

PROFISSIONALIZAÇÃO E SUCESSÃO FAMILIAR NAS EMPRESAS DO SETOR DE SEMENTES EM PRESIDENTE PRUDENTE E REGIÃO

Luzia Patricia Fagundes BRESQUI¹
Carolina Martins FERNANDES²

RESUMO: O presente trabalho tem como objetivo principal analisar como as empresas do setor de sementes da região de Presidente Prudente vêm se preparando para o processo de sucessão familiar e qual é o grau de profissionalização das mesmas. Foi realizado um levantamento bibliográfico sobre profissionalização e sucessão familiar, buscando compreender esse rico universo e levantar dados para apoiar a pesquisa qualitativa e a pesquisa de campo realizada em seguida. O estudo foi feito em duas empresas do setor de sementes da região de Presidente Prudente. As empresas analisadas são de médio porte e tem uma participação relevante no agronegócio regional. Buscou-se identificar como essas empresas estão se preparando para o processo sucessório e como está sendo realizada a sua profissionalização. A pesquisa foi realizada através da aplicação de questionário respondido pelos filhos dos fundadores e que ocupam em ambas empresas o cargo de diretor. Em um comparativo com a bibliografia levantada, pode-se perceber que essas empresas não possuem ainda o grau de profissionalização indicado na teoria deste estudo e que a sucessão familiar parece não ser algo que preocupe a administração das empresas em curto prazo.

Palavras-chave: Sucessão familiar. Empresa familiar. Profissionalização.

1 INTRODUÇÃO

O agronegócio brasileiro ocupa uma posição mundial invejável, com perspectiva de um crescimento ainda maior nas próximas décadas. É o grande responsável pelo superávit da balança comercial brasileira, representando cerca de 22,3% do PIB brasileiro, empregando em média 30 milhões de pessoas direta e indiretamente. No primeiro trimestre de 2013, foi responsável por 40,5% das exportações e 7,6% das importações (CONAB, 2013).

Nos últimos 35 anos, o país passou de importador, em um dos maiores exportadores de alimentos, com um grande potencial a ser explorado. A região de

¹ Tecnóloga em Agronegócio pela Faculdade de Tecnologia de Presidente Prudente. lubresqui@gmail.com.

² Docente da Faculdade de Tecnologia de Presidente Prudente e do curso de Administração do Centro Universitário "Antonio Eufrásio de Toledo" de Presidente Prudente. Mestre em Administração pela Universidade Estadual de Maringá Fernandes.carolina@hotmail.com. Orientadora do trabalho.

Presidente Prudente possui um papel relevante no agronegócio brasileiro, no ramo agropecuário, tendo destaque na região a produção de sementes de pastagens. Uma das características dessas empresas é a gestão familiar, que implica na preocupação com a sucessão e profissionalização, pois apenas o sobrenome não é garantia de sucesso, e elas precisam se manter competitivas no mercado.

O Brasil possui de 6 a 8 milhões de empresas, das quais 90% são empresas familiares, que têm um papel significativo no desenvolvimento do país. Das 300 maiores empresas do país, 256 são familiares, representando, portanto, mais de 50% do PIB e respondendo por 75% do total de empregos gerados no país (PwC Brasil, 2013).

Segundo dados do SEBRAE, de cada cem empresas familiares brasileiras, 30% chegam à segunda geração e apenas 5% na terceira (SEBRAE, 2013). Portanto, para essas empresas a maior preocupação é a sua sobrevivência a longo prazo.

Os números mostram que a sucessão entre gerações é problemática, e que as dificuldades ocorrem com maior frequência na transição da segunda para a terceira geração. A primeira geração é a do fundador do negócio. A segunda geração é a dos filhos do fundador e a terceira dos netos. Segundo estudos e pesquisas realizados, os problemas surgem na terceira geração, porque esta não acompanhou o processo de crescimento da empresa e, por ter encontrado tudo pronto, não costuma dar o devido valor ao empreendimento.

A partir deste cenário, o objetivo deste artigo é estudar o grau de profissionalização da gestão das empresas do setor de sementes em Presidente Prudente e região, busca-se também identificar ações tomadas por essas empresas para o processo de sucessão, qual o nível de participação dos herdeiros na gestão e identificar como questões familiares podem interferir na empresa e maneiras de trabalhar essa realidade.

Para elaboração da pesquisa foi utilizada a metodologia qualitativa e exploratória, com o fim de entender e interpretar comportamentos, atitudes e ações, aprofundando conhecimentos relacionados à sucessão familiar. Para coleta de dados foi utilizada a pesquisa de campo, com a aplicação de um questionário, composto de perguntas abertas e fechadas, em duas empresas produtoras de sementes da região de Presidente Prudente com gestão familiar. Este setor foi escolhido pela sua contribuição e influência no agronegócio e economia regional.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Gestão da empresa familiar

2.1.1 Conceito e características da empresa familiar

Lenhard (2013) define como empresa familiar aquela que surge do empreendedorismo de uma pessoa, seja por uma necessidade de sobrevivência ou por uma percepção de oportunidade. Atualmente essas empresas representam 90% dos 8 milhões de empresas do país (SEBRAE, 2013).

A empresa familiar é um tipo de organização diferenciada, visto que o envolvimento familiar nos negócios é determinante na cultura organizacional dessas empresas, cuja gestão de pessoas envolve aspectos como a sucessão e profissionalização dos familiares (MAIA, 2013). Nessas empresas não há muita diferenciação entre negócios e família, muitas decisões são tomadas baseando-se mais em sentimentos e emoções do que em planejamento e estratégia.

Bernhoeft (1996) destaca características como a forte valorização dos laços afetivos e confiança mútua, que vão influenciar comportamentos e decisões, dificultando a separação do emocional do racional, e ainda existe a expectativa por parte dos donos da dedicação e fidelidade dos funcionários à organização e seus valores.

Na literatura existem conceitos que definem como empresas familiares apenas aquelas que tenham experimentado o processo de sucessão, ou seja, a transferência do negócio para as próximas gerações e outros que não levam em conta esse processo pra classificar esse tipo de empresa, levando em conta a figura do fundador e a presença dos familiares na gestão do negócio.

Macedo (2009, p. 29) a define da seguinte maneira:

Empresa familiar é toda organização que, originada na família, tem o controle acionário detido por esta, podendo os seus membros participar ou não da gestão, independentemente de qual geração deles se encontre no poder, desde que a sucessão do controle acionário aconteça para um ou mais membros da mesma família.

Macedo (2009) aponta que basicamente uma empresa familiar se fundamenta em quatro características:

- Origem na família: quando o empreendimento é realizado por um membro de uma ou mais famílias;
- Controle acionário: quando a família detém mais de 50% das ações da empresa;
- Gestão familiar: dois ou mais membros da família ocupam cargos de decisão gerencial, determinando os rumos da empresa;
- Sucessão familiar: quando a passagem do controle acionário se faz para um ou mais membros da família do fundador.

Nos últimos tempos esse tipo de organização tem sido objeto de vários estudos, seja por suas particularidades, ou por sua influência na economia do país e do mundo, com grande número de fracassos, mas também com inúmeros casos de sucesso. Entender como funciona a gestão dessas empresas é o principal requisito para melhor compreendê-las.

2.1.2 Características de gestão da empresa familiar

A gestão da empresa familiar sofre muita influência da intuição do seu gestor, especialmente quando o fundador ainda se encontra presente na gestão. Uma das características dessas organizações é o paternalismo e o protecionismo, onde o pai protege, mas também controla o subordinado, sendo que esse protecionismo que também pode envolver funcionários gera confusão de papéis, podendo limitar a capacidade de gestão. Enquanto as outras empresas investem em competição, tecnologia, entre outros, as empresas familiares correm o risco de perder mercado, por estarem gerindo problemas internos de gestão de pessoas, conflitos e interesses pessoais.

Segundo Lenhard (2013), abordar a gestão na empresa familiar é um assunto complexo e delicado, pois há uma série de aspectos a serem observados. Dessa forma, a gestão nas empresas familiares deve trabalhar o clássico modelo de três círculos, apresentado por vários autores que abordam este tema. Esse modelo envolve três aspectos: família, propriedade e empresa, que segundo Lenhard (2013) são extremamente relevantes para o sucesso das empresas familiares, pois são subsistemas independentes, mas superpostos. Caberá àquele que ocupa o ponto de intersecção entre os três círculos, normalmente o fundador ou o membro da

família que ocupa o cargo de gerência da empresa, interagir com as demais posições e gerir a empresa como um todo.

Para Bortolon, Campos e Pereira (2013) o modelo dos três círculos sugere que a empresa familiar é dividida em três subsistemas independentes, mas que interagem, influenciando na gestão da empresa. As autoras ainda citam que este modelo também sugere que a partir da interligação destes círculos, surgem sete grupos distintos:

- membros da família que não têm capital e nem trabalham na empresa;
- membros da família que têm ações na empresa, mas não trabalham nela;
- membros da família que trabalham na empresa, mas não têm ações;
- membros da família que têm ações e trabalham nela;
- acionistas não membros da família, e que não trabalham na empresa;
- acionistas não membros da família, mas que trabalham na empresa;
- empregados que não são membros da família;

Esses três círculos e suas intersecções são úteis para identificar e entender as fontes de dilemas, conflitos interpessoais, prioridades e fronteiras da família, o que a torna complexa e com particularidades.

Algumas empresas de grande porte optam pela criação de um conselho administrativo para elaboração de estratégias e sistemas de gestão da empresa, por envolver interesses dos vários agentes. Por se tratar de diferentes gerações com as diferenças de idade, sexo, papéis e funções, cria-se um ambiente propício ao surgimento de tensões, divergências e atritos, cabendo ao gestor sabedoria para lidar com todas essas particularidades, pois os aspectos familiares não podem interferir na gestão da empresa. Isto leva o administrador a transpor obstáculos internos, a fim de encontrar equilíbrio entre os três círculos.

2.2 A profissionalização e governança corporativa

A profissionalização é um fato fundamental para o crescimento de qualquer empresa. Ela faz parte da evolução e da estratégia de crescimento de uma organização que queira prosperar no atual mercado globalizado.

Borges (2013) cita que no caso de empresas familiares existe a necessidade da empresa de contratar um profissional, que tendo uma visão externa e especializada, possa fazer com que a empresa vá aos poucos deixando de permitir que questões familiares interfiram nos negócios. É preciso que o fundador se conscientize da importância e necessidade de profissionalização.

Entretanto não basta só entregar a empresa nas mãos de um profissional, deve-se considerar todo o histórico desse profissional, sua forma de atuação em cargos anteriores, sua evolução profissional e, principalmente, se sua visão não é oposta aos princípios da família, para evitar futuros problemas de conflitos e divergência entre os membros proprietários.

Segundo Lenhard (2013), existem fatores peculiares em uma empresa familiar que podem interferir na profissionalização desta empresa. Em muitos casos percebe-se que determinados profissionais não possuem o nível de conhecimento e formação necessários para ocuparem posições importantes dentro da organização.

Tal fato deve-se muitas vezes aos critérios utilizados para a escolha desses profissionais, que em pequenas e médias empresas são os critérios do dono ou do fundador que prevalecem e não critérios técnicos.

Lodi (apud LENHARD, 2013) conceitua profissionalização como um processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas; é o processo de integração de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores familiares; é a adoção de determinado código de formação ou de conduta num grupo de trabalhadores; é a substituição de formas de contratação de trabalho arcaicas ou patriarcais por formas assalariadas.

Lenhard (2013) complementa colocando que o fato de ter um profissional contratado não significa que a empresa esteja profissionalizada. É necessário que se adotem novas condutas, que tornem a empresa mais ágil, focando nos resultados, nos lucros, independente dos profissionais serem da família ou não. Inclui-se nesse processo de profissionalização critérios não só para os profissionais contratados não familiares, mas também para a entrada dos herdeiros na empresa, exigindo destes formação acadêmica e outros requisitos como maturidade e experiências externas, ou seja, a profissionalização deve ser iniciada pela própria família.

Uma técnica proposta para uma gestão profissionalizada é a Governança Corporativa. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2013) define Governança Corporativa como um sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgão de controle. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para sua longevidade.

O IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2013) definiu o Código Brasileiro de Boas Práticas de Governança, baseado nos códigos existentes em outros países e adaptado a realidade brasileira. Os seis princípios orientadores são:

- transparência (disclosure);
- prestação de contas (accountability);
- justiça com os não controladores (fairness);
- cumprimento das leis (compliance);
- responsabilidade corporativa e;
- demonstrações financeiras.

De acordo com o site Classe Contábil (2013), os agentes executores da Governança Corporativa são classificados em:

1 – Conselho de Administração: é um dos principais alicerces da Governança. Ele deve fornecer o direcionamento estratégico, fixar políticas, atuando de forma a proteger o patrimônio da empresa e orientando a Diretoria no sentido da maximização do valor da empresa. Deve também zelar pelo cumprimento de acordos, sempre observando os valores, crenças e interesses dos acionistas e da organização. Uma governança corporativa eficiente proporciona aos acionistas e cotistas um efetivo monitoramento da direção executiva e uma gestão estratégica da empresa (CLASSE CONTÁBIL, 2013).

2 – Diretoria Executiva: representa a empresa e deve atuar de forma a fornecer aos demais órgãos informações confiáveis e bem fundamentadas, atendendo sempre aos reais interesses da organização. Cada diretor é responsável pelas suas atribuições, devendo prestar contas ao executivo principal, e também ao Conselho de Administração e aos demais envolvidos sempre que solicitado. O

executivo principal é responsável pelos seus diretores e prestação de contas para os acionistas (CLASSE CONTÁBIL, 2013).

3 – Conselho Fiscal: garante aos acionistas o direito de fiscalizar a gestão dos negócios e auxilia a governabilidade da companhia. Seu funcionamento deve ser previsto em caráter permanente no estatuto e suas atribuições não podem ser executadas por nenhum outro órgão da companhia (CLASSE CONTÁBIL, 2013).

4 – Auditoria Independente: deve analisar as demonstrações financeiras, promover a supervisão e responsabilização da área financeira, garantir que a Auditoria Interna desempenhe devidamente seu papel, deve zelar pelo cumprimento do código de conduta e ainda garantir que a Diretoria desenvolva controles internos confiáveis (CLASSE CONTÁBIL, 2013).

5 – Stakeholders e Shareholders: A governança corporativa está relacionada à gestão de uma organização, sua relação com os acionistas, chamados de shareholders e as demais partes interessadas, os stakeholders, isto é, clientes, funcionários, comunidade, fornecedores, entre outros, buscando solucionar o conflito de agência e conflito de interesses entre as partes envolvidas (CLASSE CONTÁBIL, 2013).

2.5 Sucessão na Empresa Familiar

De acordo com Lenhard (2013), este é um processo delicado, com resultados que irão impactar na continuidade da empresa familiar. É extremamente importante que este tema seja abordado cuidadosa e detalhadamente, pois o processo sucessório envolve questões ligadas não só à empresa, mas também à propriedade e à família. Bornholdt (2005) destaca alguns critérios que devem ser levados em conta no planejamento da sucessão:

- a) tamanho e complexidade da empresa;
- b) nível de harmonia entre os familiares e/ou os núcleos familiares;
- c) perfil e personalidade dos sucedidos e dos sucessores;
- d) participações acionárias, alianças societárias e controle do capital;
- e) estrutura familiar, como núcleos familiares, quantidade de herdeiros, idades da primeira, segunda e terceira gerações;
- f) fase do processo sucessório, se é na mesma geração, ou da primeira para a segunda, ou dessa para a terceira. Dependendo da fase, se está situada entre tios e primos ou outros familiares;

g) modelo de gestão vigente, de maior sucesso ou fracasso na história da organização;

h) órgãos complementares, como características do conselho de administração, conselho fiscal, conselho de família e conselho consultivo.

Segundo Najjar (2011), um dos maiores desafios dessas empresas é manter a harmonia familiar. Nesse quesito há uma diferença muito grande entre as empresas não-familiares e as empresas familiares, pois as relações familiares interferem diretamente dentro da empresa e vice-versa. Muitas empresas optam por contratar profissionais para auxiliar nesse processo. A maior dificuldade das empresas familiares é decidir como os herdeiros assumirão seu papel dentro da empresa. Esses herdeiros precisam saber o que querem realizar dentro da empresa, se querem participar do processo gerencial ou se apenas desejam receber os valores pecuniários como sócios. Definidas as participações, é preciso capacitar e profissionalizar os herdeiros que se envolverão com o processo gerencial, para que o futuro dessas organizações esteja garantido (NAJJAR, 2011).

De acordo com Tillmann e Grzybovski (2013), em um estudo realizado em empresas familiares, o processo sucessório já começa muito cedo, levando o herdeiro ao local de trabalho, pois quanto mais cedo os sucessores se envolverem com o trabalho, mais chances terão de serem bons administradores. Permitir que eles se insiram gradativamente nos negócios e investir nos estudos são ingredientes necessários para o sucesso da sucessão.

Segundo Frugis (2007), a morte dessas empresas costuma ocorrer na fase de transição da segunda para a terceira geração. Nesta fase existem muitos herdeiros, o elo entre primos já não é tão intenso quanto o entre irmãos, e somam-se a isso a falta de identificação de alguns herdeiros com os sonhos e projetos do fundador. Está é a fase mais crítica para as empresas familiares, levando a empresa a uma crise de identidade. Empresas familiares de terceira geração bem sucedidas são uma raridade, mas isso não significa que só porque uma empresa está na terceira geração que ela não esteja caminhando bem.

Muitas vezes acontece de o fundador não promover a sucessão total e definitivamente, o que não permite o desenvolvimento dos sucessores, pois estes não podem tomar decisões sem o aval daquele e acabam não dirigindo, de fato, a empresa. O relacionamento entre sucessor e sucedido é de fundamental importância nesse processo, é necessário confiança mútua.

Nogueira (2012) afirma que uma das principais dificuldades para a empresa familiar perdurar a longo prazo é a transferência de poder para seus sucessores. É necessário que haja um planejamento para o processo sucessório, incluindo um programa de capacitação para os futuros gestores. Um bom planejamento deve estar isento de emoções, seja a gestão da família passada para um familiar ou para um profissional contratado. A decisão deve ser tomada não em função do grau de parentesco, mas sim na capacidade gestora e no grau de identificação do escolhido em relação ao negócio.

3. RESULTADOS DA PESQUISA

As empresas pesquisadas são identificadas como Empresa A e Empresa B. No quadro abaixo podemos identificar as características das duas empresas.

Quadro 1. Características das empresas entrevistadas

Características das Empresas	Empresa A	Empresa B
Porte	Médio	Médio
Estágio de Desenvolvimento	Expansão/Desenvolvimento e Maturidade	Expansão/Desenvolvimento
Atuação no mercado	40 anos	28 anos

Fonte: elaborado pela autora

Ambas são do setor do comércio e de médio porte. A empresa A foi criada, pois seus fundadores buscavam novos desafios profissionais, hoje ela se encontra em fase de maturidade, mas continua em desenvolvimento e expandindo seus negócios, com 40 anos de atuação no mercado.

A empresa B, nasceu devido ao fundador ter vislumbrado uma oportunidade de mercado. Atualmente, está em fase de expansão e desenvolvimento e atua há 28 anos no comércio de sementes.

No quadro 2 podemos visualizar as características da gestão de cada uma das empresas.

Quadro 2. Características da gestão das empresas entrevistadas

Características da Gestão	Empresa A	Empresa B
Concentração da Gestão	Uma família	Uma família
Familiares participantes da gestão	5 ou mais	2
Programa de formação para proprietários e	Sim	Sim

herdeiros		
Programa de formação para supervisores e gestores	Sim	Sim
Bolsa formação para funcionários	Não	Sim
Planejamento Estratégico	Não	Não
Conselho de Administração	Não	Não
Governança Corporativa	Não	Não

Fonte: elaborado pela autora

Ambas empresas possuem origem na família, que a administra atualmente. O controle acionário é familiar, sem sócios externos à família e a gestão ocorre envolvendo dois ou mais membros da família, caracterizando-as como empresas familiares, de acordo com os critérios propostos por Macedo (2009). O processo sucessório ainda não aconteceu de fato, pois primeira e segunda geração atuam em conjunto dentro das empresas. As decisões são tomadas nas empresas de forma centralizada.

Essa diferença no número de membros participando da gestão pode facilitar a tomada de decisão na Empresa B, pois o poder está concentrado na mão de apenas duas pessoas, por outro lado a quantidade maior de membros da Empresa A pode enriquecer muito a empresa, embora as decisões possam ser um pouco mais lentas, pois é necessário que todos os envolvidos sejam consultados.

Enquanto a Empresa A leva em conta além da capacidade técnica, ter um bom relacionamento com os proprietários, a Empresa B leva em consideração apenas a capacidade técnica. Esse comportamento da Empresa A nos revela a forte influência familiar na gestão da empresa, não separando a família da propriedade como proposto no modelo dos três círculos, enquanto que a decisão da Empresa B pode indicar um processo de profissionalização na mesma.

O incentivo à formação de herdeiros e proprietários é preocupação das duas empresas. Na Empresa A, existe o incentivo para que os proprietários e herdeiros curse faculdade, mesmo porque nessa empresa só serão permitidos na gestão os herdeiros que tiverem curso superior. Esse incentivo se estende também aos funcionários.

Na empresa B, proprietários e herdeiros já possuem formação acadêmica e existe um programa de bolsa de estudos para os funcionários que ocupam cargos de gestão e supervisão.

A Empresa A diz possuir gestão parcialmente profissionalizada, com um planejamento estratégico realizado no dia-a-dia de acordo com as demandas, ou seja, não se enquadra no conceito de planejamento estratégico. A Empresa B afirma que sua gestão é profissionalizada, porém não possui planejamento estratégico e nem conselho de administração.

No que diz respeito à Governança Corporativa as duas empresas levam em consideração os interesses de terceiros. Na Empresa A, leva-se em conta os interesses dos funcionários, fornecedores, clientes, da comunidade e existe uma preocupação com o meio ambiente. A Empresa B preocupa-se com seus funcionários, clientes e o meio ambiente.

Para essas empresas, a formalidade é um fator de grande importância no quesito valores e crenças. Na Empresa A, existe uma relação muito estreita entre empresa e família, e o relacionamento entre dirigentes e colaboradores tem grande peso para essa organização, outro fator decisivo são as experiências do passado que exercem grande influência na tomada de decisões. Para a Empresa B, esses fatores têm uma influência menor, a relação entre empresa e família tem menos peso do que para a outra empresa, mas o relacionamento entre dirigentes e colaboradores e a influência das experiências passadas exercem grande influência na tomada de decisão, embora em menor grau que na Empresa A.

As duas empresas entrevistadas estão na primeira fase do processo de sucessão, onde os fundadores ainda estão presentes na empresa tomando as decisões em conjunto com os seus sucessores.

3.1 Sucessão familiar nas empresas pesquisadas

Com base nos aspectos apresentados por Bornholdt (2005), na Empresa A, a pesquisa pôde ser mais aprofundada devido ao fato da autora ter estagiado na sede da Empresa. O que exercerá maior influência na transição do poder desta organização será a quantidade de familiares. Trata-se dos dois irmãos fundadores, e seus 7 filhos. O nível de harmonia entre eles é favorável para que haja uma decisão menos complexa, mas não se pode deixar de levar em conta que todos os outros envolvidos terão grande influência na decisão, como esposas, filhos, noras e genros.

Nesses casos mais complexos a bibliografia sugere a criação de regras claras quanto à sucessão, para que não surjam mais conflitos além daqueles que já são comuns na passagem do poder. Alguns autores sugerem a contratação de um profissional qualificado para conduzir esse processo. Esse processo ficará mais complicado ainda quando ocorrer à passagem da segunda para a terceira geração é nessa fase que as estatísticas mostram o fim de muitas empresas, é quando costumam ocorrer os conflitos familiares, pois os herdeiros envolvidos não serão mais irmãos e sim primos, com menos afinidades, mais distantes do fundador, e não acompanharam a fundação e o crescimento da empresa.

No momento, a Empresa A não possui conselho de administração, e de acordo com o questionário respondido a Empresa afirma que a gestão é profissionalizada em alguns aspectos e em outros não, e não possui um planejamento estratégico organizado, tomando as decisões de acordo com as necessidades do dia-a-dia. Os estudos indicam que esse tipo de administração funciona muito bem na primeira geração, e é o que acontece de fato nessa Empresa, pois a mesma só tem crescido e diversificado seus produtos, mas os mesmo estudos apontam a necessidade de se profissionalizar a empresa, para garantir a perenidade da mesma no mercado como empresa familiar.

É possível perceber nesta Empresa que a segunda geração vem sendo preparada para a sucessão, não de uma forma profissionalizada, mas percebe-se que seus herdeiros trabalham em conjunto e harmonia, apesar de não haver clareza no sentido de quem será o próximo gestor.

Na empresa B, o número de familiares não será problema, pois trata-se de apenas um herdeiro, que já trabalha com o fundador, a não ser que a empresa opte por uma gestão profissionalizada, já se tem decidido o futuro administrador da empresa. O menor número de familiares envolvidos na sucessão facilita muito a passagem do bastão nessa empresa.

Apesar de afirmar que a Empresa é profissionalizada, ela não possui um planejamento estratégico, nem conselho de administração, características apontadas na bibliografia a respeito do tema, indicando assim que a mesma não é profissionalizada.

4 CONCLUSÃO

A partir da pesquisa realizada foi possível analisar o grau de profissionalização de duas dessas empresas e o nível de participação dos herdeiros na gestão. As duas empresas entrevistadas estão na primeira fase do processo de sucessão, pois os fundadores ainda estão presentes na empresa tomando as decisões em conjunto com os seus sucessores.

A revisão bibliográfica aponta alguns itens importantes na gestão desse tipo de empresa, tais como: a importância da profissionalização na gestão; a criação de regras claras de como deve se realizar a entrada dos futuros herdeiros na empresa; nível de formação superior de sucessores e sucedidos; a entrada na gestão da empresa somente daqueles que demonstram de fato as habilidades e competências necessárias para a gestão e a valorização dos princípios familiares.

De acordo com os resultados da pesquisa, percebe-se que as empresas possuem apenas uma ou outra característica listada no parágrafo anterior e que ainda não possuem uma gestão profissionalizada e um planejamento sucessório, o que é um fator preocupante para as duas empresas a longo prazo, e a curto prazo, principalmente, para a Empresa A. De acordo com pesquisa bibliográfica realizada o número maior de herdeiros da segunda geração pode dificultar a escolha do futuro gestor, pois onde existe um universo maior de pessoas, existe também um maior número de ideias, de pensamentos, de diferentes gerações com idades diferentes, o que pode dificultar um consenso.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel. **Governança na empresa familiar**. 7ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BORGES, Marcio Nunes. **Gestão Empresarial em pequenas empresas familiares**: A importância de um profissional especializado na administração. Disponível em: <<http://br.monografias.com/trabalhos-pdf/gestao-empresas-familiares-profissional-administracao/gestao-empresas-familiares-profissional-administracao.pdf>>. Acesso em 31.mai.2013

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar**: implementação e prática. 1ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BORTOLON, Catherine; CAMPOS, Lúcia Simões Sebben; PEREIRA, Daniela Forgiarini. **Profissionalização da empresa familiar**. Disponível em: <<http://www.psicologia.pt/artigos/textos/TL0268.pdf>>. Acesso em 24.mar.2013.

CLASSE CONTÁBIL. **Governança corporativa em fundações hospitalares públicas**. Disponível em: <<http://www.classecontabil.com.br/artigos/ver/620>>. Acesso em 26.set.2013.

CONAB. **Balança comercial do agronegócio**. Disponível em: <<http://www.conab.gov.br/conteudos.php?a=547&t=2>>. Acesso em 21.abr.2013.

DESTRO, Natal. **A sucessão nas empresas familiares**. Palestra. Disponível em: <http://www.anamaco.com.br/downloads/universidade/Palestra_Natal_Destro_marco_2009_final.pdf>. Acesso em 13.nov.2013.

FRUGIS, Leonardo Ferretti. **As empresas familiares e a continuidade na gestão das terceiras gerações**. 1ª Edição . São Paulo: EDUC-Fapesp, 2007.
IBGC. Origem da boa governança. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=18>>. Acesso em 23.set.2013.

LENHARD, Maico Luís . **O impacto da cultura organizacional na profissionalização das empresas familiares**. Disponível em: <<http://ged.feevale.br/bibvirtual/Monografia/MonografiaMaicoLenhard.pdf>>. Acesso em 24.mar.2013.

MACEDO, José Ferreira de. **Sucessão na empresa familiar: teoria e prática**. 1ª Edição. São Paulo: Nobel, 2009.

MAIA, Tatiane Silva Tavares. **Gestão de pessoas: particularidades de empresas familiares**. Disponível em: <<http://www.uff.br/rpca/Volume%206/PGP%20EF%20RPCA%5B1%5D.pdf>>. Acesso em 24.mar.2013.

NAJJAR, Eduardo. **Empresa Familiar**. Construindo Equipes Vencedoras na Família Empresária. 1ª Edição . São Paulo: Integrare, 2011.

NOGUEIRA, Luciana Sarah Jacob. **Sucessão em empresas familiares**. Um estudo multicaso no Amazonas. 2º Volume. Rio de Janeiro: E-papers, 2012.

PWC. Empresas familiares no Brasil. Disponível em: <<http://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/assets/empresa-familiar-brasil-11A.pdf>>. Acesso em 12.nov.2013.

SEBRAE. Sebrae /SC – **Artigos para Mpe's** – No Brasil 90% das empresas são familiares . Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=10410>>. Acesso em 21.abr.2013.

TILLMANN, Cátia; GRZYBOVSKI, Denise. **Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família empresária**. Disponível em: <<http://www.revistaoes.ufba.br/viewarticle.php?id=639>>. Acesso em 31.mai.2013.