UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

A PROFISSIONALIZAÇÃO EM EMPRESAS FAMILIARES:
ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS

Maria das Neves Alves de Sousa

Orientador: Cláudio Antonio Pinheiro Machado Filho

SÃO PAULO
2016

Prof. Dr. Marco Antonio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Roberto Sbragia
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Júnior
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

MARIA DAS NEVES ALVES DE SOUSA

A profissionalização em empresas familiares: estudo de casos múltiplos

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Antonio Pinheiro Machado Filho

Versão Corrigida

São Paulo

2016

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Sousa, Maria das Neves Alves de.

A profissionalização em empresas familiares: estudo de casos múltiplos / Maria das Neves Alves de Sousa. – São Paulo, 2016.
93 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2016.
Orientador: Cláudio Antonio Pinheiro Machado Filho.

1. Empresas familiares. 2. Profissionalização. 3. Governança corporativa. 4. Mecanismos de governança. I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD 658.041

Dedico esta dissertação aos meus pais, que me deram a
vida e me ensinaram seus valores essenciais.

Manuel Gerson de Sousa e Francisca Silva Sousa

(in memoriam)

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, ao Prof. Dr. Cláudio Antonio Pinheiro Machado Filho, que me acolheu como orientanda e não desistiu de mim, na finalização deste trabalho. Obrigada pelo apoio e compreensão, além que confiar em mim e me fazer contribuir para a área de conhecimento.

Aos professores Marco Antônio Conejero e Joel Dutra pelas ricas contribuições durante a qualificação, e orientação quanto ao rumo deste trabalho.

Aos membros da banca pela atenção e disposição, aceitando prontamente o convite, o meu muito obrigada.

Aos entrevistados das empresas X e Y, que me receberam de portas abertas, com gentileza e prontidão e responderam a todos os meus questionamentos, além de compartilharem um pouco de suas empresas comigo.

Aos meus irmãos, que são meu ancoradouro e tem meu amor incondicional, pela confiança e força em todos os momentos da minha vida. Por acreditarem em mim, e me fazerem forte para não desistir nunca dos meus sonhos.

Meu agradecimento especial ao meu marido André Juliano dos Santos que é meu ancoradouro, minha segurança e meu porto seguro, por caminhar ao meu lado me apoiando sempre, fornecendo o carinho e atenção necessários em mais essa etapa. E também por querer construir comigo um futuro de amor, amizade e companheirismo.

A minha madrinha Vera Lucia de Oliveira Rodrigues por me dar uma segunda família que chora e ri comigo sempre que preciso.

Aos professores e amigos do Programa de Pós-Graduação em Administração da FEA/USP, principalmente a minha amiga Iara Yamamoto, pela ajuda e por me encorajar a não desistir dos meus objetivos.

A todos que torcem por mim, muito obrigada!

“O homem erudito é um descobridor de fatos que já existem - mas o homem sábio é um criador de valores que não existem e que ele faz existir”

Albert Einstein

RESUMO

SOUSA, M. N. A. **A profissionalização em empresas familiares: estudo de casos múltiplos**. 2016. 93 f. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2016.

Este estudo contribui tanto para o processo organizacional como para a literatura sobre empresas familiares. O tema se apresenta relevante quanto ao crescimento do conhecimento sobre o processo de profissionalização em empresas familiares. A medida que as empresas crescem, crescem também os desafios presentes nas empresas, e nas empresas familiares estes desafios são ainda maiores devido as questões da família, propriedade e gestão. Nesta fase, muitos proprietários reconhecem a necessidade de profissionalizar a gestão de suas empresas, isso como preparação para sua continuidade e crescimento. A profissionalização pode ser entendida como um processo na qual as empresas caminham para um processo de maior formalidade, com o desenvolvimento de organismos formais de governança e sistemas de controle. A profissionalização na empresa familiar pode representar uma grande mudança na forma de gestão. Diante disso o objetivo da pesquisa é compreender como acontece o processo de profissionalização na empresa familiar, analisando ainda a governança corporativa e seus mecanismos nessas organizações. Para tal objetivo a metodologia utilizada foi uma pesquisa exploratória e descritiva de natureza predominantemente qualitativa, feita a partir do estudo de casos múltiplos. Para coletar os dados foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com gestores das organizações escolhidas, da alta e média administração. A investigação foi realizada em duas empresas familiares, uma com sessenta anos de mercado, do setor de prestação de serviços e a outra com mais de vinte anos de mercado do setor de comércio atacadista. Os resultados mostram que a profissionalização foi motivada pelo desejo de continuidade e crescimento das empresas pesquisadas, e que a profissionalização surgiu ligada a questão do processo sucessório em uma das organizações. A Governança Corporativa pode definir regras e procedimentos para a tomada de decisão pelos agentes nessas organizações, além de monitorar e controlar a utilização dos recursos.

Palavras-chave: Empresas Familiares. Profissionalização. Governança Corporativa. Mecanismos de Governança.

ABSTRACT

SOUSA, M. N. A. **A profissionalização em empresas familiares: estudo de casos múltiplos**. 2016. 93 f. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2016.

This study contributes to both the organizational process and to the literature on family businesses. The theme is presented as relevant to the knowledge on the management of professionalization in family businesses. As companies grow, the present challenges in businesses also grows, and in family businesses these challenges are even greater due to family issues, ownership and management. At this stage, many business owners acknowledge the need to professionalize the management of their companies, as part of its continuity and growth. Professionalization can be understood as a process in which companies move towards a more formal process, with the development of formal governance and control systems. Professionalization in a family business represents a huge change in management. Therefore, the aim of this research is to understand how the professionalization process takes part in the family business, analyzing also the governance and its mechanisms in these organizations. For this purpose the methodology used was an exploratory and descriptive research predominantly qualitative, made from the study of multiple cases. To collect the data, semi-structured interviews were conducted with managers of the chosen organizations, of high and middle management. The research was conducted in two family companies, one over sixty years, of the service sector and the other with more than twenty years, of the wholesale trade sector. The results present that professionalization was motivated by the desire for continuity and growth, and the professionalization also arises linked to the succession process in one of the organizations. Corporate Governance can define rules and procedures for decision making by agents, as well as monitor and control the use of resources.

Keywords: Family Businesses. Professionalization. Corporate Governance. Governance Mechanisms.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Definição do Problema	17
1.2	Objetivos.....	18
1.3	Justificativa	18
1.4	Questões de Pesquisa.....	21
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	22
2.1	Empresa Familiar.....	22
2.2	Profissionalização	27
2.3	Gestão Profissional na Empresa Familiar.....	29
2.4	Quadro de profissionalização de cinco dimensões de profissionalização	33
2.5	Papel do Fundador	36
2.6	Processo Sucessório.....	38
2.7	A Governança e sua evolução.....	40
	2.7.1 Mecanismos de Governança	45
	2.7.2 Governança na empresa familiar	47
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	50
3.1	Método de Pesquisa	50
3.2	Teste de Teoria	53
3.3	Amostra.....	54
3.4	Protocolo de Pesquisa	56
3.5	Coleta e Análise dos Dados	56
4	ANÁLISE E RESULTADOS DA PESQUISA.....	59
4.1	Descrição da Empresa X.....	59
	4.1.1 Especificação da Segunda geração	62
4.2	Análise da Empresa X	63
	4.2.1 Análise da profissionalização	64
	4.2.2 Análise do papel do fundador no processo de profissionalização	66
	4.2.3 Análise do processo sucessório	66
	4.2.4 Análise da Governança e Mecanismos de Governança.....	67
	4.2.5 Análise da profissionalização segundo quadro das cinco dimensões	68
4.3	Descrição da Empresa Y	70
4.4	Análise da Empresa Y	72

4.4.1 Análise da profissionalização	73
4.4.2 Análise do papel do fundador no processo de profissionalização	75
4.4.3 Análise do processo sucessório.....	75
4.4.4 Análise da Governança e Mecanismos de Governança	76
4.4.5 Análise da profissionalização segundo quadro das cinco dimensões.....	78
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	80
REFERÊNCIAS	85
APÊNDICE	92

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Definições de empresa familiar na literatura.....	23
Tabela 2 - Definições de empresa familiar - autores brasileiros.....	26
Tabela 3 - Definições de profissionalização.....	29
Tabela 4 - Descrição dos respondentes da empresa X.....	56
Tabela 5 - Descrição dos respondentes da empresa Y.....	56

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Quatro tipos de empresa familiar em um quadro bidimensional: representação do quadro prático.....	34
Figura 2 - Quatro tipos de empresa familiar em um quadro bidimensional: representação do quadro prático.....	36
Figura 3 - O problema de agência dos gestores e a governança corporativa.....	42
Figura 4 - Classificação metodológica.....	52
Figura 5 - Quatro tipos de empresa familiar em um quadro de profissionalização de cinco dimensões.....	53
Figura 6 - Genograma da família da empresa X.....	60
Figura 7 - Organograma da Diretoria na empresa X.....	62
Figura 8 - Empresa familiar de controle híbrido no quadro de profissionalização de cinco dimensões.....	69
Figura 9 - Genograma da família da empresa Y.....	71
Figura 10 - Organograma da empresa Y.....	72
Figura 11 - Empresa familiar Autocrática no quadro de profissionalização de cinco dimensões.....	78

1 INTRODUÇÃO

De acordo com o senso comum pode-se dizer que a empresa familiar nasce do sonho do empreendedor, que é a pessoa que idealiza e constrói um negócio, e de sua persistência em deixar um legado as suas gerações futuras. Nasce também da junção do esforço familiar de um ou mais membros em construir algo que garanta a sua subsistência e manutenção.

De forma mais teórica o conceito de empresa familiar necessita do desenvolvimento de uma definição que capture a essência da empresa familiar e que possa ser usada para distinguir a empresa familiar, na teoria, pesquisa e prática, da empresa não-familiar (CHUA; CHRISMAN; SHARMA, 1999).

Para Chua, Chrisman e Sharma (1999) as definições de empresa familiar incluem três combinações de qualificação de propriedade e gestão: a) a família tem a propriedade e a gestão; b) a família tem a propriedade, mas não a gestão; e c) a família tem a gestão, mas não a propriedade.

A empresa familiar pode ser entendida como um negócio em família na qual os membros controlam a propriedade, estão envolvidos na gestão e percebem seu negócio como um "negócio de família" (HAAG, 2012).

As empresas familiares têm grande importância na vida econômica mundial. Empresas familiares são predominantes ao redor do mundo. Cerca de 80 a 90% das organizações, em nível mundial, são de cunho familiar (GERSICK *et al.*, 1997; JONES; ROSE, 1993). Avelar (1998) aponta que por volta de 90% das empresas em todo o mundo se encontram sob o comando de famílias. No Brasil o número chegaria a 98% e 99% das empresas, se consideradas apenas as não estatais (MACÊDO, 2002; VIDIGAL, 1999). Gersick *et al.* (1997) diz ainda que apesar de muitas delas serem micro e pequenas empresas, uma considerável parte encontra-se entre as maiores empresas do mundo.

O Brasil possui um percentual significativo de empresas familiares, consequência, dentre outros, do espírito empreendedor que caracteriza o contexto empresarial do país, fazendo com que estas empresas possuam papel preponderante na geração de emprego e renda, com atuação nos mais diversos segmentos econômicos através de organizações de diferentes tamanhos (LEONE, 2005; LODI, 1998).

Dados mais recentes mostram que as empresas familiares representam cerca de 90% dos grandes grupos empresariais brasileiros (BETHLEM, 2009), e são responsáveis por 90% dos negócios, empregando mais de 60% da força de trabalho (LEITE, 2002). Quanto ao quadro mundial a economia da maioria das nações continua sendo dominada por empresas familiares (ASTRACHAN & SHANKER, 2003; MORCK & YEUNG, 2004).

O interesse no tema de empresas familiares vem crescendo ao longo dos anos, segundo Sharma (2004) se medido em termos numéricos quanto a artigos publicados, listas de publicações, escolas oferecendo programas sobre empresas familiares, suportes a pesquisas por doações ou fundações, ou participação em associações de empresas familiares, o interesse só tem aumentado.

Além do reconhecimento de sua importância social e econômica, as empresas familiares também se tornam objeto de construção teórica e da problematização científica (OLIVEIRA; ALBUQUERQUE; PEREIRA, 2012). E o interesse acadêmico pela temática tem aumentado de forma significativa ao longo dos últimos anos, especialmente porque as empresas familiares apresentam especificidades que desafiam e estimulam os pesquisadores na sua compreensão e dinâmica (DEBICKI *et al.*, 2009).

Com a evolução da empresa familiar ao longo do ciclo de vida organizacional, a complexidade das operações da empresa aumenta, assim como a demanda por sistemas organizacionais de gestão mais sofisticados e, como tal, há uma mudança em direção a profissionalização da empresa, o que permite à empresa avançar para o próximo nível (FLAMHOLTZ; RANDLE, 2007; GEDAJLOVIC; LUBATKIN, SCHULZE, 2004).

Isso também é confirmado por Clarke (2004) que diz que com o crescimento da empresa, problemas aparecem e demandam ajustes organizacionais. As atividades administrativas se tornam múltiplas e complexas a ponto de não serem gerenciadas apenas pelos empresários. Nesse contexto, surgem as hierarquias organizacionais e a gestão começa a se profissionalizar.

A profissionalização é aqui definida como um processo de evolução em direção a um nível de maior formalidade, que se traduz em termos de desenvolvimento da estrutura organizacional (ROCHA, 2001). Esta definição se complementa com o que é dito por Flamholtz e Randle (2007) de que a profissionalização é um processo através da introdução

de várias características e entre elas é citada o desenvolvimento da gestão e organismos formais de governança e sistemas de controle.

Para que uma empresa se torne profissional Freitas e Frezza (2005) dizem que o primeiro passo não é contratar administradores profissionais que não pertençam a família, mas o fundamental é a atitude que a família assume diante da profissionalização. Bernhoeft (2004) completa este conceito quando diz que a família também precisa se profissionalizar e entender como funcionam os negócios.

A profissionalização está ligada a própria natureza da empresa familiar e envolve fatores econômicos (desempenho empresarial) e não econômicos (capital social – composto por normas, valores, cooperação, visão, intenção e confiança existentes na empresa familiar) (PEARSON; CARR, SHAW, 2008).

Segundo Oliveira e Papa (2009) na gestão profissionalizada, a autonomia é delegada aos administradores, dessa forma o âmbito do conceito de governança corporativa é tratado, pois, entra aí a relação “propriedade-gestão”. A governança é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas e controladas. A estrutura de governança corporativa especifica a distribuição de direitos e responsabilidades entre os diferentes participantes na empresa, e dita as regras e procedimentos para a tomada de decisões sobre assuntos corporativos (ANHEIER, 2005). Ao fazer isso, a governança também fornece a estrutura através da qual os objetivos da empresa são definidos, os meios para alcançar esses objetivos, além de monitorar o desempenho.

Para Freitas e Frezza (2005) a gestão e a sucessão consistem nos maiores desafios na empresa familiar, eles afirmam que as organizações familiares estão tentando driblar estes obstáculos buscando a profissionalização.

A profissionalização em uma empresa familiar pode representar uma grande mudança na forma de gestão de uma empresa deste tipo. Neste trabalho será feita uma investigação do processo de profissionalização na empresa familiar, verificar a governança corporativa e os mecanismos de governança, e também analisar se a governança e seus mecanismos influenciam de alguma forma o processo de profissionalização. Na análise de uma empresa familiar surge também a necessidade de discorrer sobre o processo sucessório e o papel fundador no processo de desenvolvimento e crescimento destas organizações.

Para Oliveira, Albuquerque e Pereira (2012) se consideradas as particularidades da empresa familiar, a formalização da governança pode ter o potencial de estruturar, regular e auxiliar o processo de profissionalização e sucessão.

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

1.1 Definição do Problema

Um dos desafios da empresa familiar no estágio de expansão/crescimento e formalização de processos é a evolução do papel do proprietário gestor e a profissionalização (entrada de outros tomadores de decisões), sejam eles membros da família ou não. Isso demonstra a relevância no estudo dessa questão na empresa familiar.

O problema de pesquisa consiste em dizer de maneira explícita, clara, compreensível e operacional, qual a dificuldade com a qual nos deparamos e o que se pretende resolver (GOMIDES, 2002). Isso é corroborado por Appolinário (2015) quando diz que o problema deve ser formulado de maneira bastante específica e precisa, dessa forma o objetivo da formulação do problema de pesquisa é torna-lo individualizado, específico.

Este estudo tem como problema de pesquisa a seguinte questão: **Como é o processo de profissionalização na empresa familiar?**

Diante de tal questão, outros questionamentos surgem: O que motiva uma empresa familiar a se profissionalizar? Qual o papel do fundador no processo de profissionalização? O processo sucessório pode resultar na profissionalização da empresa familiar? Como é a governança na empresa familiar? Quais os mecanismos de governança existentes? A governança e seus mecanismos influenciam o processo de profissionalização?

Appolinário (2015) mostra em seu texto a classificação de Meltzoff (1998) na qual é apresentado diferentes tipos de problemas científicos: a) existência de um fenômeno; b) descrição e classificação de um fenômeno; c) composição de um fenômeno; d) aspectos relacionais de um fenômeno; e) descrições e comparações entre os elementos de um

fenômeno; f) causalidade de um fenômeno; g) causalidade-comparatividade de um fenômeno; e h) causalidade-comparatividade interacionista de um fenômeno.

Diante dessa classificação, o presente estudo pode se encaixar no item a e b que demonstram a existência de um fenômeno e procura uma descrição e classificação de um fenômeno. Que no caso é entender o fenômeno da profissionalização nas empresas familiares.

1.2 Objetivos

O objetivo deste estudo é compreender como acontece o processo de profissionalização na empresa familiar, analisando ainda a governança corporativa e seus mecanismos nessas organizações.

Para atender ao objetivo principal, os objetivos específicos abaixo mencionados também precisam ser buscados:

- 1) Identificar os motivos que levam ao processo de profissionalização na empresa familiar;
- 2) Compreender o papel do fundador no processo de profissionalização;
- 3) Entender o processo sucessório na empresa familiar;
- 4) Discutir e compreender a governança e os mecanismos de governança existentes na empresa familiar;
- 5) Verificar se a governança e os mecanismos de governança influenciam o processo de profissionalização na empresa familiar;

1.3 Justificativa

Do ponto de vista histórico, a importância das empresas familiares está relacionada ao processo de transformação do país, considerando-se os campos político, social e econômico (BERNHOF, 1989). Visto que elas permeiam o cenário mundial e estudos indicam que aproximadamente 75% das empresas em operação encontram-se sob o comando de famílias (MUSSI; TEIXEIRA; MASSUKADO, 2008).

No Brasil ainda existe considerável espaço a ser explorado quanto a gestão das empresas familiares, assim como o tema da profissionalização. O país não desponta como

referência, necessitando então, de um aumento no número de estudos em organizações deste tipo. Isso é exemplificado por Sonfield *et al.* (2005) quando diz que existe uma concentração de estudos em empresas familiares americanas e inglesas. Além de pesquisadores como Debicki *et al.* (2009) indicarem que o conceito de profissionalização tem necessidade de uma boa pesquisa empírica, e necessita de mais estudos a respeito do assunto.

Esta pesquisa pode justificar-se também a partir do que Zahra e Sharma (2004) citam em seu artigo, de que é necessário iniciar a delimitação de questões e problemas enfrentados pelos gestores de empresas familiares. Esses autores também dizem que campos de orientação prática como estudos de empresas familiares, são úteis de forma a identificar questões de pesquisa que são simultaneamente importantes na prática e interessantes para pesquisa. A investigação do processo de profissionalização na empresa familiar pode ser inserida na problemática levantada pelos autores.

Na pesquisa por um maior referencial do assunto no presente estudo, pouco foi encontrado a respeito quanto a artigos científicos nas bases de dados *Scopus* e *ISI Web of Knowledge*, que são grandes bases indexadoras de artigos científicos. A partir de 2012, somente aparece na primeira base o texto de Oliveira, Albuquerque e Pereira (2012), enquanto na outra não consta nenhuma citação. Isto pode ser usado como demonstrativo do pouco número de estudos quanto ao tema no Brasil.

Chrisman, Chua e Sharma (2005) relatam que sem teoria, faltará na pesquisa as relações causais que são necessárias para ajudar as empresas familiares a gerirem seus negócios da melhor forma e orientar pesquisadores em direção às áreas mais frutíferas de investigação.

Muitos proprietários percebem e reconhecem a necessidade de profissionalizar a gestão de suas empresas, isso como preparação para sua continuidade e crescimento. Pois eles entendem que é preciso explorar a necessidade de se tomar atitudes mais racionais e menos intuitivas, de forma a buscar uma gestão mais profissionalizada assegurando a continuidade e o desenvolvimento da empresa. Isso é corroborado por Sonfield *et al.* (2005) que apontam que o tamanho é um fator principal no processo de profissionalização das empresas, entendendo-se assim que a profissionalização deve existir na medida que a empresa cresce, agrega valores e desenvolve processos.

Para Serva (1997) o discurso predominante no âmbito empresarial defende que as organizações precisam ser geridas sob uma forte perspectiva de desempenho, em que a performance é normalmente avaliada como o privilégio de aspectos racionais e instrumentos de tomada de decisão. É necessária a discussão sobre a questão da profissionalização na empresa familiar como aplicação da gestão moderna. Passos, Bernhoeft e Teixeira (2006) afirmam que a governança permite e fortalece amplamente as organizações familiares com a finalidade de caminhar na direção à sua profissionalização.

Na empresa familiar a manutenção do profissionalismo em certas situações pode ser percebida como um risco em sua governança, pois a dinâmica familiar (relacionamentos pessoais de longa data, na qual sentimentos estão envolvidos) pode influenciar as decisões sobre os negócios da empresa, além de apresentar maior dificuldade na manutenção da autoridade e das regras de mercado entre os membros da família (IBGC, 2013).

O artigo que traz alguma similaridade com esse estudo é o texto de Dekker *et al.* (2012), na qual os autores procuram diferenciar as empresas familiares em diferentes categorias e trazem o construto da profissionalização como meio para a distinções dos tipos de empresas familiares. Os autores também apresentam como resultado de uma pesquisa fatorial de análise exploratória o modelo de quatro tipos de empresa familiar em um quadro de profissionalização em cinco dimensões. Sendo que destas dimensões a governança e o fundador estão presentes. O quadro Dekker *et al.* (2012) será utilizado neste trabalho como um teste de teoria, sendo um fator complementar de análise no processo de profissionalização na empresa familiar.

Este trabalho contribui tanto para o processo organizacional como para a literatura sobre empresas familiares. A pesquisa se apresenta relevante quanto ao crescimento do conhecimento sobre o processo de profissionalização em empresas familiares. E ainda, pode aumentar o número de pesquisas com relação ao estudo de empresas familiares no Brasil. Para a sociedade, os resultados desse estudo levantam elementos que podem auxiliar outras empresas familiares no processo de profissionalização.

1.4 Questões de Pesquisa

Tendo como base o problema de pesquisa e o referencial teórico, o estudo apresenta as seguintes questões:

- 1) O que faz uma empresa familiar única e o que influencia os objetivos, estratégias, estrutura e a maneira pela qual cada uma é formada, projetada e implementada?
- 2) A profissionalização é somente a troca do comando por um gestor externo ou envolve o desenvolvimento organizacional da empresa?
- 3) O processo de profissionalização envolve maior grau de formalidade?
- 4) Qual o papel do fundador no processo de profissionalização na empresa familiar?
- 5) O processo sucessório pode implicar no processo de profissionalização?
- 6) A formalização da governança tem potencial para estruturar, regular e auxiliar o processo de profissionalização?
- 7) A adoção de mecanismos de governança pode orientar o processo de profissionalização da empresa familiar?

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão abordados os aspectos teóricos usados no desenvolvimento do estudo feito para apresentar os conceitos pertinentes ao assunto tratado na pesquisa. A primeira seção está constituída dos conceitos de empresa familiar. A próxima seção aborda o conceito da profissionalização, gestão profissional na empresa familiar e quadro de profissionalização de cinco dimensões. Seguido da seção que apresenta o papel do fundador, o processo sucessório e finalizando com a seção sobre governança corporativa e mecanismos de governança.

2.1 Empresa Familiar

Para Sharma (2004) a problematização da empresa familiar, como objeto de estudo, envolve aspectos de conceituação e a identificação de fontes de distinção diante de outros tipos de organizações, bem como a existência de particularidades associadas à dinâmica e interação entre família e empresa.

Chua, Chrisman e Sharma (1999) acreditam que existe a necessidade de desenvolver uma definição que capture a essência da empresa familiar e que possa ser usada para distinguir a empresa familiar, na teoria, pesquisa e prática, da empresa não-familiar. Neste estudo os autores também fizeram um levantamento de algumas definições sobre empresas familiares que é apresentado na Tabela 1 - Definições de empresa familiar na literatura. Nestes conceitos existe a combinação dos componentes do envolvimento da família nos negócios: propriedade, governança, gestão e sucessão transgeracional.

Tabela 1 - Definições de empresa familiar na literatura

Autor(es)	Definição
Alcorn, 1982	um interesse de fins lucrativos quer seja uma propriedade, uma parceria, ou uma corporação. Se parte das ações é de propriedade pública, a família deve também operar o negócio (p.230)
Babicky, 1987	é o tipo de empresa de pequeno porte iniciada por um ou alguns indivíduos que tinham uma ideia, trabalharam duro para desenvolvê-la, e conseguiram, geralmente com capital limitado, o crescimento, mantendo a participação majoritária da empresa (p.25)
Barnes & Hershon, 1976	o controle da propriedade descansa nas mãos de um indivíduo ou dos membros de uma mesma família (p.106)
Bernard, 1975	uma empresa que, na prática, é controlada pelos membros de uma mesma família (ep.42)
Carsrud, 1994	empresas de capital onde a posse e a elaboração de políticas são dominadas por membros de um "grupo de parentesco emocional" (p.40)
Churchill & Hatten, 1993	o que normalmente significa um negócio de família é a ocorrência ou a antecipação de que um membro mais novo da família tenha ou venha a assumir o controle do negócio do mais velho (p. 52)
Davis, 1983	são aquelas cuja política e direção estão sujeitas à influência significativa por uma ou mais unidades familiares. Esta influência é exercida através da propriedade e, por vezes através da participação de membros da família na gestão (p. 47)
Davis & Tagiurn, 1985	um negócio na qual dois ou mais membros da família influenciam a direção dos negócios (citado em Rothstein, 1992)
Donckels & Frohlich, 1991	Se os membros da família possuem pelo menos 60 por cento do capital social (p.152)
Donnelley, 1964	quando for identificado de perto pelo menos duas gerações de uma família e quando esta ligação tenha uma influência recíproca sobre a política da empresa e sobre os interesses e objetivos da família (p.94)
Dreux, 1990	são empreendimentos econômicos que são controlados por uma ou mais famílias, (que tem) um grau de influência na governança organizacional suficiente para substancialmente influenciar ou obrigar ação (p.226)
Gallo & Sveen, 1991	um negócio onde uma única família possui a maioria das ações e tem o controle total (p.181)
Handler, 1989	uma organização cujas principais decisões operacionais e planos de sucessão de liderança são influenciadas por membros da família servindo na administração ou no conselho (p.262)
Holland & Oliver, 1992	qualquer negócio na qual as decisões relativas à sua propriedade ou gestão são influenciadas por uma relação de família ou famílias (p.27)
Lansberg, Perrow, Rogolsky (1988)	um negócio na qual os membros de uma família têm controle legal sobre propriedade (p.2)
Leach, et al (1990)	uma empresa em que mais de 50 por cento das ações votantes são controladas por uma família, e/ou um único grupo familiar efetivamente controla a empresa, e/ou significativa gerência sênior da empresa é membro da mesma família (citações por Astrachan, 1993, pp.341-342)
Lyman, 1991	a propriedade tem que estar completamente com os membros da família, pelo menos, um proprietário tem que ser empregado na empresa, e um outro membro da família tem que ser empregado ou ajudar em uma base regular, mesmo que não seja oficialmente um empregado (p .304)
Pratt & Davis, 1986	um negócio em que dois ou mais membros da família influenciam o rumo dos negócios por meio do exercício dos laços de parentesco, funções de gerenciamento, ou direitos de propriedade (chap.3, p.2)
Rosenblatt, deMik, Anderson, & Johnson, 1985	qualquer negócio em que a participação majoritária ou o controle encontra-se dentro de uma única família e na qual dois ou mais membros da família estão ou estiverem diretamente em algum momento envolvidos no negócio (pp.4-5)
Stern, 1986	tem a posse e é gerida por membros de uma ou duas famílias (p.xxi)
Welsch, 1993	aquela em que a propriedade é concentrada, e os proprietários ou parentes de proprietários estão envolvidos no processo de gestão (p.40)

Fonte: Chua, Chrisman e Sharma, 1999 (tradução da autora).

O estudo de Chua, Chrisman e Sharma (1999) levanta que com pequenas exceções, as definições de empresa familiar não diferenciam governança e gestão. E que algumas definições exigem o domínio da propriedade ou da gestão familiar, enquanto outros exigem tanto a propriedade quanto a gestão. Assim, as definições incluem três combinações de qualificação de propriedade e gestão: a) a família tem a propriedade e a gestão; b) a família tem a propriedade, mas não a gestão; e c) a família tem a gestão, mas não a propriedade.

Papa (2008) reforça este conceito quando diz que embora cercada de variados conceitos, é internacionalmente admitido que a definição de empresa familiar abarca três vertentes: o nível de propriedade, em que o controle da maioria do capital encontra-se nas mãos da família; o nível de gestão, em que os membros da família ocupam os cargos do topo da pirâmide; e o nível de sucessão, no qual a segunda geração familiar ocupa os lugares deixados pelos parentes sucessivamente.

Diante de tantas definições de empresa familiar, algumas delas se complementando, outras se repetindo, neste estudo adota-se a definição de Haag (2012) na qual empresa familiar pode ser entendida como um negócio em família na qual os membros controlam a propriedade, estão envolvidos na gestão e percebem seu negócio como um "negócio de família". A definição se aplica devido ao estudo caracterizar empresas em fase de expansão/crescimento no sentido da profissionalização.

Muitas outras definições de empresa familiar podem contradizer a definição utilizada como base para o estudo, como o é o caso do conceito de que ela é uma organização que é conduzida com o intuito de garantir a visão dos negócios detidos por uma coalizão dominante, que neste caso, é controlada pelos membros de uma família ou de um pequeno número de famílias, com o intuito de que este controle perdure através de gerações familiares (CHUA; CHRISMAN; SHARMA, 1999; CHITTOOR; DAS, 2007; HALL; NORDQVIST, 2008). Tagiuri e Davis (1996) partem do critério da influência da família na direção da empresa, definindo empresa familiar como organizações que mais de um membro da família estendida, influenciem a gestão dos negócios por meio de laços de parentesco, papéis de gerenciamento ou direito de propriedade.

Na visão de Bottino-Antonaccio (2007) as empresas familiares muitas vezes são confundidas com pequenas e médias empresas e, embora a grande maioria das empresas familiares tenha até 500 funcionários, ainda é possível encontrar grandes corporações administradas por uma família ou membros da família.

Outros conceitos de empresa familiares podem dividir as mesmas em fases de vida, como o caso de Lodi (1989), na qual as empresas familiares apresentam quatro fases de vida, que foram denominadas pelo autor de ciclos de vida da empresa familiar, que são: (1) fundação, (2) crescimento, (3) apogeu, (4) declínio. Oliveira (1999) explica que os ciclos de vida da empresa familiar estão diretamente associados aos processos sucessórios e que os sucessores podem assumir a empresa em situações desfavoráveis ao longo do referido ciclo.

Para Bertucci *et al.* (2009) quanto a motivação para criação e manutenção de uma empresa no seio da família, é o fato de que há uma relação entre família e empresa não apenas no âmbito da gestão, mas sobretudo, no âmbito da propriedade e da influência dos proprietários familiares sobre a sua gestão.

A empresa familiar constitui um importante centro de atividade na vida dos membros da família, muitos dos quais usam a empresa para definir seu lugar na comunidade e no mundo em geral (MCGIVERN, 1978).

Para Freire *et al.* (2010) as empresas familiares estão sujeitas a altos níveis de pressão nos momentos de tomada de decisão, pois as relações familiares comportam altas cargas emocionais e carregam conflitos não manifestos, e que ao menor sinal de estresse organizacional, explodem além do potencial explosivo do problema real. Empresa e família são sistemas organizados por regras próprias e, embora, muitos membros de um sistema participem do outro, as regras que valem em casa, na maioria das vezes, não são as mais adequadas para o ambiente de trabalho. A ligação genética e a dinâmica familiar são tão importantes para os resultados estratégicos e gerenciais quanto à divisão societária e os contratos de sucessão (FREIRE *et al.* 2010).

O que faz uma empresa familiar única é o padrão de propriedade, governança, gestão e sucessão, que influenciam os objetivos, estratégias, estrutura e a maneira pela qual cada uma é formada, projetada e implementada (CHUA; CHRISMAN; SHARMA, 1999).

Na Tabela 2 encontram-se algumas definições de empresas familiares na visão de autores brasileiros estudados durante o estudo.

Tabela 2 - Definições de empresa familiar - autores brasileiros

Autor(es)	Definição
Antonaccio (2007)	as empresas familiares muitas vezes são confundidas com pequenas e médias empresas e, embora a grande maioria das empresas familiares tenha até 500 funcionários, ainda se pode encontrar grandes corporações administradas por uma família ou membros da família.
Bernhoeft (1989)	são aquelas que têm sua origem e história vinculadas a uma mesma família ou, ainda, aquela que mantém membros da família na administração do negócio.
Leone (1992)	a empresa familiar deve possuir determinados indicadores, a fim de ser chamada de familiar. Entre estes, destaca-se que, no seu início, a empresa deve ter contado com a participação de um membro da família, os familiares devem estar presentes na direção e possuírem um vínculo com a propriedade, os valores do fundador ou da família devem estar identificados com os da empresa e na sucessão deve ser observado o fator hereditário.
Lodi (1998)	o nascimento da empresa familiar ocorre, geralmente, porque o fundador pretende abrir caminho para eles ou os futuros sucessores precisam criar uma ideologia que justifique sua ascensão ao poder.
Machado (2005)	quando a empresa foi iniciada por um membro da família, e estes participam da propriedade ou direção e quando há valores institucionais ligados à família e a sucessão está vinculada à família
Papa (2008)	a definição de empresa familiar abarca três vertentes: o nível de propriedade, em que o controle da maioria do capital encontra-se nas mãos da família; o nível de gestão, em que os membros da família ocupam os cargos do topo da pirâmide; e o nível de sucessão, no qual a segunda geração familiar ocupa os lugares deixados pelos parentes sucessivamente.
Ricca (1998)	é aquela em que a família controla o negócio há pelo menos duas gerações.
Vidigal (1999)	a não ser as estatais, todas as empresas, na origem, tiveram um fundador ou um pequeno grupo de fundadores, que eram seus donos, portanto, praticamente todas as empresas foram familiares na origem.

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Quando se compara as definições dos autores nacionais com os autores internacionais é possível encontrar similaridades e contradições, como por exemplo quando se compara o conceito de Antonaccio (2007) e Alcorn (1982), na qual um baseia a definição no tamanho da organização, pois diz que grandes corporações podem ainda ser administradas por uma família ou membros, e o outro baseia o conceito na propriedade, quando diz que a família deve operar o negócio.

O conceito de Ricca (1998) é simplificado quando cita somente o controle da empresa, mas o de Leach, *et al.* (1990) fala do controle, mas também da participação de um membro familiar na gestão.

Lodi (1998) parte do conceito da empresa familiar iniciado pelo fundador com a ideologia que justifique a ascensão ao poder dele e dos sucessores. Já Holland & Oliver (1992), diz que o negócio tem suas decisões relativas a propriedade e gestão influenciadas pela família detentora.

Machado (2005) usa em sua definição o início por um membro da família, propriedade ou gestão, além de valores institucionais ligados à família. Essa visão é antagônica a de

Lyman (1991) que define que a organização deve ser de 100% de propriedade da família, e membros da família participam da gestão.

A forma para a conceituação de empresa familiar varia de acordo com o estudo e o entendimento na qual se pretende imprimir para a pesquisa. Mas todos os conceitos nacionais ou internacionais baseiam as definições em na propriedade ou gestão, sejam elas parcial ou total.

2.2 Profissionalização

A medida que as empresas crescem, crescem também os desafios, que se tornam mais complexos. Ocorre então, a perda de espaço do controle das atividades operacionais em virtude da necessidade de planejamento de médio e longo prazo. Neste momento pode-se iniciar um movimento no sentido de profissionalizar a gestão destas empresas, de modo a criar uma estrutura administrativa que a prepare para os novos desafios de se tornar uma organização maior e mais dinâmica, tornando-se capaz de gerenciar a complexidade inerente ao processo de crescimento.

Para Mamede (2015) o alinhamento das empresas às transformações e às mudanças que o mercado exige, pode ser fundamental para sua continuidade e sucesso, uma vez que a efetiva implantação de um novo modelo de gestão requer uma transformação, ou seja, uma mudança em termos de estrutura, sistemas e cultura.

Em relação à profissionalização da gestão no contexto de empresas familiares, encontram-se os critérios sugeridos por Schein (2003) quando se refere a gestores profissionais: (1) suas ações são movidas por um conjunto de princípios gerais ou proposições independentes de um caso particular em análise, (2) eles são considerados "especialistas" em matéria de gestão sabem o que é "bom" para o cliente, (3) suas relações com os clientes são considerados úteis e objetivas, (4) ganham o status de realização em oposição ao status baseado em laços familiares, e (5) pertencem a associações voluntárias de colegas de profissão.

A profissionalização da empresa, quando estudada na literatura de negócios em geral, tende a ser entendida em um contexto de desenvolvimento organizacional (FLAMHOLTZ;

RANDLE, 2007). Flamholtz é considerado por Dekker *et al.* (2012) um autor chave quando se fala na profissionalização do negócio.

Rocha (2001) entende a profissionalização, no âmbito da gestão organizacional, como um processo de evolução em direção a um nível de maior formalidade, que se traduz em termos de desenvolvimento da estrutura organizacional. Ou seja, com a profissionalização da gestão na empresa familiar se pretende “renunciar” políticas paternalistas e protecionistas, bem como direcionar o foco em critérios claros e bem definidos, na avaliação e capacitação dos indivíduos inseridos nesta estrutura, o que implica na valorização da competência e no desempenho profissional. Flamholtz e Randle (2007) corrobora essa ideia quando descreve a profissionalização como um processo através da introdução de várias características, tais como planejamento formal, reuniões regulares programadas, responsabilidades definidas, sistemas de avaliação de desempenho, formação, desenvolvimento de gestão, organismos formais de governança e sistemas de controle.

Segundo Gehlen (2006) a profissionalização começa quando a organização deixa de ser apenas um negócio de família para tornar-se uma empresa profissional. Ela pode ser compreendida como um processo de governança em que o controle deixa de ser exercido por membros da família detentora, e passa às mãos de executivos (CHITTOOR; DAS, 2007; GEDAJLOVIC; LUBATKIN; SCHULZE, 2004; STEWART; HITT, 2012; ZHANG; MA, 2009). Mas isso não é necessariamente a regra na empresa familiar, o controle pode continuar na mão da família, mas ela pode introduzir gestores externos capazes, que poderão ajudar no processo de desenvolvimento organizacional. Chittoor e Das (2007) dizem que quando em uma empresa familiar o envolvimento da família diminui, e os gestores não familiares entram mais e mais no negócio, a literatura de empresas familiares, refere-se a esse fenômeno como o processo de profissionalização.

Na perspectiva racional-legal de Oliveira, Albuquerque e Pereira (2012) a profissionalização está ligada à figura do administrador profissional, que remete a ideia de que a propriedade e a gestão devem estar dissociadas para possibilitar a racionalidade e a impessoalidade das decisões, já preconizado na burocracia weberiana.

Rocha (2001) entende a profissionalização, no âmbito da gestão organizacional, como um processo de evolução em direção a um nível de maior formalidade, que se traduz em termos de desenvolvimento da estrutura organizacional. Ou seja, com a profissionalização da gestão na empresa familiar se pretende “renunciar” políticas paternalistas e protecionistas,

bem como direcionar o foco em critérios claros e bem definidos, na avaliação e capacitação dos indivíduos inseridos nesta estrutura, o que implica na valorização da competência e no desempenho profissional. Flamholtz e Randle (2007) corrobora essa ideia quando descreve a profissionalização como um processo através da introdução de várias características, tais como planejamento formal, reuniões regulares programadas, responsabilidades definidas, sistemas de avaliação de desempenho, formação, desenvolvimento de gestão, organismos formais de governança e sistemas de controle.

Na Tabela 3 foram selecionadas as principais definições de profissionalização.

Tabela 3 - Definições de profissionalização

Autor(es)	Definição
Flamholtz & Randle (2007)	a profissionalização como um processo através da introdução de várias características, tais como planejamento formal, reuniões regulares programadas, responsabilidades definidas, sistemas de avaliação de desempenho, formação, desenvolvimento de gestão, organismos formais de governança e sistemas de controle.
Gehlen (2006)	a profissionalização começa quando a organização deixa de ser apenas um negócio de família para tornar-se uma empresa profissional.
Oliveira, Albuquerque e Pereira (2012)	a profissionalização está ligada à figura do administrador profissional, que remete a ideia de que a propriedade e a gestão devem estar dissociadas para possibilitar a racionalidade e a impessoalidade das decisões, já preconizado na burocracia weberiana.
Rocha (2001)	a profissionalização, no âmbito da gestão organizacional, é um processo de evolução em direção a um nível de maior formalidade, que se traduz em termos de desenvolvimento da estrutura organizacional.

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Yildirim-Oktem & Üsdiken (2010) atribuem como argumentos favoráveis à profissionalização a adequação para enfrentar o crescimento interno e a complexidade externa, e a maior facilidade de acesso a recursos críticos. Ainda como vantagem da profissionalização tem-se, a possibilidade de disciplinar familiares que possuam uma *performance* inadequada; a melhora no desempenho funcional em razão do estabelecimento de recompensas não personalizadas; a adequação a pressões institucionais coercitivas e ideológicas; a facilidade de acesso a créditos externos etc. (STEWART; HITT, 2012).

2.3 Gestão Profissional na Empresa Familiar

No contexto das empresas familiares, o que subsidia primordialmente o debate entre a profissionalização ou não destas organizações, é a capacidade da empresa em alcançar resultados racionais instrumentais esperados pelo mercado sob uma gestão familiar (MUZZIO, 2013).

No mundo altamente competitivo de hoje, as competências necessárias para liderar com sucesso e gerir os negócios são dinâmicos. Se a verdadeira meritocracia for seguida, como muitas empresas familiares professam fazer, então é apenas inevitável, no longo prazo, que a gestão do negócio seja uma gestão profissionalizada, na qual é separada da propriedade. Além disso, a contratação de gestores profissionais para os altos cargos leva a empresa a uma maior flexibilidade para corrigir erros rapidamente (que podem de outra forma ter um impacto adverso sobre os negócios), o que não é fácil se membros da família são escolhidos para a posição (CHITTOOR; DAS, 2007).

Para Gersick *et al* (1997) deve haver uma preparação do líder com a natureza corrente das empresas familiares, ou seja, exaltar a importância da troca das experiências dos responsáveis pelas decisões com os profissionais da gestão, sejam membros da família ou não. A literatura discute a contratação de gestores não familiares para assumir a diretoria executiva das empresas familiares (BERTRAND; SCHOAR, 2006; CHITTOOR; DAS, 2007; GOMEZ-MEJIA *et al.*, 2003; MCCONAUGHY, 2000).

A profissionalização precisa ser considerada como um construto mais amplo e não simplesmente como a entrada de um membro não familiar, a fim de resolver os diferentes problemas de agência criados pela Teoria da Agência (FLAMHOLTZ; RANDLE, 2007). Através da perspectiva de agência são esperadas que as empresas familiares se profissionalizem quando são confrontados com problemas típicos de agências causados, por exemplo, pelo: altruísmo parental, auto-controle, parasitismo ou nepotismo. Para resolver esses problemas de agência, as empresas familiares podem adotar mecanismos de controle de custos de agência, tais como sistemas formais de governança, sistemas de controle de gestão, incentivos ao envolvimento de membros não pertencentes à família em papéis de governança e de gestão, sendo todos esses mecanismos parte do processo de profissionalização (DEKKER, *et al.* 2012).

Upton, Teal e Felan (2001) fizeram constatações em suas pesquisas que parecem explicar algumas das possíveis limitações e problemas que as empresas enfrentam nas “fases” do seu ciclo de vida. A dinâmica de crescimento pode exigir da empresa familiar competências de planejamento estratégico para sustentar o processo de crescimento, bem como competências de gestão profissional do negócio para garantir o alcance dos seus

objetivos e continuidade do negócio ao longo do tempo. Assim, se faz necessária uma discussão mais direcionada para o processo de profissionalização nas empresas familiares.

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, controle do poder e da autoridade pelo dirigente, proximidade de supervisão e 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 (LUSSIER; SONFIELD, 2004). Isso é corroborado por Oliveira e Papa (2009) que refletem que uma gestão familiar, geralmente, é orientada pela informalidade e paternalismo; e no caso da profissionalização pela formalidade e pela burocracia dos processos, em que a transparência e o alinhamento dos perfis aos cargos são direcionados pela capacitação, “vocação” e por políticas e critérios menos personalizados.

Lussier e Sonfield (2004) destacam que a necessidade de profissionalização na empresa familiar está relacionada com o avanço no estilo gerencial, saindo de uma abordagem paternalística e guiando-se para uma abordagem profissional. Para os autores essa mudança de abordagem seria condição necessária para suportar os eventos de crescimento da empresa. Na abordagem profissional são enfatizados dois elementos: (1) planejamento estratégico e (2) sofisticação das técnicas gerenciais. Sendo que ambos remetem a formas mais profissionais de gestão.

Para Freitas e Barth (2011) a empresa familiar busca em sua cultura organizacional as apropriações para sua profissionalização. Isto pode ser feito através dos princípios e valores, da sua estrutura, da sua forma de gestão e de seus executivos, pois é através das suas características que a empresa conseguirá programar um trabalho mais específico para a profissionalização da sua gestão.

Casillas, Vásquez e Díaz (2007) advertem que o sucesso de uma boa profissionalização da gestão em uma empresa familiar passa pela certeza de que os dirigentes possuem habilidades e competências suficientes para desenvolverem suas funções empresariais.

É importante considerar que profissionalizar a gestão não significa excluir os sócios do processo de tomada de decisão, mas sim realocá-los a funções de direção e planejamento,

desvinculando-os de atividades operacionais. Para Bernhoeft (1989), o ato de tornar a empresa profissionalizada não significa que a família deve estar fora do controle da empresa, concedendo tal controle a um executivo externo. Membros familiares que são capacitados podem permanecer como gestores profissionais (LODI, 1998). Uma das alternativas levantadas por Oliveira, Albuquerque e Pereira (2012) é buscar a profissionalização dos membros da família, preparando o sucessor ou grupos familiares, fazendo com que eles adquiram o conhecimento necessário e as ferramentas para gerir a empresa.

Quando não se encontram nos familiares, pessoas profissionalizadas e competentes para gerir a empresa, ocorre a busca por profissionais fora da família. Sendo isso inevitável, quando não se quer a desaceleração da expansão da organização, o que pode ocasionar perda de competitividade no mercado em que atua e, até mesmo, problemas quanto à sua perpetuidade.

Para Freitas e Frezza (2005), a gestão profissionalizada não pode ser considerada imune às influências familiares. Se a propriedade da empresa muda em função do fator “herança”, então os herdeiros poderão influenciar na condução do empreendimento. Logo, para Freitas e Barth (2011) herdeiros mal preparados para a sucessão poderão provocar grandes estragos na empresa.

Segundo Hall e Nordqvist (2008) a gestão profissional em empresas familiares significa compreender em profundidade suficiente os objetivos familiares dominantes e os significados que envolvem o negócio (competência cultural) para ser capaz de fazer uso efetivo da educação relevante e da experiência (competência formal) em uma determinada empresa familiar.

Dyer (1989) chama a atenção para a escolha de gestores familiares como sendo vantajosa nas situações nas quais os recursos humanos são escassos. Nesses casos, o fato de os gestores serem familiares traz vantagens para as empresas familiares quando comparadas às empresas não familiares em termos de desenvolvimento de competências gerenciais.

A visão McConaughy (2000) corrobora com o citado acima, pois ele verificou que executivos não familiares custam mais caro à empresa que os executivos familiares, uma vez que o desempenho dos primeiros está vinculado a incentivos pecuniários e, no caso dos familiares, incentivos não pecuniários são importantes para determinar sua relação com a empresa. As empresas familiares utilizam diferentes políticas de remuneração dos executivos,

a depender de o gestor ser ou não membro da família. Enquanto os gestores familiares recebem menor remuneração, o seu salário tende a ser menos vinculado ao desempenho da empresa, mas vinculado ao grau de exposição ao risco, quanto maior, maiores são as remunerações dos gestores familiares (GOMEZ-MEJIA *et al.*, 2003).

A profissionalização não deixa de representar um período determinante na trajetória organizacional de empresas familiares, ainda que venha a ser realizada sem conflitos agudos, significa romper com valores anteriores e sua esperada resistência a mudanças, sendo a mudança de governança esperada (LE BRETON-MILLER; MILLER; STEIER, 2004).

Quando aplicado ao contexto das empresas familiares, o conceito de profissionalização não se limita apenas a (a) a entrada de gestores externos, mas também engloba (b) o estabelecimento de estruturas de gestão eficazes (FLAMHOLTZ; RANDLE, 2007).

2.4 Quadro de profissionalização de cinco dimensões de profissionalização

O artigo de Dekker *et al.* (2012) apresenta similaridade com essa pesquisa, pois os autores procuram diferenciar as empresas familiares em diferentes categorias e trazem o construto da profissionalização como meio para a distinções dos tipos de empresas familiares. Os autores também apresentam como resultado um quadro de profissionalização em cinco dimensões. Sendo que uma destas dimensões é a governança na empresa familiar e discutem a descentralização de autoridade.

Dekker *et al.* (2012) elaboraram com base em cinco dimensões de profissionalização, uma análise de cluster que rendeu quatro tipos de empresas familiares únicas. E implicou na definição de que as empresas familiares diferem umas das outras, não só na maneira que elas se profissionalizam, mas também como se profissionalizam.

Os fatores de profissionalização escolhidos por Dekker *et al.* (2012) foram:

- F1 – Sistemas de controle financeiro
- F2 – Envolvimento não familiar em sistemas de governança
- F3 – Sistemas de controle de recursos humanos
- F4 – Descentralização de autoridade
- F5 – Nível de atuação

A Figura 1 demonstra quatro tipos de empresa familiar em um quadro de profissionalização de cinco dimensões. O grau evolutivo do quadro é do cluster 1 para o cluster 4.

Figura 1 - Quatro tipos de empresa familiar em um quadro de profissionalização de cinco dimensões

Fonte: Dekker *et al.* (2012)

Segundo as definições de Dekker *et al.*, 2012 abaixo estão as definições dos quatro tipos de empresa familiar de acordo com as cinco dimensões da profissionalização.

Cluster 1 (Autocrático): organizações familiares que usam quantidade limitada de sistemas de controle financeiro formais (F1), apresentam baixo envolvimento de membros não familiares dentro no sistema de governança (F2). Indicando, portanto, que a governança da empresa é altamente centrada na família proprietária. Além de apresentar baixos sistemas formais de controle de recursos humanos (F3) dentro da organização. Moderada centralização de controle (F4) e, finalmente, o nível de atuação da equipe de gestão e do conselho de administração (F5) é baixo, o que indica que a quantidade de reuniões formais é

provavelmente fixa para atender aos requisitos legais. As empresas neste agrupamento marcam, portanto, todas as cinco dimensões da profissionalização baixa.

Cluster 2 (Configuração Doméstica): caracterizada por quantidades elevadas de sistemas formais de controle financeiro (F1), tais como controles de saída, controles orçamentários e sistemas de avaliação de desempenho financeiro. Empresas têm alto envolvimento da família no âmbito dos sistemas de governança, uma vez que o envolvimento não familiar (F2) é consideravelmente baixo. Além disso, o uso de sistemas de controle de recursos humanos formais (F3) é ligeiramente mais elevada do que no Cluster 1. A quantidade de centralização de controle (F4) presente e o nível de atuação efetiva (F5) é ainda bastante moderado, se comparado ao Cluster 1.

Cluster 3 (Administração Híbrida): empresas onde existe quantidades elevadas de sistemas formais de controle financeiro (F1) e sistemas de controle de recursos humanos (F3) presentes. O envolvimento não familiar nos sistemas de governança (F2) aumentou de forma notável, tornando o envolvimento da família menor neste tipo de empresa familiar no que diz respeito a todos os outros quatro clusters. Além disso, este tipo de empresa é caracterizado por grande descentralização e delegação de controle (F4), em comparação com os outros três clusters. Finalmente, o nível de atuação (F5) parece ser um pouco menor do que a média.

Cluster 4 (Controle Híbrido): nestas empresas o uso de sistemas de controles financeiros formais (F1) é a mais baixa em comparação com os outros três grupos. Como no cluster 3, o envolvimento não familiar dentro dos sistemas de governança (F2) é consideravelmente alta, fazendo com que nestas empresas tenha menor controle familiar. A utilização de sistemas de controle de recursos humanos formais (F3) é moderado, e a descentralização da autoridade (F4) parece ser bastante baixa. A atuação efetiva da equipe de gestão e do conselho de administração (F5) neste último cluster é alto, o que indica que podemos esperar reuniões mais formais neste tipo de empresa familiar.

A Figura 2 apresenta os quatro tipos de empresa familiar em um quadro bidimensional: representação do quadro prático. O eixo horizontal apresenta a continuação da quantidade de Formalização Interna presente na empresa. Os valores podem assim variar de quantidades muito baixas, com quase nenhum sistema formal de controle de recursos financeiros e / ou humanos presentes no negócio, a níveis muito altos de formalização. O eixo vertical é a continuação para Abertura Efetiva. Os valores baixos indicam altos níveis de

envolvimento familiar com controle centralizado em torno da família e poucos órgãos de governança ativos. Uma situação mais aberta e descentralizada ocorre quando o eixo se move para cima.

Figura 2 - Quatro tipos de empresa familiar em um quadro bidimensional: representação do quadro prático.

Fonte: Dekker *et al.* (2012)

O quadro Dekker *et al.* (2012) será utilizado neste estudo como uma teoria de teste e servirá como um complemento da análise do processo de profissionalização na empresa familiar. Apesar do modelo de Dekker *et al.* (2012) apresentar itens que não serão discutidos neste trabalho, que são os sistemas de controle financeiros e recursos humanos, o modelo apresenta ainda assim similaridades que poderão ser úteis se analisados, como o grau de envolvimento não familiar em sistemas de governança, nível de atuação da família e a descentralização de autoridade.

2.5 Papel do Fundador

Existe ainda na empresa familiar a discussão sobre o papel do fundador dentro da empresa, pois o fundador tem grande importância, além da influência que sua figura exerce dentro destas organizações. É ele o líder inspirador e a quem todos procuram e ouvem. Ao iniciar a organização, o fundador inaugura as bases culturais norteadoras e é um líder dos princípios e da cultura organizacional. Esta liderança tem importante papel no processo de “moldar” a cultura organizacional à sua própria imagem e semelhança (BERTERO, 1996;

FREITAS; FREZZA, 2005). Gersick *et al.* (1997) fala que nos momentos iniciais, a dedicação do fundador é muito importante para a empresa.

A gestão do fundador imbui nas empresas familiares uma mistura especial de incentivos, relações de autoridade e normas de legitimidade que torna esta forma de governança particularmente adequada para o crescimento e sobrevivência da organização (GEDAJLOVIC; LUBATKIN; SCHULZE, 2004).

Para Chittoor e Das (2007) nas fases iniciais de um empreendimento, um negócio necessita mais das habilidades empreendedoras do que habilidades gerenciais, primeiramente, os negócios são melhor providos de um bom proprietário-gerente. Isso é complementado por Lansberg (1988) quando diz que empresas familiares de primeira geração são fortemente dependentes dos fundadores não só para a sua liderança e unidade, mas também para as suas conexões e conhecimento técnico. Mais tarde, como o negócio cresce e se estabiliza, a necessidade de competências de gestão torna-se mais crítica, o que pode ser o momento certo para o proprietário-gerente se retirar da gestão do dia-a-dia e comece a entregá-lo a outros profissionais (CHITTOOR; DAS, 2007).

Para o fundador algumas dificuldades são incontestáveis, como por exemplo a dificuldade de delegar o poder de decisão. Isso pode ocorrer devido ao ego e sua auto-estima que são muito ligados aos negócios e existe relutância em renunciar ao controle que sempre lhe pertenceu (FREIRE *et al.* 2010). Segundo Lansberg (1999) o fundador não quer deixar o poder, por isso o processo sucessório é um momento de cautela, e algumas vezes o fundador pode ser reticente em preparar o sucessor. Por isso a profissionalização, além de todos os aspectos operacionais que lhe são próprios, pode ser relacionada com uma superação simbólica das posições do fundador e de seu legado (MUZZIO, 2013).

Uma característica citada por Freitas e Frezza (2005) é o desejo do fundador de que a propriedade e a gestão dos negócios sejam mantidas nas mãos da família.

No início, a empresa é uma fiel representação dos desejos dos fundadores, com o tempo, e a perspectiva da chegada dos herdeiros ao comando, tem início a origem dos problemas de sucessão, geralmente associados a um aumento do número de potenciais gestores e à luta pelo poder. Aliado a isto, há uma pressão institucional para que as empresas familiares que alcançaram determinado porte econômico comecem a profissionalizar sua

gestão, na concepção de que isto é um processo natural e obrigatório na evolução organizacional (ZHANG; MA, 2009).

O que está em jogo na profissionalização é uma tensão simbólica estabelecida entre, os valores culturais arraigados ao longo do tempo, nos quais os conceitos familiares são determinantes e a figura do patriarca é seu principal elemento simbólico, por outro lado, os valores vinculados aos gestores profissionais, que buscam estabelecer uma nova condição organizacional, que se materializam em novas práticas e regras, mas também procuram estabelecer um novo marco simbólico que represente a realidade emergente (MUZZIO, 2013).

Lourenço & Ferreira (2008) apresentaram um estudo onde a profissionalização acabou por tornar-se um processo instável e de rupturas, com grandes transformações organizacionais a partir da morte do fundador, um evento marcante que pode ser vital, caso não esteja nas preocupações estratégicas de uma organização familiar. Muzzio (2012) também analisou as especificidades envolvidas em um processo de profissionalização numa empresa familiar de grande porte e seus resultados apontaram para uma diluição dos ideais do fundador diante do discurso modernizante implantado pelos gestores profissionais.

Este estudo passa pela pessoa do fundador, uma vez que é este, no papel de empreendedor, que constrói e funda a empresa ou o “negócio da família”. O processo de profissionalização da gestão em uma empresa familiar perpassa pela cultura da organização representada pela “figura mítica” do fundador, pois, geralmente, as empresas familiares “carregam” a marca, o traço, ou seja, a identidade de seu fundador (OLIVEIRA; PAPA, 2009).

2.6 Processo Sucessório

Para Freitas e Frezza (2005) a gestão e a sucessão consistem nos maiores desafios na empresa familiar. Os autores afirmam que as organizações familiares estão tentando driblar estes obstáculos buscando a profissionalização. E é neste ponto que cabe aqui uma melhor explanação sobre o processo sucessório e se ele pode ser explicado também da visão da profissionalização.

Para Lansberg (1999) o processo sucessório se inicia quando a geração que se encontra no controle passa a se preocupar com a mudança do gerenciamento de

responsabilidade. Por isso uma sucessão deve ser planejada e desenvolvida pelos proprietários e familiares conjuntamente. O autor Lansberg (1988) em um estudo anterior fala que o planejamento da sucessão significa fazer os preparativos necessários para garantir a harmonia da família e da continuidade da empresa através da geração seguinte. Esta preparação deve ser pensada em termos das futuras necessidades de ambos: o negócio e a família.

Passos, Bernhoeft e Teixeira (2006) abordam a sucessão quando falam do processo de transição das gerações nos campos da: família, patrimônio e lideranças. Os autores afirmam que é fundamental a condução de uma sucessão destes três campos para que este processo tenha êxito e a empresa consiga extinguir impactos negativos de conflitos que possam ser causados no processo.

Parece pouco adequado para Freitas e Frezza (2005) expressões como “sucessão familiar” ou “sucessão profissional” uma vez que em ambos os casos, a competência profissional deve ser o objeto de decisão. A sucessão não deve pressupor que a empresa deva sair do comando da família, os herdeiros – se devidamente escolhidos e treinados – poderão executar todas as transformações necessárias, tendo a seu favor a própria história do empreendimento. Haag (2012) complementa essa ideia quando diz que a decisão sobre o sucessor ideal em uma empresa familiar tende muito a favorecer o membro da família, pois o mesmo está inserido na família, e entende os valores e o significado do negócio da família, e que com o tempo receberá o treinamento formal e profissional. Sendo assim o membro familiar poderá atender aos requisitos quanto a garantia do êxito da sucessão, pois estará capacitado profissionalmente, bem como entenderá e buscará os interesses familiares.

A formação dos sucessores, através da transferência de valores e cultura da empresa, é um processo contínuo. Elementos como a formação, a competência e a experiência dos prováveis sucessores são constituídos gradativamente, e devem ser encarados pelos membros da família como um processo de longo prazo. Para Chittoor e Das (2007) a sucessão é um processo que se constitui o momento em que a propriedade e a gestão (não necessariamente nesta ordem) são repassados ao sucessor, seja ele um membro da família ou um profissional do mercado.

Para Haag (2012) deixar cada geração – e os indivíduos que compõem a empresa – participarem do dia-a-dia dos negócios é uma forma de permitir o progresso natural da sucessão, reduzindo seus impactos e riscos.

Os temas de sucessão e profissionalização nas empresas familiares muitas vezes aparecem ligados, mas isso não é necessariamente regra. Para Lodi (1987) a profissionalização é um termo contrário à sucessão familiar. Para ele uma boa profissionalização se consolida com uma sucessão bem-feita e vice-versa; porém, uma profissionalização não é um processo duradouro se, além dos profissionais, a família não tiver conseguido equacionar a sua crise de liderança com o envelhecimento do fundador. Até que se consolide o processo de profissionalização, o legado do fundador e seus valores ainda ecoam fortemente entre os diversos grupos ou segmentos organizacionais (WALSH; GLYN, 2008).

O processo de sucessão e de profissionalização demanda alterações na estrutura de propriedade e controle nas empresas familiares, o que seria uma reconfiguração das relações de poder – o que se pode chamar de “governança da empresa” (OLIVEIRA; ALBUQUERQUE; PEREIRA, 2012).

2.7 A Governança e sua evolução

Apesar de governança ser um termo antigo, o desenvolvimento sobre governança corporativa emergiu com a expansão dos mercados, quando os negócios cresceram em maior escala e se tornaram complexos. O desenvolvimento da governança está ligado intimamente ao desenvolvimento econômico do capitalismo industrial, na qual diferentes estruturas de governança podiam envolver diferentes corporações, que tentavam criar oportunidades econômicas ou resolver problemas provenientes da dinâmica econômica (CLARKE, 2004).

O termo governança tem como foco a estrutura de propriedade e os conflitos de interesses presentes na alta gestão. Keynes há mais de 70 anos já dizia que as grandes organizações chegam a um ponto de crescimento em que os proprietários do capital, os acionistas, são quase inteiramente dissociados da gestão (KEYNES, 1926). Isso aparece no trabalho de Berle e Means (1932) que fala a respeito da separação entre gestão e propriedade.

Para Clarke (2004), o trabalho desenvolvido por Berle e Means (1932) abriu o campo para a criação de uma influente teoria na Governança Corporativa, a teoria da agência. A governança está com frequência ligada a teoria de agência (FAMA; JENSEN, 1983; JENSEN; MECKLING, 1976).

Jensen e Meckling (1976) definem a relação de agência como um contrato no qual uma ou mais pessoas (principais) atribuem a outras pessoas (agentes) poderes para tomarem decisões para realização de serviços em seus nomes. A teoria da agência trata dessa relação entre agentes e principais e do surgimento dos chamados custos de agência, que são custos que emergem quando um indivíduo, o principal, delega suas funções de tomada de decisão para outro indivíduo, o agente (FAMA; JENSEN, 1983; JENSEN; MECKLING, 1976). O problema de agência ocorre, porque estes atores possuem diferentes objetivos e atitudes em relação ao risco na condução da empresa (EISEHARDT, 1989a).

A Figura 3 mostra graficamente a relação entre a governança corporativa e o problema de agência. Conforme observado na Figura 2, o Conselho de Administração é um dos principais mecanismos para alinhamento dos interesses de acionistas e gestores no sistema de governança corporativa de uma companhia. Além do Conselho de Administração, mecanismos internos – como o sistema de remuneração e a posse de ações por parte dos executivos – e mecanismos externos – como a obrigatoriedade da divulgação de informações periódicas sobre a companhia, a presença de um mercado de aquisição hostil e a existência de um mercado de trabalho competitivo – também são elementos importantes para a redução dos problemas de agência resultantes de tomadas de decisão que não tenham maximizado a riqueza dos acionistas por parte dos executivos (SILVEIRA *et al.*, 2003).

Figura 3 - O problema de agência dos gestores e a governança corporativa

Fonte: Silveira *et al.*, 2003

Fama e Jensen (1983) defenderam que o controle dos problemas de agência no processo de decisão é importante quando os gestores, que iniciam e implementam as decisões e estratégias das empresas, não suportam uma parte importante dos efeitos da riqueza em suas decisões, que seriam dos acionistas. Por isso, um sistema eficaz de controle, implicaria no controle das decisões, que é separado da gestão. Sendo assim o agente individual não poderia ser responsável pela gestão da empresa nem exercer o controle sobre as decisões tomadas por essa mesma gestão. Eisenhardt (1989a) entende que o objetivo da teoria da agência é identificar os conflitos entre o principal e o agente e descrever mecanismos de governança que limitem a expropriação pelos agentes dos principais.

A harmonização entre o principal e o agente é uma importante preocupação da governança corporativa, e a utilização de mecanismos de governança poderia mitigar esses problemas (SILVEIRA; BARROS; FAMÁ, 2003). Alguns desses mecanismos de governança são: incentivos gerenciais de caráter monetário e incentivos implícitos, para que os gestores estejam alinhados com os interesses dos acionistas; o ativismo dos investidores, fazendo com que os executivos, bem como os acionistas majoritários, não expropiem a riqueza dos demais

acionistas; monitoramento e controle por parte dos conselheiros, eleitos pelos sócios; conselho de administração; entre outros mecanismos externos a empresa (TIROLE, 2005).

Outra teoria ligada a governança é a *stewardship theory* que preconiza que o gestor está longe de ser oportunista, pois o interesse dele é fazer um bom trabalho e ser um bom administrador para a organização, servindo a organização como uma espécie de “mordomo” (DONALDSON; DAVIS, 1991). Essa teoria defende uma forte relação entre os gestores e a busca dos objetivos da organização. E que o agente possui outros aspectos que motivam as pessoas, tais como: realização, responsabilidade, reconhecimento, altruísmo, entre outras características intrínsecas (CLARKE, 2004).

A *stewardship theory* é uma visão mais branda a respeito da necessidade de separar o controle da gestão. Donaldson e Davis (1991) argumentam que essa teoria não é uma tentativa de substituição das demais, mas uma forma de introduzir a perspectiva contingencial a discussão da relação entre o agente e o principal.

As teorias citadas evidenciam que as teorias de governança são análises que propõem algumas compreensões, mas não explicam todos os contextos sociais na sua totalidade. Elas são importantes para o reconhecimento de mecanismos e estruturas que podem ajudar na melhoria do funcionamento das organizações.

A governança se tornou recorrente quando as pessoas começaram a se organizar para alcançar algum propósito, pois o seu objeto está ligado ao uso do potencial da organização em prol dos objetivos acordados entre os seus membros, sem que outros objetivos desviem o curso da organização (CLARKE, 2004).

A governança pode ser entendida como a preocupação em manter o equilíbrio entre os objetivos econômicos e sociais, e entre os objetivos individuais e coletivos. Nesse sentido, alinhar da melhor forma possível os interesses dos indivíduos, das empresas e da sociedade são necessários (CADBURY, 2003). Tirole (2005) diz que a governança corporativa se relaciona aos caminhos pelos quais os provedores dos recursos financeiros garantem a obtenção do retorno sobre seu investimento. Na sua essência a governança diminui as assimetrias e conflitos de interesses referentes à delegação de poder (MACHADO FILHO, 2006).

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) (2013, p. 23) define governança corporativa como “o sistema pelo qual as organizações são dirigidas,

monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal”. É citado que é importante a criação e operacionalização dos mecanismos de governança para que as decisões tomadas sejam utilizadas para otimizar o desempenho das empresas no longo prazo.

A governança das organizações trata da definição de regras e procedimentos para a tomada de decisão pelos agentes e do monitoramento e controle sobre a utilização dos recursos em uma organização (CLARKE, 2004). A estrutura de governança deve servir como facilitador da relação entre os gestores e os proprietários, permitindo aos agentes atuar em favor do crescimento econômico e do desenvolvimento dessa empresa (MILLER; BRETON-MILLER, 2006).

As estruturas de governança especificam como estão distribuídos os direitos e responsabilidades entre os participantes de uma organização, entre eles seus proprietários, gestores, conselhos e *stakeholders*. Segundo o IBGC (2013), as práticas de governança baseiam-se nos princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa como meio de garantir os direitos aos proprietários, sejam eles minoritários ou majoritários. Dessa forma a Governança Corporativa incentiva as organizações a promoverem ética, equidade, transparência e prestação de contas em todas as suas relações, além de tratar dos interesses do acionista, que tende a se distanciar da gestão conforme o crescimento da empresa.

Governança é diferente de gestão, que é primariamente uma função pessoal, embora em muitas organizações menores e médias ambas as funções se sobrepõem. É útil pensar o Conselho como o ponto focal da governança, e o CEO como o ponto focal da gestão (ANHEIER, 2005).

As estruturas de governança da empresa são as garantidoras de um constante fluxo de informações entre os diferentes níveis de poder nas empresas e permitem o constante alinhamento e realinhamento de interesses. (CLARKE, 2004; ANDRADE; ROSETTI, 2006; IBGC, 2013).

2.7.1 Mecanismos de Governança

A empresa familiar na fase inicial, ainda quando de propriedade e gestão concentradas nas mãos de um único gestor, são mínimos os problemas relacionados à governança, pois não há divergência de interesses e não há necessidade de estabelecimento de estruturas de monitoramento e controle. Mas, na medida em que a empresa evolui, sua estrutura de propriedade tende a se pulverizar. Assim, inicia-se a necessidade do estabelecimento de estruturas de governança que preservem o alinhamento de interesses entre os familiares e gestores, mesmo que sejam indivíduos relacionados por graus de parentesco e pertençam a uma mesma família. O desafio é estabelecer uma estrutura de governança que garanta a perenidade da empresa a proporção que as gerações da família evoluem (IBGC, 2013).

Para que estruturas de governança sejam estabelecidas, alguns fatores são determinantes. Quatro fatores são destacados por Miller e Breton-Miller (2006): 1) o nível e a forma de propriedade da empresa, podendo variar das estruturas de propriedade do maior ao menor grau de concentração. A concentração da propriedade influenciará o grau de monitoramento dos agentes, sendo que quanto mais concentrada, maior o incentivo ao monitoramento, dada a facilidade que os proprietários têm em monitorar seus agentes; 2) a liderança na gestão da empresa, que pode ser de um gestor familiar ou profissional contratado; 3) o nível de envolvimento dos membros da família na gestão da empresa, que pode aumentar à medida que a empresa se desenvolve e membros da família passam a atuar na empresa; e o 4) o nível de interação entre as gerações da família na empresa, que passa a ser mais intensa à medida que as gerações mais novas passam a atuar na empresa.

O objetivo dos mecanismos de governança é o de redimir ou minimizar os conflitos que podem surgir entre proprietários e gestores, além de outros interessados no desempenho da empresa (ANDRADE; ROSSETTI, 2006; CLARKE, 2004; IBGC, 2013).

Andrade e Rossetti (2006) citam como mecanismos de governança, os órgãos de auditoria cuja função é redimir conflitos de ordem técnica e de sobreposição de funções, supervisionando a integridade, qualidade das práticas da administração. Essas estruturas podem ser internas ou externas à organização, seu objetivo é examinar, verificar, fiscalizar e avaliar as contas e os atos da administração, e informar, opinar, sugerir e apontar os erros ou até fraudes.

A adoção de mecanismos de governança corporativa é importante para as organizações. Silva (2004) cita alguns desses mecanismos, tais como: proteção aos acionistas de forma a alinhar os interesses entre eles, e entre acionistas e gestores, conselho de administração, política de remuneração, publicação de relatórios regulares e mais transparentes, estrutura de propriedade e controle com o desempenho das empresas, o impacto em seus valores, geração de riqueza entre outros. Em sua publicação Tirole (2005) corrobora esses mecanismos, tais como: o conselho de administração, incentivos gerenciais de caráter monetário e incentivos implícitos, alinhamento de interesses dos acionistas; monitoramento e controle por parte dos conselheiros, que são eleitos pelos sócios.

O papel do Conselho de Administração é fundamental na governança das organizações complexas. E sua função consiste em monitorar o comportamento dos gestores, de acordo com os interesses dos acionistas, mas existem características que podem afetar o funcionamento do conselho, como a falta de independência dos conselheiros em respeito a empresa ou aos gestores; carência de incentivos, bem como atenção insuficiente por parte dos conselheiros (TIROLE, 2006).

O estabelecimento de mecanismos de governança deve englobar medidas de controle e monitoramento dos agentes pelos principais que preservem o alinhamento de interesses entre ambos, o que poderá ajudar na preservação da integridade da empresa. A partir de uma perspectiva estratégica, um desafio-chave é criar estruturas de governança que sejam adequadas à realidade do negócio e às mudanças no ambiente externo e interno da empresa (FAMA; JENSEN, 1983; STEIER, 2001).

Um aspecto interessante que se destaca nas empresas familiares é a relação de confiança que existe entre os agentes. Essa confiança pode ser usada como um mecanismo de governança segundo Steier (2001), pois a confiança representa a base fundamental de cooperação entre os agentes, podendo ser tratada como uma fonte de vantagem competitiva da empresa familiar, por ser um redutor dos problemas de agência.

A confiança é baseada nos relacionamentos sociais e é criada ao longo do tempo. Em geral, a confiança supre a necessidade dos arranjos mais formalizados de governança. Porém, para Steier (2001), à medida que as transações passam a ser recorrentes entre os agentes há uma erosão dessa confiança, fazendo-os se valerem de comportamentos oportunistas. À medida que as gerações se sucedem, os indivíduos se distanciam de sua origem comum e a cooperação entre os agentes, antes estimulada pelo convívio próximo, pode ser enfraquecida

nesse processo. Esse é um dos desafios nas empresas familiares, que é criar estruturas alternativas de governança para substituir o mecanismo de confiança como forma de governança à medida de sua evolução.

Os mecanismos de governança têm o papel de orientador, em relação ao processo de profissionalização e sucessão por meio de seus mecanismos. É nesse momento que há necessidade de separar a gestão da empresa das questões familiares. As estruturas de governança podem auxiliar no estabelecimento de papéis para os agentes que participam da empresa, estejam eles alocados em uma ou mais esferas que compõem as dimensões da empresa familiar: família, gestão e propriedade (BERTUCCI *et al*, 2009).

O Conselho de Família é um mecanismo de governança que atua como balizador da relação entre a família e a empresa. É o meio pelo qual a família exprime seus valores, suas necessidades e suas expectativas em relação à empresa, o que, por sua vez, auxiliará o desenvolvimento das políticas e diretrizes da organização. Entre os objetivos do conselho de família, destaque-se o de servir como uma estrutura que promove a criação de uma visão compartilhada da família em relação à empresa (ANDRADE; ROSETTI, 2006). Segundo Garcia (2001) quando a empresa avança no processo de profissionalização, ela tende a criar esse Conselho Familiar, que de acordo com Davis (2003) tem por finalidade preservar o ambiente familiar, reduzindo conflitos de gestão.

2.7.2 Governança na empresa familiar

A relação entre agentes e principais (familiares) é marcada por modos de comportamentos diferentes da racionalidade econômica, uma vez que a família influencia o desempenho da empresa por meio de objetivos, de recursos familiares, de relacionamentos e de valores que são próprios a cada família. A relação contratual entre o agente (familiar) e o principal (família) envolve laços e expectativas baseadas em emoções e sentimentos. No contrato familiar, o valor adicionado à relação vai além do valor econômico criado pela transação (DYER, 2006; GOMEZ-MEJIA *et al*, 2001; GERSICK *et al*, 1997).

Oliveira, Albuquerque e Pereira (2012) traz a discussão sobre a estruturação da governança na empresa familiar como um elemento intermediário entre os valores da família e a sobrevivência da empresa, isso buscando a conciliação entre a necessidade de crescimento e os distintos interesses que permeiam a organização. Para os autores se consideradas as

particularidades deste tipo de empresa, a formalização da governança pode ter o potencial de estruturar, regular e auxiliar os processos de profissionalização e sucessão.

A maioria das empresas familiares apresentam sucesso em seu estágio inicial, graças aos tremendos esforços feitos pelo fundador, como ele está implicado em todos os aspectos do negócio. Porém, no longo prazo torna-se necessário criar as estruturas de governança adequadas e mecanismos que permitam canais de comunicação eficientes e uma definição clara dos papéis e expectativas de cada pessoa envolvida no negócio da família.

No caso de empresas familiares a governança pode ter uma maior complexidade, devido à influência das questões familiares sobre a condução dos negócios. Pois além, dos relacionamentos e potenciais conflitos entre os executivos, conselheiros e acionistas, a empresa familiar tem como peculiaridade a relação entre os parentes, aonde existem sentimentos envolvidos, sucessão de liderança e transição de gerações. A governança corporativa então apresenta não somente o âmbito da separação entre propriedade e gestão, mas a relação entre a família, patrimônio societário (propriedade) e empresa (gestão) (IBGC, 2013).

A empresa familiar apresenta diferentes estágios, desde a fundação até sua maturidade e, para cada uma dessas fases, correspondem problemas diferentes, que evoluem e se modificam (CAMERA; ARAUJO, 2008; IFC, 2011). Nesse sentido, os mecanismos de governança têm o papel de orientar os processos de sucessão, pois é geralmente nesse momento que a empresa se defronta com a necessidade de realizar a separação entre a gestão do negócio e as questões de família (BERTUCCI *et al.*, 2009). Para esses autores pode ocorrer também à sobreposição de papéis e funções, o que torna importante a implementação de mecanismos de governança capazes de auxiliar no estabelecimento formal de regras e acordos para que se evite a transferência de conflitos da família para a empresa e desta para a família.

Quando neste processo o IFC (2011, p. 21, tradução da autora) traz que é preciso estabelecer uma estrutura de governança familiar clara, que traga disciplina entre os membros da família, prevenindo potenciais conflitos e garantindo a continuidade do negócio. Uma estrutura de governança familiar que funcione bem terá como objetivos:

- Comunicar os valores da família, missão e visão de longo prazo para todos os membros da família.

- Manter os membros da família (especialmente aqueles que não estão envolvidos no negócio) informados sobre as principais realizações dos negócios, desafios e rumos estratégicos.
- Comunicar as normas e decisões que possam afetar o emprego dos membros da família, dividendos e outros benefícios que normalmente começa a partir do negócio.
- Estabelecer canais formais de comunicação que permitem que os membros da família compartilhem suas ideias, aspirações e problemas.
- Permitir que a família se una para tomar as decisões necessárias.

(IFC, 2011, p. 21, tradução da autora)

O desenvolvimento de uma estrutura de governança pode orientar na construção da confiança entre os membros da família (especialmente entre os de dentro e fora da empresa), e unificar a família, aumentando assim as chances de viabilidade dos negócios da organização.

A governança de empresa familiar pode ser entendida como um conjunto de instâncias, práticas e princípios, sejam formais ou informais, que são disseminados no âmbito destas empresas que consolidam a estrutura de poder e orientam o sistema de relações entre as pessoas pertencentes a família, propriedade e gestão (PEREIRA, 2010; IFC, 2011). Mas ainda a governança é amplamente reconhecida como um fator determinante no sucesso e fracasso de toda a atividade organizacional. O envolvimento da família introduz uma dimensão única de governança (STEIER; CHRISMAN; CHUA, 2015).

A aplicação dos fundamentos de governança corporativa varia de acordo com o tipo de organização, conforme Ward (2011), que ressalta que as mudanças no negócio são particulares e únicas. No caso das organizações familiares, as mudanças podem ser de dentro da família e refletem seus interesses e objetivos. Dito isto, as práticas de governança se moldam e suas regras e intenções se adaptam à família, à propriedade e à gestão.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem como objetivo expor os procedimentos utilizados na realização da pesquisa, facilitando a compreensão dos métodos. Para tanto serão apresentadas as seguintes seções: 1) descrição do método empreendido; 2) teste de teoria, 3) amostra da pesquisa; 4) protocolo de pesquisa; e 4) coleta e análise de dados.

3.1 Método de Pesquisa

O maior objetivo perseguido pelo ser humano é o de conhecer a realidade, conhecer a verdade, para isso utiliza ao longo de sua vida vários mecanismos, entre tantos mecanismos, a Pesquisa Científica surge como uma das opções, para conhecer essa realidade (Martins, 1994).

Para Marconi e Lakatos (2010) a ciência é a sistematização de conhecimentos - que é um conjunto de proposições lógicas que se correlacionam sobre o comportamento de certos fenômenos que se deseja estudar. E toda ciência caracteriza-se pela utilização de métodos científicos, que são o conjunto de atividades sistemáticas e racionais, que permitem alcançar o objetivo, traçando o caminho a ser perseguido, detectando erros e auxiliando as decisões dos pesquisadores (MARCONI; LAKATOS, 2010). No detalhamento do caminho de qualquer investigação, é necessário caracterizar a pesquisa, para que seja perseguido uma visão clara daquilo a ser operacionalizado, buscando a construção do conhecimento.

A natureza da pesquisa utilizada neste estudo foi a classificação de Appolinário (2015) na qual predomina a natureza qualitativa. A pesquisa qualitativa é aquela, na qual se prevê a coleta de dados a partir de interações sociais do pesquisador com o fenômeno pesquisado (APPOLINÁRIO, 2015). Ela considera a existência de uma relação dinâmica entre mundo real e o sujeito, sendo que o importante é compreender o fenômeno. Esse tipo de pesquisa é descritiva e se fundamenta mais em um processo indutivo (explora e descreve, e logo gera perspectivas teóricas), tem o processo como foco principal e vai do particular para o geral.

Para Appolinário (2015) a pesquisa qualitativa não possuiu condições para generalização, ou seja, não é possível a extração de previsões, nem leis que possam ser extrapoladas para fenômenos diferentes daquele na qual se está pesquisando.

Este estudo pode ser caracterizado como exploratório e descritivo. Para Gil (2010) pesquisas exploratórias permitem maior conhecimento sobre o tema, podendo ser mais flexíveis no seu planejamento, de forma a proporcionar familiaridade com diferentes aspectos relevantes para o tema em estudo. Ela é indicada quando existe pouco conhecimento acumulado e sistematizado (VERGARA, 2013). É esse caráter exploratório que será usado para compreender o processo de profissionalização na empresa familiar.

Poucas pesquisas foram realizadas com relação a profissionalização em empresas familiares no Brasil, isso sem contabilizar o número de pesquisas relacionadas a profissionalização e a sucessão, o mesmo ocorre quando se procura entender a governança neste tipo de organização.

Quando pesquisado maior referencial do assunto do presente estudo, pouco foi encontrado a respeito quanto a artigos científicos. Na consulta as palavras “profissionalização e empresa familiar” juntas, nas bases de dados *Scopus* e *ISI Web of Knowledge* (grandes bases indexadoras de artigos científicos), somente aparece na primeira base o texto de Oliveira, Albuquerque e Pereira (2012) - texto usado no referencial teórico - já na outra base de consulta não consta nenhuma citação. Isto pode ser usado como demonstrativo do pouco número de estudos quanto ao tema no Brasil. Quando são utilizados os termos traduzidos para o inglês “*professionalization and family business*” aparecem listados dos anos de 2012 à 2015 apenas vinte citações, sendo que, as que apresentam similaridades com esse estudo constam na fundamentação teórica base dessa pesquisa.

Devido ao pouco número de artigos sobre o assunto, optou-se por uma vasta revisão da literatura acadêmica, e a pesquisa exploratória tem esse caráter preliminar, e a partir dela foi possível adquirir maior conhecimento sobre o tema investigado. Além do que, toda pesquisa se inicia com a contextualização do tema.

Marconi e Lakatos (2010, p. 171) subdividem a pesquisa exploratória em três tipos:

- a. Estudos mediante procedimentos específicos para coleta de dados (análise de conteúdo);
- b. Estudos de manipulação experimental, com a finalidade de manipular uma variável independente, a fim de localizar variáveis independentes e suas associações, e;
- c. Estudos exploratório-descritivos combinados, que tem por objetivos descrever um fenômeno, como por exemplo: o estudo de caso.

O método descritivo busca descrever e interpretar uma realidade, sem interferir nela (APPOLINÁRIO, 2015). Este tipo de pesquisa é indicado quando se precisa expor características e aspectos de determinada população ou fenômeno, mas não necessariamente precisa explicar o fenômeno, podendo servir de base para tal (VERGARA, 2013). Este tipo de pesquisa tem como objetivo expor com detalhes as características da população ou de fenômenos.

Quanto a estratégia de pesquisa optou-se pelo estudo de caso, que inclusive foi o exemplo de Marconi e Lakatos (2010) para um estudo exploratório e descritivo. O estudo de caso é a investigação, em campo ou não, feita de forma profunda e detalhada em uma ou poucas unidades de pessoas, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país (VERGARA, 2013). No caso do presente estudo serão analisadas duas empresas familiares, analisando o processo de profissionalização e a governança presente nestas organizações.

Yin (2015) afirma que o estudo de caso representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com uma lógica no planejamento, da coleta e da análise de dados. Além de investigar um fenômeno contemporâneo “o caso”. A escolha pelo estudo de caso também se dá pelo baixo controle sobre os acontecimentos, bem como a facilidade do pesquisador em estudar determinado fenômeno em ambiente natural, o que permite a resposta do “como” e do “por que”, para entender a natureza e a complexidade nos processos analisados (YIN, 2015). A figura 4 demonstra a classificação do método utilizado na pesquisa.

Figura 4 - Classificação metodológica

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

3.2 Teste de Teoria

Na análise dos casos estudados utilizou-se também o modelo do quadro de profissionalização de cinco dimensões para identificar em qual dos quatro tipos de empresa familiar às organizações pesquisadas se encontram, pois, este estudo também tem como pesquisa a profissionalização em empresas familiares, além de ter como uma variável a governança e o fundador. O modelo de Dekker et al. (2012) está representado na Figura 5, que são os quatro tipos de empresa familiar em um quadro de profissionalização de cinco dimensões.

Figura 5 - Quatro tipos de empresa familiar em um quadro de profissionalização de cinco dimensões

Fonte: Dekker et al. (2012)

Os quatro tipos de empresa familiar em um quadro de profissionalização de cinco dimensões servirá neste estudo como um teste de teoria, na qual será possível analisar a profissionalização de acordo com os tipos de empresas familiares, complementando o estudo em questão, além de reunir o processo de profissionalização e a governança.

3.3 Amostra

A amostra é uma parte do universo (população) que será escolhida por algum critério de representatividade (VERGARA, 2013). Para Appolinário (2015, p. 129) amostra é o subconjunto de sujeitos extraídos de uma população por meio de alguma técnica de amostragem. E o termo amostragem é quando se endereça a questão de como os sujeitos serão selecionados para participar de uma pesquisa.

Para Yin (2015) existem duas formas de se fazer estratégia para o estudo de caso: a opção pelo caso único ou por casos múltiplos. Segundo o autor por meio do estudo de casos múltiplos as evidências tendem a ser mais convincentes se comparado a um estudo de caso único. Os casos selecionados possibilitam a inserção de uma ou mais unidades de análise.

Neste estudo foram selecionadas duas empresas familiares que já passaram pelo processo de profissionalização, e que na gestão ainda estão presentes membros da família detentora da propriedade da empresa e gestores não familiares.

A escolha das empresas X e Y seguiu o método de amostragem não probabilística por conveniência, pois esta forma de amostragem atende uma abordagem subjetiva de pesquisa e possibilita ao autor maior liberdade de escolha dos casos a serem estudados (COOPER; SCHINDLER, 2003; GIL, 2010). Além da facilidade de acesso as pessoas pelo pesquisador.

Essas organizações tendem a apresentar contribuições para o propósito deste estudo, visto que elas apresentam elementos significativos para esclarecer a questão da pesquisa.

A especificação da amostra descreve os respondentes da pesquisa no estudo de casos múltiplos. Como neste trabalho o objeto de estudo são empresas familiares que passaram pelo processo de profissionalização ou estão com o processo em andamento, os entrevistados são os gestores pertencentes a família detentora da propriedade e gestores que compõem a alta ou média gestão dessas empresas.

A primeira empresa do estudo foi denominada de empresa X, preservando sua identificação e fontes de informação. A empresa está entre as maiores prestadoras de serviços do Brasil, atuando na prestação e multisserviços em todo o território brasileiro, é considerada uma grande empresa quando medida em termos de faturamento e do número de colaboradores diretos.

A segunda empresa do estudo foi denominada de empresa Y, e foi solicitado confidencialidade quanto a sua identificação e demais informações da família detentora da propriedade. A empresa atua no mercado do comércio atacadista, vendendo para atacadistas e lojistas em todo o Brasil, é considerada uma empresa de médio porte se ponderado seu faturamento.

Para a seleção dos respondentes foi conversado com a família detentora das duas organizações e definido quais pessoas estariam dispostas a falar e conheciam do tema a ser tratado.

Na empresa X, foi realizada uma entrevista com a Diretora Administrativa, filha (segunda geração – filha do sócio fundador mais velho) em um dos escritórios da empresa em Alphaville - Barueri - SP. A entrevista teve o período um pouco superior a uma hora e meia, e foi realizada em 07/07/2016, e serviu de base para os dados colhidos bem como indicação dos próximos respondentes. Essa respondente será tratada como X1 para preservar sua imagem. Assim como o outro respondente, que será tratado como X2. O outro respondente indicado pela X1, que seria o entrevistado X3 (membro não familiar) faz parte do quadro da empresa e atua na Gerencia Operacional. Depois de realizado três contatos sem o devido retorno para agendamento da entrevista, a entrevista foi desconsiderada, devido ao prazo para finalização da pesquisa.

O respondente X2 é o filho do sócio fundador mais novo, sendo que esta entrevista com foi realizada na data de 11/07/2016, no Centro de Distribuição Logística da empresa localizado no bairro da Armênia - São Paulo - SP e teve duração de quase duas horas.

Na empresa Y, foram realizados dois dias de entrevistas - na sede da empresa em São Paulo - SP, sendo o primeiro dia com o fundador, cargo Diretor Geral e seu filho (segunda geração) Diretor Administrativo, e com o membro não familiar que ocupa o cargo de Gerente Geral. As entrevistas ocorreram nos dias 24/06/2016 e 04/07/2016 e tiveram duração de uma hora a primeira entrevista, e as duas seguintes uma hora e trinta minutos. Esses respondentes serão tratados como Y1, Y2 e Y3 respectivamente, para que suas imagens sejam preservadas.

Nas Tabelas 4 e 5 estão demonstradas as informações referentes aos respondentes das empresas X e Y.

Tabela 4: Descrição dos respondentes da empresa X

Respondente	Cargo	Tempo na empresa (anos)	Membro familiar / Não familiar	Formação
X1	Diretora Administrativa	22 anos	Filha - segunda geração	Administração de empresas
X2	Superintendente de Logística	26 anos	Filho - segunda geração	Administração de empresas
X3	Gerente Operacional	Sem informação	Membro não familiar	Sem informação

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Tabela 5: Descrição dos respondentes da empresa Y

Respondente	Cargo	Tempo na empresa (anos)	Membro familiar / Não familiar	Formação
Y1	Diretor Geral	23 anos	Fundador - primeira geração	Sem informação
Y2	Diretor Administrativo	16 anos	Filho - segunda geração	Administração de empresas
Y3	Gerente Geral	7 anos	Membro não familiar	Administração de empresas

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

3.4 Protocolo de Pesquisa

O protocolo de pesquisa geralmente ajuda o pesquisador no momento de planejar sua pesquisa. Para Yin (2015) é por meio do protocolo de pesquisa que se é possível orientar o pesquisador na realização da coleta de dados, bem como aumentar a confiabilidade da investigação. Por isso, neste estudo foi elaborado o protocolo de pesquisa que se encontra no Apêndice B.

Yin (2015) também diz que um protocolo de estudo de caso é desejável sob todas as circunstâncias, mas ele é essencial na realização de um estudo de casos múltiplos.

3.5 Coleta e Análise dos Dados

A coleta de dados se deu a partir de entrevistas. De acordo com Moreira (2002, p. 54), a entrevista pode ser definida como “uma conversa entre duas ou mais pessoas com um propósito específico em mente”. Elas são aplicadas para que o pesquisador obtenha informações que provavelmente os entrevistados têm. Sendo esse procedimento relativamente comum nas investigações sociais (APPOLINÁRIO, 2015). Yin (2015) explica que as

entrevistas permitem facilitar o foco no objeto de estudo, assim como permitem deduções do entrevistador.

As entrevistas são do tipo semiestruturada, na qual existe um roteiro previamente estabelecido, mas existe espaço para esclarecimentos de elementos que surgem de forma imprevista ou informações que são dadas espontaneamente pelos entrevistados (APPOLINÁRIO, 2015). As entrevistas foram realizadas pessoalmente, com o objetivo de reunir as informações necessárias à solução do problema de pesquisa.

O roteiro de entrevista foi elaborado de forma a analisar o processo de profissionalização, o papel do fundador, o processo sucessório, a governança e os mecanismos de governança presentes nas empresas familiares. Ele foi organizado em cinco partes:

- (1) Informações sobre a empresa: fazer a caracterização da organização, buscando compreender sua história;
- (2) Processo de profissionalização: identificar a motivação para o processo de profissionalização e desafios do processo, além de analisar se a profissionalização se dá com membros familiares ou não familiares;
- (3) Fundador: Papel do fundador no processo de profissionalização;
- (4) Sucessão: identificar se existe processo sucessório em andamento;
- (5) Governança: identificar a governança e os mecanismos de governança presentes na organização, e verificar se a governança e os mecanismos de governança influenciam o processo de profissionalização na empresa familiar.

A análise dos dados se deu de forma que o pesquisador seja capaz de interpretar os fatos e dar-lhes sentido próprio. Yin (2015) diz que esta etapa consiste em buscar padrões por meio de unidades de análise que será compartilhada pelos casos. Já Eisenhardt (1989b) fala que a análise de dados consiste em levantar os dados referentes ao caso, e além de consistir em descrições que serão importantes para a formação de *insights*, ajudando o pesquisador, no início do processo, a entender a grande quantidade de informações, sendo assim o momento do investigador se familiarizar com o caso.

A técnica escolhida para o tratamento dos dados coletados através das entrevistas será a análise de conteúdo, que é usualmente utilizada em estudos qualitativos quando se pretende

fazer o levantamento de informações sobre determinado tema. Vergara (2013) diz que essa técnica é considerada para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema, já Appolinário (2015) fala que esse procedimento consiste na interpretação teórica das categorias que emergem do material pesquisado.

A interpretação dos dados foi realizada por emparelhamento, que é quando se compara a fundamentação teórica utilizada no estudo com os resultados obtidos (VERGARA, 2013). Com a união da fundamentação teórica e as entrevistas, é possível compreender o processo de profissionalização na empresa familiar.

4 ANÁLISE E RESULTADOS DA PESQUISA

Este capítulo apresenta a descrição das empresas X e Y e suas histórias. Primeiramente é demonstrado a análise dos resultados obtidos com a pesquisa de campo, depois a comparação da fundamentação teórica com a prática realizada durante as entrevistas.

4.1 Descrição da Empresa X

A empresa X é uma empresa nacional, prestadora de serviços, com quase 60 anos de mercado, e é referência na terceirização de serviços. Atualmente sendo reconhecida como o maior prestador de serviços especializados do Brasil. Conta com um quadro 13.000 colaboradores diretos. Faturamento anual em torno de 1 bilhão de reais.

A empresa foi fundada em 1957, na cidade de São Paulo, por dois irmãos imigrantes portugueses. Sendo o mais velho responsável pela administração, e o mais novo responsável pela operação, mas no início todos trabalhavam, não sendo claro ainda as funções de cada um, inclusive as esposas costuram os uniformes para os funcionários poderem prestar o serviço nos clientes e ajudavam em algumas tarefas. Para maior clareza do processo de descrição os sócios fundadores serão identificados como sócio-fundador 1 (irmão mais velho e administrador) e sócio-fundador 2 (irmão mais novo).

Desde a sua criação até o momento a empresa cresceu e ampliou o seu leque no ramo da prestação de serviços. Com o crescimento e expansão dos serviços da empresa foi definindo funções e ampliando o número de colaboradores.

O sócio-fundador 1 é pai três filhas, e o sócio-fundador 2 é pai de dois filhos. Estes cinco filhos compõem a segunda geração, dessa geração duas filhas e dois filhos atuam na organização. A Figura 6 demonstra o genograma da família da empresa X e possibilita uma melhor visualização da composição familiar da empresa.

Figura 6 - Genograma da família da empresa X

Filha I – Diretora Administrativa (X1)

Filha II – Coordenadora de Marketing

Filho I – Superintendente de Logística (X2)

Filho II – Gerente de Relacionamento com Cliente

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

No início do ano 2000, pensando na futura aposentadoria e como seria a sucessão da empresa, os sócios que então ocupam os cargos de Presidente (sócio-fundador 1) e Vice-Presidente (sócio-fundador 2) resolvem partir para um processo de organização da empresa e preparação dos filhos para a sucessão. Para tal processo foi contratada uma Consultoria externa para ajudar neste processo. Os filhos foram enviados para instituições, na qual foram realizados cursos sobre o tema do processo sucessório. E ainda continuaram em outros treinamentos ao longo dos anos. Durante a última década a empresa passou por mudanças e formalização de processos.

Os sócios fundadores se prepararam e saem oficialmente da administração da empresa no final de 2014 (os últimos cargos ocupados foram de Presidente e Vice-Presidente). Em 2015 assume a Presidência da empresa um dos Diretores que já atuavam na empresa a mais de 15 anos e a filha I (segunda geração) assumindo o cargo de Vice-Presidente.

No ano de 2015 quando os fundadores se afastam da administração, os mesmos assumem posições no Conselho de Administração, criado neste mesmo ano. O Conselho de Administração é formado por um membro de cada família dos sócios-fundadores (sócio-

fundador 1 e sócio-fundador 2), além de mais dois conselheiros externos. O presidente do Conselho é um dos conselheiros externos, e o Conselho de Administração possui todos os ritos necessários ao seu funcionamento (Estatuto do Conselho, atas de reuniões registradas, reuniões mensais).

Depois de seis meses de gestão o novo Presidente da empresa pede demissão do cargo, se afastando de suas funções. Isto se deveu a conflitos entre os Conselheiros e o novo Presidente, e ainda devido as pressões da crise econômica que assola o país. Houve ainda segundo a entrevistada X1, a quebra da confiança que existia entre os sócios fundadores e essa pessoa, na qual os sócios haviam confiado a presidência da empresa.

Neste momento conturbado de afastamento do presidente da empresa, sem qualquer preparação para os envolvidos, o Conselho de Administração convida um dos conselheiros a assumir o cargo de CEO (*Chief Executive Office*) da organização. Esse profissional é bastante experiente e vem de uma grande construtora nacional, tendo atuado na diretoria de outras grandes construtoras no Brasil.

Quando o novo CEO assume, são feitas muitas mudanças na formação da Diretoria então existente, começando com a extinção do cargo de Vice-Presidente, que era ocupado pela filha I (segunda geração). Segundo relatado pela entrevistada X1 (filha), houve falta de cuidado neste primeiro momento. Pois houve a substituição de muitos gestores, desde o nível de Diretoria até a primeira Gerência.

A mudança realizada neste momento foi a saída de dois diretores que já estavam na organização a muitos anos, Diretor de RH e de Operações. O que na visão dos entrevistados X1 e X2 foi uma mudança positiva, pois esses diretores já não apresentavam bom desempenho, em virtude do tempo na qual já atuavam na organização.

No momento atual com mais de um ano no cargo de CEO, a respondente X1 vê no CEO um exemplo, um “mentor”. Pois, segundo ela o executivo entendeu as dificuldades da organização e também compreendeu que existem pontos positivos neste tipo de empresa. Ele também conseguiu o comprometimento da equipe, e também mudou sua atitude em relação aos gestores mais antigos.

O CEO procurou manter a filha I (segunda geração) muito próximo a ele, com o cargo de Diretora Administrativa, ocorrendo uma troca de conhecimento e também entendimento quanto a cultura e o comportamento organizacional da empresa. A respondente X1 “enxerga

que cresceu como profissional, e aquele choque inicial da mudança de sua posição (Vice-Presidente) foi superada positivamente”.

Os dois respondentes (X1 e X2) entendem que a empresa deu um grande salto de qualidade e de crescimento quanto a formalização e organização de processos e políticas organizacionais.

Foi relatado também pelos respondentes que os membros familiares (primos e tios) que atuavam na organização foram se afastando com o crescimento e desenvolvimento da empresa, segundo eles, este processo foi ocorrendo naturalmente.

Atualmente a empresa está organizada de acordo com o organograma demonstrado na Figura 7, que reflete a composição da Diretoria.

Figura 7 - Organograma da Diretoria na empresa X

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

4.1.1 Especificação da Segunda geração

A respondente X1 é a filha mais velha (filha I, conforme demonstrado na Figura 3) do sócio-fundador 1, ela tem hoje 43 anos, atua na empresa há 22 anos, seu cargo atual é o de Diretora Administrativa. Ela iniciou na instituição a mais de vinte anos, atuando na área financeira, depois tornou-se *Controller*, atuando depois como Gerente Financeira. No ano de 2005 é promovida a Superintendente Administrativa Financeira, ocupando depois,

respectivamente os cargos de Diretora Administrativa Financeira e Vice-Presidente (cargo extinto, quando da entrada do CEO atual - 2015).

O respondente X2 é o filho mais velho (filho I, conforme demonstrado na Figura 3) do sócio- fundador 2, ele tem hoje 44 anos, atua na empresa a mais de 26 anos, iniciou na instituição aos 18 anos, quando o pai pediu para que o mesmo comesse a ir na empresa, segundo relatado por ele durante a entrevista, “no início atuava como um “*office boy* de luxo”, pois ia fazendo tudo o que meu pai pedia, ia ao banco, cartório e demais atividades demandadas”. Iniciou na área Operacional e de Frota, atuando também na área de Manutenção. Vindo depois a assumir mais a área de Logística, com o cargo de Gerente de Logística e Frota, que também é responsável pela Manutenção. Hoje tem a função de Superintendente de Logística, e é responsável pelo Centro Logístico da organização.

Hoje também atuam na empresa outros dois membros da segunda geração, a filha II (conforme demonstrado na Figura 3) do sócio-fundador 1 e o filho II (conforme demonstrado na Figura 3) do sócio-fundador 2. A filha II atua na empresa desde os 20 anos de idade e ocupa hoje o cargo de Coordenadora de Marketing, sempre ocupou posições nas áreas Comercial e Marketing. O filho II também atua na empresa desde os 20 anos de idade, ocupando inicialmente o cargo de Assistente de Compras e posteriormente passando para a área de Auditoria, hoje ocupa o Cargo de Gerente de Relacionamento com Cliente.

4.2 Análise da Empresa X

Para análise das informações coletadas durante a entrevista, serão revistos os objetivos deste estudo, assim como as questões de pesquisa. Tendo este trabalho como objetivo principal compreender como acontece o processo de profissionalização na empresa familiar. E como objetivos específicos: 1) Identificar os motivos que levam ao processo de profissionalização na empresa familiar; 2) Compreender o papel do fundador no processo de profissionalização; 3) Entender o processo sucessório na empresa familiar; 4) Discutir e compreender a governança e os mecanismos de governança existentes na empresa familiar; e 5) Verificar se a governança e os mecanismos de governança influenciam o processo de profissionalização na empresa familiar;

A análise foi dividida em 5 tópicos: profissionalização, papel do fundador, processo sucessório, governança e mecanismos de governança e por último o teste de teoria segundo o quadro das cinco dimensões de profissionalização.

4.2.1 Análise da profissionalização

A profissionalização é importante na empresa familiar de acordo com os entrevistados, na medida em que a organização necessita de especialistas, e também precisa de profissionais que possam ajudar no seu desenvolvimento e continuidade, além de trazer para a instituição uma visão externa mais ampla da empresa e do mercado na qual atua. Segundo Zhang e MA (2009) existe uma pressão institucional para que as empresas familiares que alcançaram determinado porte econômico comecem a profissionalizar sua gestão, na concepção de que isto é um processo natural e obrigatório na evolução organizacional.

Os motivos levantados na empresa X para o processo de profissionalização foram: a perenidade, a continuidade e o futuro da empresa. A motivação foi a vontade dos sócios de chegarem próximos dos 70 anos e poderem “se aposentar”, ou seja, se afastar da administração.

Para os respondentes a profissionalização possibilita a saída do conflito da visão familiar, para um foco maior nos negócios. Além do que profissionais externos trazem experiências, que podem ajudar nos processos de mudanças, além de proporcionar a própria mudança. Esses profissionais externos agregam uma visão mais ampla, focada tanto no ambiente externo como interno. Isso é explicado por Yildirim-Oktem e Üsdiken (2010) que atribuem como argumentos favoráveis à profissionalização a adequação para enfrentar o crescimento interno e a complexidade externa, e a maior facilidade de acesso a recursos críticos.

A maioria da Diretoria da empresa X é composta por membros não familiares, sendo que somente dois membros familiares pertencem ao quadro diretivo da organização, conforme o organograma atual da diretoria (Figura 4) apresentada na descrição da empresa. Mas também atuam na empresa mais dois membros familiares em níveis gerenciais médios. Aqui é possível concluir que a estratégia que a empresa X optou foi de ter como CEO um membro não familiar.

Os respondentes foram questionados quanto aos membros da família atuantes na organização, se os mesmos foram preparados e tem as qualificações para exercerem as suas funções dentro da empresa, e foi esclarecido que os membros da família já atuam na empresa a muito tempo (por volta de vinte anos, se contados os quatro membros atuantes na organização e pertencentes a segunda geração da família) e os mesmos foram preparados dentro da organização, além de possuírem a educação formal.

Os respondentes acreditam que hoje não existe mais divergência de interesses entre os membros da família e os membros não familiares, mesmo porque os sócios fundadores não estão mais exercendo papel direto na organização, e hoje a gestão pertence a um CEO, que não é membro da família detentora da propriedade dos negócios.

Quanto a confusão dos valores familiares e empresariais, os entrevistados X1 e X2 entendem que hoje isto não é mais possível até pelo tamanho da empresa, e por terem poucos membros da família presentes no dia-a-dia.

Quando o CEO assume a gestão na empresa X, foram formados grupos - denominados de comitês de crise - que ficaram responsáveis pelo desenvolvimento de políticas e procedimentos, além da formatação de um controle de documentos essenciais para a instituição. A Diretora Administrativa participou do processo e informou que foram desenvolvidas e publicadas as políticas de Compras, Recursos Humanos e seus subsistemas, Finanças, Comercial, Novos Negócios, Unidades de Negócios. A política de Tecnologia da Informação ainda está em andamento no momento. Algumas dessas políticas e procedimentos já existiam na organização, mas era preciso revisão e atualização, outras ainda se encontravam em processos embrionários. Foi também revisto a definição das alçadas. Rocha (2001) entende que a profissionalização é um processo de evolução em direção a um nível de maior formalidade, que se traduz em termos de desenvolvimento da estrutura organizacional.

Gersick *et al* (1997) dizem que deve haver uma preparação do líder com a natureza corrente das empresas familiares, ou seja, exaltar a importância da troca das experiências dos responsáveis pelas decisões com os profissionais da gestão, sejam membros da família ou não. E isso ocorre na empresa X, conforme relatado pela filha I e pelo filho I quando dizem existir uma constante troca de conhecimentos e experiências entre eles e o atual CEO.

4.2.2 Análise do papel do fundador no processo de profissionalização

O planejamento do processo sucessório da empresa X se dá através dos sócios fundadores, quando percebem no mercado exemplos ruins de empresas que não sobrevivem a transição para as próximas gerações, ou vivem em constante conflito entre seus membros.

O responsável pelo processo de profissionalização nesta empresa foi do sócio-fundador 1, com o apoio do sócio-fundador 2, e desde o começo procuraram envolver os outros familiares nesta dinâmica. Eles foram os mais interessados para que o processo fosse levado adiante. A estratégia utilizada pelos sócios fundadores foi a preparação dos herdeiros para serem os futuros gestores da empresa, mas também contrataram profissionais externos a empresa para ajudar na gestão.

Apesar do sócio-fundador 1 ter um papel importante na cultura organizacional da empresa, a transferência de poder aos outros gestores ocorreu de forma planejada, e o mesmo somente atua através das reuniões do Conselho de Administração, na qual ele faz parte. Pelo que relatou a filha I “o pai (sócio-fundador 1) realmente conseguiu se afastar da empresa”. No início ia ao escritório central pelo menos duas vezes por semana, mas nos dias atuais, somente uma vez por semana, ou a cada quinze dias.

4.2.3 Análise do processo sucessório

Na medida que os sócios fundadores da empresa X viram no mercado maus exemplos do processo sucessório. E isto ocorreu quando eles visualizaram o futuro da organização, sua gestão, ou mesmo sua continuidade, e entenderam que era necessário se preparar para esse futuro já não tão distante, pois esta realidade estava próxima. Mesmo porque, até então a gestão pertencia a família, assim como a propriedade. Freitas e Frezza (2005) afirmam que uma forma das empresas familiares driblarem este obstáculo é buscando a profissionalização. E por este contexto é possível entender que o processo de profissionalização foi consequência da sucessão.

E neste momento inicia-se o planejamento do processo sucessório, através dos sócios fundadores, quando perceberam no mercado exemplos ruins de empresas que não sobreviveram a “passagem do bastão” para as próximas gerações, ou mesmo quando as segundas gerações vivem em constante conflito entre seus membros. Isso é confirmado por

Lansberg (1999) quando diz que o processo sucessório se inicia quando a geração que se encontra no poder passa a se preocupar com a mudança do gerenciamento de responsabilidade da empresa.

Começa então, um planejamento de longo prazo para condução do processo sucessório. No início dos anos 2000 a empresa X contrata uma consultoria externa para preparar a organização para o futuro. Os filhos são enviados para aprender mais sobre o processo sucessório e sua condução.

Os sócios fundadores envolvem os filhos no processo sucessório e fazem com que todos realizem cursos em instituições renomadas sobre o assunto. A respondente X1 cita brincando que foi feito ao longo de mais de uma década um processo de “lavagem cerebral” sobre a sucessão. Cita que inicialmente foi feito um curso na ESPM (Escola Superior de Propaganda e Marketing) com cerca de um ano de duração sobre o tema. Segundo Lansberg (1999) o planejamento da sucessão significa fazer os preparativos necessários para garantir a harmonia da família e a continuidade da empresa através da geração seguinte.

No caso da empresa X, é possível entender pelos relatos que o ideia da sucessão desencadeou um processo de busca pela profissionalização da empresa, no sentido de agregar gestores capazes de conduzir a empresa, sejam eles membros familiares ou não familiares.

4.2.4 Análise da Governança e Mecanismos de Governança

A governança é importante para alinhar os interesses dos indivíduos na organização, mas também pode ajudar na melhoria do funcionamento das empresas familiares. Pois ela define o sistema pela qual as empresas são dirigidas e monitoradas.

A empresa X foi gerida pelos sócios fundadores até o final do ano de 2014. Depois que deixaram a Diretoria, a posição de CEO está nas mãos de um membro não familiar. Neste período inicia-se o que preconizava Berle e Means (1932), com relação a separação entre a propriedade e a gestão, na qual os sócios fundadores se afastam da gestão da empresa e deixam a gestão por conta de um gestor não familiar.

Quando questionados sobre a governança, os respondentes X1e X2 dizem que a governança pode levar a profissionalização da empresa familiar quando ela procura estruturar a gestão e auxiliando na formalização de processos, políticas e procedimentos.

Para Andrade e Rossetti (2006) e Clarke (2004) o objetivo dos mecanismos de governança são de redimir ou minimizar conflitos que venham a surgir entre os proprietários e gestores. Neste sentido a empresa X hoje possui um Conselho de Administração, foi desenvolvido um sistema de remuneração, na qual o gestor é remunerado de acordo com os resultados obtidos. Além de auditorias contábeis externas a cada seis meses para monitoramento contábil e econômico da organização. Os mecanismos de governança existentes hoje na empresa X foram citados como exemplo por Silva (2004) e Tirole (2005).

Os entrevistados relatam que os mecanismos de governança impactam a empresa familiar no sentido de direcionar e guiar as ações do CEO e da Diretoria da empresa, além de trazer para a organização novas ferramentas de gestão.

Quando os respondentes foram questionados quanto ao Conselho de Família (outro mecanismo de governança) foi relatado que ainda não existe processo formalizado neste sentido, mas que existem reuniões regulares entre os membros da família, para tratar dos negócios da família. Principalmente para posicionar os membros familiares que não participam da reunião de Diretoria, ou não participam do dia-a-dia da empresa. Essas reuniões servem para posicionar a filha III, que não é atuante na empresa, e também a filha II e o filho II que atuam na empresa, mas não participam das reuniões de Diretoria, bem como as esposas dos sócios fundadores. Essa rotina foi criada, mas ainda não se cogitou a hipótese da formalização disso em um conselho de família. Com esse entendimento da empresa X pode-se dizer que é possível a profissionalização sem a existência de um Conselho de Família, no entanto é necessário o Conselho Administrativo.

No caso das empresas familiares, as práticas de governança se moldam e suas regras e intenções se adaptam à família, à propriedade e à gestão.

4.2.5 Análise da profissionalização segundo quadro das cinco dimensões

A análise da profissionalização segundo as cinco dimensões da profissionalização que são: sistemas de controle financeiro; envolvimento não familiar em sistemas de governança; sistemas de controle de recursos humanos; descentralização de autoridade; e nível de atuação na empresa X mostra que a mesma se encontra no Cluster 4 que é o Controle Híbrido.

Nas empresas de controle híbrido o uso de sistemas de controles financeiros formais é mais baixa se comparada com os outros três grupos, pois as rotinas já estão formalizadas e seguem o fluxo normal da empresa. O envolvimento não familiar dentro dos sistemas de governança é consideravelmente alto, visto que a empresa é gerida por um CEO, que não é membro familiar, e faz com que se tenha menor controle familiar (hoje somente dois membros da família fazem parte das reuniões de Diretoria). A utilização de sistemas de controle de recursos humanos formais é presente. A descentralização da autoridade parte do CEO, que toma grande parte das decisões, juntamente com a Diretoria. É alta a atuação da equipe de gestão e do conselho de administração, pois ocorrem reuniões formais e frequentes entre os conselheiros e também entre os conselheiros e o CEO.

Na Figura 8 é demonstrado o quadro da empresa familiar na qual a empresa X está incluída.

Figura 8 - Empresa familiar de controle híbrido no quadro de profissionalização de cinco dimensões

Fonte: Adaptado de Dekker *et al.* (2012).

A empresa X mostra ser um caso de Controle Híbrido devido aos mecanismos de governança existentes, e também quando se verifica o grau de profissionalização que a empresa atingiu.

4.3 Descrição da Empresa Y

A empresa Y é uma empresa nacional, importadora voltada ao comércio atacadista, com mais de 23 anos de mercado, é referência no segmento de produtos de marcas licenciadas no Brasil. Conta com 90 colaboradores diretos e um faturamento anual de 100 milhões de reais.

A empresa foi fundada por dois imigrantes taiwaneses, marido e mulher, na década de 80, que começaram vendendo bolsas e sacolas de viagens em pequena escala para lojas. A empresa foi iniciada na cidade do Rio de Janeiro capital, local de residência do casal. Nos próximos anos continuam a venda de seus produtos, e na década de 90 mudam-se para a cidade de São Paulo, capital.

Em 1993, quando já possuem maior experiência no mercado de bolsas e acessórios, compram a empresa de um conterrâneo (um amigo taiwanês), e a sede da empresa é sediada nas imediações do bairro da Luz, em um prédio pequeno alugado.

No final da década de 90 inicia-se a importação dos produtos chineses, pois devido a maior demanda pelos produtos, o custo de fabricação no Brasil torna-se um impeditivo para a concorrência no mercado de atuação. Com a importação de seus produtos de venda diretamente da China, a empresa aumenta suas vendas e passa a ser um grande fornecedor para o comércio atacadista.

O casal tem dois filhos, um filho e uma filha, que crescem acompanhando o progresso da empresa. O filho, que é o mais velho, ajuda na empresa desde os 14 anos de idade. Segundo palavras do próprio entrevistado Y2 “eu já carregava caixas aqui na empresa desde a minha adolescência”. O filho finaliza sua graduação em Administração no final dos anos 90, e a filha também completa a graduação poucos anos depois. Depois de formado o filho passa a ter um cargo dentro da organização.

No início dos anos 2000, a empresa passa a vender produtos de marcas licenciadas, e é a partir desse momento que ocorre um crescimento exponencial nas vendas de produtos. Aumenta-se o número de representantes comerciais, e as vendas dos produtos se expandem a nível nacional. Ocorre também a contratação de novos colaboradores.

Por volta de 2007 a composição familiar muda, pois o filho mais velho se casa, seguido logo após pela filha, conforme demonstrado na Figura 9 - Genograma da família da empresa Y.

Figura 9 - Genograma da família da empresa Y

Fundador – Diretor Geral (Y1)

Esposa – Diretora Financeira

Filho – Diretor Administrativo (Y2)

Esposa do filho – Atua na área financeira junto com a Diretora Financeira

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Com o crescimento do faturamento da empresa, os proprietários abrem uma nova empresa. Nesta composição o filho passa a ser preparado para dar continuidade na empresa foco deste estudo e a filha assume a nova empresa. A filha, desta forma, não tem atuação direta na administração da empresa pesquisada.

Em 2008 os proprietários compram um prédio de mais de 13.000 metros no bairro do Cambuci, para abrigar a sede da empresa. Isto se deve ao crescimento da empresa e a necessidade de aumento de espaço para armazenagem de mercadorias.

No ano de 2009, com a evolução do faturamento e aumento do número de colaboradores, o filho que já atua na empresa passa a ter uma atuação mais ativa e aos poucos passa a ser preparando para um dia, assumir a gestão da organização como um todo. Neste período é contratado um gestor não familiar para ajudar na formalização de processos e organização da empresa. Como diz o respondente Y2, “nós queríamos profissionalizar a

empresa”, pois até então os cargos de liderança pertenciam de forma não formalizada aos funcionários mais antigos, e na qual o fundador tinha maior confiança.

Neste ano a empresa muda sua sede para o novo local, e o profissional contratado (Gerente Geral) inicia a estruturação da organização. Os cargos são revistos, os procedimentos das áreas começam a ser definidos e funções começam a ser claramente estabelecidas. A empresa chega a ter mais de 90 colaboradores diretos, mas o número foi reduzido devido a própria organização das áreas e também da crise econômica iniciada em 2014. Atualmente a empresa está organizada de acordo com o organograma demonstrado na Figura 10, que reflete a composição da Diretoria e Gerencia Geral.

Figura 10 - Organograma da empresa Y

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

4.4 Análise da Empresa Y

Para análise da empresa Y foram utilizados os mesmos passos da empresa X, assim como a divisão em 5 tópicos: profissionalização, papel do fundador, processo sucessório, governança e mecanismos de governança e por último o teste de teoria segundo o quadro das cinco dimensões de profissionalização.

4.4.1 Análise da profissionalização

Na opinião dos respondentes é importante profissionalizar a empresa familiar, principalmente à medida que elas crescem, e precisam de profissionais preparados que possam orientar e ajudar neste processo.

Os motivos levantados pelos respondentes da empresa Y para o processo de profissionalização foram: melhoria dos processos da empresa, e consequentemente na eficácia da sua operação; a continuidade da empresa; preparação para um mercado cada vez mais competitivo. Outra motivação citada foi o crescimento desordenado, pois dos anos de 2005 até 2008, o número de colaboradores dobrou, e a família sozinha não conseguia atender os colaboradores e estar em todas as áreas que requeriam sua presença, além de perderem muito tempo com o dia-a-dia e não poderem se dedicar ao planejamento de longo prazo da organização.

Entende-se aqui que a profissionalização teve como um dos motivos o crescimento organizacional em termos de faturamento e de pessoal. A dinâmica de crescimento pode exigir da empresa familiar competências de planejamento estratégico para sustentar o processo de crescimento, bem como competências de gestão profissional do negócio para garantir o alcance dos seus objetivos e continuidade do negócio ao longo do tempo (UPTON; TEAL; FELAN, 2001).

A pessoa que mais se envolveu no processo da profissionalização foi o filho (Y2), com o aval do fundador, mas o respondente Y2 relata que houve o envolvimento da família em todas as etapas da profissionalização. A estratégia utilizada foi a contratação de um profissional externo – Gerente Geral – para encaminhar esse processo juntamente com o filho, que seria o futuro gestor da empresa. Y2 conta que foi preparado e capacitado para cumprir seu papel no processo com maior eficiência.

Quando questionados sobre a existência de divergência de interesses entre os membros da família e os membros não familiares, o respondente Y2 relata que de fato existem, ocasionalmente, mas não a ponto de afetar o processo. Já o respondente Y1 afirma que não existem divergências, apenas formas diferentes de enxergar a empresa. Neste sentido entende-se que existe uma tensão simbólica estabelecida entre os valores culturais arraigados ao longo do tempo, segundo relata Muzzio (2013) pelos conceitos familiares determinantes e a figura do patriarca, e do outro lado, os valores vinculados aos gestores profissionais, que buscam

estabelecer uma nova condição organizacional, que se materializa em novas práticas e regras, mas também procuram estabelecer um novo marco simbólico que represente a realidade emergente.

Um dos maiores desafios enfrentados pela respondente Y3, segundo seu depoimento, foi o de identificar que os responsáveis das áreas dentro da organização, só tinham tais funções devido ao tempo em que atuavam na empresa, visto que trabalhavam na empresa desde o início das atividades, portanto, possuíam a confiança dos proprietários. Para Y3 identificar se esses profissionais possuíam as qualificações necessárias para tais funções foi realmente bem desafiador. Foram necessários treinamentos de liderança, além da mudança de postura, para fazer com que esses líderes fossem para a universidade finalizar seus estudos formais.

A respondente Y3 relata que a relação entre valores familiares e valores empresariais ainda acontece, principalmente quando se confunde o que é privado (familiar) e o que é do negócio, os valores causam confusão para os membros familiares. O respondente Y2 entende que isso ocorre uma vez que os valores empresariais têm como base os valores dos fundadores, ambos estão muito relacionados. Isso é corroborado com a resposta de Y1 que diz que os valores familiares permeiam a empresa, e não é fácil separar do dois.

Le Breton-Miller, Miller e Steier (2004) dizem que a profissionalização não deixa de representar um período determinante na trajetória organizacional de empresas familiares, ainda que venha a ser realizada sem conflitos agudos, significa romper com valores anteriores e sua esperada resistência a mudanças, sendo a mudança de governança esperada.

Os respondentes relatam que um dos objetivos da empresa buscar a profissionalização é a formalização de processos e procedimentos, e isso em grande parte é trazido pelo profissional externo, que tem visões e conhecimentos diferentes dos membros familiares. Os respondentes entendem que a profissionalização traz um maior grau de formalidade, principalmente de processos mais claros e políticas e diretrizes que possam ser seguidas, além do conhecimento passar das mãos dos colaboradores mais antigos para se tornar conhecimento compartilhado por todos na empresa. Flamholtz e Randle (2007) descrevem a profissionalização como um processo através da introdução de várias características, tais como planejamento formal, reuniões regulares programadas, responsabilidades definidas, sistemas de avaliação de desempenho, formação, desenvolvimento de gestão, organismos

formais de governança e sistemas de controle. E isso reflete uma maior formalização da empresa familiar.

4.4.2 Análise do papel do fundador no processo de profissionalização

O fundador da empresa Y tem grande atuação na empresa, mas foi convencido pela família de que precisa aos poucos de afastar da gestão da empresa, mesmo porque ele ainda é um grande detentor de responsabilidade dentro da organização no que diz respeito a desenvolvimento de produtos e viagens constantes para a China para acompanhar estes processos. Y3 relata que de 2009 até agora o fundador tem reduzido o ritmo de viagem, mas quando Y3 iniciou suas atividades na empresa, o fundador passava quase seis meses por ano fora da empresa, em viagens para acompanhamento o desenvolvimento de produtos e estudo de novas tendências, sendo um mês aqui no Brasil e outro em viagens. Sobre isto Lansberg (1988) diz que empresas familiares de primeira geração são fortemente dependentes dos fundadores não só para a sua liderança e unidade, mas também para as suas conexões e conhecimento técnico.

Os respondentes Y2 e Y3 relatam que ainda existe dificuldade de delegar o poder de decisão pelo fundador. Para Freire *et al.* (2010) isto pode ocorrer devido ao ego e sua auto-estima que são muito ligados aos negócios e existe relutância em renunciar ao controle que sempre lhe pertenceu. Mas Y3 diz que existe um grande desejo do fundador deixar a gestão da empresa, mas isso ainda está acontecendo em um ritmo moderado.

O fundador, respondente Y1, relata seu desejo de que a família, ou seja, a segunda geração seja a responsável pela condução dos negócios futuros da empresa. E essa é uma característica citada por Freitas e Frezza (2005) quanto ao desejo do fundador de que a propriedade e a gestão dos negócios sejam mantidas nas mãos da família.

4.4.3 Análise do processo sucessório

Na empresa Y não existe processo sucessório formal, mas existe consenso geral da família quanto ao tema, Y2 relata que o pai (fundador) está pensando em sua “aposentadoria”, e a sua preparação, enquanto filho e futuro gestor da empresa, para ocupar a gestão da organização, e que os poderes serão passados gradualmente das mãos fundador para o filho.

O fundador e sua esposa preocupados com a passagem da gestão de pai para filho, está lentamente passando o poder de decisão para o filho, mas o processo está ocorrendo de forma lenta. Segundo Y3 isto ocorre, em parte porque o fundador é muito explosivo e controlador, é percebido pelo respondente que o fundador quer treinar seu sucessor e ajudá-lo nesta transição, mas não é fácil para ele largar o controle de uma vez, ou mesmo concordar com todas as decisões tomadas pelo filho.

Cabe ressaltar aqui que a sucessão não pressupõe que a empresa deva sair do comando da família, mas os próprios herdeiros devem ser convenientemente treinados, e então poderão executar as transformações necessárias com sucesso, inclusive tendo a seu favor a história do próprio empreendimento (FREITAS; FREZZA, 2005). É isto o que se entende quando analisa a empresa Y, visto que o fundador tem procurado orientar o filho ao longo dos últimos anos para que sucessão ocorra no futuro. O fundador está criando as bases para que a sucessão aconteça, inclusive a entrada de um membro externo a família para melhorar os processos da empresa foi um passo importante neste contexto.

Na empresa Y está acontecendo um processo de profissionalização da gestão sem que o processo sucessório esteja concluído.

4.4.4 Análise da Governança e Mecanismos de Governança

A empresa Y é ainda gerida pelo seu fundador, e aos poucos ele está deixando que as decisões cotidianas sejam tomadas pelo filho. Apesar das grandes decisões ainda estarem concentradas nas mãos do fundador.

O fundador tomou a decisão juntamente com os outros membros da família, de que os processos da empresa precisam ser racionalizados, e que uma estruturação levará a empresa a um maior crescimento, se a mesma estiver organizada. Neste sentido o IFC (2011) traz que é preciso estabelecer uma estrutura de governança familiar clara, que traga disciplina entre os membros da família, prevenindo potenciais conflitos e garantindo a continuidade do negócio.

A empresa é gerida basicamente pela família (fundador, esposa, filho e esposa do filho), com exceção da Diretoria Comercial e da Gerente Geral, que entrou na organização com a responsabilidade de ajudar na estruturação e formalização de processos e procedimentos. Além, de outros três cargos de liderança, o Gerente de Logística, a Gerente

Comercial e a Gerente Financeira, todos esses cargos e denominações só foram realizados com a entrada da gestora externa, no momento da opção de profissionalizar a organização.

Na atual estrutura, conforme demonstrado na Figura 6 – Organograma da Empresa Y, o fundador ocupa o cargo de Diretor Geral, sua esposa atua na área Financeira, juntamente com a esposa do filho que tem a função de Diretora Financeira, o filho é o Diretor Administrativo, e o cargo de Diretor Comercial é ocupado por uma pessoa que atua na empresa a mais de vinte anos, que começou vendendo os produtos oferecidos, depois tornando-se Representante Comercial e mais tarde, vindo a ocupar a função atual. Mesmo essa formalização da empresa no organograma atual, foi elaborado durante o processo de profissionalização.

Para Oliveira, Albuquerque e Pereira (2012) se consideradas as particularidades da empresa familiar, a formalização da governança pode ter o potencial de estruturar, regular e auxiliar os processos de profissionalização e sucessão.

Os mecanismos de governança presentes na empresa e citados pelos respondentes foram as auditorias e os controle financeiros existentes atualmente. Para os entrevistados os mecanismos de governança podem impedir fraudes e aumentar o valor da empresa, proporcionar maior direcionamento de como ela é organizada e gerida. Fica evidente aqui que a governança na empresa Y é mais simples, dado que a primeira geração ainda não deixou a gestão.

A empresa não possui um Conselho de Administração, nem Conselho de Família, mas os respondentes Y1 e Y2 informaram que existem reuniões de famílias, nas quais se procura discutir os negócios.

A governança da empresa familiar pode ser entendida como um conjunto de instâncias, práticas e princípios, sejam eles formais ou informais, que são disseminados no âmbito destas empresas que consolidam a estrutura de poder e orientam o sistema de relações entre as pessoas pertencentes a família, a propriedade e a gestão (PEREIRA, 2010, IFC, 2011). Esse é o caminho identificado na empresa Y, uma vez que a mesma está procurando melhores práticas para sua estruturação e profissionalização.

Pode-se presumir aqui que a profissionalização ocorreu em função de alguns mecanismos de governança, mas o papel do fundador ainda é muito forte, e o processo sucessório ainda não aconteceu de fato.

4.4.5 Análise da profissionalização segundo quadro das cinco dimensões

A análise da profissionalização segundo as cinco dimensões da profissionalização que são: sistemas de controle financeiro; envolvimento não familiar em sistemas de governança; sistemas de controle de recursos humanos; descentralização de autoridade; e nível de atuação na empresa Y mostram que a mesma se encontra no Cluster 1 que é a Autocracia.

A empresa Autocrática é aquela que usa um limitado sistema de controle financeiro formal, apresenta baixo envolvimento de membros não familiares no sistema de governança, portanto, a governança é altamente centrada na família proprietária. Apresenta baixos sistemas formais de controle de recursos humanos. Moderada centralização de controle, e o nível de atuação da equipe de gestão está centrado na família, que ocupa os principais cargos de Diretoria da empresa. Existem reuniões, mas as mesmas acabam sendo menos formais.

Na Figura 11 é demonstrado o quadro da empresa familiar na qual a empresa Y está incluída.

Figura 11 - Empresa familiar Autocrática no quadro de profissionalização de cinco dimensões

Fonte: Adaptado de Dekker *et al.* (2012).

A empresa Y mostra ser um caso Autocrático, devido ao grau de envolvimento da família na gestão da empresa. Mas a empresa está caminhando para uma profissionalização e organização interna.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho buscou-se compreender como acontece o processo de profissionalização na empresa familiar, analisando ainda a governança e os mecanismos de governança. As empresas precisaram se estruturar, portanto, intensificar o processo de profissionalização. A governança e os mecanismos de governança foram importantes instrumentos para as organizações pesquisadas.

As empresas estudadas são duas organizações de médio e grande porte, respectivamente, uma com pouco mais de 23 anos de existência e a outra próxima dos 60 anos de sua fundação. Sendo, portanto, duas ricas fontes de informações no que tange a empresa familiar brasileira.

O processo de profissionalização foi analisado de acordo com os dados coletados durante as entrevistas e compilados nos resultados da pesquisa. Esse processo foi relatado como um processo de mudança, envolvendo uma grande carga de emoções da família, além do desafio de continuar com o crescimento sustentado das organizações.

Uma das questões da pesquisa era identificar o que faz uma empresa familiar única e o que influencia seus objetivos, estratégias e estrutura. Diante das duas empresas familiares estudadas pode-se concluir que cada uma delas possuem características próprias, quanto a sua estruturação, no que diz respeito ao padrão de propriedade, pois, uma formada por irmãos (empresa X) e a outra formada por um casal (empresa Y). Uma característica marcante que merece destaque é que as duas empresas são criadas por imigrantes, uma delas por imigrantes portugueses e a outra por imigrantes taiwaneses. O tempo de vida das empresas são diferentes, uma tem mais de sessenta anos, enquanto a outra somente tem um terço deste tempo. A descendência dos fundadores das empresas já é um diferenciador quanto à forma de como as empresas foram fundadas, projetadas e implementadas. A governança presente nas organizações apresentam distinções, assim como a gestão e como é visto o processo sucessório.

Nos casos estudados percebe-se que a profissionalização não foi somente a troca de comando de um gestor externo, mesmo porque na empresa Y, o fundador ainda continua no comando da organização. A profissionalização envolveu o desenvolvimento organizacional nos dois casos estudados.

Nas empresas estudadas foi possível concluir que a profissionalização envolve um maior grau de formalidade, uma vez que as duas passam a ter instrumentos mais formais quanto a processos e procedimentos. Mesmo porque na empresa Y contrata-se um gestor externo para ajudar nesta estruturação e formalização da organização. E na empresa X com a entrada do CEO ocorre a montagem de comitês que ficaram responsáveis pela definição de políticas e procedimentos.

Para responder ao questionamento deste estudo, que é como é o processo de profissionalização na empresa familiar foi preciso identificar os motivos que levaram a empresa familiar a se profissionalizar, e diante das análises foi possível identificar os seguintes motivos: a perenidade da empresa, sua continuidade, e o crescimento. No caso da empresa X, a profissionalização surge ligada a questão do processo sucessório, enquanto a empresa Y nasce ligada a necessidade de estrutura organizacional da instituição.

A profissionalização na empresa Y acontece no momento em que a empresa passa a pensar em sua estruturação devido ao crescimento, no caso da empresa X foi muito mais ligado ao processo sucessório e a necessidade dos sócios fundadores de ver a continuidade da empresa. Nesse caso a sucessão implicou no processo de profissionalização.

Quando analisada a estratégia das empresas quanto a utilização de membros familiares e não familiares no processo de profissionalização, percebeu-se que a empresa X optou pela escolha de um CEO que não fazia parte da família, mesmo ainda existindo membros da família na Diretoria, e é essa troca de experiência na empresa familiar que faz dela uma organização que merece ser estudada por várias dimensões. Já na empresa Y a maior parte dos cargos de Diretoria pertence aos membros familiares, mas eles entendem que foi necessário a entrada de um profissional externo para ajudar no processo de estruturação e organização, buscando um crescimento sustentável para os negócios.

Entre os desafios do processo de profissionalização na empresa familiar encontrados nos estudos de caso pesquisados, foi a superação simbólica do fundador e de seu legado, e também da aceitação por parte dos membros da família de que a profissionalização é um mal necessário ao crescimento e continuidade da organização.

Foi possível notar que nas duas empresas estudadas os fundadores tiveram papel importante e adequado ao início, crescimento e sobrevivência destas instituições, e ainda conseguiram moldar a cultura organizacional destas organizações. Nas empresas X e Y foi

identificado que os fundadores têm grande importância dentro da organização, seja na sua figura ou seja nas coisas que inspiram. Na empresa X, foram os fundadores que lançaram as bases para que o processo sucessório acontecesse.

O processo sucessório somente ocorreu na empresa X, pois hoje dois dos filhos dos fundadores fazem parte da Diretoria da organização e os sócio-fundadores participam do Conselho de Administração. Já na empresa Y o processo sucessório ainda está em andamento.

A empresa Y é ainda governada e dirigida pelo fundador, que não deixou a gestão da empresa, e para ele a propriedade e a gestão do negócio deve permanecer nas mãos da família. Na empresa X os fundadores superaram essa fase e já entendem que a gestão não necessariamente precisa estar nas mãos da família, desde que os negócios sejam bem dirigidos e controlados por mecanismos de controle, como é o caso do Conselho de Administração.

Os mecanismos de governança existentes na empresa X são o Conselho de Administração, sistema de remuneração, além de auditorias externas semestrais para controle fiscal e econômico da empresa. Na empresa Y foi identificado como mecanismo de governança as auditorias e os controles financeiros existentes atualmente. Mas foi possível notar a presença do fator confiança nesta organização, que segundo Steier (2001) nas empresas familiares a relação de confiança é um mecanismo de governança, pois ela representa a base fundamental de cooperação entre os agentes envolvidos, podendo ser tratado como uma fonte de vantagem competitiva da empresa familiar, por ser um redutor dos problemas de agência. Aqui é possível inferir que os mecanismos de governança na empresa X são fortes e na empresa Y ainda são básicos.

A governança é importante na profissionalização, e isso ocorre segundo Bertucci *et al.* (2009) porque as estruturas de governança podem auxiliar no estabelecimento de papéis para os agentes que participam da empresa, estejam eles alocados em uma ou mais esferas que compõem as dimensões da empresa familiar: família, gestão e propriedade. E isto se comprovou com o estudo da empresa X, pois a Governança definiu as normas norteadoras para a gestão da organização. O que ainda não acontece na empresa Y, visto que a mesma ainda apresenta mecanismos de governança básicos.

A governança e os mecanismos de governança podem influenciar o processo de profissionalização na empresa familiar, no sentido de que uma boa governança influencia diretamente na direção da profissionalização, e que ela gera o ambiente necessário para que a

mesma se realize. Mas esse não foi o caso das empresas X e Y, pois a medida que eles começaram a sua profissionalização é que surge as bases para a governança e seus mecanismos.

Quando analisadas as empresas pela visão da profissionalização nas cinco dimensões, foi possível verificar o estágio diferente na qual se encontram as empresas estudadas, visto que a empresa Y ficou no Cluster 1 (Autocrática), por estar ainda fortemente nas mãos da família que possui a propriedade e a gestão. Em contrapartida a empresa X encontra-se no Cluster 4 (Comando Híbrido), na qual a gestão está nas mãos de um CEO que não é membro familiar, e é acompanhado e controlado por um Conselho de Administração.

O estudo apresenta algumas limitações nos processos metodológicos, que são explicados em parte pelas características do objeto de estudo. Como a pesquisa se caracteriza como exploratória e descritiva, e percorre um caminho com diversas rotas de conhecimento, não se pode dedicar suficiente atenção a todos os estudos, nem esgotar todas as possibilidades de análise. Os resultados obtidos não podem ser considerados conclusivos. Mesmo o pesquisador procurando evitar vieses no momento de sua análise, nem sempre isso é possível e fácil de identificar. Pois uma dificuldade do pesquisador é generalizar seus achados.

Uma das características da pesquisa qualitativa e da amostra por conveniência é a não generalização dos resultados. Assim sendo, as sugestões apresentadas podem ficar limitadas ao contexto pesquisado, não sendo representativo quando se mede o universo das empresas familiares brasileiras ou mesmo no Estado de São Paulo.

Apesar de cuidados especiais na apresentação dos resultados e levantamentos das experiências nos estudos de caso, para deixar claro que se trata de um estudo exploratório e não conclusivo, cujo objetivo é aprofundar o conhecimento sobre o assunto. As informações foram obtidas por amostra intencional, de pessoas que conhecem o assunto pesquisado nas empresas objeto do estudo.

Outra limitação neste trabalho reside na dificuldade de obter todas as respostas dos entrevistados, além do viés do próprio respondente quando questionado sobre os conflitos que podem existir na organização, pois os mesmos detêm a propriedade, e para eles essa resposta é carregada de sentimentos em relação ao negócio que pertence a sua família.

A não participação de um membro não familiar na empresa X, apresentou-se como uma grande limitação, pois somente foram entrevistados membros familiares. Além do estudo somente apresentar dois casos para investigação.

Com os resultados obtidos neste trabalho, recomenda-se para estudos futuros: (i) estudo com maior número de empresas familiares e outros segmentos; (ii) analisar com maior profundidade o processo de profissionalização na empresa familiar; (iii) estudo quantitativo da empresa familiar e o processo de profissionalização.

REFERÊNCIAS

_____. **Governança corporativa em empresas de controle familiar**. Editora Saint Paul. São Paulo: IBGC, 2013.

_____. IFC Family business governance handbook. **International Finance Corporation**. Washington, DC, 2011.

ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança Corporativa**. São Paulo: Atlas, 2006.

ANHEIER, H. K. **Nonprofit organizations: theory, management, policy**. Routledge, 2005.

BOTTINO-ANTONACCIO, C. F. **Empresas Familiares: uma compreensão sistêmica**. Tese de Doutorado, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

APPOLINÁRIO, F. **Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa**. 2ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

ASTRACHAN, J. H.; SHANKER, Melissa Carey. Family businesses' contribution to the US economy: a closer look. **Family Business Review**, v. 16, n. 3, p. 211-219, 2003.

AVELAR, A. Os desafios das empresas familiares. Belo Horizonte: **Caderno de Economia**, p. 5, 1998.

BERLE, A.; MEANS, G. **The modern corporation and private property**. NY: Macmillan, 1932.

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

_____. Evolução e resolução na empresa familiar. **Revista Ser Humano**, São Paulo, 2004.

BERTERO, C. Cultura organizacional e instrumentalização do poder. In: Fleury, M.; Fischer, R. (Org.) **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

BERTRAND, M.; SCHOAR, A. The role of family in family firms. **Journal of Economic Perspectives**. v. 20, n. 2, p. 73-96, 2006.

BERTUCCI, J. L. O.; CAMPOS, E. A. S.; PIMENTEL, T. D.; PEREIRA, R. D. 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 Negócio**. v. 11, n. 31, p. 152-167, 2009.

BETHLEM, A. S. **Estratégia empresarial - conceitos, processo e administração estratégica**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CADBURY, A. Foreword In: CLAESSENS, Stijn. Corporate governance and development. Washington: **Global Corporate Governance Forum**. Focus 1, 2003.

CAMERA, F.; ARAUJO, L. C. G. Análise dos aspectos teóricos relacionados à governança corporativa que podem contribuir para a sobrevivência das pequenas e médias empresas familiares brasileiras. In: **V Encontro de Estudos Organizacionais**, ANPAD, 2008.

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

CHITTOOR R.; DAS, R. Professionalization of management and succession performance - a vital linkage. **Family Business Review**, v. 20, n. 1, p. 65-78, 2007. DOI:10.1111/j.1741-6248.2007.00084.x

CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H.; SHARMA, P. Trends and directions in the development of a strategic management: theory of the family firm. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, p. 555-575, 2005.

CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J.; SHARMA, P. Defining the family business by behavior. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 23, n. 4, p. 19-39, 1999.

CLARKE. T. **Theories of corporate governance**. Routledge. NY, 2004.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DAVIS, J. A. Radiografia da relação empresa + família + propriedade. **HSM Management**, v. 7, n. 41, p. 96-103, 2003.

DEBICKI, B. J.; MATHERNE III, C. F.; KELLERMANN, F. W.; CHRISMAN, J. J. Family business research in the new millennium: an overview of the who, the where, the what, and the why. **Family Business Review**, Malden, v. 22, n. 2, p. 151-166, 2009.

DEKKER, J.C.; LYBAERT, N.; STEIJVERS, T.; DEPAIRE, B.; MERCHEN, R. Family firm types based on the professionalization construct: exploratory research. **Family Business Review**, 2012. DOI: 10.1177/0894486512445614

DONALDSON, L.; DAVIS, J. A. Stewardship theory or agency theory: ceo governance and shareholder returns. **Australian Journal of Management**. Sydney, v. 16, n. 1, p. 49-65, 1992.

DYER JR, Gibb. Examining the family effect on firm performance. **Family Business Review**, v. 19, n. 4, p. 253-273, 2006.

EISENHARDT, K. M. Agency theory: an assessment and review. **The Academy of Management Review**. v. 14, n. 1, p. 57-74, 1989a.

EISENHARDT, K.M. Building theories from case study research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989b.

FAMA, E.; JENSEN, M. Agency problems and residual claimants. **Journal of Law and Economics**, v. 26, n. 2, p. 327-349, 1983.

FLAMHOLTZ, E.; RANDLE, Y. **Growing pains: transitioning from an entrepreneurship to a professionally managed firm**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2007.

FREIRE, P. S.; SOARES, AL. P.; NAKAYAMA, M. K.; SPANHOL, F. J. Processo de sucessão em empresa familiar: gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais. **Revista de Gestão de Tecnologia e Sistemas de Informação**, v. 7, n. 3, p. 713-736, 2010. DOI: 10.4301/S1807-177520100000300010.

FREITAS, E. C. de; BARTH, M. Profissionalização da gestão nas empresas familiares: estagnar ou inovar? **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional - G&DR**. Taubaté, São Paulo: v. 7, n. 3, p. 158-185, 2011.

FREITAS, E. C. de; FREZZA, C. M. M. Gestão e sucessão em empresa familiar. **Gestão e Desenvolvimento, Novo Hamburgo** - RS, v. 2, n. 1, p. 31-43, 2005.

GARCIA, V. P. **Desenvolvimento das famílias empresárias**. Rio de Janeiro: Qualitymarkt, 2001.

GEDAJLOVIC, E.; LUBATKIN, M.; SCHULZE, W. Crossing the threshold from founder management to professional management: a governance perspective. **Journal of Management Studies**, v. 41, n. 5, p. 899-912, 2004.

GEHLEN, M. V. D. A Profissionalização da gestão em empresas familiares: um estudo de caso da Artecola S/A. Monografia de Conclusão do Curso de Administração - Habilitação em Administração de Empresas, Feevale, Novo Hamburgo, 2006.

GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. C.; LANSBERG, I. **Generation to generation: life cycles of the family business**. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMEZ-MEJIA, L.; LARRAZA-KINTANA, M.; MAKRI, M. The determinants of executive compensation in family controlled public corporations. **The Academy of Management Journal**, v. 46, n. 2, p. 226-237, 2003.

GOMIDES, J. E. A definição do problema de pesquisa a chave para o sucesso do projeto de pesquisa. **Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão** – CESUC, n. 6, 2002.

HAAG, K. Rethinking family business succession: from a problem to solve to an ongoing practice. Jönköping International Business School, **JIBS Dissertation Series N. 082**, 2012.

HALL, A.; NORDQVIST, M. Professional management in family businesses: toward an extended understanding. **Family Business Review**, 21, p. 51-68, 2008.

JENSEN, M.; MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v.3, n. 4, p. 305-360, 1976.

JONES, G.; ROSE, M. B. (Org.). **Family capitalism**. London: Frank Cass, 1993.

KEYNES, J. M. **The end of laissez-faire**. London, Hogart Press, 1926.

LANSBERG, I. S.; PERROW, E. I.; ROGOLSKY, S. Family business as an emerging field. **Family Business Review**, v. 1, n. 1 p. 1-8, 1988.

LANSBERG, I. The succession conspiracy. **Family Business Review**, v. 1, n. 2, p. 119-143, 1988.

_____. **Succeeding generations: realizing the dream of families in business**. Harvard Business Press, 1999.

LE BRETON-MILLER, I.; MILLER, D.; STEIER, L. Toward an integrative model of effective FOB succession. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 28, n. 4, p. 305-328, 2004.

LEACH, P., DUNCAN, G. R., BALL, B., PERRY, S. **Guide to the family business** (*Canadian ed.*). Scarborough: Thomson/Carswell, 2001.

LEITE, R. C. As técnicas modernas de gestão de empresas familiares. In: GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. (Org.). **Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflitos**. 3ª ed. Passo Fundo: UPF, p. 167-198, 2002.

LEONE, N. M. C. P. G. **Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado**. São Paulo: Atlas, 2005.

LODI, J. B. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.

_____. **O fortalecimento da empresa familiar**. 3ª ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

_____. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1998.

LOURENÇO, C.; FERREIRA, P. Simbolismo, cultura organizacional e mito fundador: um estudo de caso em uma empresa familiar. V **Encontro de Estudos Organizacionais, ANPAD**, 2008.

LUSSIER, R. N.; SONFIELD, M. C. Family business management activities, styles and characteristics: a correlational study. **American Journal of Business**, v. 19, n. 1, p. 47-53, 2004.

MACÊDO, K. B. Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira. **ERA-eletrônica**, v. 1, n. 1, 2002.

MACHADO FILHO, C. P. **Responsabilidade social e governança: o debate e as implicações: reponsabilidade social, instituições, governança e reputação**. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

MACHADO, H. V. Reflexões sobre concepções familiares e empresas familiares. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 10, n. 2, p. 317-323, 2005.

- MAMEDE, A. A. C. **A influência da cultura organizacional nos processos de mudanças.** Disponível em: <
[http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/4AD4782E13B055CB03256EF600506F48/\\$File/NT00090F7A.pdf](http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/4AD4782E13B055CB03256EF600506F48/$File/NT00090F7A.pdf)>. Acesso em: set. 2015.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos da metodologia científica.** 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MARTINS, G. A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações.** São Paulo: Atlas, 1994.
- MCCONAUGHY, D. L. Family CEOs vs. nonfamily CEOs in the family controlled firm: an examination of the level and sensitivity of pay to performance. **Family Business Review**, v. 13, n. 2, p. 121-131, 2000.
- MCGIVERN, C. The dynamics of management succession: a model of chief executive succession in the small family firm. **Management Decision**, v. 16, n. 1, p. 32-42, 1978.
- MILLER, D.; LE BRETON-MILLER, I. Family governance and firm performance: agency, stewardship, and capabilities. **Family business review**, v. 19, n. 1, p. 73-87, 2006.
- MORCK, Randall; YEUNG, Bernard. Family control and the rent-seeking society. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 28, n. 4, p. 391-409, 2004.
- MOREIRA, D. A. **O método fenomenológico na pesquisa.** São Paulo: Thomson Pioneira, 2002.
- MUSSI, F. B.; TEIXEIRA, R. M.; MASSUKADO, M. S. A empresa familiar e a sucessão na interpretação do herdeiro. **Encontro de Estudos Organizacionais**, v. 5, 2008.
- MUZZIO, H. Racionalidades em jogo em um processo de profissionalização organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 6, p. 827-844, 2012.
- MUZZIO, H. A consolidação da profissionalização da empresa familiar e o legado do fundador: concepções teóricas e implicações práticas. **Teoria e Prática em Administração**, v. 3 n. 2, p. 27-43, 2013.
- OLIVEIRA, A. A.; PAPA, A. C. A influência da cultura organizacional no processo de profissionalização da gestão em uma empresa familiar. **Revista de Administração da UFSM**, v. 2, n. 3, p. 385-398, 2009.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório.** São Paulo: Atlas, 1999.
- OLIVEIRA, J. L.; ALBUQUERQUE, A. L.; PEREIRA, R. D. Governança, sucessão e profissionalização em uma empresa familiar: (re)arranjando o lugar da família multigeracional. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios – FECAP**, São Paulo, v. 14, n. 43, p. 176-192, 2012.

PAPA, A. C. **O papel do fundador na cultura de uma empresa familiar: um estudo de caso em João Monelvade** - MG. 2008. Disponível em: < <http://www.anpad.org.br>>. Acesso em: set. 2015.

PASSOS, E.; BERNHOEFT, R.; TEIXEIRA, W. **Família, família, negócios a parte: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar**. São Paulo: Gente, 2006.

PEARSON A. W.; CARR, J. C.; SHAW, J. C. Toward a theory of familiness: a social capital perspective. *Family Business Review*, v. 6, n. 32, p. 949-969, 2008.

PEREIRA, R. D. Sucessão, profissionalização e governança: um estudo multicasos em empresas familiares mineiras. f. Dissertação de Mestrado em Administração - Universidade Federal de Minas Gerais - MG, 2010.

RICCA, D. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: Cultural, 1998.

ROCHA, C. H. M. A profissionalização da gestão das empresas familiares num contexto de mudança: um estudo de caso no setor têxtil. 2001. 133 f. Dissertação de Mestrado em Administração - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.

SCHEIN, E. H. Organizational socialization and the profession of management. *Organizational influence processes*, v. 36, n. 3, p. 283-294, 2003.

SERVA, M. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **Revista de Administração de Empresas**, v. 2, n. 37, p. 18-30, 1997.

SHARMA, P. An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future. *Family Business Review*. 2004. DOI: 10.1111/j.1741-6248.2004.00001.x

SILVA, A. L. C. Governança corporativa, valor, alavancagem e política de dividendos das empresas brasileiras. **RAUSP**. São Paulo, v. 39, n. 4, p.3 48-361, 2004.

SILVEIRA, A. M.; BARROS, L. A. B. C.; FAMÁ, R. Estrutura de governança e valor das companhias abertas brasileiras. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 43, n. 3, p. 50-64, 2003.

SONFIELD, M.; LUSSIER, R.; PFEIFER, S.; MANIKUTTY S. A crozz-national investigation of first-generation, second-generation. *Journal of Small Business Strategy*, v. 16, n.1, 2005.

STEIER, L. P. Family firms, plural forms of governance, and the evolving role of trust. *Family Business Review*, v. 14, n. 4, p. 353-368, 2001.

STEIER, L. P.; CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H. Governance challenges in family business and business families. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 39, p. 1265-1280, 2015.

STEWART, A.; HITT, M. Why can't a family business be more like a nonfamily business: modes of professionalization in family firms. *Family Business Review*, v. 25, 2012.

TAGIURI, R.; DAVIS, J. A. Bivalent attributes of the Family firm. **Family Business Review**, San Francisco, v. 9, n. 2, p. 103-218, 1996.

TIROLE, J. The theory of corporate finance. **Princeton University Press**, 2005.

UPTON, N.; TEAL, E. J.; FELAN, J. T. Strategic and business planning practices of fast growth family firms. **Journal of Small Business Management**, v. 39, n. 1, p. 60-72, 2001. DOI:10.1111/0447-2778.00006.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14ª ed., São Paulo: Atlas, 2013.

VIDIGAL, A. C. As origens da empresa familiar no Brasil. In: Martin I. G. S.; MENEZES, P. L.; BERNHOEFT, R. (Org.). **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócios, p. 17-28, 1999.

WALSH, I.; GLYNN, M. The way were: legacy organizational identity and the role of leadership. **Corporate Reputation Review**, v. 11, 2008.

WARD, J. L. **Keeping the family business healthy: how to plan for continuing growth, profitability, and family leadership**. Palgrave Macmillan, 2011.

YILDIRIM-ÖKTEM, Ö.; ÜSDIKEN, B. Contingencies versus external pressure: professionalization in boards of firms affiliated to family business groups in late-industrializing countries. **British Journal of Management**, v. 21, n. 1, p. 115-130, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZAHRA, S. A.; SHARMA, P. Family business research: a strategic reflection. **Family Business Review**, v. 17, n. 4, p. 331-346, 2004.

ZHANG, J., MA, H. Adoption of professional management in Chinese family business: a multilevel analysis of impetuses and impediments. **Asia Pacific Journal Management**, v. 26, p. 281-303, 2009.

APÊNDICE

PROTOCOLO DE PESQUISA

1 Visão geral do estudo de caso

1.1 Tema

A profissionalização na empresa familiar

1.2 Pressupostos

Compreender como acontece o processo de profissionalização na empresa familiar, analisando ainda a governança corporativa e seus mecanismos nessas organizações.

1.3 Problema de pesquisa

Como é o processo de profissionalização na empresa familiar?

1.4 Objetivos do Estudo

O objetivo deste estudo é compreender como acontece o processo de profissionalização na empresa familiar, analisando ainda a governança corporativa e seus mecanismos nessas organizações.

Para atender ao objetivo principal, os objetivos específicos abaixo mencionados também precisam ser buscados:

1. Identificar os motivos que levam ao processo de profissionalização na empresa familiar;
2. Compreender o papel do fundador no processo de profissionalização;
3. Entender o processo sucessório na empresa familiar;
4. Discutir e compreender a governança e os mecanismos de governança existentes na empresa familiar;
5. Verificar se a governança e os mecanismos de governança influenciam o processo de profissionalização na empresa familiar;

1.5 Estrutura do trabalho

- 1.5.1 Problema de pesquisa
- 1.5.2 Fundamentação teórica
- 1.5.3 Procedimentos metodológicos
- 1.5.4 Análise dos resultados
- 1.5.5 Considerações finais
- 1.5.6 Referências
- 1.5.7 Apêndice

1.6 Pesquisadores envolvidos

Pesquisador: Maria das Neves Alves de Sousa

Professor Orientador: Prof. Dr. Cláudio Antonio Pinheiro Machado Filho

2 Procedimentos adotados no trabalho de campo

2.1 Aspectos Metodológicos

Pesquisa exploratória e descritiva, de natureza qualitativa, feita a partir de estudos de casos múltiplos.

2.2 Seleção dos estudos de casos

As empresas escolhidas são X (setor de serviços) e Y (setor do comércio atacadista)

2.3 Coleta de dados

Coleta de dados por meio de entrevistas semi-estruturadas.

2.4 Instrumento de coleta de dados

Roteiro de entrevistas.

2.5 Identificação dos entrevistados na Empresa X

Datas das entrevistas: 07/07/2016 e 11/07/2016

Local das entrevistas: Escritório da empresa em Alphaville - Barueri - SP e no Centro Logístico no bairro da Armênia - São Paulo - SP.

Duração das entrevistas: Uma hora e 40 minutos e uma hora e quarenta e cinco minutos.

Cargos dos entrevistados: Diretora Administrativa e Superintendente de Logística.

2.6 Identificação dos entrevistados na Empresa Y

Datas das entrevistas: 27/06/2016 e 04/07/2016

Local das entrevistas: Sede da empresa em São Paulo - SP

Duração das entrevistas: Uma hora para o primeiro entrevistado e uma hora e trinta minutos para os dois outros entrevistados.

Cargos dos entrevistados: Diretor Geral, Diretor Administrativo e Gerente Geral.

3 Roteiro de entrevista

As questões foram formuladas baseadas na teoria pesquisada, tendo como foco o tema o processo de profissionalização e governança na empresa familiar.

4 Análise de dados

Os dados serão analisados através da análise de conteúdo, na qual se procura compreender o processo de profissionalização na empresa familiar e a governança existente nestas organizações. E a interpretação dos dados será realizada pelo emparelhamento da fundamentação teórica com a prática dos resultados obtidos.