 0,26]
RH-2	0,30	[0,24; 0,37]	0,28	[0,19; 0,37]	0,31	[0,19; 0,43]	0,35	[0,20; 0,51]
RH-3	0,41	[0,35; 0,46]	0,44	[0,36; 0,52]	0,38	[0,28; 0,48]	0,37	[0,25; 0,49]
RH-4	0,40	[0,33; 0,46]	0,37	[0,28; 0,45]	0,43	[0,31; 0,54]	0,44	[0,29; 0,57]
RH-5	0,10	[0,04; 0,17]	-0,05	[-0,14; 0,05]	0,17	[0,06; 0,29]	0,39	[0,26; 0,52]
RH-6	0,51	[0,45; 0,56]	0,50	[0,42; 0,57]	0,52	[0,42; 0,61]	0,51	[0,37; 0,63]
RH-7	0,42	[0,36; 0,48]	0,45	[0,37; 0,52]	0,47	[0,37; 0,57]	0,27	[0,12; 0,41]
RH-8	0,37	[0,32; 0,42]	0,35	[0,28; 0,43]	0,40	[0,30; 0,49]	0,35	[0,23; 0,47]
RH-9	0,52	[0,46; 0,57]	0,48	[0,39; 0,55]	0,55	[0,45; 0,64]	0,56	[0,44; 0,67]
RH-10	0,32	[0,25; 0,38]	0,30	[0,20; 0,39]	0,34	[0,22; 0,46]	0,34	[0,18; 0,49]
Recursos Humanos	0,35	[0,30; 0,40]	0,34	[0,27; 0,40]	0,37	[0,28; 0,46]	0,37	[0,25; 0,48]
AO-1	0,30	[0,23; 0,36]	0,41	[0,33; 0,49]	0,18	[0,07; 0,30]	0,20	[0,05; 0,35]
AO-2	0,27	[0,21; 0,33]	0,26	[0,18; 0,34]	0,26	[0,15; 0,35]	0,33	[0,2; 0,46]
AO-3	0,34	[0,28; 0,40]	0,32	[0,24; 0,39]	0,38	[0,28; 0,48]	0,34	[0,21; 0,48]
AO-4	0,50	[0,45; 0,55]	0,48	[0,4; 0,56]	0,53	[0,43; 0,61]	0,51	[0,37; 0,63]
AO-5	0,52	[0,46; 0,58]	0,54	[0,45; 0,61]	0,51	[0,4; 0,61]	0,50	[0,37; 0,62]
AO-6	0,57	[0,53; 0,62]	0,58	[0,5; 0,64]	0,56	[0,46; 0,64]	0,58	[0,48; 0,68]
AO-7	0,44	[0,37; 0,49]	0,46	[0,37; 0,54]	0,42	[0,31; 0,51]	0,42	[0,29; 0,54]

AO -8	0,28	[0,22; 0,33]	0,26	[0,18; 0,34]	0,29	[0,18; 0,39]	0,32	[0,19; 0,44]
AO -9	0,35	[0,28; 0,41]	0,25	[0,16; 0,34]	0,35	[0,23; 0,47]	0,63	[0,52; 0,72]
AO -10	0,59	[0,54; 0,64]	0,55	[0,47; 0,63]	0,61	[0,52; 0,69]	0,67	[0,58; 0,76]
Processos								
Adm/Oper	0,42	[0,38; 0,46]	0,41	[0,36; 0,46]	0,41	[0,33; 0,48]	0,45	[0,36; 0,55]

Fonte: Dados da pesquisa.

Na TAB. 5, podem-se avaliar os itens do construto Resultados, sendo interessante destacar que:

- Objetivos econômicos e objetivos não econômicos apresentaram a mesma média (0,51).
- Comparando os portes das empresas, as de médio e grande porte apresentaram a maior média para objetivos econômicos, enquanto as micro e pequenas empresas apresentaram a maior média, porém não houve diferença significativa entre o porte das empresas.

TABELA 5 - Apresentação e descrição dos itens de resultados entre os portes das empresas

Resultados	Geral		Microempresa		Pequena empresa		M./G. empresa	
	Média	I.C.-95%	Média	I.C.-95%	Média	I.C.-95%	Média	I.C.-95%
ROE-1	0,56	[0,5; 0,61]	0,47	[0,39; 0,55]	0,63	[0,54; 0,72]	0,67	[0,56; 0,79]
ROE-2	0,51	[0,46; 0,56]	0,44	[0,36; 0,51]	0,57	[0,48; 0,66]	0,61	[0,49; 0,73]
ROE-3	0,72	[0,68; 0,76]	0,69	[0,63; 0,75]	0,77	[0,71; 0,83]	0,73	[0,65; 0,81]
ROE-4	0,72	[0,68; 0,75]	0,72	[0,66; 0,77]	0,73	[0,67; 0,78]	0,69	[0,61; 0,76]
ROE-5	0,51	[0,46; 0,56]	0,50	[0,42; 0,57]	0,52	[0,44; 0,6]	0,52	[0,38; 0,64]
ROE-6	0,29	[0,22; 0,36]	0,05	[-0,04; 0,17]	0,47	[0,36; 0,58]	0,61	[0,48; 0,74]
ROE-7	0,44	[0,38; 0,49]	0,40	[0,33; 0,47]	0,49	[0,39; 0,59]	0,46	[0,33; 0,59]
ROE-8	0,64	[0,59; 0,68]	0,59	[0,52; 0,66]	0,68	[0,6; 0,75]	0,68	[0,55; 0,79]
ROE-9	0,23	[0,17; 0,29]	0,30	[0,21; 0,39]	0,14	[0,01; 0,26]	0,18	[0,02; 0,33]
ROE-10	0,49	[0,44; 0,54]	0,45	[0,39; 0,53]	0,50	[0,41; 0,59]	0,55	[0,43; 0,66]
Obj. Econômicos	0,51	[0,47; 0,54]	0,46	[0,41; 0,51]	0,55	[0,49; 0,61]	0,57	[0,48; 0,65]
RONE-1	0,48	[0,43; 0,52]	0,48	[0,41; 0,54]	0,52	[0,43; 0,59]	0,40	[0,29; 0,52]
RONE-2	0,64	[0,59; 0,69]	0,64	[0,57; 0,7]	0,69	[0,62; 0,77]	0,57	[0,45; 0,69]
RONE-3	0,43	[0,38; 0,48]	0,48	[0,4; 0,55]	0,38	[0,28; 0,48]	0,37	[0,23; 0,49]
RONE-4	0,72	[0,67; 0,76]	0,71	[0,64; 0,77]	0,74	[0,66; 0,82]	0,69	[0,57; 0,8]
RONE-5	0,57	[0,52; 0,62]	0,64	[0,57; 0,7]	0,52	[0,41; 0,61]	0,48	[0,34; 0,63]
RONE-6	0,53	[0,48; 0,59]	0,54	[0,47; 0,61]	0,52	[0,43; 0,61]	0,54	[0,4; 0,66]
RONE-7	0,43	[0,38; 0,49]	0,45	[0,38; 0,52]	0,38	[0,28; 0,48]	0,47	[0,33; 0,61]
RONE-8	0,39	[0,33; 0,45]	0,37	[0,3; 0,45]	0,46	[0,37; 0,56]	0,31	[0,16; 0,45]
RONE-9	0,41	[0,35; 0,48]	0,35	[0,26; 0,44]	0,48	[0,36; 0,57]	0,48	[0,32; 0,62]
Obj. N. Econômicos	0,51	[0,48; 0,55]	0,52	[0,47; 0,57]	0,52	[0,46; 0,59]	0,48	[0,37; 0,59]

Fonte: Dados da pesquisa.

4.2 Análise da fidedignidade dos dados

4.2.1 Dimensionalidade, confiabilidade e validade dos construtos

Governança, Sucessão, Cultura, Estratégia, Gestão e Recursos Humanos são construtos de primeira ordem, uma vez que são formados diretamente pelos itens (perguntas). Já os construtos Processos Internos, Profissionalização e Resultados são de segunda ordem, pois são formados por variáveis latentes (indicadores). Para tratar essa característica da estrutura de mensuração, foi utilizada a abordagem “*Two-Step*” (SANCHEZ, 2013). Dessa forma, primeiramente, foram computados os escores das variáveis latentes de primeira ordem, utilizando o método de extração das componentes principais a partir da Análise Fatorial com rotação *varimax* (MINGOTI, 2007).

Para analisar a qualidade e validade dos construtos, foram verificadas a dimensionalidade, a confiabilidade e a validade convergente. Para verificar a validade convergente, foi utilizado o critério proposto por Fornell e Larcker (1981). Ele garante tal validade caso a Variância Média Extraída - AVE, que indica o percentual médio de variância compartilhada entre o construto latente e seus itens, seja superior a 50% (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009), ou 40% no caso de pesquisas exploratórias (NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994). Para mensurar a confiabilidade, foram utilizados o Alfa de Cronbach (AC) e a Dillon-Goldstein's (DG). De acordo com Tenenhaus *et al.* (2005), os indicadores AC e DG devem ser maiores que 0,70 para uma indicação de confiabilidade do construto, sendo que, em pesquisas exploratórias, valores acima de 0,60 também são aceitos. Para verificar a dimensionalidade dos construtos, foi utilizado o critério “*Acceleration Factor (AF)*” (RAICHE; ROIPEL; BLAIS 2006) que retorna o número de fatores que devem ser retidos na Análise Fatorial Exploratória. O método “*Acceleration Factor (AF)*” é uma solução não gráfica para o método “*Scree Plot*” (Cattell 1966).

Pela análise dos dados constantes da TAB. 6, adiante, pode-se verificar a validade e a qualidade dos construtos, uma vez que preencheram as suposições básicas para criação de variáveis latentes (indicadores), visto que:

- Todos os construtos foram unidimensionais.
- Todos apresentaram validação convergente ($AVE > 0,40$).

- Todos os construtos apresentaram Alfa de Cronbach (AC) e coeficiente Dillion-Goldstein's acima de 0,60, ou seja, todos apresentaram os níveis exigidos de confiabilidade.
- Em todos os construtos, o ajuste da Análise Fatorial foi adequado, uma vez que todos os KMO foram maiores ou iguais a 0,50.
- Para alcançar os resultados apresentados acima e não violar as suposições básicas para criação de variáveis latentes (indicadores), foi necessário excluir cinco itens (*Gov-9*, *Est-1*, *RH-5*, *ROE-9* e *RONE-9*), pertencentes aos construtos Governança, Estratégia, Recursos Humanos, Objetivos Econômicos e Objetivos Não Econômicos.

TABELA 6 - Confiabilidade, validade convergente e dimensionalidade dos construtos

	Construtos	Itens	KMO	A.C.	D.G.	AVE	Dim
1ª ordem	Estratégia	9	0,922	0,912	0,778	0,591	1
	Gestão	10	0,892	0,894	0,688	0,518	1
	RH	9	0,946	0,924	0,799	0,610	1
	Objetivos Econômicos	9	0,909	0,895	0,741	0,560	1
	Objetivos Não Econômicos	8	0,898	0,871	0,679	0,513	1
	Governança	9	0,892	0,879	0,677	0,511	1
	Sucessão	10	0,912	0,920	0,769	0,583	1
	Cultura	10	0,908	0,889	0,671	0,504	1
2ª ordem	Processos Internos	3	0,759	0,929	0,983	0,876	1
	Resultados	2	0,500	0,803	0,969	0,836	1
3ª ordem	Profissionalização	4	0,818	0,891	0,926	0,754	1

Fonte: Dados da pesquisa.

O ajuste da Análise Fatorial para os construtos de 1ª e 2ª ordem pode ser verificado nos dados constantes das TAB. 7 e 8. Na Análise Fatorial, os itens com carga fatorial (CF) abaixo de 0,50 devem se excluídos, pois, ao não contribuir de forma relevante para a formação da variável latente, prejudica o alcance das suposições básicas para validade e qualidade dos indicadores criados para representar o conceito de interesse. Dessa forma, pode-se destacar que:

- Somente os itens *Gov-9*, *Est-1*, *RH-5*, *ROE-9* e *RONE-9* apresentaram cargas fatoriais abaixo de 0,50, por isso foram eliminados para o alcance das suposições básicas já apresentadas na TAB. 6.

TABELA 7 - Análise Fatorial Exploratória para os construtos de 1ª ordem

Itens				Itens					
	Pesos	C.F.	Com.		Pesos	C.F.	Com.		
Governança	Gov-1	0,114	0,549	0,301	Sucessão	Suc-1	0,134	0,781	0,610
	Gov-2	0,132	0,635	0,403		Suc-2	0,140	0,817	0,667
	Gov-3	0,150	0,719	0,517		Suc-3	0,138	0,803	0,645
	Gov-4	0,152	0,727	0,529		Suc-4	0,130	0,759	0,575
	Gov-5	0,171	0,821	0,674		Suc-5	0,116	0,673	0,453
	Gov-6	0,170	0,814	0,663		Suc-6	0,132	0,772	0,596
	Gov-7	0,167	0,803	0,644		Suc-7	0,138	0,802	0,644
	Gov-8	0,137	0,655	0,430		Suc-8	0,126	0,734	0,539
	Gov-9	0,101	0,484	0,235		Suc-9	0,131	0,761	0,580
	Gov-10	0,132	0,632	0,399		Suc-10	0,123	0,719	0,517
Estratégia	Est-1	0,001	0,006	0,000	Cultura	Cul-1	0,153	0,771	0,595
	Est-2	0,147	0,781	0,610		Cul-2	0,146	0,737	0,543
	Est-3	0,144	0,768	0,590		Cul-3	0,154	0,777	0,604
	Est-4	0,136	0,724	0,523		Cul-4	0,146	0,736	0,541
	Est-5	0,159	0,847	0,717		Cul-5	0,136	0,687	0,471
	Est-6	0,152	0,806	0,650		Cul-6	0,143	0,723	0,523
	Est-7	0,137	0,727	0,529		Cul-7	0,129	0,651	0,424
	Est-8	0,137	0,728	0,529		Cul-8	0,121	0,610	0,373
	Est-9	0,159	0,845	0,714		Cul-9	0,143	0,722	0,521
	Est-10	0,127	0,676	0,456		Cul-10	0,132	0,667	0,445
Processos Administ./ Operac.	GE-1	0,146	0,754	0,568	Objetivos Econômicos	ROE-1	0,154	0,804	0,646
	GE-2	0,131	0,680	0,462		ROE-2	0,159	0,831	0,690
	GE-3	0,115	0,597	0,357		ROE-3	0,127	0,664	0,441
	GE-4	0,137	0,710	0,504		ROE-4	0,116	0,605	0,366
	GE-5	0,153	0,791	0,626		ROE-5	0,146	0,763	0,581
	GE-6	0,144	0,746	0,556		ROE-6	0,116	0,605	0,366
	GE-7	0,149	0,771	0,594		ROE-7	0,161	0,838	0,702
	GE-8	0,146	0,754	0,569		ROE-8	0,143	0,744	0,553
	GE-9	0,141	0,727	0,529		ROE-9	0,088	0,458	0,210
	GE-10	0,124	0,642	0,412		ROE-10	0,156	0,815	0,664
RH	RH-1	0,117	0,717	0,514	Objetivos Não Econômicos	RONE-1	0,158	0,728	0,530
	RH-2	0,129	0,785	0,616		RONE-2	0,167	0,770	0,593
	RH-3	0,135	0,825	0,680		RONE-3	0,128	0,590	0,348
	RH-4	0,141	0,861	0,741		RONE-4	0,166	0,764	0,583
	RH-5	0,102	0,623	0,388		RONE-5	0,164	0,756	0,572
	RH-6	0,135	0,825	0,681		RONE-6	0,173	0,798	0,636
	RH-7	0,133	0,813	0,661		RONE-7	0,164	0,757	0,573
	RH-8	0,134	0,816	0,665		RONE-8	0,163	0,754	0,568
	RH-9	0,134	0,820	0,672		RONE-9	0,099	0,458	0,210
	RH-10	0,114	0,695	0,483					

Fonte: Dados da pesquisa.

Utilizando o método da regressão (MINGOTI, 2007), os escores para representar cada construto foram computados, criando-se assim, oito indicadores, cada qual medindo Governança, Estratégia, Gestão, Recursos Humanos, Sucessão, Cultura, Objetivos Econômicos e Objetivos Não Econômicos. A partir desses indicadores, foram criados três índices quem medem Processos Internos, Resultados e Profissionalização.

TABELA 8 - Análise Fatorial Exploratória para os construtos de 2ª ordem

Itens		Pesos	C.F.	Com.
Processos Internos	Estratégia	0,356	0,937	0,877
	Gestão	0,360	0,947	0,898
	RH	0,352	0,924	0,854
Resultados	Objetivos Econômicos	0,547	0,914	0,836
	Objetivos Não Econômicos	0,547	0,914	0,836
	Processos Internos	0,300	0,907	0,822
Profissionalização	Governança	0,293	0,884	0,781
	Sucessão	0,266	0,802	0,644
	Cultura	0,291	0,878	0,772

Fonte: Dados da pesquisa.

4.3 Análise do modelo de equações estruturais (PLS)

4.3.1 Modelo de mensuração (*outer model*)

Na análise do modelo de mensuração, são verificadas a validade convergente, a validade discriminante e a confiabilidade dos construtos. A validade convergente garante que os indicadores de um construto estão correlacionados o suficiente para medir o conceito latente. A validade discriminante verifica se os construtos medem efetivamente diferentes aspectos do fenômeno de interesse. A confiabilidade revela a consistência das medidas ao mensurar o conceito que pretendem medir.

A fim de testar a validade convergente dos construtos, foi utilizado o critério proposto por Fornell e Larcker (1981). Ele garante tal validade caso a Variância Média Extraída - AVE, que indica o percentual médio de variância compartilhada entre o construto latente e seus indicadores e varia de 0% a 100% (HAIR *et al.*, 2009), seja superior a 50% (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009), ou a 40%, no caso de pesquisas exploratórias (NUNNALLY;

BERNSTEIN, 1994). Para validade discriminante foi utilizado o critério de Fornell e Larcker (1981), que garante a validade discriminante quando a variância extraída (AVE) de um construto não for menor que a variância compartilhada desse construto com os demais. Para mensurar a confiabilidade dos construtos, foi utilizado o Alfa de Cronbach (AC) e a Dillon-Goldstein's (DG). De acordo com Tenenhaus *et al.* (2005), os índices AC e DG devem ser maiores que 0,70 para uma indicação de confiabilidade do construto.

O método Bootstrap foi utilizado para calcular os intervalos de confiança para os pesos do modelo de mensuração, fornecendo informações sobre a variabilidade dos parâmetros estimados, promovendo assim uma importante validação dos resultados.

Na TAB. 9, podem ser verificados os pesos, as cargas fatoriais e as comunalidades do modelo de mensuração, sendo interessante destacar que:

- Todas as cargas fatoriais e comunalidades apresentaram índices acima do ideal para um bom modelo de mensuração, para o qual se esperam cargas fatoriais acima de 0,70 ou comunalidade acima de 0,40.
- Avaliando os intervalos de confiança, nota-se que todos os pesos foram significativos, uma vez que os intervalos de confiança não contêm o zero.

TABELA 9 - Modelo de Mensuração

	Itens	Peso	I.C. - 95%*	C.F.	Com
Profissionalização	Processos Internos	0,324	[0,31; 0,34]	0,916	0,839
	Sucessão	0,228	[0,21; 0,25]	0,782	0,612
	Cultura	0,333	[0,32; 0,35]	0,895	0,801
	Governança	0,259	[0,25; 0,28]	0,873	0,761
Resultados	Objetivos Econômicos	0,496	[0,47; 0,52]	0,897	0,804
	Objetivos Não Econômicos	0,597	[0,57; 0,63]	0,930	0,865

Fonte: Dados da pesquisa.

* Validação Bootstrap.

As análises da validade convergente, da validade discriminante, da dimensionalidade e da confiabilidade dos construtos foram realizadas na TAB. 10, podendo-se destacar que:

- Os construtos apresentaram os índices de confiabilidade AC e DG acima de 0,70, evidenciando assim sua confiabilidade.
- Os construtos foram unidimensionais, pois não apresentaram nenhum segundo autovalor maior que 1.

- Os construtos apresentaram os AVEs superiores a 0,50, indicando validação convergente.
- A variância compartilhada foi inferior às variâncias médias extraídas (AVEs) dos construtos comparados e com isso se obteve a validação discriminante.

TABELA 10 - Validação do Modelo de Mensuração

Construtos	Itens	A.C.	D.G.	1º av	2º av	AVE	Profissionalização	Resultados
Profissionalização	4	0,891	0,925	3,020	0,473	0,753	1	
Resultados	2	0,803	0,910	1,670	0,329	0,834	0,452	1

Fonte: Dados da pesquisa.

4.3.2 Modelo Estrutural (Inner Model)

De acordo com Hair *et al.* (2009), a SEM (*Structural Equations Modeling*) é uma continuidade de algumas técnicas de análise multivariadas, principalmente da análise de regressão múltipla e da análise fatorial. O que a difere das demais técnicas multivariadas é que a SEM permite examinar diversas relações de dependência ao mesmo tempo, enquanto as demais técnicas são capazes de verificar e examinar um único relacionamento entre as variáveis de cada vez.

O modelo de mensuração e o modelo estrutural foram realizados utilizando o método PLS (*Partial Least Square*). Modelos de equações estruturais baseados na estrutura de covariância (CBSEM) são muito comuns em diversas disciplinas, sendo a abordagem PLS (*Partial Least Square*) uma alternativa a essa abordagem tradicional. A abordagem PLS tem sido referida como uma técnica de modelagem suave com o mínimo de demanda, ao se considerarem as escalas de medidas, o tamanho amostral e as distribuições residuais (MONECKE; LEISCH, 2012).

Para verificar a qualidade do ajuste, foi utilizado o R^2 e o GoF. O R^2 representa, em uma escala de 0 a 100, o quanto os construtos independentes explicam os dependentes, sendo que quanto mais próximo de 100% melhor. Já o GoF é uma média geométrica da média das AVEs dos construtos com a média dos R^2 do modelo. Ele varia de 0% a 100%, não havendo ainda valores de corte para considerar um ajuste como bom ou ruim, mas sabe-se que quanto mais próximo de 100% melhor o ajuste.

De acordo com os resultados apresentados na TAB. 11 e na FIG. 21 para o modelo que considera como variável endógena (dependente) “Resultados”, tem-se que:

- Existe influência significativa (p -valor=0,000) e positiva ($\beta=0,672$ [0,60; 0,74]) da Profissionalização sobre os Resultados. Sendo assim, quanto maior a Profissionalização, melhor tendem a ser os Resultados.
- A Profissionalização consegue explicar 45,1% [36,9%; 53,7%] da variabilidade de Resultados.
- O modelo apresentou um GoF de 59,3%, indicando um bom ajuste do modelo.
- O intervalo de confiança via Bootstrap está de acordo com os resultados encontrados pelo valor- p , indicando uma maior validade dos resultados apresentados.

TABELA 11 - Modelo Estrutural

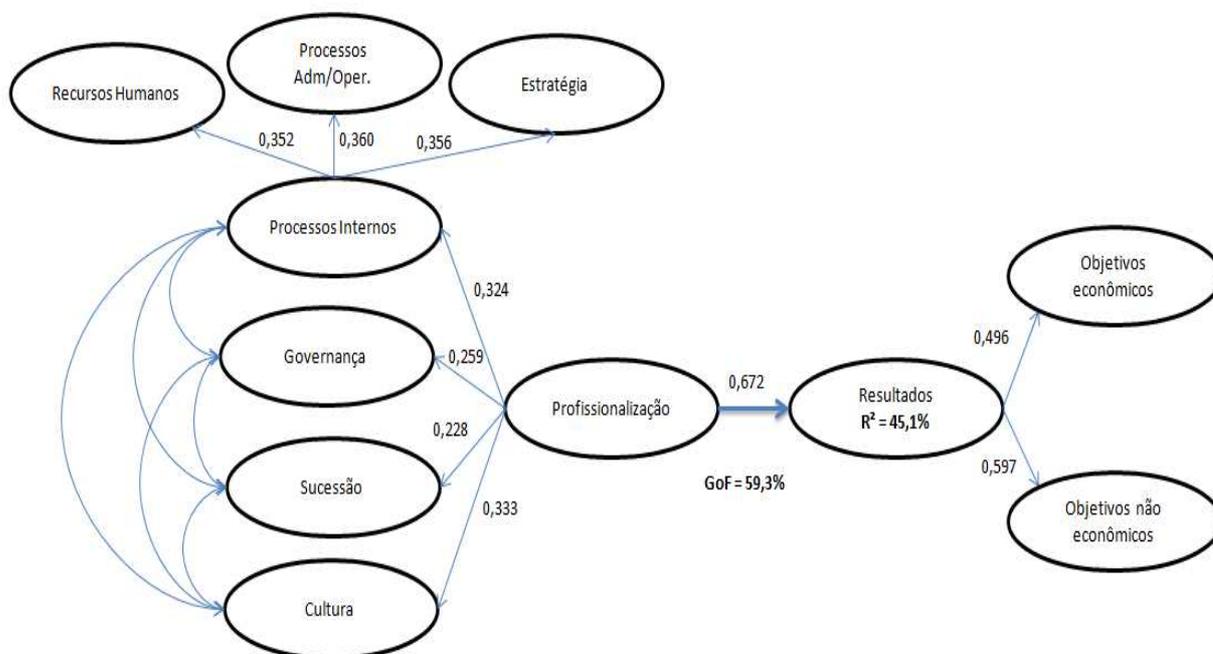
Endógena	Exógena	B	E.P.(β)	Valor-p	I.C. - 95%*	R ²
Resultados	Profissionalização	0,672	0,035	0,000	[0,6; 0,74]	45,1%

Fonte: Dados da pesquisa.

* Validação Bootstrap; GoF=59,3%

O modelo completo – mensuração e estrutural – pode ser visualizado na FIG. 21.

FIGURA 21 - Modelo estrutural



Fonte: Dados da pesquisa.

4.3.3 Relação dos construtos Profissionalização e Resultados com as variáveis da empresa

Na TAB. 12, são apresentados dados da relação do indicador Profissionalização com as variáveis da empresa: porte, tempo de existência, tipo de empresa e geração que dirige a empresa. Da análise, deve-se destacar que:

- Houve diferença significativa do indicador Profissionalização apenas entre os tipos de empresa (valor-p=0,005), sendo que as empresas de comércio obtiveram um valor mediano (2º Q) do índice de profissionalização maior que as demais.

TABELA 12 - Comparação do indicador Profissionalização entre as variáveis

	Profissionalização	N	Média	E.P.	1º Q	2º Q	3º Q	Valor-p
Porte	Microempresa	230	0,056	0,061	-0,531	0,168	0,732	0,701 ¹
	Pequena empresa	150	-0,057	0,088	-0,692	0,097	0,839	
	Média/Grande empresa	82	-0,053	0,119	-0,695	-0,040	0,839	
Tempo de existência	Menos de 10 anos	127	-0,012	0,078	-0,516	-0,002	0,553	0,746 ¹
	Entre 10 e 20 anos	135	0,019	0,087	-0,620	0,243	0,791	
	Mais de 20 anos	199	-0,002	0,076	-0,720	0,087	0,860	
Tipo	Comércio	182	0,210	0,061	-0,350	0,258	0,895	0,005 ¹
	Indústria	95	-0,125	0,117	-1,002	0,102	0,781	
	Serviço	185	-0,143	0,077	-0,752	-0,165	0,719	
Geração que dirige	Primeira geração	324	-0,005	0,054	-0,669	0,075	0,769	0,601 ²
	Outras gerações	138	0,011	0,090	-0,520	0,117	0,839	

¹Teste de Kruskal-Wallis; ² Teste de Mann-Whitney.

Fonte: Dados da pesquisa.

São apresentados na TAB. 13 os dados da relação do indicador Resultados com as variáveis da empresa: porte, tempo de existência, tipo da empresa e geração que dirige a empresa, Das análises, pode-se destacar que:

- Não houve diferença significativa do indicador Resultados entre as variáveis porte, tempo de existência, tipo e geração que dirige a empresa.

TABELA 13 - Comparação do indicador Resultados entre as variáveis

	Resultados	N	Média	E.P.	1° Q	2° Q	3° Q	Valor-p
Porte	Microempresa	230	-0,046	0,062	-0,427	0,178	0,583	0,125 ¹
	Pequena empresa	150	0,067	0,083	-0,289	0,311	0,805	
	Média/Grande empresa	82	0,007	0,126	-0,461	0,355	0,865	
Tempo de existência	Menos de 10 anos	127	0,002	0,084	-0,305	0,277	0,553	0,852 ¹
	Entre 10 e 20 anos	135	0,045	0,084	-0,385	0,245	0,690	
	Mais de 20 anos	199	-0,031	0,075	-0,489	0,225	0,734	
Tipo	Comércio	182	0,177	0,054	-0,135	0,329	0,605	0,201 ¹
	Indústria	95	-0,157	0,127	-0,659	0,284	0,743	
	Serviço	185	-0,094	0,079	-0,618	0,116	0,729	
Geração que dirige	Primeira geração	324	0,033	0,054	-0,340	0,288	0,676	0,424 ²
	Outras gerações	138	-0,077	0,091	-0,684	0,162	0,659	

¹Teste de Kruskal-Waliss; ² Teste de Mann-Whitney.

Fonte: Dados da pesquisa.

4.3.4 Análise multigrupos

Posteriormente ao ajuste global (toda a amostra), o modelo de equações estruturais foi ajustado novamente, de forma a permitir que se realizassem comparações multigrupo para cada porte de empresa, cada tempo de existência da empresa, cada tipo de empresa e cada geração que dirigia a empresa. O modelo de mensuração por meio dos pesos e o modelo estrutural por meio dos coeficientes foi comparado entre as empresas utilizando os intervalos de confiança calculados via abordagem Bootstrap.

a) Comparações com o porte da empresa:

Avaliando o modelo de mensuração em relação ao porte da empresa, pode-se verificar pela TAB. 14 o seguinte:

- Os pesos atribuídos aos itens de Profissionalização foram estatisticamente iguais entre os portes das empresas, indicando que a forma de medir Profissionalização não varia por porte.
- Os pesos atribuídos aos itens de Resultados foram estatisticamente iguais entre os portes das empresas, indicando que a forma de medir Resultados não varia por porte.

TABELA 14 - Comparação do modelo de mensuração entre os portes das empresas, utilizando validação Bootstrap

	Itens	Microempresa		Pequena empresa		Média/Grande empresa	
		Peso	I.C.-95%	Peso	I.C.-95%	Peso	I.C.-95%
Profissionalização	Processos Internos	0,339	[0,31; 0,38]	0,309	[0,28; 0,34]	0,314	[0,28; 0,35]
	Sucessão	0,199	[0,15; 0,24]	0,243	[0,21; 0,27]	0,248	[0,22; 0,28]
	Cultura	0,356	[0,32; 0,41]	0,323	[0,30; 0,36]	0,312	[0,29; 0,34]
	Governança	0,264	[0,22; 0,30]	0,260	[0,23; 0,29]	0,246	[0,21; 0,28]
Resultados	Objetivos Econômicos	0,509	[0,45; 0,59]	0,495	[0,46; 0,53]	0,503	[0,47; 0,53]
	Objetivos Não Econômicos	0,596	[0,52; 0,68]	0,595	[0,55; 0,66]	0,553	[0,52; 0,61]

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao avaliar o modelo estrutural em relação ao porte da empresa, pode-se verificar pela TAB. 15 que:

- A Profissionalização apresentou uma influência significativa e positiva sobre os Resultados em todos os portes de empresas, sendo que a influência da Profissionalização sobre os Resultados foi estatisticamente menor nas microempresas quando comparados às empresas de outros portes.

TABELA 15 - Comparação do modelo estrutural entre os portes das empresas, utilizando validação Bootstrap

Endógena	Exógena	Microempresa		Pequena empresa		Média/Grande empresa	
		β	I.C.-95%	β	I.C.-95%	β	I.C.-95%
Resultados	Profissionalização	0,566	[0,46; 0,66]	0,755	[0,69; 0,82]	0,776	[0,68; 0,85]

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao ajuste dos modelos em relação ao porte da empresa, conforme demonstrado no tabela 16, verifica-se que houve um pior ajuste do modelo proposto nas microempresas e um melhor ajuste nas empresas de médio e grande porte.

TABELA 16 - Comparação da qualidade dos ajustes para os modelos ajustados por porte da empresa

Endógena	Exógena	Microempresa		Pequena empresa		Média/Grande empresa	
		R ²	I.C.-95%	R ²	I.C.-95%	R ²	I.C.-95%
Resultados	Profissionalização	0,320	[0,21; 0,44]	0,571	[0,47; 0,67]	0,602	[0,46; 0,72]
GoF		0,492		0,673		0,706	

Fonte: Dados da pesquisa.

b) Tempo de existência da empresa:

Avaliando o modelo de mensuração em relação ao tempo de existência da empresa, pode-se verificar na TAB. 17 que:

- Os pesos atribuídos aos itens de Profissionalização foram estatisticamente iguais entre os tempos de existência das empresas, indicando que a forma de medir Profissionalização não varia por tempo de existência.
- Os pesos atribuídos aos itens de Resultados foram estatisticamente iguais entre os tempos de existência das empresas, indicando que a forma de medir Resultados não varia por tempo de existência.

TABELA 17 - Comparação do modelo de mensuração entre os tempos de existência das empresas, utilizando validação Bootstrap

Itens	Menos de 10 anos		Entre 10 e 20 anos		Mais de 20 anos		
	Peso	I.C.-95%	Peso	I.C.-95%	Peso	I.C.-95%	
Profissionalização	Processos Internos	0,372	[0,33; 0,43]	0,308	[0,27; 0,34]	0,312	[0,28; 0,34]
	Sucessão	0,226	[0,18; 0,27]	0,215	[0,17; 0,25]	0,239	[0,21; 0,27]
	Cultura	0,359	[0,31; 0,43]	0,339	[0,30; 0,39]	0,318	[0,29; 0,34]
	Governança	0,228	[0,15; 0,27]	0,283	[0,26; 0,32]	0,254	[0,23; 0,28]
Resultados	Objetivos Econômicos	0,442	[0,34; 0,5]	0,491	[0,44; 0,53]	0,521	[0,48; 0,57]
	Objetivos Não Econômicos	0,674	[0,59; 0,79]	0,572	[0,53; 0,64]	0,575	[0,53; 0,63]

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao avaliar o modelo estrutural em relação ao tempo de existência da empresa, pode-se verificar na TAB. 18 que:

- A Profissionalização apresentou uma influência significativa e positiva sobre os Resultados em todos os tempos de existência das empresas, sendo que a influência da Profissionalização sobre os Resultados foi estatisticamente a mesma entre os diferentes tempos de existência das empresas.

TABELA 18 - Comparação do modelo estrutural entre os tempos de existência das empresas, utilizando validação Bootstrap

Endógena	Exógena	Entre 10 e 20 anos					
		Menos de 10 anos		Mais de 20 anos		Mais de 20 anos	
		β	I.C.-95%	β	I.C.-95%	β	I.C.-95%
Resultados	Profissionalização	0,65		0,70		0,670	
		2	[0,53; 0,75]	7	[0,62; 0,78]	0,670	[0,58; 0,76]

Fonte: Dados da pesquisa.

Pela análise da TAB. 19, verifica-se que houve um pior ajuste do modelo proposto nas empresas que existem há menos de 10 anos e um melhor ajuste nas empresas que existem entre 10 e 20 anos.

TABELA 19 - Comparação da qualidade dos ajustes para os modelos ajustados por tempo de existência da empresa

Endógena	Exógena	Entre 10 e 20 anos					
		Menos de 10 anos		Mais de 20 anos		Mais de 20 anos	
		R ²	I.C.-95%	R ²	I.C.-95%	R ²	I.C.-95%
Resultados	Profissionalização	0,425	[0,28; 0,57]	0,500	[0,38; 0,61]	0,449	[0,34; 0,57]
GoF		0,554		0,631		0,601	

Fonte: Dados da pesquisa.

c) Tipo da empresa:

Avaliando o modelo de mensuração em relação ao tipo de empresa, pode-se verificar na TAB. 20 que:

- Os pesos atribuídos aos itens de Profissionalização foram estatisticamente iguais entre os tipos de empresas, indicando que a forma de medir Profissionalização não varia por tipo de empresa.
- Os pesos atribuídos aos itens de Resultados foram estatisticamente iguais entre os tipos de empresas, indicando que a forma de medir Resultados não varia por tipo de empresa.

TABELA 20 - Comparação do modelo de mensuração entre os tipos de empresas, utilizando validação Bootstrap

Itens	Indústria		Comércio		Serviço		
	Peso	I.C.-95%	Peso	I.C.-95%	Peso	I.C.-95%	
Profissionalização	Processos Internos	0,314	[0,28; 0,36]	0,385	[0,33; 0,45]	0,311	[0,29; 0,33]
	Sucessão	0,246	[0,21; 0,29]	0,183	[0,12; 0,24]	0,230	[0,20; 0,26]
	Cultura	0,320	[0,29; 0,36]	0,389	[0,32; 0,48]	0,316	[0,29; 0,34]
	Governança	0,239	[0,19; 0,27]	0,238	[0,17; 0,29]	0,272	[0,25; 0,29]
Resultados	Objetivos Econômicos	0,496	[0,44; 0,54]	0,522	[0,42; 0,64]	0,496	[0,46; 0,53]
	Objetivos Não Econômicos	0,580	[0,52; 0,66]	0,612	[0,52; 0,71]	0,590	[0,55; 0,64]

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao avaliar o modelo estrutural em relação ao tipo de empresa, pode-se verificar na TAB. 21 que:

- A Profissionalização apresentou uma influência significativa e positiva sobre os Resultados em todos os tipos de empresas, sendo que a influência da Profissionalização sobre os Resultados foi estatisticamente menor no comércio que nas empresas de serviço.

TABELA 21 - Comparação do modelo estrutural entre os tipos de empresas, utilizando validação Bootstrap

Endógena	Exógena	Indústria		Comércio		Serviço	
		β	I.C.-95%	β	I.C.-95%	β	I.C.-95%
Resultados	Profissionalização	0,694	[0,53; 0,81]	0,521	[0,45; 0,61]	0,728	[0,66; 0,79]

Fonte: Dados da pesquisa.

Pela análise da TAB. 22, verifica-se que houve um pior ajuste do modelo proposto nas empresas de comércio e um melhor ajuste nas empresas de serviço.

TABELA 22 - Comparação da qualidade dos ajustes para os modelos ajustados por tipo da empresa

Endógena	Exógena	Indústria		Comércio		Serviço	
		R ²	I.C.-95%	R ²	I.C.-95%	R ²	I.C.-95%
Resultados	Profissionalização	0,482	[0,28; 0,66]	0,272	[0,20; 0,37]	0,530	[0,43; 0,62]
GoF		0,627		0,437		0,651	

Fonte: Dados da pesquisa.

d) Geração que dirige a empresa:

Avaliando o modelo de mensuração em relação à geração que dirige a empresa, pode-se verificar na TAB. 23 que:

- Os pesos atribuídos aos itens de Profissionalização foram estatisticamente iguais entre as gerações que dirigem as empresas, indicando que a forma de medir Profissionalização não varia por geração.
- Os pesos atribuídos aos itens de Resultados foram estatisticamente iguais entre as gerações que dirigem as empresas, indicando que a forma de medir Resultados não varia por geração.

TABELA 23 - Comparação do modelo de mensuração entre as gerações que dirigem as empresas, utilizando validação Bootstrap

Itens	1ª geração		Outras gerações	
	Peso	I.C.-95%	Peso	I.C.-95%
Profissionalização	Processos Internos	0,314 [0,29; 0,34]	0,343 [0,31; 0,39]	
	Sucessão	0,241 [0,22; 0,26]	0,205 [0,15; 0,25]	
	Cultura	0,340 [0,32; 0,37]	0,319 [0,29; 0,36]	
	Governança	0,251 [0,23; 0,27]	0,274 [0,23; 0,31]	
Resultados	Objetivos Econômicos	0,486 [0,45; 0,52]	0,518 [0,47; 0,58]	
	Objetivos Não Econômicos	0,614 [0,57; 0,66]	0,562 [0,51; 0,62]	

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao avaliar o modelo estrutural em relação à geração que dirige a empresa, pode-se verificar na TAB. 24 que:

- A Profissionalização apresentou uma influência significativa e positiva sobre os Resultados em todas as gerações que dirigem as empresas, sendo que a influência da Profissionalização sobre os Resultados foi estatisticamente a mesma entre as gerações que dirigem as empresas.

TABELA 24 - Comparação do modelo estrutural entre as gerações que dirigem as empresas, utilizando validação Bootstrap

Endógena	Exógena	1ª geração		Outras gerações	
		β	I.C.-95%	β	I.C.-95%
Resultados	Profissionalização	0,681	[0,62; 0,74]	0,661	[0,53; 0,77]

Fonte: Dados da pesquisa.

Pela análise da TAB. 25, verifica-se que houve um melhor ajuste do modelo proposto nas dirigidas pela primeira geração.

TABELA 25 - Comparação da qualidade dos ajustes para os modelos ajustados por geração que dirige a empresa

Endógena	Exógena	1ª geração		Outras gerações	
		R ²	I.C.-95%	R ²	I.C.-95%
Resultados	Profissionalização	0,463	[0,39; 0,54]	0,437	[0,28; 0,59]
GoF		0,600		0,586	

Fonte: Dados da pesquisa.

4.3.5 Correlação entre os construtos da profissionalização

Conforme pode ser constatado na TAB. 26, existe uma correlação significativa e positiva entre os construtos da Profissionalização, sendo que os mais correlacionados foram Processos Internos e Cultura, enquanto os menos correlacionados foram Sucessão e Cultura.

TABELA 26 - Matriz de correlação entre os construtos da Profissionalização

Indicadores	Governança	Proc. Internos	Sucessão	Cultura
Governança	1			
Processos Internos	0,73	1		
Sucessão	0,63	0,60	1	
Cultura	0,68	0,77	0,55	1

*Todas as correlações foram significativas.

A partir dessas análises, podem-se evidenciar as principais análises do modelo, indicadores e multigrupo, o que será apresentado a seguir.

5 ANÁLISE DO MODELO, DOS INDICADORES, MULTIGRUPO E DAS HIPÓTESES DE PESQUISA

Com base nas evidências oriundas do tratamento de dados, as seguintes análises podem ser apresentadas em relação ao modelo e indicadores propostos, bem como em relação à análise de multigrupos realizada.

a) Com relação ao modelo:

- Os índices de Profissionalização e Resultados alcançaram os critérios de validação, uma vez que apresentaram unidimensionalidade e altos indicadores de confiabilidade, validade convergente e discriminante.
- Existe influência significativa (p -valor=0,000) e positiva ($\beta=0,672$ [0,60; 0,74]) da Profissionalização sobre os Resultados. Sendo assim, quanto maior for o índice de profissionalização da empresa familiar, melhor tende a ser os seus resultados.
- A Profissionalização consegue explicar 45,1% [36,9%; 53,7%] da variabilidade de Resultados.
- O modelo apresentou um GoF de 59,3%, indicando um bom ajuste dele.
- Os determinantes da profissionalização da empresa familiar não somente obtiveram relevante índice de validação em relação ao construto que refletem, mas também se inter-relacionam significativa e positivamente.

b) Com relação aos indicadores Profissionalização e Resultados:

- Considerando as variáveis da empresa (porte, tempo de existência, tipo e geração que dirige), ocorreu diferença significativa do indicador Profissionalização apenas entre os tipos de empresa (valor- $p=0,005$), sendo que as empresas de comércio obtiveram um maior valor mediano do índice de profissionalização quando comparadas às demais.
- Não houve diferença significativa do indicador Resultados entre as variáveis da empresa.

c) Com relação à análise multigrupo:

- O modelo de mensuração indica que a forma de medir Profissionalização e Resultados não depende do porte, do tempo de existência, do tipo da empresa e da geração que dirige a empresa familiar.
- A influência da Profissionalização sobre os Resultados depende do tipo da empresa e do porte, sendo que, nas microempresas e nas empresas de comércio, a influência foi estatisticamente menor que nas demais.
- Quanto ao ajuste do modelo proposto em relação às variáveis da empresa, podem ser verificados os seguintes aspectos:
 - 1) porte – pior ajuste nas microempresas e melhores ajustes nas empresas de pequeno e médio/grande portes.
 - 2) tempo de existência da empresa – menor ajuste nas empresas existentes há menos de 10 anos e um maior ajuste para empresas que existem entre 10 e 20 anos.
 - 3) tipo – pior ajuste nas empresas de comércio e melhores ajustes nas empresas de indústria e serviços.
 - 4) geração que dirige a empresa – ajustes praticamente equivalentes, com melhor ajuste para as empresas dirigidas pela primeira geração em relação às demais gerações dirigentes.

d) Com relação às hipóteses da pesquisa:

- Pelas análises anteriormente apresentadas, foram confirmadas as seguintes hipóteses de pesquisa:
 - H1: Existe um impacto positivo dos elementos governança, processo sucessório, gestão e cultura na profissionalização das empresas familiares.
 - H2: Existe um impacto positivo entre os elementos determinantes da profissionalização das empresas familiares, influenciando-se reciprocamente.
 - H3: Existe um impacto positivo e significativo da profissionalização das empresas familiares no resultado desse tipo de organização.

A hipótese H4: O nível de profissionalização da empresa familiar varia de acordo com seu porte, tipo (serviço, comércio, indústria), tempo de existência e geração que dirige a empresa, foi confirmada parcialmente, já que somente ocorreu diferença significativa estatisticamente

(valor- $p=0,005$) do indicador profissionalização apenas entre os tipos de empresa, com destaque para as empresas de comércio, que apresentaram um maior valor do índice de profissionalização em relação aos demais tipos de empresas.

Ressalte-se, entretanto que, embora o nível de profissionalização não tenha sido discriminado em relação ao porte, a influência da profissionalização nos resultados varia de acordo com o porte da empresa, sendo estatisticamente mais elevado quanto maior for o porte da organização.

6 CONSTRUÇÃO DO ÍNDICE DE PROFISSIONALIZAÇÃO DA EMPRESA FAMILIAR (I-PEF)

Considerando a análise fatorial e o modelo de mensuração da análise de Equações Estruturais, pôde-se construir o índice (I-PEF) avaliativo do nível de profissionalização de empresa familiar. O índice (I-PEF) pode ser calculado conforme a expressão seguinte:

$$I - PEF = \frac{P_1 \times Gov + P_2 \times PI + P_3 \times Suc + P_4 \times Cul}{100}$$

Onde:

P1 = carga fatorial construto Governança/somatório das cargas fatoriais dos construtos indicadores da profissionalização.

P2 = carga fatorial do construto Processos Internos/somatório das cargas fatoriais dos construtos indicadores da profissionalização.

P3 = carga fatorial do construto Sucessão/somatório das cargas fatoriais dos construtos indicadores da profissionalização.

P4 = carga fatorial do construto Cultura/somatório das cargas fatoriais dos construtos indicadores da profissionalização.

Gov = média dos pesos dos itens do construto Governança.

PI = média dos pesos dos itens dos construtos Estratégia, Processos Administrativos/Operacionais, Governança, que foram calculados pelas médias dos pesos (*) de seus próprios itens.

Suc = média dos pesos dos itens do construto Sucessão.

Cul = média dos pesos dos itens do construto Cultura.

Em que:

$$P_1 = \frac{0,259}{1,144} \times 100 = 22,64$$

$$P_2 = \frac{0,324}{1,144} \times 100 = 28,32$$

$$P_3 = \frac{0,228}{1,144} \times 100 = 19,93$$

$$P_4 = \frac{0,333}{1,144} \times 100 = 29,11$$

Como os pesos das perguntas dos construtos de primeira ordem foram similares, optou-se por fazer uma média simples do peso das respostas, de forma a representá-los. Assim, tem-se que:

$$Gov = \frac{Gov_1 + Gov_2 + Gov_3 + Gov_4 + Gov_5 + Gov_6 + Gov_7 + Gov_8 + Gov_{10}}{9}$$

$$Suc = \frac{Suc_1 + Suc_2 + Suc_3 + Suc_4 + Suc_5 + Suc_6 + Suc_7 + Suc_8 + Suc_9 + Suc_{10}}{10}$$

$$Cul = \frac{Cul_1 + Cul_2 + Cul_3 + Cul_4 + Cul_5 + Cul_6 + Cul_7 + Cul_8 + Cul_9 + Cul_{10}}{10}$$

$$PI = \frac{Est + AU + RH}{3}$$

$$Est = \frac{Est_2 + Est_3 + Est_4 + Est_5 + Est_6 + Est_7 + Est_8 + Est_9 + Est_{10}}{9}$$

$$AU = \frac{AU_1 + AU_2 + AU_3 + AU_4 + AU_5 + AU_6 + AU_7 + AU_8 + AU_9 + AU_{10}}{10}$$

$$RH = \frac{RH_1 + RH_2 + RH_3 + RH_4 + RH_5 + RH_7 + RH_8 + RH_9 + RH_{10}}{9}$$

Além disso, a escala de 1-5 foi transformada para que o valor do índice I-PEF variasse de 0 a 100. Dessa forma, “discordo totalmente (1)” tornou-se 0, “discordo fortemente (2)” tornou-se 25, “discordo/concordo moderadamente (3)” tornou-se 50, “concordo fortemente (4)” tornou-se 75 e “concordo totalmente (5)” tornou-se 100.

A TAB. 27 apresenta a classificação da profissionalização das empresas segundo o índice I-PEF. Pela análise dos dados dessa tabela, pode-se verificar que:

- em relação aos valores extremos, 41,8% das empresas apresentaram profissionalização classificada como de nível “médio”, enquanto 6,5% apresentaram profissionalização classificada como de nível “muito baixo”, sendo que 71,7% das empresas pesquisadas apresentam índice de profissionalização médio e alto e 28,3% apresentam índice de profissionalização baixo e muito baixo.

TABELA 27 - Classificação da profissionalização segundo o índice I-PEF

Valores I-PEF	Classificação da profissionalização	N=462	
0 - 25	Muito baixo	30	6,5%
25-50	Baixo	101	21,9%
50-75	Médio	193	41,8%
75-100	Alto	138	29,9%

Fonte: Dados da pesquisa.

A TAB. 28 apresenta a comparação do índice I-PEF entre as variáveis: porte, tempo de existência, tipo de empresa e geração que dirige a empresa. Pela análise dos dados dessa tabela, pode-se destacar que:

- Houve diferença significativa do índice I-PEF apenas entre os tipos de empresa (valor-p=0,004), sendo que as empresas de comércio obtiveram um valor mediano (2º Q) do índice de profissionalização maior que as demais.

TABELA 28 - Comparação do índice I-PEF entre as variáveis

	I-PEF	N	Média	E.P.	1º Q	2º Q	3º Q	Valor-p
Porte	Microempresa	230	62,40	1,30	49,58	64,16	76,96	0,711
	Pequena empresa	150	59,94	1,88	45,75	63,10	79,24	
	Média/Grande empresa	82	60,20	2,55	46,58	60,11	79,35	
Tempo	Menos de 10 anos	127	60,94	1,68	49,99	61,62	72,19	0,759
	Entre 10 e 20 anos	135	61,62	1,87	48,08	65,70	78,32	
	Mais de 20 anos	199	61,18	1,62	45,57	62,76	79,79	
Tipo	Comércio	182	65,77	1,30	53,28	66,94	80,16	0,004
	Indústria	95	58,56	2,51	39,49	62,95	77,81	
	Serviço	185	58,09	1,66	44,57	57,76	76,00	
Geração	Primeira geração	324	61,09	1,17	46,56	62,70	77,40	0,618
	Outras gerações	138	61,49	1,91	50,11	63,13	79,24	

Fonte: Dados da pesquisa.

A TAB. 29 apresenta a comparação da classificação do índice I-PEF entre as variáveis: porte, tempo de existência, tipo de empresa e geração que dirige a empresa. Pelas análises, pode-se destacar que:

- Houve diferença significativa da classificação do índice I-PEF apenas entre os tipos de empresa (valor-p=0,001), sendo que as empresas de comércio apresentaram uma maior porcentagem de profissionalização, classificadas como “média” e “alta”.

TABELA 29 - Comparação da classificação do índice I-PEF entre as variáveis

Classificação I-PEF		Nenhuma		Pouca		Moderada		Muita		Valor-p
Porte	Microempresa	11	4,8%	48	20,9%	103	44,8%	68	29,6%	0,430
	Pequena empresa	11	7,3%	38	25,3%	54	36,0%	47	31,3%	
	M./G. empresa	8	9,8%	15	18,3%	36	43,9%	23	28,0%	
Tempo	Menos de 10 anos	5	3,9%	27	21,3%	67	52,8%	28	22,0%	0,063
	Entre 10 e 20 anos	11	8,1%	25	18,5%	53	39,3%	46	34,1%	
	Mais de 20 anos	14	7,0%	48	24,1%	73	36,7%	64	32,2%	
Tipo	Comércio	4	2,2%	27	14,8%	92	50,5%	59	32,4%	0,001
	Indústria	10	10,5%	21	22,1%	33	34,7%	31	32,6%	
	Serviço	16	8,6%	53	28,6%	68	36,8%	48	25,9%	
Geração	Primeira geração	19	5,9%	78	24,1%	133	41,0%	94	29,0%	0,322
	Outras gerações	11	8,0%	23	16,7%	60	43,5%	44	31,9%	

Fonte: Dados da pesquisa.

A escala para mensuração da profissionalização de empresas familiares encontra-se no Apêndice C deste trabalho.

7 CONCLUSÕES

O objetivo deste estudo foi analisar os determinantes da profissionalização da empresa familiar como fator de atingimento dos resultados (econômicos e não econômicos) desse tipo de organização, valendo-se, para tanto, da geração e validação de modelo de mensuração e estrutural do nível de profissionalização em empresa familiar, da proposição de índice avaliativo do nível de profissionalização (I-PEF) de empresa familiar, da análise da relação entre o índice de I-PEF e do construto Profissionalização com os resultados da empresa familiar, bem como com as variáveis/característica da empresa (porte, tempo de existência, tipo e geração que dirige).

Nesse sentido, um dos principais resultados obtidos por esta pesquisa, além da validação do modelo conceitual proposto e da construção do índice I-PEF, foi de que a profissionalização das empresas familiares, neste estudo entendida pelas dimensões de governança, processos internos, sucessão e cultura, apresenta impactos positivos e significativos nos resultados econômicos e não econômicos desse tipo de organização.

Foram confirmadas as hipóteses de pesquisa:

H1: Existe um impacto positivo dos elementos governança, processo interno, sucessão e cultura na profissionalização das empresas familiares.

A confirmação dessa hipótese de pesquisa sinaliza em direção à evolução da abordagem do tema profissionalização de empresa familiar na literatura, partindo de um enfoque de processos internos (gestão) para consideração de abrangência de enfoques múltiplos, conjuntamente com as dimensões de governança, sucessão e cultura, conforme defendido, entre outros, por Stewart e Hitt, 2011; Feire *et al.*, 2009 e Werner, 2004.

Além disso, ratifica as abordagens da literatura em relação aos impactos positivos dos determinantes Governança (FLORIANI, 2008; LANK, 2003), Processos Internos (MUCHON; CAMPOS, 1998; PADULA, 2004), Sucessão (FREITAS; FREZZA, 2011; BOTTINO-ANTONACCIO, 2007) e Cultura (SANT'ANA, 2010; GRZYBOVSKI; TEDESCO, 1998) em relação à dimensão de profissionalização de empresas familiares.

H2: Existe um impacto positivo entre os elementos determinantes da profissionalização das empresas familiares, influenciando-se reciprocamente.

A demonstração estatística da influência positiva recíproca entre os determinantes da profissionalização considerados neste trabalho vem ao encontro do exposto na literatura em relação ao assunto, em especial quanto à forma como tais influências ocorrem na organização, podendo-se destacar, em relação a cada influência recíproca, os seguintes autores: Casillas; Vásquez e Díaz, 2007; Leone, 2005 (Governança x Sucessão); Bornholdt, 2005 (Governança x Cultura); Oliveira, 2011 (Governança x Processos Internos); Kreisig; Springer e Petry, 2005 (Processos internos x Sucessão); Oliveira e Papa, 2011; Feldmann, 2010 (Processos internos x Cultura); Lethbridge, 2006 (Sucessão x Cultura).

H3: Existe um impacto positivo e significativo da profissionalização das empresas familiares no resultado desse tipo de organização.

A confirmação desta hipótese de pesquisa encontra respaldo nas abordagens da literatura sobre a importância da profissionalização da empresa familiar em relação ao seu desempenho, produtividade e longevidade, impactando de forma significativa tanto em relação aos seus resultados de aspectos econômicos quanto aos não econômicos (BICALHO, 2004; CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007; DUARTE; OLIVEIRA, 2007; NENEVE, 2003; LUMPKIN; BRIGHAN, 2008).

A hipótese H4: O nível de profissionalização da empresa familiar varia de acordo com seu porte, tipo (serviço, comércio, indústria), tempo de existência e geração que dirige a empresa foi confirmada parcialmente, já que somente ocorreu diferença significativa estatisticamente entre os tipos de empresa.

A parcial confirmação desta hipótese ensejou uma releitura da literatura em relação ao assunto e constatou-se que, de fato, a literatura aborda a questão da profissionalização da empresa familiar em relação a sua influência na obtenção de seus resultados de desempenho e longevidade, os quais são cada vez mais difíceis de se obterem à medida que se avança nas gerações, porte, tempo de existência, diante do aumento da complexidade das relações na organização.

Assim, a profissionalização não é tratada pela literatura como direta e proporcionalmente relacionada ao porte, ao ciclo de vida ou à geração, mas sim em relação à sua influência nos resultados da empresa familiar, cujo atingimento demandam ações diferenciadas na medida em que as relações empresariais se tornam mais complexas, em razão do crescimento da empresa (porte) e o surgimento de questões de sucessão patrimonial e profissional, ambas geralmente relacionadas ao decurso de tempo de existência da empresa.

Nesse sentido, Oliveira *et al.* (2011) defende que as empresas longevas têm como característica a capacidade para suprir as adversidades enfrentadas ao longo do tempo de sua existência, mas não necessariamente apresentam maior profissionalização, e sim a capacidade de adaptar e aprimorar a profissionalização da organização de acordo com as necessidades e relações de complexidades que se apresentem com o decorrer do tempo. Tal abordagem também sinaliza no sentido de que as organizações, independentemente do porte ou da geração, podem ter semelhantes níveis de profissionalização, mas adequados à realidade e necessidade que a empresa vivencia em determinado momento de sua existência.

Com conclusão semelhante, um estudo realizado por Petry (2005) indicou que não é a idade das empresas da amostra, mas sim o seu porte, o fator preponderante para o surgimento de modelos de gestão mais aperfeiçoados, sinalizando que, com o crescimento da empresa, a obtenção de melhores resultados será influenciado pelo maior nível de profissionalização da organização, ou seja, a profissionalização não está diretamente relacionada com o porte da empresa, e sim com a necessidade de se obterem melhores resultados em virtude das relações complexas que surgiram com o crescimento da organização. Continua esse autor destacando que as empresas mais longevas devem ser consideradas como empreendimentos bem sucedidos, não necessariamente por terem modelos de gestão mais aperfeiçoados, mas pela capacidade de revisão desses modelos em virtude do contexto e da evolução que a empresa está vivenciando.

Na mesma linha de raciocínio, Freitas e Krai (2010) consideram que a empresa familiar necessita ter preparação estratégica para alcançar seus objetivos e que a melhor forma de administração deve ser adequada para cada momento pelo qual passa a organização, observando os fatores importantes para seus resultados e longevidade (SEBRAE, 1999).

A busca pelo equilíbrio entre empresa x propriedade x família para atingimento dos melhores resultados decorre de um processo contínuo de aperfeiçoamento, como defendido por PwC (2012a), que também sinaliza a influência e a necessidade do constante aprimoramento do nível de profissionalização no decorrer do tempo, que se relaciona, por conseguinte, com o crescimento da empresa, surgimento de novas gerações e tempo de existência da organização.

Dessa forma, verifica-se que a hipótese de pesquisa H4 foi equivocadamente formulada, pois o mais adequado seria da seguinte forma:

H4: A influência da profissionalização da empresa familiar em relação aos seus resultados varia de acordo com seu porte, tipo (serviço, comércio, indústria), tempo de existência e geração que dirige a empresa.

Considerando a nova redação da hipótese de pesquisa H4, bem como o tratamento estatístico dos dados da amostra deste trabalho, verifica-se que essa hipótese foi parcialmente confirmada, uma vez que, embora a influência da profissionalização sobre os resultados não tenha sido discriminada em relação ao tempo de existência e à geração que dirige a empresa, foi confirmado que a influência da profissionalização nos resultados varia de acordo com o porte e o tipo da empresa.

A não discriminação da influência da profissionalização sobre os resultados em relação às variáveis/características da empresa – tempo de existência e geração que a dirige – guarda coerência com a literatura (OLIVEIRA *et al.*, 2011; PETRY, 2005; FREITAS; KRAI, 2010; PWC, 2012a), que aborda a necessidade e influência da profissionalização não como decorrência da longevidade ou da geração que faz a gestão da empresa, mas como uma forma de se obter melhores resultados pelo enfrentamento das realidades/dificuldades decorrentes do seu crescimento (porte), das quais os problemas sucessórios e os apresentados no contexto temporal da organização fazem parte.

Nesse sentido e utilizando-se desses mesmos fundamentos apresentados pela literatura, respalda-se a confirmação deste trabalho de que a influência da profissionalização sobre os resultados da empresa familiar varia de acordo com seu porte, demonstrando-se que a influência é crescente quanto maior o porte da empresa.

Em relação à confirmação da influência da profissionalização sobre os resultados da empresa variando de acordo com seu tipo (empresas do tipo comércio apresentando influência estatisticamente menor que os demais tipos), não foi encontrada na literatura abordagem que tratasse diretamente dessa relação com tal característica. Este trabalho, na realidade, ampliou a hipótese de pesquisa H4 para estudar também a eventual diferenciação da influência da profissionalização nos resultados, a depender do tipo de empresa. Dessa forma, a diferenciação encontrada nessa hipótese em relação às empresas do tipo comércio permite a indicação de que, para esse tipo de empresa, apesar de a profissionalização influir positivamente nos resultados, coexistem outros fatores característicos que potencializam o atingimento dos resultados desse tipo de empresa diferentemente do que parece ocorrer nos outros tipos de empresa familiar.

Quanto ao modelo de mensuração, ele foi validado com bom ajuste, com altos indicadores de confiabilidade, validade convergente e discriminante e, considerando o modelo em relação ao conjunto de empresas respondentes, resultou na explicação de 45% da variabilidade dos resultados econômicos e não econômicos da empresa familiar.

Quando o modelo é analisado em relação a cada uma das variáveis/características da empresa (porte – micro, pequena e média/grande; tempo de existência; tipo – comércio, indústria e serviço; geração que dirige), verifica-se que a aplicabilidade do modelo não depende dessas variáveis/características, entretanto a qualidade dos ajustes dos modelos é diferenciada quando considerada a comparação com cada uma dessas variáveis.

Merece destaque a comparação da qualidade dos ajustes dos modelos quando considerada a variável/característica “porte da empresa”. Nesse caso, verifica-se que a qualidade do ajuste do modelo é crescente, a depender do porte da empresa: Micro ($R^2 = 0,32$); Pequena ($R^2 = 0,571$); Média/Grande ($R^2 = 0,602$), ou seja, quanto maior o porte da empresa, melhor a qualidade de ajuste do modelo e, conseqüentemente, maior o impacto da profissionalização nos resultados da organização.

Ainda quanto à qualidade do ajuste em relação ao porte da empresa, verifica-se que o ajuste do modelo para as microempresas é bem menor do que o que ocorre com as empresas dos

outros portes, o que possivelmente acontece devido ao fato de aquelas terem uma estrutura bem enxuta, com poucos empregados, e serem gerenciadas/operacionalizadas talvez pelos próprios sócios, sendo que, dessa forma, as respostas das empresas desse porte podem ter exposto que ainda não foi necessária a adoção de práticas de profissionalização com mais intensidade, na forma como estabelecido na escala deste estudo. Ressalte-se, contudo, que, a partir do crescimento da empresa para o porte de pequena empresa, o ajuste do modelo aumenta consideravelmente, o que indica que, para obter os melhores resultados quando da mudança de porte, a adoção de práticas de profissionalização se farão cada vez mais importantes e influentes no resultado da empresa.

De outro ponto de vista, considerando que o crescimento do porte ocorre, em geral, de forma gradativa, ao longo do seu amadurecimento empresarial e tempo de existência da empresa, existem fundamentos para considerar que o nível de profissionalização da empresa, ao impactar significativamente em seus resultados, também colabora para a longevidade da organização.

Quanto à escala para mensuração da profissionalização, verificou-se que, do total (79) de itens que compuseram inicialmente o questionário, discriminados por seus respectivos construtos, somente 05 itens (cada um de construtos diferentes) não apresentaram carga fatorial mínima desejada, resultando então em uma escala com 74 itens, distribuídos entre 08 construtos de 1ª ordem. Isso confirma a adequação da literatura quanto à abordagem dos correspondentes construtos, uma vez que dela foram obtidos todos os itens componentes do instrumento de pesquisa, bem como robustece a escala em relação a sua abrangência, podendo ser entendido que tal quantidade de itens efetivamente se faz necessária para contemplar a melhor adequação dos construtos envolvidos.

Quanto à comparação dos indicadores Profissionalização e Resultados, além da já citada correlação positiva entre os dois construtos, sinalizando que, quanto maior a profissionalização, maior tende a ser seus impactos nos resultados, quando esses são comparados com cada uma das variáveis/características da empresa, verifica-se que a influência da profissionalização sobre os resultados depende do tipo (com a empresa do tipo comércio apresentando influência estatisticamente menor que os demais tipos) e do porte (influência crescente quanto maior o porte) da empresa.

Analisados separadamente, não foi constatada diferença significativa do construto Resultados em relação a essas variáveis/características; no entanto, em relação ao construto Profissionalização, ocorreu uma diferenciação significativa somente em relação à variável/característica “tipo de empresa”, tendo sido verificado que as empresas de comércio obtiveram um valor mediano maior que as demais.

Tais dados chamam a atenção para a peculiaridade de um único caso fora da constatação de que a profissionalização tem maior influência nos resultados, a depender do maior porte da empresa: a empresa familiar de comércio, que, embora tenha uma diferença significativa a maior no construto Profissionalização em relação às empresas de serviço e de indústria, apresenta uma influência menor da Profissionalização sobre os resultados considerando os outros tipos de empresa, a indicar que, para esse tipo de empresa, apesar de a profissionalização influir positivamente nos resultados, coexistem outros fatores característicos que potencializam os resultados desse tipo de empresa diferentemente do que parece ocorrer nos outros tipos de empresa familiar.

O índice de profissionalização das empresas familiares (I-PEF) constitui um índice avaliativo do nível de profissionalização da empresa familiar e foi construído com base na análise fatorial e no modelo de mensuração de equações estruturais realizados, cujo detalhamento para sua constituição já foi apresentado no item 6 deste estudo e cujo cálculo pode ser feito por meio da seguinte expressão: $I-PEF = (Pgov \times Gov + Ppi \times PI + Psuc \times Suc + Pcul \times Cul) / 100$.

As classificações da profissionalização segundo o I-PEF, agrupando os índices calculados por grupo de até 25%, até 50%, até 75% e até 100%, foram denominadas, respectivamente, de muito baixa, baixa, média e alta.

Considerando tal critério, obteve-se o agrupamento de todas as empresas da amostra (462) por classificação da profissionalização segundo o índice I-PEF, resultando em: muito baixo – 30 (6,5%); baixo – 101 (21,9%); médio – 193 (41,8%) e alto – 138 (29,9%). Esses resultados indicam que 71,7 % das empresas da amostra apresentaram nível e profissionalização médio e alto. Tal fato pode sinalizar uma evolutiva mudança de postura das empresas em relação à

adoção de práticas de profissionalização, não somente pela competitividade atual, que é bem diferente da que ocorria anteriormente no mercado, pela possibilidade de acesso a dados, informações e transações com uso da internet, pelo uso cada vez mais crescente das opções tecnológicas indutoras de maior produtividade do negócio, como também pelas ações de apoio dos órgãos governamentais às empresas brasileiras, sem contar com a facilidade de acesso a entidades, em especial do sistema S, que aumentaram sua participação no fomento da atividade empresarial no país.

Analisando os índices I-PEF calculados para cada variável/característica da empresa (porte, tempo de existência, tipo e geração que dirige), confirmou-se diferença significativa do I-PEF somente em relação ao tipo da empresa, destacando-se as empresas de comércio, que apresentaram um índice de profissionalização maior que os outros tipos.

Quando comparadas as classificações pelo I-PEF em relação às variáveis/características da empresa, também somente ocorreu diferença significativa nas empresas de comércio, que apresentaram um maior nível de profissionalização, sendo classificadas como média e alta, se comparadas às empresas de outros tipos.

Em outra análise baseada nos dados de comparação de classificação do índice I-PEF entre as variáveis/características da empresa (TAB. 29), verificou-se que o nível do I-PEF considerado como médio e alto, considerando somente o porte das empresas respondentes, apresentou os seguintes resultados: microempresa – 171 (74,4%); pequena empresa – 101 (67,3%) e média/grande empresa – 59 (71,9%), o que sinaliza que, independentemente de seu porte, a maior parte das empresas familiares está adotando práticas de profissionalização em nível cada vez mais elevado, se comparado com o que historicamente vem sendo considerado. Esse resultado tem sua importância ressaltada na medida em que demonstra que níveis de profissionalização mais satisfatórios podem ser atingidos por empresas de qualquer porte, não sendo privilégio das maiores organizações.

Se, conforme outro resultado desta pesquisa anteriormente comentado, a influência da profissionalização em relação aos resultados aumenta conforme o porte da empresa, isso não impede que a empresa de qualquer porte tenha nível de profissionalização satisfatório, o que indica que, a depender do porte, outros fatores que não a profissionalização influenciam diferentemente os resultados da empresa familiar.

A correlação entre os construtos da profissionalização (Governança, Processos Internos, Sucessão e Cultura) verificou-se como significativa e positiva entre todos esses construtos, variando apenas em relação a sua intensidade, dentro dos valores entre 0,55 e 0,73. Esses resultados suportam a análise de que não somente esses construtos efetivamente são aptos para servir de indicadores para a profissionalização da empresa familiar na forma como validada neste trabalho, mas também que tais construtos se influenciam reciprocamente, de forma positiva, servindo de instrumento para viabilizar mais produtividade para a empresa, atuando de forma mútua e conjunta para a melhoria do nível de profissionalização e, conseqüentemente, de seus resultados.

Por fim, julga-se oportuno destacar o entendimento de que este trabalho pode contribuir tanto para o campo teórico quanto para o campo gerencial/aplicado.

Para o campo teórico, pelos subsídios produzidos, como avanços válidos para serem aproveitados no desenvolvimento do estudo da empresa familiar em vários aspectos:

- a) pela proposta de uma forma sistêmica de se entender e analisar a profissionalização nesse tipo de empresa, considerando as dimensões inter-relacionadas de governança, processos internos, sucessão e cultura, diferentemente de como vem sendo abordado pela maioria dos autores (QUADRO 13), os quais tratam o tema profissionalização com foco em uma ou algumas dessas dimensões, propiciando aquela uma visão holística e inovadora no tratamento do tema e de sua influência nos diferenciados tipos de resultados da empresa;
- b) pelo desenvolvimento de escala e de índice de profissionalização, os quais não foram até então apresentados pela literatura com tal amplitude de análise;
- c) pela validação de um inusitado modelo relacionando a profissionalização com os resultados dessas organizações, bem como pelas respectivas análises referentes às variáveis/características da empresa.

Para o campo gerencial/aplicado:

- a) pela sinalização de que a profissionalização da empresa familiar exerce significativa influência nos resultados da empresa, sejam econômicos ou não econômicos, valendo a pena investir em relação ao assunto;

b) pela disponibilização de uma escala e de um índice que podem nortear a avaliação da empresa em relação ao seu nível de profissionalização e de ações voltadas para seu aprimoramento;

c) pela constatação de que a influência do nível de profissionalização em relação aos resultados da empresa, considerando as características da empresa utilizadas neste trabalho, tem relação mais significativa com o porte da organização e, conseqüentemente, é também um fator para a longevidade da empresa.

Por todo o exposto, considera-se que os objetivos propostos para este estudo foram plenamente alcançados e que as contribuições para o meio acadêmico e empresarial foram relevantes. Ressalte-se a confirmação da importância da profissionalização em empresas familiares, na forma como concebida neste trabalho, responsável por significativa influência no atingimento dos resultados desse tipo de organização.

7.1 Limitações do trabalho e sugestões para outras pesquisas sobre empresas familiares

Como ocorre na maior parte dos trabalhos acadêmicos empíricos desta natureza, este estudo também não está isento de limitações genéricas e específicas, que, não invalidam os resultados obtidos, mas podem, de certa forma, matizá-los, ao mesmo tempo em que propiciam a abertura de novas linhas de pesquisa sobre o tema.

Nesse sentido, como se trabalhou com uma amostra não probabilística de empresas, mesmo com quantitativo satisfatório em relação ao indicado pela literatura, não se poderia, de pronto e sem os devidos cuidados, generalizar as conclusões deste trabalho.

Embora a pesquisa tenha sido realizada com empresas localizadas em todo o território nacional, pode ter ocorrido uma maior quantidade de respondentes em uma determinada região/cidade do país, o que poderia influenciar de alguma forma o conjunto de respostas.

Ademais, apesar de o respondente ter sido previamente qualificado como uma pessoa da família que atuasse na direção e/ou gestão da empresa e que tivesse conhecimento de todos os assuntos pesquisados, de fato tratou-se da avaliação por uma única pessoa, que se presumiu competente e adequada para tal mister.

E, como uma última limitação aventada, apesar da ampla pesquisa na literatura sobre o assunto, aponta-se a possibilidade da existência de outros construtos/indicadores da profissionalização, além dos considerados/captados neste trabalho, ou até mesmo de outros itens de formação desses construtos que apresentem significativa carga fatorial que os credencie a integrar a escala de mensuração da profissionalização das empresas familiares.

Partindo do entendimento de que todo conhecimento é cumulativo, este estudo vem adicionar subsídios em relação ao assunto e contribuir para alargar as fronteiras de um dos temas mais importantes em relação à empresa familiar, mediante pesquisa e proposição de um conceito expandido e sistêmico do que deva ser considerado como profissionalização desse tipo de empresa e suas influências no resultado da organização.

Pelas constatações obtidas neste trabalho, várias linhas de pesquisa se apresentam como passíveis de serem exploradas, visando aprofundar os estudos em outros aspectos e peculiaridades que envolvem a empresa familiar, aumentando o arcabouço teórico sobre o assunto, e, conseqüentemente, propiciando subsídios para o desenvolvimento sustentável desse tipo de empresa.

Um dos aspectos em que se poderia avançar seria a pesquisa dos demais fatores que influenciam os resultados da empresa familiar, visto que a profissionalização, como concebida neste estudo, explica apenas uma parte (significativa) desses resultados.

Como decorrência da pesquisa desses fatores, poder-se-ia investigar a possibilidade de haver outros construtos que pudessem ser caracterizados como indicadores da profissionalização, complementando os já considerados neste estudo.

Um aprofundamento, em particular, mostra-se instigante no que diz respeito à pesquisa em empresas de comércio, visto que, conforme apontado neste estudo, são as que teriam maior

nível de profissionalização, mas o menor impacto desta nos seus resultados, diferenciando-se da verificação constatada quanto às outras empresas familiares de comércio e de indústria.

Oportuno também seria a realização de estudos longitudinais envolvendo o processo de profissionalização das empresas familiares e demais aspectos que influenciam no crescimento (porte) da empresa, conjuntamente com seus resultados econômicos e não econômicos.

Adequada seria a replicação deste trabalho com outras amostras de empresas familiares, visando comprovar se os resultados obtidos podem ser generalizados, verificando a oportunidade de avançar no estudo do tema, com eventuais aprimoramentos e acréscimos teóricos a partir do ponto que esta pesquisa conseguiu alcançar.

E, por fim, seriam relevantes pesquisas envolvendo a aplicação da escala e do índice I-PEF propostos neste trabalho, considerando peculiaridades tais como região ou estado de localização das empresas e segmentos de atuação no mercado.

REFERÊNCIAS

ABDO, Miguel. **Profissionalizar ou não profissionalizar, eis a questão**. Portal HSM, 2011. Disponível em: < <http://www.hsm.com.br/editorias/gestao-e-lideranca/profissionalizar-ou-nao-profissionalizar-eis-questao-0>>. Acesso em: 06 jul. 2011.

ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A.:** gestão de empresa familiar e soluções de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006.

ALCARAZ; Jorge Avendano; KELLY, Louise; TREVINYO-RODRÍGUEZ, Rosa Nelly; GÓMEZ, Sergio Madero. A family-based competitive advantage: handling key success family factors in mexican family businesses. Cuadernos de **Administración**, v. 22, n. 39, p. 191-212, jul./dic. 2009. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá-Colombia. Disponível em: <http://cuadernosadministracion.javeriana.edu.co/pdfs/Cuad_Admon_22_39_08.pdf>. Acesso em: 14 ago. 2012.

ALMEIDA, Alysson Pierre Pires de. **Profissionalização em empresas familiares:** os desafios da implementação de mecanismos de governança corporativa numa empresa do setor de transportes. 2010. 149 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2010.

ALMEIDA, Moisés Araújo; SANTOS, Joséte Florêncio dos; FERREIRA, Lúcio Flávio Vieira; TORRES, Fernando José Vieira. Evolução da qualidade das práticas de governança corporativa: um estudo das empresas brasileiras de capital aberto não listadas em bolsa. **Revista de Administração Contemporânea**. Versão on-line. Curitiba, v. 14, nº 5, set./out. 2010.

ALTAF, Joyce Gonçalves; TROCCOLI, Irene Raguenet. A importância da gestão profissional em uma empresa familiar – Joalheria Meridiano Ltda. **Revista Economia & Gestão**, PUC/MG, v. 10, n. 23, maio/ago. 2010.

AMATO, Silvano; VINZI, Vincenzo E.; TENENHAUS, Michel. A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modeling. **Oral Communication to PLS Club, HEC School of Management**, 2004.

AMENDOLARA, Leslie. **A sucessão na empresa familiar**. 2. ed. São Paulo: Lazuli Editora, 2005. (Série Apimec).

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança corporativa:** fundamentos, desenvolvimento e tendências. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ARRUDA, Carlos; BRASIL, Haroldo Vinagre; SANTANA, José Luiz de; CAMPANA, Roberta; SANTOS, Rita de Cássia Ferreira Mota dos; NOGUEIRA, Débora Carneiro. **Empresas duradouras**. Relatório de pesquisa RP0701. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral (FDC), jul. 2007.

ASTRACHAN, Joseph H.; KLEIN, Sabine B.; SMYRNIOS, Kosmas X. The F-PEC scale of family influence: a proposal for solving the family business definition problem. In: POUTZIOURIS, Panikkos Zata; SMYRNIOS, Kosmas X.; KLEIN, Sabine B. (Org.). **Handbook of research on family business**. Cheltenham: Edward Elgar Publishers, 2006. p. 167-179.

BASCO, Rodrigo; RODRÍGUEZ, Maria José Pérez. Studying the family enterprise holistically: evidence for integrated family and business systems. **Family Business Review**, v. 22, n. 1, p. 82-95, Mar. 2009.

BAYAD, Mohamed; BARBOT, Marie-Christine. Proposition d'un modèle de succession dans les PME familiales: étude de cas exploratoire de relation père-fille. In: CONGRÈS FRANCOPHONE SUR LA PME, 6., 2001, AIREPME – Association Internationale de Recherche sur PME, Trois-Rivières, 2002.

BENDER, Luis Gustavo Jucá; SOUZA, Levi Pereira Granja de. A importância da profissionalização da gestão em organizações familiares de pequeno porte. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 8., 2011, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SEGeT, 2011.

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

BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1991.

BERNHOEFT, Renato. O novo capitalismo empresarial brasileiro. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 28 ago.1998. p. 3.

BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira; PIMENTEL, Thiago Duarte; CAMPOS, Elismar Álvares da Silva. Governança em empresas familiares: um estudo sobre o desenvolvimento não harmônico do eixo propriedade-empresa-família. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2008.

BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira; CAMPOS, Elismar Álvares da Silva; PIMENTEL, Thiago Duarte; PEREIRA, Rafael Diogo. Mecanismos de governança e processos de sucessão: um estudo sobre a influência dos elementos da governança corporativa na orientação do processo sucessório em uma empresa familiar. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 11, n. 31, p. 152-167, abr./jun. 2009.

BICALHO, Antonio Mauro Santamaria Chagas. **Reflexões sobre a gestão das empresas familiares brasileiras**. 2004. 104 f. Dissertação (Mestrado em Sistema de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2004.

BLOOM, Nicholas; SADUN, Raffaella; REENEN, John Van. Family firms need professional management. **HBR Blog Network**. 2011. Disponível em: <http://blogs.hbr.org/cs/2011/03/family_firms_need_professional.html>. Acesso em: 13 jun. 2012.

BORGES, Alex Fernando; LIMA, Juvêncio Braga de; CARVALHO, Flaviana Andrade de Pádua. Interação entre indivíduos, família e empresa na contratação do processo de sucessão em uma empresa familiar. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2008.

BORGES, Alex Fernando; LIMA, Juvêncio Braga de. A construção do processo de sucessão empreendedora em empresas familiares. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: EnANPAD, 2009.

BORGES, Alex Fernando; LESCURA, Carolina; OLIVEIRA, Janete Lara de. O campo de pesquisas sobre empresas familiares no Brasil: análise da produção científica no período de 1997-2009. **Revista Organizações e Sociedade**. Universidade Federal da Bahia, v. 19, n. 61, p. 315-332, abr./jun. 2012.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar**: implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BORTOLI NETO, Adelino de; MOREIRA JÚNIOR, Armando Lourenzo. Dificuldades para a realização da sucessão: um estudo em empresas familiares de pequeno porte. **Caderno de Pesquisas em Administração**. Artigo. São Paulo, v. 8, n. 4, p.1-11, out./dez. 2001.

BOTTINO-ANTONACCIO, Carla Francisca. **Empresas familiares**: uma compreensão sistêmica. 2007. 260 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Departamento de Psicologia do Centro de Teologia e Ciências Humanas, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

BRETAS, Estefânia Cerqueira; SOARES, Enock de Souza; BRANDÃO, Rock Kleyber Silva. A perspectiva das empresas familiares no processo de transição para seus sucessores na cidade de Lajinha/MG. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 8., 2011, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SEGeT, 2011.

BRUM, Daniela Tessele de Giácomo. **A relação entre os processos de profissionalização e sucessão na empresa familiar**: um estudo de caso. 2008. 143 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2008.

BRUNO, Léo F. C.; SOUZA, José Ofir Praia de. **Cultura organizacional - como medi-la**: um estudo de caso. Caderno de Ideias CI0601. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral (FDC), jan. 2006.

CAMARGO, Flávio Donizete; FERREIRA, Marlette Cássia. A profissionalização da gestão e o processo sucessório nas empresas familiares. **Revista de Humanidades e Ciências Sociais Aplicadas**, Ourinhos/SP, ano 2, n. 2, p. 233-250, nov. 2007.

CAMPANARIO, Milton de Abreu; MACCARI, E. A.; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de; MARTINS, Alessandra dos Santos. **Empresa familiar e as dificuldades de administração entre as gerações**. In: IBEROAMERICAN ACADEMY OF MANAGEMENT, 2005, LISBOA. 4 TH INTERNATIONAL MEETING OF THE IBEROAMERICAN ACADEMY OF MANAGEMENT. Lisboa: Universidade de Lisboa, 2005. Artigo. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/eadonline/grupodepesquisa/publica%C3%A7%C3%B5es/emerson/14.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2011.

CAMPOS, Elismar Álvares da Silva (Org.). **Governando a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Qualitymark; Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2003.

CAMPOS, Elismar Álvares da Silva; BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira; PIMENTEL, Thiago Duarte. **Empresas familiares longevas**: fatores que impactam sua continuidade. Relatório de pesquisa RP0802. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral (FDC), 2008.

CARNEIRO, Paulo. Profissionalismo, antes de mais nada. **Revista Pellegrino**, n. 110, abr. 2011. Disponível em: <<http://www.pellegrino.com.br/revista/>>. Acesso em: 17 ago. 2012.

CARNEY, Michael. Corporate governance and competitive advantage in family – controlled firms. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 29, n. 3, p. 249-265, May, 2005.

CASILLAS, José Carlos; VÁSQUEZ, Adolfo; DÍAZ, Carmen. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções.** Tradução de Vértice Translate. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CATTELL, Raymond B. The scree test for the number of factors. *The Journal of the Society of Multivariate Experimental Psychology*, Philadelphia, v. 1, n. 2. Apr. 1966. p. 245-276.

CENTREMETAL.LÚRGIC; UPMBALL. **La empresa familiar.** Publicação nº 6. Set. 2005. Disponível em: <<http://www.centrem.es/ecomu/upfiles/publicacions/publica6.pdf>>. Acesso em: 21 ago. 2012.

CENTREMETAL.LÚRGIC; UPMBALL. **La empresa familiar.** 2008. Disponível em: <<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/inicioempresa/empresafamiliar.html>>. Acesso em: 12 dez. 2011.

CENTURION, Júnior de Andrade; VIANA, José Jair Soares. **Empresa familiar, suas vantagens, desvantagens e desafios: o caso da empresa recuperadora Brás Soldas Ltda.** Dourados: Universidade Federal da Grande Dourados, 2011. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos07/1162_1162_gestao%20de%20empresas%20familiares.pdf>. Acesso em: 15 out. 2012.

CERIBELI, Harrison Bachion; MERLO, Edgard Monforte; MORAIS, Frank da Silva. Análise do processo de profissionalização da gestão de empresas familiares atuantes no varejo. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa – RECADM.** Campo Largo/PR, v. 9, n. 2, p. 233-250, nov. 2010.

CHITTOOR, Raveendra; DAS, Ranjan. Professionalization of management and succession performance – a vital linkage. **Family Business Review**, v. 24, n. 1, p. 65-69, Mar. 2007.

CHRISMAN, James J.; CHUA, Jess H.; SHARMA, Pramodita. **Current trends and future directions in family management studies: toward a theory of the family firm.** 2003. Disponível em: <https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:045sBoj2mvIJ:citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi%3D10.1.1.134.43%26rep%3Drep1%26type%3Dpdf%26embedded%3Dtrue+current+trends+and+future+directions+in+family+business+management+studies&hl=pt-BR&gl=br&pid=bl&srcid=ADGEESj-I8m9SA4WcM9FiGd5ijEpgpX37KvgINdonTK_QPpyEKVoGC4Z_nTEKkYmWG4KwUhidRj8baBfHqy-nyGsH1NPJKkNHja670WSw5LejTsHIUwvL1zeL6AIhR12hpUkL6YTvYaC&sig=AHIEtbQgqRADcirJC1sHrXMuu49_21IYKA>. Acesso em: 24 jan. 2012.

CHRISMAN, James J.; STEIER, Lloyd P.; CHUA, Jess H. Personalism, particularism, and the competitive behaviors and advantages of family firms: an introduction. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 30, n. 6, p. 719-729, Nov. 2006.

CHRISMAN, James J.; KELERMANNNS, Franz W.; CHAN, Kam C.; LIANO, Dartono. Intellectual foundations of current research in family business: an identification and review of 25 influential articles. **Family Business Review**, v. 23, n. 1, p. 9-26, Dec. 2009.

CHRISMAN, James J.; CHUA, Jess H.; PEARSON, Allison W.; BARNETT, Tim. Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 36, n. 2, p. 267-293, Mar. 2012.

CHUA, Jess H.; CHRISMAN, James J.; BERGIEL, Erich B. An agency theoretic analysis of the professionalized family firm. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 33, n. 2, p. 355-372, Mar. 2009.

CHUA, Jess H.; CHRISMAN, James J.; SHARMA, Pramodita. Defining the family business by behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 23, n. 4, p. 19-39, Summer 1999.

COLLI, Andrea. Contextualizing performance of family firms: the perspective of business history. **Family Business Review**, v. 25, n. 3, p. 243-257, Mar. 2012.

COLLINS, Lorna; O'REGAN, Nicholas. The evolving field of family business. **Journal of Family Business Management**, v. 1, n. 1, p. 5-13, Dec. 2010.

CORLEY, Kevin G.; GIOIA, Dennis A. Building theory about theory building: what constitutes a theoretical contribution? **Academy of Management Review**, v. 36, n. 1, p. 12-32, Jan. 2011.

COSTA, Francisco José da. **Mensuração e desenvolvimento de escalas: aplicações em Administração**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2011.

COSTA, Francisco José da; BATISTA, Paulo César de Sousa. Profissionalização da empresa familiar: um estudo de caso numa escola privada. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 2003, Brasília. **Anais...** Brasília:UEM/Uel/UnB, 2003.

COSTA, Juliana Soares Moura. **Tipologias culturais e ciclo de vida organizacional: o caso ENSR/AECOM**. 2008. 123 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC/RJ, Rio de Janeiro, 2008.

COUTINHO, Luciano G.; FERRAZ, João Carlos. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas, SP: Papirus, 1994.

CRONBACH, Lee J. Coefficient alpha and the internal structure of tests. **Psychometrika**, v. 16, n. 3, p. 297-334, Sept. 1951.

DANES, Sharon M.; LEE, Jinhee; STAFFORD, Kathryn; HECK, Ramona Kay Zachary. The effects of ethnicity, families and culture on entrepreneurial experience: an extension of sustainable family business theory. **Journal of Developmental Entrepreneurship**, v. 13, n. 3, p. 229-268, June 2008.

DANES, Sharon M.; STAFFORD, Kathryn; HAYNES, George; AMARAPURKAR, Sayali S. Family capital of family firms: bridging human, social and financial capital. **Family Business Review**, v. 22, n. 3, p. 235-238, Sept. 2009.

DAVEL, Eduardo; COLBARI, Antônia. Organizações familiares: por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade. **Revista Organizações e Sociedade**, Universidade Federal da Bahia, v. 7, n. 18, p. 45-64, maio/ago. 2000.

DAVIS, John. **Governança da empresa e da propriedade**. Portal HSM, 2008. Disponível em: < <http://www.hsm.com.br/artigos/governanca-da-empresa-e-da-propriedade>>. Acesso em: 06 jul. 2011.

DEBICKI, Bart J.; MATHERNE III, Curtis F.; KELERMANNNS, Franz W.; CHRISMAN, James J. Family business research in the new millennium: an overview of the who, the where, the what, and the why. **Family Business Review**, v. 22, n. 2, p. 151-155, June 2009.

DIEESE/SEBRAE. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa**. Agosto 2010. Disponível em: < www.dieese.org.br>. Acesso em: 15 jun. 2012.

DONATTI, Livia. A empresa familiar em um âmbito global. **Caderno de Pesquisas em Administração**. Ensaio. São Paulo, v. 1, n. 10, p. 56-63, 3º trim./99.

DONNELLEY, Robert G. A empresa familiar. Tradução de Carlos Osmar Bertero. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v. 7, n. 23, p. 161-198, abr./jun. 1967.

DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Publifolha, 1999.

DUARTE, Francisco Dias; OLIVEIRA, Leonardo Rocha. Proposta para avaliação de maturidade no processo sucessório de empresas familiares. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2007.

DUARTE, Francisco Dias; OLIVEIRA, Leonardo Rocha. Desenvolvimento de ferramenta para análise de maturidade em processos sucessórios de empresas familiares. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional – Gestão.Org.**, Universidade Federal de Pernambuco, v. 8, n. 1, p. 6-26, jan./abr. 2010a.

DUARTE, Francisco Dias; OLIVEIRA, Leonardo Rocha. Análise de maturidade de processos sucessórios em empresas familiares. **Revista de Gestão - REGE**, São Paulo, v. 17, n. 2, p. 135-150, abr./jun. 2010b.

DYER JR., W. Gibb. Examining the “family effect” on firm performance. **Family Business Review**, v. 19, n. 4, p. 253-272, Dec. 2006.

EFRON, Bradley; TIBSHIRANI, Robert J. **An Introduction to the Bootstrap**. New York: Chapman & Hall, 1993.

EHLERS, Magda Geyer. **Refletindo sobre sucessão**. Disponível em: <<http://www.geyerehlers.com.br/empresafamiliar.htm>> Acesso em: 16 out. 2006.

EPPERLEIN, Patrícia. **Sucesso de empresas familiares está na profissionalização**. 2010. Disponível em: < www.mariaca.com.br/extract.aspx?type=A&id=18>. Acesso em: 10 fev. 2012.

ESCUDE, Sérgio Antônio Loureiro. Governança corporativa e empresa familiar: mecanismos e instrumentos facilitadores na gestão de conflitos societários. **Revista de Administração da UNIMEP**, Piracicaba, v. 4, n. 3, p. 80-105, set./dez. 2007.

ESTOL, Kátia Maria Felipe; FERREIRA, Maria Cristina. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 10, n. 4, p. 93-110, out./dez/ 2006.

EUROPEAN COMMISSION. **Overview of family-business-relevant issues: research, networks, policy measures and existing studies**. Bruxelas – Bélgica: Directorate-General for Enterprise and Industry, 2009. Disponível em: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/family-business/family_business_expert_group_report_en.pdf>. Acesso em: 28 ago.2012.

FELDMANN, Paulo Roberto. O jeito latino-americano de gerir empresas. **GV-Executivo**, v. 9, n. 2, p. 50-52, jul./dez. 2010.

FIGUEIREDO FILHO, Geraldo. **A contribuição do conselho de administração, como instrumento da governança corporativa, na estratégia de uma empresa familiar de capital aberto**. 2011. 105 f. Dissertação (Mestrado em Administração) –Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC/MG, Belo Horizonte, 2011.

FLORES JÚNIOR, José Elias. **Sucessão em empresas familiares: dilema entre pais e filhos**. 2010. 162 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

FLORIANI, Oldoni Pedro. **Empresa familiar ou... inferno familiar?** 2. ed. Curitiba: Juruá, 2008.

FORNELL, Claes; LARCKER, David F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 1, p. 39-50, Feb. 1981.

FREIRE, Patrícia de Sá; NAKAYAMA, Marina Keiko; SOARES, Aline Pereira; PACHECO, Andressa; SPANHOL, Fernando José. **Revista da CCEI-URCAMP**, Universidade da Região da Campanha, v. 13, n. 23, p. 40-52, mar. 2009.

FREIRE, Patrícia de Sá; SOARES, Aline Pereira; NAKAYAMA, Marina Keiko; SPANHOL, Fernando José. Processo de sucessão em empresa familiar: gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de informação - JISTEM**, São Paulo, v. 7, n. 3, p. 713-736, ago. 2010.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: formação, tipologia e impacto**. São Paulo: Makron McGraw-Hill, 1991.

FREITAS, Ernani Cesar de; FREZZA, Cleusa Maria Marques. Gestão e sucessão em empresa familiar. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, Novo Hamburgo, v. 2, n. 1, p. 31-43, jan. 2005.

FREITAS, Ernani Cesar de; KRAI, Lucas Saldanha. Gestão organizacional em empresas familiares no vale do rio dos sinos. **Revista de Gestão**, São Paulo, v. 17, n. 4, p. 387-402, out./dez. 2010.

FREITAS, Ernani Cesar de; FREZZA, Barth, Maurício. Profissionalização da gestão nas empresas familiares: estagnar ou inovar? **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, Taubaté, SP, v. 7, n. 3, p. 158-185, set./dez. 2011.

GARCIA, Volnei Pereira. **Desenvolvimento das famílias empresárias**. Rio de Janeiro: Qualitimark, 2001.

GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollin; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração: ciclos de vida da empresa familiar**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Negócio Editora, 1997.

GIAMARCO, Julius. The three leves of family business succession planning. **Journal of Financial Service Professional**, v. 66, n. 2, p. 59-69, Mar. 2012.

GOMES, Juliana Araújo; SOUZA NETO, José Antônio de; MARTINS, Henrique Cordeiro. O Conselho de Administração em empresas familiares: avaliação da adesão ao Código de Melhores Práticas do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: EnANPAD, 2006.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. Os novos desafios da empresa do futuro. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 3, p. 10-19, jul./set. 1997.

GONÇALVES, Ernesto Lima. **Família, ontem, hoje e sempre**. Aparecida, São Paulo: Santuário, 2000.

GONÇALVES, J. Sérgio. As empresas familiares no Brasil. **Revista de Administração de empresas**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 7-12, jan./mar. 2000.

GONÇALEZ, Inayara Valéria de Freitas Pedroso; SATO, Ana Carolina Leiko; PELISSARI, Anderson Soncini Pelissari; SILVA, Bethânia Garcia Cid e. Plano de sucessão: um estudo de caso em uma empresa familiar de mídia exterior. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 16, n. 4, p. 51-75, out./dez. 2011.

GORGATI, Vlamir. **Os determinantes da estrutura de capital de empresas familiares brasileiras durante os processos sucessórios**: contribuições da teoria da firma. 2000. 116 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

GRZESZCZESZYN, Geverson; MACHADO, Hilka Pelizza Vier. Empresas familiares do setor moveleiro e desenvolvimento local em Guarapuava. In: ENCONTRO DA

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2008.

GRZYBOVSKI, Denize; TEDESCO, João Carlos. Empresa familiar x competitividade: tendências e racionalidades em conflito. **Revista Teoria e Evidência Econômica**, Passo Fundo, v. 6, n. 11, p. 37-68, nov. 1998.

HAIR, Joseph F.; BLACK, Willian C.; BABIN, Barry J.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L. **Análise Multivariada de Dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HALL, Annika; NORDQVIST, Mattias. Professional management in family businesses: toward an extended understanding. **Family Business Review**, v. 21, n. 1, p. 51-69, Mar. 2008.

HECK, Ramona K. Z.; DANES, Sharon M.; FITZGERALD, Margaret A.; HAYNES, George W.; JASPER, Cynthia R.; SCHRANK, Holly L.; STAFFORD, Kathryn; Winter, Mary. The family's dynamic role within family business entrepreneurship. In: POUTZIOURIS, Panikkos Zata; SMYRNIOS, Kosmas X.; KLEIN, Sabine B. (Org.). **Handbook of research on family business**. Cheltenham: Edward Elgar Publishers, 2006. p. 80-105.

HENSELER, Jorg; RINGLE, Christian M.; SINKOVICS, Rudolf R. The Use of Partial Least Squares Path Modeling International Marketing. **Advances in International Marketing**, v. 20, annual, p. 277-319, 2009.

HOLLANDER, Myles; WOLFE, Douglas A. **Nonparametric Statistical Methods**. New York: John Wiley & Sons, 1999.

HUPPES, Daniela. **Práticas culturais adotadas por uma empresa familiar visionária para perpetuar a ideologia central**: estudo de caso da Expresso Medianeira. 2008. 108 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria – UFSM, Santa Maria/RS, 2008.

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Governança**. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em: 10 abr. 2014.

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Governança corporativa em empresa familiar**. São Paulo: IBGC, 2011.

IFC – INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION. **Family Business Governance Handbook**. Washington, USA: IFC, 2007.

IMD – INTERNATIONAL INSTITUTE FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT. **Family business at the forefront of global change**. Artigo. 2011. Disponível em: <<http://www.imd.org/research/publications/upload/Family-Business-Discovery-Event-04-06-12.pdf?tea4=true>>. Acesso em: 04 jun. 2012.

IMD – INTERNATIONAL INSTITUTE FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT. **Openness: taking family business to a new level**. Artigo. 2012. Disponível em: <<http://www.imd.org/research/publications/upload/Openness-Taking-the-Family-Business-to-a-new-level-2012.pdf?tea4=true>>. Acesso em: 19 ago. 2012.

INFOMONEY. **Empresas familiares devem ser profissionalizar para atrair bons profissionais**. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/informativo/empresas-familiares-devem-se-profissionalizar-para-atrair-bons-profissionais/29188/>>. Acesso em: 17 jun. 2011.

JORNAL DO COMÉRCIO. **Gestão profissional é o caminho**. São Paulo: 2007. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=13410>>. Acesso em: 21 ago. 2012.

KREISIG, Denise; SPRINGER, Fabio Augusto; PETRY, Luiz Inácio. O processo de gestão em empresas familiares: um estudo em empresas de terceiro a quinta gerações. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 5., 2005, São Paulo. **Anais...** São Paulo: CONGRESSO USP, 2005.

LANK, Aden G. **Determinants of Longevity of the Family Enterprise**. Apresentação, 2003. Disponível em: <http://www.google.com.br/search?sourceid=navclient&hl=pt-BR&ie=UTF-8&rlz=1T4ADRA_pt-BRBR491BR500&q=a+formula+do+crescimento+sustent%a1vel+mendes+arruda>. Acesso em: 14 maio 2012.

LE BRETON-MILLER, Isabelle; MILLER, Danny. Why do some family businesses out-compete? Governance, long-term orientations and sustainable capability. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 30. n. 6, p. 731-746, Nov. 2006.

LEITE, Gleucir. **Processo de sucessão e desafios da profissionalização**: estudo em quatro empresas familiares na região metropolitana de Belo Horizonte/MG. 2012. 100 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2012.

LEMONS, Mônica de Faria Mascarenhas e. O processo de sucessão em empresas familiares. **Revista FAE Business**, Curitiba, v. 5, n. 5, p. 40-42, abr. 2003.

LEONARD, Egle. **Longevidade dos negócios de família**. São Paulo: Wener & Associados, 2008. Disponível em: <<http://www.guiadafarmacia.com.br/edicao-191/longevidade-dos-negocios-de-familia>>. Acesso em: 21 ago. 2012.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado**. São Paulo: Atlas, 2005.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra; SILVA, Anielson Barbosa da; FERNANDES, Caroline Brito. Sucessão: como transformar o duelo em dueto. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 107-117, jan./fev./mar. 2006.

LETHBRIDGE, Eric. Tendências da empresa familiar no mundo. *Revista BNDS* nº 7. Brasília: BNDS, 1997. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev707.pdf Acesso em: 02 mar. 2012.

LETHBRIDGE, Tiago. O perfil do sucessor ideal. **Revista Exame**, ed. 863, março 2006.

LIMA, Maria do Carmo Dias. **Análise de uma empresa familiar do ramo metalúrgico, em Minas Gerais, sob a ótica da cultura organizacional**. 2005. 81 f. Dissertação (Mestrado profissional em Economia de Empresas) – Fundação Educacional Antônio Dadalto – FEAD, Belo Horizonte, 2005.

LIMA, Juvêncio Braga de; BORGES, Alex Fernando; CARVALHO, Flaviana Andrade de Pádua. Construção do processo de sucessão em empresas familiares: transmissão gerencial e patrimonial. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2007.

LIMA, Maria José de Oliveira. **As empresas familiares na cidade de Franca – um estudo sob a visão do serviço social**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009.

LIRA, Waleska Silveira; MELO, Islania Maria de; CANDIDO, Gesinaldo Ataíde. Análise dos fatores críticos de sucesso nas micro e pequenas empresas familiares do estado do Rio Grande do Norte. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista - SP, v. 4, n. 3, p. 4-14, set./dez. 2010.

LISSONI, Juliano; PEREIRA, Maurício Fernandes; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro; SERRA, Fernando Ribeiro. Family business: how family and ownership shapes business professionalization. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios – RBGN**, São Paulo, v. 12, n. 37, p. 464-479, out./dez. 2010.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

LODI, João Bosco. O fortalecimento da empresa familiar. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

LOPES, Doniali Elaine. **A sobrevivência da pequena empresa familiar a partir da administração estratégica**: um estudo de caso em uma pequena empresa do ramo de serviços alimentares na cidade de Outro Branco – MG. 2007. Dissertação (Mestrado profissional em Administração) – Fundação Educacional Antônio Dadalto – FEAD, Belo Horizonte, 2007.

LUMPKIN, Thomas G.; BRIGHAM, Keith H. Long-term orientation and intertemporal choice in family firms. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 35, n. 6, p.1149-1169 , Nov. 2008.

MACHADO, Roberta Magalhães da Cruz; WETZEL, Ursula; RODRIGUES, Monica Esteves. A experiência de sucessão para herdeiras de empresas familiares do Rio de Janeiro. **CADERNOS EBAPE**, FGV, Rio de Janeiro, v. 6, n. 3, p. 1-24, set. 2008.

MADUEÑO, Jesús Herrera; JORGE, Manuel Larran; GARDEY, Gonçalo Sánchez. Effects of family ownership on SME performance. **Revista de Empresa Familiar**, Espanha, v. 1, n. 2, p. 5-16, 2011. Disponível em:
<<http://www.catedraempresafamiliar.uma.es/ojs223/index.php/revistaempresafamiliar/article/view/20/Art%C3%ADculo1%20Vol.1No2>>. Acesso em: 21 ago. 2012.

MAHTO, Raj. V.; DAVIS, Peter S.; PEARCE II, John A.; ROBINSON JR., Richard B. Satisfaction with firm performance in family businesses. **Entrepreneurship Theory and Practice**, n. 34, p. 5, Sept. 2010.

MAIA, Tatiana Silva Tavares. Gestão de pessoas: particularidades de empresas familiares. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 2, p. 71-85, maio/ago. 2009.

MAIA, Tatiane Silva Tavares. Ação empreendedora, sucessão e governança em empresas familiares: em direção a formação de capital. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 13., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: SEMEAD, 2010.

MARTINS, Alessandra; MACCARI, Emerson Antônio; CAMPANARIO, Milton de Abreu; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro da. Empresa familiar e as dificuldades enfrentadas pelos membros da terceira geração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 10, n. 22, p. 30-54, set./dez. 2008.

MARTINS, Henrique Cordeiro. **Governança Corporativa em cenário de mudanças: evidências empíricas das alterações dos atributos, papéis e responsabilidades do Conselho de Administração das empresas brasileiras.** 2005. 250 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

MARTINS, Juliana França. **A profissionalização de uma empresa familiar e sua influência na cultura e na construção das identidades dos gestores.** 2009. 92 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Educacional Antônio Dadalto – FEAD, Belo Horizonte, 2009.

MAY, Peter. **Leading the family business: from owner strategy to business strategy.** IMD, dez. 2008. Disponível em: <<http://www.imd.org/research/challenges/TC084-08.cfm>> Acesso em: 02 dez. 2011.

MENDES, Luis Augusto Lobão; ARRUDA, Carlos. **A fórmula do crescimento sustentável.** Fundação Dom Cabral, 2009. Disponível em: <<http://www.fdc.org.br/pt/Documents/DOM5%20-%20ponto%20de%20vista.pdf>>. Acesso em: 03 set. 2011.

MERHI, Danielle Quintanilha; SILVA JUNIOR, Annor da; SILVA, Priscilla de Oliveira Martins da; SILVA, Alfredo Rodrigues Leite da. Carreiras e processo sucessório na empresa familiar: uma análise à luz da teoria psicanalítica. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2010.

MINGOTI, S. A. **Análise de dados através de métodos de Estatística Multivariada:** uma abordagem aplicada. Belo Horizonte: UFMG, 2007.

MIZUMOTO, Fabio Matuoka; MACHADO FILHO, Cláudio Pinheiro. Práticas de governança corporativa em empresa familiar de capital fechado: um estudo de caso. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 12, n. 2, p. 3-17, abr./jun. 2007.

MONCKE; Armin; LEISCH, Friedrich. "SEM-PLS: Structural Equation Modeling Using Partial Least Squares." **Journal of Statistical Software**, v. 48, n. 3, p. 1-32, mês 2012.

MORAES FILHO, Antônio Carlos Trindade de; BARONE, Francisco Marcelo; PINTO, Marcos de Oliveira. A produção científica em empresas familiares: um enfoque conceitual. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 6, p. 1971-91, nov./dez. 2011.

MOREIRA JUNIOR, Armando Lourenzo. **Estratégias de governança na empresa familiar** – modelo para redução de conflitos familiares e perpetuação da empresa. 2006. 123 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

MÜLLER, Aderbal Nicolas; CARLIN, Everson Luiz Breda. As exigências do mercado e a gestão de empresas familiares. **Revista FAE Business**, Curitiba, v. , n. 3, p. , set. 2002.

MUCHON, Domingos; CAMPOS, Elismar Álvares da Silva. **A profissionalização da empresa familiar**. Ensaio. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 1998.

NENEVÊ, Mário. **O impacto da profissionalização na gestão de uma organização familiar**. 2003. 127 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, São Bento do Sul, 2003.

NOVELLINO, Alexis. **Solução fora de casa**. Site PROSPERARE, 2007. Disponível em: http://www.prosperarebrasil.com.br/newsletter/edicao_001/edicao_001_artigo_01.html. Acesso em: 02 mar. 2012.

NUNNALLY, Jum C.; BERNSTEIN, Ira H. **Psychometric Theory**. New York: McGraw-Hill, 1994.

OECD - ORGANISATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT. **Os Princípios da OECD para o Governo das Sociedades**. Paris: OECD, 2004. Disponível em: <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/33931148.pdf>. Acesso em: 03 mar. 2013.

OLIVEIRA, Adriana Aparecida de; PAPA, Adriana Cássia. A influência da cultura organizacional no processo de profissionalização da gestão em uma empresa familiar. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 2, n. 3, p. 385-398, set./dez. 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Janete Lara de; ALBUQUERQUE, Ana Luiza; PEREIRA, Rafael Diogo; BORGES, Alex Fernando. Governança, sucessão e profissionalização em uma empresa familiar: (re)arranjando o lugar da família multigeracional. **Revista Brasileira de Gestão e Negócios**, São Paulo, v. 14, n. 43, p. 176-192, abr./jun. 2012.

OLIVEIRA, Janete Lara de; CAMPOS, Elismar Álvares da Silva; PINHEIRO, Alexandre Santos; PIMENTEL, Thiago Duarte. A governança corporativa como elemento mediador na empresa familiar. **Revista de Administração FACES** - Universidade FUMEC, Belo Horizonte, v. 2, n. 3, p. 105-122, jul./set. 2011.

OLIVEIRA, Victor do Carmo. **Sinais de longevidade e mortalidade de micros e pequenas empresas**: um estudo no setor de distribuição de gás liquefeito de petróleo na região metropolitana de Belo Horizonte/MG. 2011. 133 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdades Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2011.

OLSON, Patrícia d.; ZUIKER, Virginia S.; DANES, Sharon M.; STAFFORD, Kathryn; HECK, Ramona K. Z.; DUNCAN, Karen A. The impact of the family and the business on family business sustainability. **Journal of Business Venturing**, v. 18, n. 5, p. 639-666, Sept. 2003.

PADULA, Antônio Domingos. **Empresa familiar**: criação, profissionalização, desenvolvimento e sucessão. 3. ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2004.

PAIVA, Kelly C. M.; OLIVEIRA, Michelle C. S. M; MELO, Marlene C. O. L. Produção científica brasileira sobre empresa familiar – um metaestudo de artigos publicados em anais de eventos da ANPAD no período de 1997-2007. *Revista de Administração Mackenzie*. São Paulo, v. 9, n. 6. p. 148-173, set./out., 2008.

PALACIOS, Tomás M. Bañegil; MARTÍNEZ, Ascensión Barroso; JIMÉNEZ, Juan Luis Tato **Revista de Empresa Familiar**, Espanha, v. 1, n. 2, p. 5-16, 2011. Disponível em: <<http://www.catedraempresafamiliar.uma.es/ojs223/index.php/revistaempresafamiliar/article/view/21/Art%C3%ADculo1%20Vol.1No2>>. Acesso em: 21 ago. 2012.

PAPA, Adriana Cássia; LUZ, Talita Ribeiro da. O papel do fundador na cultura de uma empresa familiar: um estudo de caso em João Monlevade. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2008.

PEREIRA, Rafael Diogo; OLIVEIRA, Janete Lara de. A estruturação do processo sucessório e a influência dos valores familiares em uma empresa têxtil mineira. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2010.

PEREIRA, Marcelo Henrique Neves. **Fatores críticos de sucesso em empresas familiares**: uma abordagem competitiva. 2008. 93 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2008.

PEREIRA, Maurício Fernandes; RIBEIRO, Mariluce Lemos Guetten; LISONI, Juliano; CARIO, Silvio Ferraz. Processo de mudança e adaptação estratégica em uma empresa familiar brasileira: o caso da Reunidas S/A. **Revista Organizações em contexto**, São Paulo, ano 6, n. 11, p. 86-124, jan./jun. 2010.

PETRY, Luiz Inácio. **Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares**. 2005. 253 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, São Leopoldo, 2005.

PETRY, Luiz Inácio; NASCIMENTO, Auster Moreira. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. **Revista Contabilidade & Finanças**, USP, São Paulo, v. 20, n. 49, p. 109-125, jan./abr. 2009.

PROSPERARE. **Crescimento e longevidade da empresa familiar**. Artigo. São Paulo, 2007. Disponível em: <http://www.prosperarebrasil.com.br/pesquisa_empresa_familiar.pdf>. Acesso em: 21 ago. 2011.

PROSPERARE. **Como grupos familiares planejam o futuro**. São Paulo: Prosperare, 2010. Disponível em: <<http://prosperarebrasil.com.br/blog/?p=114>>. Acesso em: 19 abr. 2011.

PWC - PRICEWATERHOUSECOOPERS INTERNATIONAL LIMITED. **As empresas familiares no Brasil**. Pesquisa 2010. Disponível em: <<http://www.pwc.com.br/pt/estudos-pesquisas/as-empresas-familiares-no-brasil.jhtml>>. Acesso em: 10 dez. 2011.

PWC - PRICEWATERHOUSECOOPERS INTERNATIONAL LIMITED. **A família em jogo** – pesquisa PwC sobre gestão de empresas familiares. 2012a. Disponível em: <<http://www.pwc.com.br/pt/estudos-pesquisas/as-empresas-familiares-no-brasil.jhtml>>. Acesso em: 13 nov. 2012.

PWC - PRICEWATERHOUSECOOPERS INTERNATIONAL LIMITED. **Family firm: a resilient model for the 21st century**. Pesquisa 2012b. Disponível em: <<http://www.pwc.com.br/pt/estudos-pesquisas/as-empresas-familiares-no-brasil.jhtml>>. Acesso em: 13 nov. 2012.

RAICHE, Gilles; ROIPEL, Martin; BLAIS, Jean-Guy. Non graphical solutions for the Cattell's scree test. **Paper presented at The International Annual Meeting of the Psychometric Society**, Montreal, 2006.

REVISTA EXAME PME. **55% de empresas familiares não planejam sucessão, diz estudos**. São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame-pme/noticias/55-de-empresas-familiares-nao-planejam-sucessao-diz-estudo-m0157475>>. Acesso em: 30 mar. 2012.

RICCA, Domingos. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: CLA, 1998.
RICCA, Domingos. **Sucessão na empresa familiar: conflitos e soluções**. São Paulo: CLA, 2007.

RICCA, Domingos. **Quem são as empresas familiares?** Disponível em: [http://www.empresafamiliar.com.br/artigos/Quem são as Empresas Familiares](http://www.empresafamiliar.com.br/artigos/Quem_são_as_Empresas_Familiares). Acesso em: 30 jun. 2008.

RICCA, Domingos. **O poder da governança corporativa nas pequenas e médias empresas.** 2010. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/administracao-artigos/o-poder-da-governanca-corporativa-nas-pequenas-e-medias-empresas-2864857.html>>. Acesso em: 17 jun. 2011.

RICCA, Domingos. **Expansão e perpetuação das empresas familiares.** Portal HSM, 2011a. Disponível em: < <http://www.hsm.com.br/editorias/gestao-e-lideranca/expansao-e-perpetuacao-das-empresas-familiares>>. Acesso em: 06 jul. 2011.

RICCA, Domingos. **Não tenha medo de profissionalizar o negócio familiar.** Portal HSM, 2011b. Disponível em: <<http://www.hsm.com.br/editorias/gestao-e-lideranca/nao-tenha-medo-de-profissionalizar-o-negocio-familiar>>. Acesso em: 06 jul. 2011.

RICCA, Domingos. De pai para filho. **Jornal Estado de Minas**, Belo Horizonte, 12 jun. 2011c. Seção Negócios e Oportunidades.

ROCHA, Carlos Henrique Maurício da. **A profissionalização da gestão das empresas familiares num contexto de mudança:** um estudo de caso no setor têxtil. 2001. 183 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, Belo Horizonte, 2001.

RODRIGUES, Suzana Braga (Org.). **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional.** São Paulo: Atlas, 1999.

ROGOFF, Edward G.; HECK, Ramona Kay Zachary. Evolving research in entrepreneurship and family business: recognizing family as the oxygen that feeds the fire of entrepreneurship. Editorial. **Journal of Business Venturing**, v. 18, n. 5, p. 559-566, Sept. 2003.

ROTHAUSEN, Teresa J. Management work – family research and work – family fit: implications for building family capital in family business. **Family Business Review**, v. 22, n. 3, p. 220-234, Sep. 2009.

RUTHERFORD, Matthew W.; MUSE, Lori A.; OSWALD, Sharon L. A new perspective on the developmental model for family business. **Family Business Review**, v. 19, n. 4, p. 317-333, Dec. 2006.

RUTHERFORD, Matthew W.; KURATKO, Donald F.; HOLT, Daniel T. Examining the link between “familiness” and performance: can the F-PEC untangle the family business theory jungle? **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 32, n. 6, p. 1089-1109, Nov. 2008.

SANCHEZ, Gaston. **PLS Path Modeling with R**. Berkeley: Trowchez Editions, 2013.

SANDIG, Alberto Gimeno. **El desempeño en la empresa familiar**: un estudio causal de los factores y variables internas. Tesis doctoral. ESADE – Universitat Ramon Llull. Spain, set. 2004.

SANMARTIN, Emilio Ruzo; PEREZ, Fernando Losada; BARREIRO, Maria Gómez. **El diseño organizativo de la empresa familiar gallega**. Universidad Santiago de Compostela, 2007. Disponível em: <<http://www.dialnet.unirioja.es/download/articulo/2480043.pdf>>. Acesso em: 30 mar. 2012.

SANTANA, Sílvia Cristina Carvalho Sampaio; SILVA, Willame Carvalho. **A empresa familiar**. [2005?] Disponível em: <<http://www.faete.edu.br/revista/ARTIGO%20%20SILVIA2.pdf>>. Acesso em: 02 mar. 2012.

SANT’ANA, Vinícius Mesquita. **A relação entre cultura organizacional e o processo de profissionalização na empresa familiar**: um estudo de caso. 2010. 123 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC/MG, Belo Horizonte, 2010.

SANTOS, Ana Paula Azevedo de Holanda. **Os fatores que influenciam a implementação das boas práticas da governança corporativa nas empresas familiares**. 2011. 157 f. Dissertação (Mestrado profissional em gestão empresarial) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2011.

SANTOS, André Moreira. **O impacto da cultura no desempenho de uma empresa familiar**: um estudo de caso. 2004. 144 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC/RJ, Rio de Janeiro, 2004.

SCARPIN, Jorge Eduardo; ALMEIDA, Dalcy Mendes; MACHADO, Débora Gomes. **Endividamento e lucratividade**: um estudo em empresas familiares e não familiares que compõem o índice IBRX-100 da BM&FBOVESPA. 2012. Xxxx f. Disponível em: <dialnet.unirioja.es/download/articulo/4043126.pdf>. Acesso em: 10 out. 2012.

SEBRAE – SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Empresa familiar**: profissionalizar para evitar o naufrágio no mundo globalizado. Santa Catarina: SEBRAE/SC, 2005. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=9528>>. Acesso em: 21 ago. 2012.

SCHASS, Joachim. **Empresa familiar tem desempenho superior às companhias de capital aberto.** Artigo. São Paulo, mar. 2008. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Epocanegocios/0,,EDG82559-8373,00-EMPRESA+FAMILIAR+TEM+DESEMPENHO+SUPERIOR+AS+COMPANHIAS+DE+CAPITAL+ABERTO.html>>. Acesso em 15.11.2013.

SCHASS, Joachim. **Dealing with the complexity of family business:** strategies for long-term success. IMD, 2008. Disponível em: <<http://www.imd.org/uupload/IMD.WebSite/MicroSites/family-business/pdfs/articles/Dealing-with-the-Complexity-of-Family-Business.pdf>>. Acesso em: 02 dez. 2011.

SHARMA, Pramodita; CHRISMAN, James J.; CHUA, Jess H. “Strategic management of the family business: past research and future challenges. **Family Business Review**, v. 10, n. 1, p. 1-35, Mar. 1997.

SHARMA, Pramodita. An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future In: POUTZIOURIS, Panikkos Zata; SMYRNIOS, Kosmas X.; KLEIN, Sabine B. (Org.). **Handbook of research on family business**. Cheltenham: Edward Elgar Publishers, 2006. p. 25-55.

SILVA, Christian Luiz da. **Competitividade:** mais que um objetivo, uma necessidade. Artigo. 2009. Disponível em: <<http://mundocompetitivo.blogspot.com.br/2009/04/competitividade-mais-que-um-objetivo.html>>. Acesso em: 28 set. 2012.

SILVA, Leiliane Michelle Trindade da; BAPTISTA, Luciene Lopes. Aprendizagem organizacional, cultura e estratégia: uma análise de suas interações. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: EnANPAD, 2009.

SILVA, Mozaiel G.; CANDIDO, Gesinaldo A.; MARTINS, Maria de Fátima. Método de construção do índice de desenvolvimento local sustentável: uma proposta metodológica e aplicada. **Revista Brasileira de Produtos Agroindustriais**, Campina Grande, n. 01, 2009. Disponível em: <<http://www.deag.ufcg.edu.br/rbpa/rev111/Art1118.pdf>>. Acesso em: 10 maio 2012.

SILVA JÚNIOR, Annor da; MUNIZ, Reynaldo Maia. Sucessão, poder e confiança: um estudo de caso em uma empresa familiar capixaba. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 107-117, jan./fev./mar. 2006.

SMIRCICH, Linda. Concepts of culture and organizations analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 3, p. 339-358, Sept. 1983.

SONGINI, Lucrezia. The professionalization of family firms: theory and practice. In: POUTZIOURIS, Panikkos Zata; SMYRNIOS, Kosmas X.; KLEIN, Sabine B. (Org.). **Handbook of research on family business**. Cheltenham: Edward Elgar Publishers, 2006. p. 269-297.

SOUZA, Evandro da Paixão de. **O desafio da continuidade no processo sucessório em uma empresa familiar**: um estudo de caso de uma indústria moveleira na região norte de Belo Horizonte. 2012. Xxxx f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo - MG, 2012.

STAFFORD, Kathryn; DUCAN, Karen A.; DANE, Sharon; WINTER, Mary; KAYE, Kenneth. A research model of sustainable family businesses. **Family Business Review**, v. 12, n. 3, p. 197-208, Sept. 1999.

STALK, George; FOLEY, Henry. Avoid the traps that can destroy family businesses. **Harvard Business Review**, p. 25-27, Jan./Feb. 2012.

STEWART, Alex; HITT, Michal A. Why can't a family business be more like a non-family business? Modes of professionalization in family firms. **Family Business Review**, v. 25, n. 1, p. 58-86, Sept. 2011.

SWART, Hester Catharina. **Evaluation of the factors that ensures long-term sustainability of family businesses**. 2005. 168 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Negócios) – North-West University, África do Sul, 2005.

TENENHAUS, Michel; VINZI, Vincenzo E.; CHATELIN, Yves-Marie C.; LAURO, Carlo. PLS path modeling. **Computational statistics & Data Analysis**, v. 48, n. 1, p. 159-205, Jan. 2005.

TILLMANN, Cátia; GRZYBOVSKI, Denise. Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família empresária. **Revista Organizações e Sociedade**, Universidade Federal da Bahia, v. 12, n. 32, p. 45-61, jan./mar. 2005.

TONDO, Cláudia (Org.). **Desenvolvendo a empresa familiar e a família empresária**. Porto Alegre: Sulina, 2008.

TOSO JÚNIOR, Reinaldo; EZAKI, Hitskô Albano; OLIVEIRA, Jéssica Melissa de; CARDOSO, Kátia; SANTOS, Letícia Aparecida dos; MANZATTO, Lílian; OTAGURO, Rodrigo de Mello; VINCEZI, Rodrigo Eugênio; BERENGUEL, Paulo Leandro; JACINTO, Stefano Missorelli Perez; SILVA, Tamires Freire; BRAVIN, Thais Fernanda Cantero. Alguns aspectos da administração familiar no Brasil. **Revista Reverte**, Faculdade de Tecnologia de

Indaiatuba – FATEC, 8. ed., ano 8, n. 8, Artigo 1, dez. 2010. Disponível em: <http://www.fatecindaiatuba.edu.br/reverte_online/8aedicao/Artigo1.pdf>. Acesso em: 10 set. 2012.

TREVINYO-RODRIGUES, Rosa Nelly. From a family-owned to a family-controlled business – applying chandler’s insights to explain family business transitional stages. **Journal entrepreneurship of Management History**, v.15, n. 3, p. 284-298, July-Sept. 2009.

VEIGA, Ronaldo Duarte da. **Empresas familiares que optaram pela não profissionalização** - um estudo de caso. 2010. 111 f. Dissertação (Mestrado profissional em Economia de Empresas) – Fundação Educacional Antônio Dadalto – FEAD, Belo Horizonte, 2010.

VELOSO, Paulo Roberto. **A pequena e a média empresa familiar no contexto da economia globalizada**: tendências e racionalidades em conflito. Passo Fundo: UPF, 2000.

VIDA, Laércio José. **Papéis gerenciais numa empresa familiar segundo a avaliação dos gestores**: um estudo de caso. 2007. 90 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Educacional Antônio Dadalto – FEAD, Belo Horizonte, 2007.

VIDIGAL, Antônio Carlos. **Viva a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

VIDIGAL, Antônio Carlos. A sobrevivência da empresa familiar no Brasil. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 66-71, abr./jun. 2000.

VINZI, Vincenzo Esposito; CHIN, Wynne W.; HENSELER, Jorg; WANG, Huiwen. **Handbook of Partial Least Squares**. New York: Springer, 2010.

WAIKATO MANAGEMENT SCHOOL (s/d). Family business research: a literature review. Nova Zelândia. [2010?] Disponível em: <<http://wms-soros.mngt.waikato.ac.nz/NR/rdonlyres/ewmlmlbdzeldkz5f2nv23bqs44fcavngmasxlzjuvz5lq7kfdhwemu7oh34hb2p7ihci3a63a4fock/Resource27.pdf>>. Acesso em: 09 maio 2012.

WARD, John L. **Perpetuating the family business**. New York: Palgrave Macmillan, 2004.

WARD, John L. Desafios familiares são maiores que os próprios negócios, afirma John Ward. São Paulo. 2011. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=20029>>. Acesso em: 28 ago. 2012.

WITTKUHN, Franziska. **Professionalization of top management teams in family business: the influence on strategic decision-making processes**. 2009. 98 f. Dissertação (Mestrado em negócios internacionais, empreendedorismo e gestão de pequenas e médias empresas) – Universidade de Maastricht, Maastrich-Holanda, 2009.

WERNER, René A. **Família & Negócios: um caminho para o sucesso**. Barueri, SP: Manole, 2004.

YU, Andy; LUMPKIN, George T.; SORENSON, Ritch L.; BRIGHAM, Keith H. The landscape of family business outcomes: a summary and numerical taxonomy of dependent variables. **Family Business Review**, v. 25, n. 1, p. 33-57, Dec. 2012.

ZACHARY, Ramona K. The importance of the family system in family business. **Journal of Family Business Management**, v. 1, n. 1, p. 26-36, Jan./July. 2011.

ZAHRA, Shaker A.; KLEIN, Sabine B.; ASTRACHAN, Joseph H. Epilogue: theory building and the survival of family firms – three promising research directions. In: POUTZIOURIS, Panikkos Zata; SMYRNIOS, Kosmas X.; KLEIN, Sabine B. (Org.). **Handbook of research on family business**. Cheltenham: Edward Elgar Publishers, 2006. p. 614-617.

ZILBER, Silvia Novaes; MACCARI, Emerson Antônio; CARNEIRO FILHO, José Vicente; NOHARA, Jouliana Jordan. Sucessão em empresas familiares e seus impactos na estratégia empresarial: estudos de caso em empresas do setor de fabricantes de produtos médicos. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**, São Paulo, v. 9, n. 3, p. 88-111, set./dez. 2010.

APÊNDICES

Apêndice A - Relação das nomenclaturas dos itens

Governança	Gov-1	A empresa tem definidos sua missão, valores e visão.
	Gov-2	Existe, formalmente estabelecido, conselho/comitê ou grupo executivo para tomada de decisões.
	Gov-3	Existe política, estabelecida com critérios, de aposentadoria para os proprietários/acionistas gestores da...
	Gov-4	Existem critérios técnicos definidos para escolha do presidente/principal administrador da empresa.
	Gov-5	Existe acordo/protocolo familiar formal regulando as principais relações entre família e empresa.
	Gov-6	O acordo/protocolo familiar inclui cláusulas que dizem respeito ao processo sucessório da propriedade e da...
	Gov-7	Ocorre a definição de regras para nortear a entrada, a trajetória e a saída de membros da família dentro da...
	Gov-8	Ocorrem encontros/reuniões familiares, formais ou informais, para fortalecer a comunicação e o vínculo...
	Gov-9	Existe a prática de separação entre os ativos pessoais dos sócios da empresa e os ativos da empresa.
	Gov-10	A empresa possui um código de conduta/ética de conhecimento de todos os empregados.
Sucessão	Suc-1	São discutidas as diferenças entre herdeiro (quem herdará a propriedade) e sucessor (quem continuará a...
	Suc-2	Existem ações para treinamento e desenvolvimento sistemáticos de herdeiros e sucessores.
	Suc-3	São criadas oportunidades para o herdeiro e sucessor assumir desafios nas tarefas atribuídas.
	Suc-4	Ocorre o compartilhamento de ideias e sugestões entre o proprietário/gestor e o herdeiro/sucessor.
	Suc-5	A produtividade e a qualidade do serviço prestado são os critérios utilizados para promoções de sucessores.
	Suc-6	A empresa possui critérios e regras formais para escolha dos sucessores e para a distribuição de propriedade...
	Suc-7	A empresa possui critérios formais distintos entre a sucessão de propriedade e a sucessão de gestão.
	Suc-8	Existem regras para contratação de familiares na empresa, inclusive se herdeiros.
	Suc-9	Existe algum fórum, comitê ou grupo para discussão de assuntos relacionados à sucessão, tanto da gestão...
	Suc-10	Os herdeiros e sucessores participam da elaboração e execução das metas e atribuição de objetivos.
Estratégia	Est-1	A empresa utiliza outras fontes de financiamento que não apenas os recursos familiares ou aqueles gerados...
	Est-2	Ocorrem definições de estratégias de longo prazo.
	Est-3	A formulação das estratégias de empresa visa ao atingimento dos objetivos do negócio e da família...

	Est-4	As distintas características tanto da família quanto do negócio são utilizadas para diferenciar positivamente...
	Est-5	Existem controle e revisão dos objetivos estratégicos e acompanhamento de sua realização.
	Est-6	A empresa redefine seu posicionamento no mercado, assim que detectada tal necessidade.
	Est-7	Os objetivos estratégicos, missão, visão e valores estão definidos e difundidos a todos os funcionários.
	Est-8	A organização é orientada para resultados.
	Est-9	As estratégias da empresa estão formalizadas em um planejamento estratégico.
	Est-10	As decisões estratégicas são tomadas por um grupo/comitê/equipe constituído para tal responsabilidade.
Recursos Humanos	RH-1	A empresa utiliza critérios de competência e mérito para a entrada e promoção de membros da família na...
	RH-2	Ocorre capacitação para formação técnica, gerencial ou de liderança.
	RH-3	Avaliação de desempenho considera em sua maior parte resultados quantificáveis, além dos aspectos...
	RH-4	Existem critérios para avaliar o desempenho profissional de um empregado.
	RH-5	Existem critérios para seleção e contratação de diretores e/ou gerentes executivos na empresa.
	RH-6	Os dirigentes se preocupam com o desenvolvimento das pessoas e criam oportunidades para que elas se...
	RH-7	O sistema de remuneração da organização recompensa a competência e produtividade dos empregados.
	RH-8	As políticas e práticas de recursos humanos estimulam as pessoas a se preocuparem com a aprendizagem...
	RH-9	Os principais critérios para promoção são a competência e a produtividade do empregado.
	RH-10	Existe igualdade de oportunidade de entrada e remuneração para cargos executivos entre familiares e não...
Processos Administrativos/ Operacionais	PA-1	É realizada avaliação periódica de resultados corporativos e do desempenho dos cargos de direção/gestão.
	PA-2	Existem metodologias e instrumentos de gestão e controle dos processos administrativos e operacionais.
	PA-3	Há proibição de utilização de recursos empresariais para fins pessoais para todos que trabalham na empresa.
	PA-4	A empresa utiliza o orçamento empresarial e as informações contábeis para a tomada de decisão.
	PA-5	Os processos administrativos e operacionais, bem como as rotinas de trabalho, estão formalizados.
	PA-6	De um modo geral, os empregados sabem o que devem fazer para colaborar com os objetivos da organização.
	PA-7	Os processos de tomada de decisão nos processos administrativos e operacionais são participativos...
	PA-8	A organização conta com sistemas de gestão participativos que estimulam a iniciativa e ação das pessoas

	PA-9	A empresa possui organograma (definição de órgãos, chefia e funções) formal.
	PA-10	Ocorre investimento em recursos tecnológicos e humanos quando necessário.
Cultura	Cul-1	Foram implementados mecanismos de identificação e transferência dos valores familiares de uma geração...
	Cul-2	Foi estabelecido um “Código de Conduta” para as famílias proprietárias, o qual estabeleceu parâmetros para...
	Cul-3	A família desenvolveu uma crença de que os negócios servem a um propósito maior e mais longo do que...
	Cul-4	Existem planos e programas associados à identificação, ao resgate e à projeção dos valores e da cultura associada...
	Cul-5	A reputação da família é considerada como fator relevante para o sucesso do negócio.
	Cul-6	Os membros da família estão dispostos a fazer um esforço extra (além da sua atuação habitual na empresa)...
	Cul-7	Existe divulgação dos princípios e valores da empresa.
	Cul-8	Os laços afetivos e os aspectos emocionais influenciam nas decisões de forma positiva.
	Cul-9	O clima interno da organização estimula ideias novas e criativas.
	Cul-10	Os conflitos na família que influenciam o negócio são solucionados dentro da própria família.
Resultados - Objetivos econômicos	ROE-1	A empresa apresentou crescimento de vendas / prestação de serviços nos últimos 3 anos.
	ROE-2	A empresa apresentou crescimento do lucro líquido nos últimos três anos.
	ROE-3	A empresa tem desenvolvido ou aprimorado produto ou serviço para melhor atendimento ao mercado.
	ROE-4	A satisfação do cliente com o produto/serviço da empresa tem sido adequada.
	ROE-5	Os resultados da empresa tem propiciado dinheiro disponível para a família (renda familiar) de forma...
	ROE-6	Ocorreu crescimento dos empregados contratados nos últimos três anos.
	ROE-7	Foram atingidas as metas de vendas (receita) nos últimos três anos.
	ROE-8	A constituição e pagamento de dívidas da empresa estão dentro do planejado.
	ROE-9	A divisão de percentagens de propriedade entre familiares é considerada como ação a ser implementada.
	ROE-10	Os objetivos da empresa (negócio) estão sendo alcançados com sucesso.
Resultados - Objetivos não econômicos	RONE-1	O relacionamento empresa x família proporciona qualidade de vida no trabalho para os empregados...
	RONE-2	A empresa gera segurança para família.
	RONE-3	O trabalho na empresa tem propiciado tempo para os familiares estar com a família.
	RONE-4	A reputação da empresa e da família é reconhecida na comunidade de negócios.

-
- RONE-5 A harmonia familiar tem sido também um fator importante na tomada de decisões nos negócios.
- RONE-6 Os objetivos da família proprietária do negócio estão sendo alcançados com sucesso.
- RONE-7 A relação empresa x família tem permitido a transmissão de conhecimento entre gerações.
- RONE-8 A distribuição de propriedade e de cargos de gestão é considerada adequada em relação aos objetivos...
- RONE-9 A continuidade da empresa familiar é desejo compartilhado pelos sucessores e herdeiros.
-

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

Apêndice B - Questionário de pesquisa



QUESTIONÁRIO DE PESQUISA SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

Esta pesquisa, apoiada pela Universidade FUMEC - MG e pela FAPEMIG – Fundação de Amparo à Pesquisa de Minas Gerais, faz parte de tese em desenvolvimento no curso de doutorado da citada Universidade, tendo como objetivo investigar aspectos da profissionalização na empresa familiar brasileira e seus impactos organizacionais.

Empresa familiar, para efeito desta pesquisa, é uma organização cuja propriedade e/ou controle é pertencente a uma ou mais famílias, ocorrendo interação entre o sistema familiar e o sistema empresarial visando ao atingimento de objetivos econômicos e não econômicos.

Este questionário deverá ser respondido por pessoa da família que atue na empresa em posição de destaque de direção/gestão, e abrangerá questões envolvendo governança, sucessão, processos internos, cultura e resultados da empresa familiar, além de informações gerais sobre a empresa.

As questões estão dispostas em forma de afirmações, para as quais pedimos que seja apontado **o quanto você Concorda ou Discorda** de cada uma delas, em uma escala que varia de 1 a 5, sendo que os números indicam:

1 – Discordo totalmente;

2 – Discordo fortemente;

3 – Discordo/Concordo moderadamente;

4 – Concordo fortemente;

5 – Concordo totalmente

Desde já agradecemos a colaboração desta empresa na participação nesta pesquisa, contribuindo com a comunidade acadêmica e empresarial no estudo do tema, destacando que os questionários serão analisados em conjunto, preservando o sigilo das informações.

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

1. A empresa existe há:

- () até 5 anos.
 () 5 a 10 anos
 () 10 a 15 anos
 () 15 a 20 anos
 () 20 a 25 anos
 () mais de 25 anos → Ano de fundação: _____

GOVERNANÇA

A empresa tem definidos sua missão, valores e visão.	1	2	3	4	5
Existe, formalmente estabelecido, conselho/comitê ou grupo executivo para tomada de decisões.	1	2	3	4	5
Existe política, estabelecida com critérios, de aposentadoria para os proprietários/acionistas gestores da empresa.	1	2	3	4	5
Existem critérios técnicos definidos para escolha do presidente/principal administrador da empresa.	1	2	3	4	5
Existe acordo/protocolo familiar formal regulando as principais relações entre família e empresa.	1	2	3	4	5
O acordo/protocolo familiar inclui cláusulas que dizem respeito ao processo sucessório da propriedade e da gestão da empresa.	1	2	3	4	5
Ocorre a definição de regras para nortear a entrada, a trajetória e a saída de membros da família dentro da empresa.	1	2	3	4	5
Ocorrem encontros/reuniões familiares, formais ou informais, para fortalecer a comunicação e o vínculo familiar em relação à empresa.	1	2	3	4	5
Existe a prática de separação entre os ativos pessoais dos sócios da empresa e os ativos da empresa.	1	2	3	4	5
A empresa possui um código de conduta/ética de conhecimento de todos os empregados.	1	2	3	4	5

2. A empresa é do tipo/natureza:

- () Indústria
 () Comércio
 () Serviços

SUCESSÃO

São discutidas as diferenças entre herdeiro (quem herdará a propriedade) e sucessor (quem continuará a gestão) com os outros membros da família.	1	2	3	4	5
Existem ações para treinamento e desenvolvimento sistemáticos de herdeiros e sucessores.	1	2	3	4	5
São criadas oportunidades para o herdeiro e sucessor em assumir desafios nas tarefas atribuídas.	1	2	3	4	5
Ocorre o compartilhamento de ideias e sugestões entre o proprietário/gestor com o herdeiro/sucessor.	1	2	3	4	5
A produtividade e a qualidade do serviço prestado são os critérios utilizados	1	2	3	4	5

para promoções de sucessores.					
A empresa possui critérios e regras formais para escolha dos sucessores e para a distribuição de propriedade aos herdeiros.	1	2	3	4	5
A empresa possui critérios formais distintos entre a sucessão de propriedade e a sucessão de gestão.	1	2	3	4	5
Existem regras para contratação de familiares na empresa, inclusive se herdeiros.	1	2	3	4	5
Existe algum fórum, comitê ou grupo para discussão de assuntos relacionados à sucessão, tanto da gestão quanto do patrimônio da organização.	1	2	3	4	5
Os herdeiros e sucessores participam da elaboração e execução das metas e atribuição de objetivos organizacionais estratégicos.	1	2	3	4	5

3. Número de empregados da empresa:

- | | |
|------------------|---------------------|
| - INDÚSTRIA | - COMÉRCIO/SERVIÇOS |
| () até 19 | () até 9 |
| () 20 a 99 | () 10 a 49 |
| () 100 a 499 | () 50 a 99 |
| () mais que 499 | () mais que 99 |

PROCESSOS INTERNOS

Estratégia					
A empresa utiliza outras fontes de financiamento que não apenas os recursos familiares ou aqueles gerados pela própria empresa para viabilizar seu processo de crescimento/ expansão.	1	2	3	4	5
Ocorrem definições de estratégias de longo prazo.	1	2	3	4	5
A formulação das estratégias de empresa visa o atingimento dos objetivos do negócio e da família conjuntamente.	1	2	3	4	5
As distintas características tanto da família quanto do negócio são utilizadas para diferenciar positivamente a empresa no mercado.	1	2	3	4	5
Existem controle e revisão dos objetivos estratégicos e acompanhamento de sua realização.	1	2	3	4	5
A empresa redefine seu posicionamento no mercado, assim que detectada tal necessidade.	1	2	3	4	5
Os objetivos estratégicos, missão, visão e valores estão definidos e difundidos a todos os funcionários.	1	2	3	4	5
A organização é orientada para resultados.	1	2	3	4	5
As estratégias da empresa estão formalizadas em um planejamento estratégico.	1	2	3	4	5
As decisões estratégicas são tomadas por um grupo/comitê/equipe constituído para tal responsabilidade.	1	2	3	4	5

Recursos Humanos					
A empresa utiliza critérios de competência e mérito para a entrada e promoção de membros da família na gestão empresa.	1	2	3	4	5
Ocorre capacitação para formação técnica, gerencial ou de liderança.	1	2	3	4	5
A avaliação de desempenho considera, em sua maior parte, resultados quantificáveis, além dos aspectos comportamentais.	1	2	3	4	5
Existem critérios para avaliar o desempenho profissional de um empregado.	1	2	3	4	5
Existem critérios para seleção e contratação de diretores e/ou gerentes executivos na empresa.	1	2	3	4	5
Os dirigentes se preocupam com o desenvolvimento das pessoas e criam oportunidades para que elas se desenvolvam.	1	2	3	4	5
O sistema de remuneração da organização recompensa a competência e produtividade dos empregados.	1	2	3	4	5
As políticas e práticas de recursos humanos estimulam as pessoas a se preocuparem com a aprendizagem contínua e com o desenvolvimento pessoal e profissional.	1	2	3	4	5
Os principais critérios para promoção são a competência e a produtividade do empregado.	1	2	3	4	5
Existe igualdade de oportunidade de entrada e remuneração para cargos executivos entre familiares e não familiares.	1	2	3	4	5

Processos administrativos/operacionais					
É realizada avaliação periódica de resultados corporativos e do desempenho dos cargos de direção/gestão.	1	2	3	4	5
Existem metodologias e instrumentos de gestão e controle dos processos administrativos e operacionais.	1	2	3	4	5
Há proibição de utilização de recursos empresariais para fins pessoais para todos que trabalham na empresa.	1	2	3	4	5
A empresa utiliza o orçamento empresarial e as informações contábeis para a tomada de decisão.	1	2	3	4	5
Os processos administrativos e operacionais, bem como as rotinas de trabalho, estão formalizados.	1	2	3	4	5
De um modo geral, os empregados sabem o que devem fazer para colaborar com os objetivos da organização.	1	2	3	4	5
Os processos de tomada de decisão nos processos administrativos e operacionais são participativos e transparentes.	1	2	3	4	5
A organização conta com sistemas de gestão participativos que estimulam a iniciativa e ação das pessoas.	1	2	3	4	5
A empresa possui organograma (definição de órgãos, chefia e funções) formal.	1	2	3	4	5
Ocorre investimento em recursos tecnológicos e humanos quando necessário.	1	2	3	4	5

CULTURA					
Foram implementados mecanismos de identificação e transferência dos valores familiares de uma geração para outra.	1	2	3	4	5
Foi estabelecido um “Código de Conduta” para as famílias proprietárias, o qual estabeleceu parâmetros para relacionamentos internos e externos de seus membros e desses com a empresa.	1	2	3	4	5
A família desenvolveu uma crença de que os negócios servem a um propósito maior e mais longo do que o atendimento de expectativas/interesses individuais.	1	2	3	4	5
Existem planos e programas associados à identificação, resgate e projeção dos valores e da cultura associada à história dos fundadores, da família e da empresa.	1	2	3	4	5
A reputação da família é considerada como fator relevante para o sucesso do negócio.	1	2	3	4	5
Os membros da família estão dispostos a fazer um esforço extra (além da sua atuação habitual na empresa) para ajudar o negócio ser bem sucedido.	1	2	3	4	5
Existe divulgação dos princípios e valores da empresa.	1	2	3	4	5
Os laços afetivos e os aspectos emocionais influenciam nas decisões de forma positiva.	1	2	3	4	5
O clima interno da organização estimula ideias novas e criativas.	1	2	3	4	5
Os conflitos na família que influenciam o negócio são solucionados dentro da própria família.	1	2	3	4	5

4. A geração que atualmente dirige a empresa é:

- () a 1ª geração – fundador.
 () a 2ª geração – filhos.
 () a 3ª geração – netos.
 () da 4ª geração em diante.

RESULTADOS (objetivos econômicos)					
A empresa apresentou crescimento de vendas / prestação de serviços nos últimos 3 anos.	1	2	3	4	5
A empresa apresentou crescimento do lucro líquido nos últimos 3 anos.	1	2	3	4	5
A empresa tem desenvolvido ou aprimorado produto ou serviço para melhor atendimento ao mercado.	1	2	3	4	5
A satisfação do cliente com o produto/serviço da empresa tem sido adequada.	1	2	3	4	5
Os resultados da empresa têm propiciado dinheiro disponível para a família (renda familiar) de forma satisfatória.	1	2	3	4	5
Ocorreu crescimento dos empregados contratados nos últimos 3 anos.	1	2	3	4	5
Foram atingidas as metas de vendas (receita) nos últimos 3 anos.	1	2	3	4	5
A constituição e o pagamento de dívidas da empresa estão dentro do planejado.	1	2	3	4	5
A divisão de percentagens de propriedade entre familiares é considerada como ação a ser implementada.	1	2	3	4	5
Os objetivos da empresa (negócio) estão sendo alcançados com sucesso.	1	2	3	4	5

5. Quantidade estimada de familiares que trabalham na empresa:

- na direção geral: _____

- na gestão: _____

- como empregados: _____

RESULTADOS (objetivos não econômicos)					
O relacionamento empresa x família proporciona qualidade de vida no trabalho para os empregados da família.	1	2	3	4	5
A empresa gera segurança para família.	1	2	3	4	5
O trabalho na empresa tem propiciado tempo para os familiares estarem com a família.	1	2	3	4	5
A reputação da empresa e da família é reconhecida na comunidade de negócios.	1	2	3	4	5
A harmonia familiar tem sido também um fator importante na tomada de decisões nos negócios.	1	2	3	4	5
Os objetivos da família proprietária do negócio estão sendo alcançados com sucesso.	1	2	3	4	5
A relação empresa x família tem permitido a transmissão de conhecimento entre gerações.	1	2	3	4	5
A distribuição de propriedade e de cargos de gestão é considerada adequada em relação aos objetivos da família.	1	2	3	4	5
A continuidade da empresa familiar é desejo compartilhado pelos sucessores e herdeiros.	1	2	3	4	5

MUITO OBRIGADO PELA COLABORAÇÃO!

INSTITUIÇÕES APOIADORAS



Apêndice C - Escala para mensuração da profissionalização de empresas familiares

ESCALA PARA MENSURAÇÃO DA PROFISSIONALIZAÇÃO EM EMPRESAS FAMILIARES

As questões estão dispostas em forma de afirmações, com critério de avaliação variando do de 1 a 5, sendo que os números indicam:

1 – Discordo totalmente;

2 – Discordo fortemente;

3 – Discordo/Concordo moderadamente;

4 – Concordo fortemente;

5 – Concordo totalmente

GOVERNANÇA					
A empresa tem definidos sua missão, valores e visão.	1	2	3	4	5
Existe, formalmente estabelecido, conselho/comitê ou grupo executivo para tomada de decisões.	1	2	3	4	5
Existe política, estabelecida com critérios, de aposentadoria para os proprietários/acionistas gestores da empresa.	1	2	3	4	5
Existem critérios técnicos definidos para escolha do presidente/principal administrador da empresa.	1	2	3	4	5
Existe acordo/protocolo familiar formal regulando as principais relações entre família e empresa.	1	2	3	4	5
O acordo/protocolo familiar inclui cláusulas que dizem respeito ao processo sucessório da propriedade e da gestão da empresa.	1	2	3	4	5
Ocorre a definição de regras para nortear a entrada, a trajetória e a saída de membros da família dentro da empresa.	1	2	3	4	5
Ocorrem encontros/reuniões familiares, formais ou informais, para fortalecer a comunicação e o vínculo familiar em relação à empresa.	1	2	3	4	5
A empresa possui um código de conduta/ética de conhecimento de todos os empregados.	1	2	3	4	5

SUCCESSÃO					
São discutidas as diferenças entre herdeiro (quem herdará a propriedade) e sucessor (quem continuará a gestão) com os outros membros da família.	1	2	3	4	5
Existem ações para treinamento e desenvolvimento sistemáticos de herdeiros e sucessores.	1	2	3	4	5
São criadas oportunidades para o herdeiro e sucessor em assumir desafios nas tarefas atribuídas.	1	2	3	4	5
Ocorre o compartilhamento de ideias e sugestões entre o proprietário/gestor com o herdeiro/sucessor.	1	2	3	4	5
A produtividade e a qualidade do serviço prestado são os critérios utilizados para promoções de sucessores.	1	2	3	4	5
A empresa possui critérios e regras formais para escolha dos sucessores e para a distribuição de propriedade aos herdeiros.	1	2	3	4	5
A empresa possui critérios formais distintos entre a sucessão de propriedade e a sucessão de gestão.	1	2	3	4	5
Existem regras para contratação de familiares na empresa, inclusive se herdeiros.	1	2	3	4	5
Existe algum fórum, comitê ou grupo para discussão de assuntos relacionados à sucessão, tanto da gestão quanto do patrimônio da organização.	1	2	3	4	5
Os herdeiros e sucessores participam da elaboração e execução das metas e atribuição de objetivos organizacionais estratégicos.	1	2	3	4	5

PROCESSOS INTERNOS

Estratégia					
Ocorrem definições de estratégias de longo prazo.	1	2	3	4	5
A formulação das estratégias de empresa visa ao atingimento dos objetivos do negócio e da família conjuntamente.	1	2	3	4	5
As distintas características tanto da família quanto do negócio são utilizadas para diferenciar positivamente a empresa no mercado.	1	2	3	4	5
Existem controle e revisão dos objetivos estratégicos e acompanhamento de sua realização.	1	2	3	4	5
A empresa redefine seu posicionamento no mercado, assim que detectada tal necessidade.	1	2	3	4	5
Os objetivos estratégicos, missão, visão e valores estão definidos e difundidos a todos os funcionários.	1	2	3	4	5
A organização é orientada para resultados.	1	2	3	4	5
As estratégias da empresa estão formalizadas em um planejamento estratégico.	1	2	3	4	5
As decisões estratégicas são tomadas por um grupo/comitê/equipe constituído para tal responsabilidade.	1	2	3	4	5

Recursos Humanos					
A empresa utiliza critérios de competência e mérito para a entrada e promoção de membros da família na gestão empresa.	1	2	3	4	5
Ocorre capacitação para formação técnica, gerencial ou de liderança.	1	2	3	4	5
Avaliação de desempenho considera em sua maior parte resultados quantificáveis, além dos aspectos comportamentais.	1	2	3	4	5
Existem critérios para avaliar o desempenho profissional de um empregado.	1	2	3	4	5
Os dirigentes se preocupam com o desenvolvimento das pessoas e criam oportunidades para que elas se desenvolvam.	1	2	3	4	5
O sistema de remuneração da organização recompensa a competência e produtividade dos empregados.	1	2	3	4	5
As políticas e práticas de recursos humanos estimulam as pessoas a se preocuparem com a aprendizagem contínua e com o desenvolvimento pessoal e profissional.	1	2	3	4	5
Os principais critérios para promoção são a competência e a produtividade do empregado.	1	2	3	4	5
Existe igualdade de oportunidade de entrada e remuneração para cargos executivos entre familiares e não familiares.	1	2	3	4	5

Processos administrativos/operacionais					
É realizada avaliação periódica de resultados corporativos e do desempenho dos cargos de direção/gestão.	1	2	3	4	5
Existem metodologias e instrumentos de gestão e controle dos processos administrativos e operacionais.	1	2	3	4	5
Há proibição de utilização de recursos empresariais para fins pessoais para todos que trabalham na empresa.	1	2	3	4	5
A empresa utiliza o orçamento empresarial e as informações contábeis para a tomada de decisão.	1	2	3	4	5
Os processos administrativos e operacionais, bem como as rotinas de trabalho, estão formalizados.	1	2	3	4	5
De um modo geral, os empregados sabem o que devem fazer para colaborar com os objetivos da organização.	1	2	3	4	5
Os processos de tomada de decisão nos processos administrativos e operacionais são participativos e transparentes.	1	2	3	4	5
A organização conta com sistemas de gestão participativos que estimulam a iniciativa e ação das pessoas.	1	2	3	4	5
A empresa possui organograma (definição de órgãos, chefia e funções) formal.	1	2	3	4	5
Ocorre investimento em recursos tecnológicos e humanos quando necessário.	1	2	3	4	5

CULTURA					
Foram implementados mecanismos de identificação e transferência dos valores familiares de uma geração para outra.	1	2	3	4	5
Foi estabelecido um “Código de Conduta” para as famílias proprietárias, o qual estabeleceu parâmetros para relacionamentos internos e externos de seus membros e desses com a empresa.	1	2	3	4	5
A família desenvolveu uma crença de que os negócios servem a um propósito maior e mais longo do que o atendimento de expectativas/interesses individuais.	1	2	3	4	5
Existem planos e programas associados à identificação, resgate e projeção dos valores e da cultura associada à história dos fundadores, da família e da empresa.	1	2	3	4	5
A reputação da família é considerada como fator relevante para o sucesso do negócio.	1	2	3	4	5
Os membros da família estão dispostos a fazer um esforço extra (além da sua atuação habitual na empresa) para ajudar o negócio ser bem sucedido.	1	2	3	4	5
Existe divulgação dos princípios e valores da empresa.	1	2	3	4	5
Os laços afetivos e os aspectos emocionais influenciam nas decisões de forma positiva.	1	2	3	4	5
O clima interno da organização estimula ideias novas e criativas.	1	2	3	4	5
Os conflitos na família que influenciam o negócio são solucionados dentro da própria família.	1	2	3	4	5

RESULTADOS (objetivos econômicos)					
A empresa apresentou crescimento de vendas/prestação de serviços nos últimos 3 anos.	1	2	3	4	5
A empresa apresentou crescimento do lucro líquido nos últimos 3 anos.	1	2	3	4	5
A empresa tem desenvolvido ou aprimorado produto ou serviço para melhor atendimento ao mercado.	1	2	3	4	5
A satisfação do cliente com o produto/serviço da empresa tem sido adequada.	1	2	3	4	5
Os resultados da empresa têm propiciado dinheiro disponível para a família (renda familiar) de forma satisfatória.	1	2	3	4	5
Ocorreu crescimento dos empregados contratados nos últimos três anos.	1	2	3	4	5
Foram atingidas as metas de vendas (receita) nos últimos três anos.	1	2	3	4	5
A constituição e pagamento de dívidas da empresa estão dentro do planejado.	1	2	3	4	5
Os objetivos da empresa (negócio) estão sendo alcançados com sucesso.	1	2	3	4	5

RESULTADOS (objetivos não econômicos)					
O relacionamento empresa x família proporciona qualidade de vida no trabalho para os empregados da família.	1	2	3	4	5
A empresa gera segurança para família.	1	2	3	4	5
O trabalho na empresa tem propiciado tempo para os familiares estarem com a família.	1	2	3	4	5
A reputação da empresa e da família é reconhecida na comunidade de negócios.	1	2	3	4	5
A harmonia familiar tem sido também um fator importante na tomada de decisões nos negócios.	1	2	3	4	5
Os objetivos da família proprietária do negócio estão sendo alcançados com sucesso.	1	2	3	4	5
A relação empresa x família tem permitido a transmissão de conhecimento entre gerações.	1	2	3	4	5
A distribuição de propriedade e de cargos de gestão é considerada adequada em relação aos objetivos da família.	1	2	3	4	5
