

**FACULDADES INTEGRADAS
“ANTÔNIO EUFRÁSIO DE TOLEDO”**

FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS E ADMINISTRATIVAS DE
PRESIDENTE PRUDENTE

EMPRESA FAMILIAR: COMPETÊNCIAS E PERSPECTIVAS

Almir Rogério Garbeti
Ana Luiza Bongiovani Terrin
Mayara Cristina Bigoni
Melina da Silva Bueno

**FACULDADES INTEGRADAS
“ANTÔNIO EUFRÁSIO DE TOLEDO”**

FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS E ADMINISTRATIVAS
DE PRESIDENTE PRUDENTE

EMPRESA FAMILIAR: COMPETÊNCIAS E PERSPECTIVAS

Almir Rogério Garbeti
Ana Luiza Bongiovani Terrin
Mayara Cristina Bigoni
Melina da Silva Bueno

Trabalho de Curso apresentado como
requisito parcial de Conclusão de Curso
para obtenção do grau de Bacharelado em
Administração de Empresas, sob orientação
do Prof. Ms. Oscar Massaru Fujita.

Presidente Prudente
2008

EMPRESA FAMILIAR: COMPETÊNCIAS E PERSPECTIVAS

Trabalho de Curso aprovado como requisito parcial para obtenção do Grau de Bacharelado em Administração de Empresas.

Prof. Ms. Oscar Massaru Fujita

Prof. Dr. Jorge Luiz Galvão de Oliveira

Prof. Ms. Ronaldo Mancini

Presidente Prudente, de de 2008.

DEDICATÓRIA

Dedicamos esta obra a nossos pais, irmãos e a nossas famílias que direta ou indiretamente souberam nos apoiar nos momentos de dificuldade e acreditaram que éramos capazes de completar mais uma etapa de nossas vidas.

Aos amigos e amigas que estiveram sempre presentes nas horas mais difíceis e sempre nos incentivaram para que conseguíssemos alcançar nosso objetivo.

E a todas as pessoas que colaboraram com o desenvolvimento deste trabalho.

Vigie suas palavras, porque elas se tornarão atos; vigie seus atos, porque eles se tornarão hábitos; vigie seus hábitos, porque eles se tornarão seu caráter; vigie seu caráter, porque ele será o seu destino.

Vinícius de Moraes

AGRADECIMENTO

Agradecemos primeiramente a Deus por nos conceder força, serenidade e paciência para superar dificuldades encontradas ao longo do desenvolvimento do trabalho.

Aos nossos familiares, dedicamos os mais sinceros agradecimentos pela compreensão, apoio e amor que nos dedicaram ao longo do curso.

Aos nossos amigos, que sempre nos apoiaram nas horas de desânimo e cansaço, sempre nos transmitindo palavras de incentivo.

Quanto à realização deste trabalho, agradecemos aos nossos professores, em especial ao nosso orientador Prof. Ms. Oscar Massaru Fujita, que em muito nos ensinaram durante o curso, estando sempre dispostos a transmitir conhecimento, com muita dedicação e paciência.

RESUMO

O presente trabalho analisa as perspectivas da empresa familiar e suas características próprias, e a importância de um gestor familiar para o seu desenvolvimento dentro de um cenário com inúmeras mudanças organizacionais. Registra a importância das competências consideradas necessárias para um gestor familiar e seus sucessores administrarem uma organização. O método utilizado para o desenvolvimento do trabalho foi a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo, através de questionário fechado aplicado aos colaboradores de uma instituição de ensino superior privado do interior de São Paulo, buscando apontar as características mais importantes de um gestor familiar e de seus sucessores. Após a apuração dos resultados, obteve-se um quadro das características marcantes dos administradores da instituição, bem como a identificação de seus pontos fortes e fracos. Com a análise dos dados, observa-se que o comprometimento com a empresa é a característica mais forte tanto do gestor como de seus sucessores e, ainda, que o gestor destaca-se pelo seu carisma enquanto seus sucessores apresentam alta eficiência. A união dessas competências, que se complementam, é de extrema importância para o crescimento e consolidação da empresa familiar.

Palavras - chave: Empresa familiar. Gestor familiar. Sucessores. Competências.

ABSTRACT

The present work analyzes the perspectives of the familiar company and its characteristics, and the importance of a familiar manager for its development inside of a scene with innumerable organizations changes. It register the importance of the abilities considered necessary for a familiar manager and its successors to manage an organization. The method used for the development of the work was the bibliographical research and the research of field, through closed questionnaire applied the collaborators of an institution of private superior education of the interior of São Paulo, searching to point the characteristics most important of a familiar manager and its successors. After the verification of the results, got a picture of the relevant characteristics of the administrators of the institution, as well as the identification of its strong and weak points. With the analysis of the data, it is observed that the compromise with the company is the characteristic strongest in such a way of the manager as of its successors and, still, that the manager is distinguished for its charisma one while its successors present high efficiency. The union of these abilities, that if complement, is of extreme importance for the growth and consolidation of the familiar company.

Keywords: Familiar company. Familiar manager. Successors. Abilities.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA

FIGURA 1 - Os Públicos da Empresa Familiar.....	12
FIGURA 2 - Dados Estatísticos de Empresas Familiares no Brasil e no Mundo...	14
FIGURA 3 - Tipos de Empresas Familiares de Acordo com o Vínculo entre a Família e a Empresa.....	16

TABELA

TABELA 1 - As Competências mais Importantes para um Executivo Atualmente	27
--------------------------------------------------------------------------	----

GRÁFICO

GRÁFICO 1 - Idade dos Participantes.....	30
GRÁFICO 2 - Tempo de Trabalho na Instituição.....	30
GRÁFICO 3 - Grau de Instrução.....	31
GRÁFICO 4 - Estilo de Liderança do Gestor Familiar.....	31
GRÁFICO 5 - Gestor - Categoria 1 (menor grau de importância).....	32
GRÁFICO 6 - Gestor - Categoria 2 (intermediária).....	32
GRÁFICO 7 - Gestor - Categoria 3 (maior grau de importância).....	33
GRÁFICO 8 - Competências do Gestor.....	34
GRÁFICO 9 - Sucessores - Categoria 1 (menor grau de importância).....	35
GRÁFICO 10 - Sucessores - Categoria 2 (intermediária).....	35
GRÁFICO 11 - Sucessores - Categoria 3 (maior grau de importância).....	36
GRÁFICO 12 - Competências dos Sucessores.....	36
GRÁFICO 13 - Características do Gestor Familiar em Relação ao Tempo de Trabalho do Colaborador na Instituição.....	37
GRÁFICO 14 - Características dos Sucessores em Relação ao Tempo de Trabalho do Colaborador na Instituição.....	38
GRÁFICO 15 - Características do Gestor Familiar em Relação a Faixa Etária dos Colaboradores.....	39
GRÁFICO 16 - Características dos Sucessores em Relação a Faixa Etária dos Colaboradores.....	39
GRÁFICO 17 - Análise Comparativa entre a Categoria 3 (de maior grau de importância) do Gestor Familiar e seus Sucessores.....	40

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	09
1.1 Delimitação do Problema.....	09
1.2 Objetivo da Pesquisa.....	10
1.3 Objetivos Específicos.....	10
2 A EMPRESA FAMILIAR	11
2.1 Estado da Arte: a Empresa Familiar.....	11
2.2 Características da Empresa Familiar.....	18
2.2.1 Sucessão.....	18
2.2.2 Profissionalização.....	20
2.2.3 Crescimento e Consolidação.....	22
3 HABILIDADES E COMPETÊNCIAS PARA O LÍDER DE UMA EMPRESA FAMILIAR	25
4 ESTUDO DE CASO: Instituição de Ensino Superior Privada do Interior de São Paulo	29
4.1 Metodologia.....	29
4.2 Apresentação e análise dos dados.....	30
4.3 Análise Comparativa.....	37
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
BIBLIOGRAFIA	44
ANEXOS	48

1 INTRODUÇÃO

De maneira global, as organizações têm necessariamente de se adaptarem às constantes mudanças de mercado, o que é verdade também para a empresa familiar, que precisa reestruturar-se de acordo com essas modificações, buscando sua permanência no ambiente em que está inserida.

Dessa forma, a empresa familiar, em sua particularidade, além de uma boa relação entre os membros da família, precisa ao mesmo tempo estabelecer uma organização sólida e harmoniosa para seus colaboradores.

Este trabalho tem por objetivo traçar as características determinantes e únicas da empresa familiar, bem como evidenciar as competências e habilidades exigidas de um gestor familiar e de seus sucessores para atingir o sucesso organizacional.

Desta maneira, a empresa familiar passa a ser um objeto de estudo de grande relevância, pois vem se destacando no universo corporativo, podendo ser comparada a qualquer outra empresa geradora de riquezas.

Nesse crescente processo de globalização, a empresa familiar tem adquirido cada vez mais importância, tendo em vista que a maioria das empresas do mundo é de propriedade de uma família, responsáveis por um alto índice de empregabilidade, ocupando um espaço significativo no mercado mundial.

1.1 Delimitação do Problema

A empresa familiar é administrada por um gestor principal que se preocupa em capacitar seus sucessores para que estejam preparados para substituí-lo futuramente e dar continuidade a seu negócio. Sendo assim, foi realizada uma pesquisa com parte dos colaboradores de uma instituição de ensino superior privada no interior de São Paulo, que se caracteriza como empresa de administração

familiar, visando verificar as habilidades e competências do gestor e de seus sucessores.

1.2 Objetivo da Pesquisa

Analisar as características diferenciadas das empresas familiares no tocante à condução de seus negócios, ao perfil dos gestores administrativos, aos seus aspectos marcantes, bem como ao processo sucessório.

1.3 Objetivos Específicos

- Relatar a importância da empresa familiar e suas características no contexto administrativo.
- Verificar que habilidades e competências são necessárias ao líder, para a condução dos negócios dentro da empresa familiar.
- Destacar os aspectos marcantes do perfil desse gestor administrativo, coletar dados e analisar resultados de uma empresa (estudo de caso) que possui esse estilo de administração.

2 A EMPRESA FAMILIAR

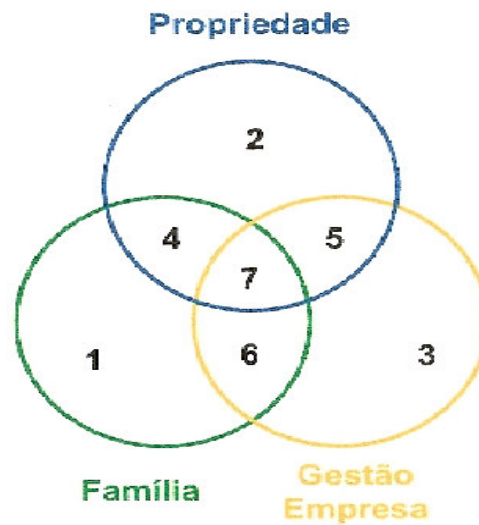
2.1 Estado da Arte: a Empresa Familiar

“É importante para as famílias empresárias compreender como nascem suas empresas. A partir da compreensão das suas origens pode-se entender melhor o significado da empresa para a família e transmitir às novas gerações a importância do legado que recebem.” (GARCIA, 2001, p.3)

As empresas familiares surgiram no Brasil com as companhias hereditárias, no início do século XIV, e eram ricas e abundantes, na medida em que suas histórias podem ser contadas sob diversos enfoques. Essas empresas são não só exemplos de senso de oportunidade, de perseverança na busca de sonhos e de sacrifícios pessoais, mas mostram também casos de superação pessoal, de esperança e fé na possibilidade de ser alguém na vida, de conquistas nem sempre reconhecidas, que no entanto têm certamente contribuído de forma significativa para o desenvolvimento do país.

É fundamental entender a figura dos fundadores das empresas familiares, pois é através deles que se pode ter um maior conhecimento do surgimento desse modelo empresarial. Eles são a figura central na empresa familiar, e entender o seu universo é o ponto crucial para lidar com sua dinâmica. Considerados homens de valor, é substancial conceder-lhes os méritos a que fazem jus, e esse reconhecimento deve-se dar não só por uma questão de justiça ou respeito, mas, principalmente, pela admiração que causa a toda a sociedade.

Os públicos da empresa em geral podem ser classificados da seguinte maneira:

FIGURA 1 - Os Públicos da Empresa Familiar

Fonte: De Geração para Geração – Kelin Gersick e outros apud Tirapelle, Eduardo A. R. Sucessão Familiar Eart-h Consultoria Empresarial, 2006.

Na figura 1 podemos identificar:

- 1: Membros da família que não são proprietários e nem trabalham na empresa.
- 2: Proprietários que não pertencem à família e nem trabalham na empresa.
- 3: Funcionários da empresa sem vínculo com a família e não proprietários.
- 4: Membros da família que são proprietários, mas não trabalham na empresa.
- 5: Proprietários que não pertencem à família e que trabalham na empresa.
- 6: Membros da família que trabalham na empresa e não são proprietários.
- 7: Membros da família que são proprietários e trabalham na empresa.

Esses homens constroem suas próprias histórias de vida, de sacrifícios e sucessos. Ademais são exemplos, muitas vezes invejados devido à capacidade de trabalho, de visão de oportunidades, de dedicação aos negócios, e, em geral, da concretização de seu grande sonho. E quando realizam o sonho de

iniciar seu próprio negócio são reconhecidos normalmente como figuras carismáticas, que conquistam facilmente a admiração de seus funcionários, clientes, fornecedores e todos os outros públicos que envolvem a empresa¹.

Após ter um conhecimento geral de seu surgimento e conseqüentemente de características gerais de seus fundadores, é possível conceituar e definir alguns aspectos da empresa familiar.

Existe uma dificuldade de se obter uma definição clara e consensual sobre a empresa familiar devido, em grande parte, ao fato de os negócios familiares serem realidades multidimensionais por natureza, ou seja, englobam um aglomerado de fatores que se diferem em estrutura organizacional, mas que por essência tem características concisas e bem definidas diante a sua gestão e gerenciamento. Tal dificuldade também pode ser explicada pela grande quantidade de definições e concepções de empresa familiar na literatura brasileira. Alguns autores propõem diversas definições: “Empresa na qual os membros da família têm controle legal sobre a propriedade.” (Lansberg, Perrow e Rogolsky (1988) apud CASILLIAS, DÍAZ, VÁZQUEZ, 2007, p.4); “Empresa que será transferida à geração seguinte da família para que a dirija e controle” (Ward (1989) apud CASILLIAS, DÍAZ, VÁZQUEZ, 2007, p.4); “Empresa na qual uma só família possui a maioria do capital e tem o controle total. Os membros da família formam parte da diretoria e tomam as decisões mais importantes” (Gallo e Sveen (1991) apud CASILLIAS, DÍAZ, VÁZQUEZ, 2007, p.4)

Essas organizações estão inseridas na dinâmica social, política e econômica e acabam se desenvolvendo no ambiente onde atuam, sofrendo impacto e se adequando às novas mudanças. Para estudá-las é preciso considerar a realidade na qual elas estão inseridas.

Nesse cenário se insere a empresa familiar, que é vista como uma empresa competitiva e empreendedora, constituída por alguém que teve vontade de fazer algo e encarou os desafios de assumir riscos e superar obstáculos.

Com a abertura de mercado e a crescente globalização, consolida-se uma nova situação econômica que exerce influências sobre as empresas familiares. Por esse motivo, torna-se importante apresentar registros de alguns autores que

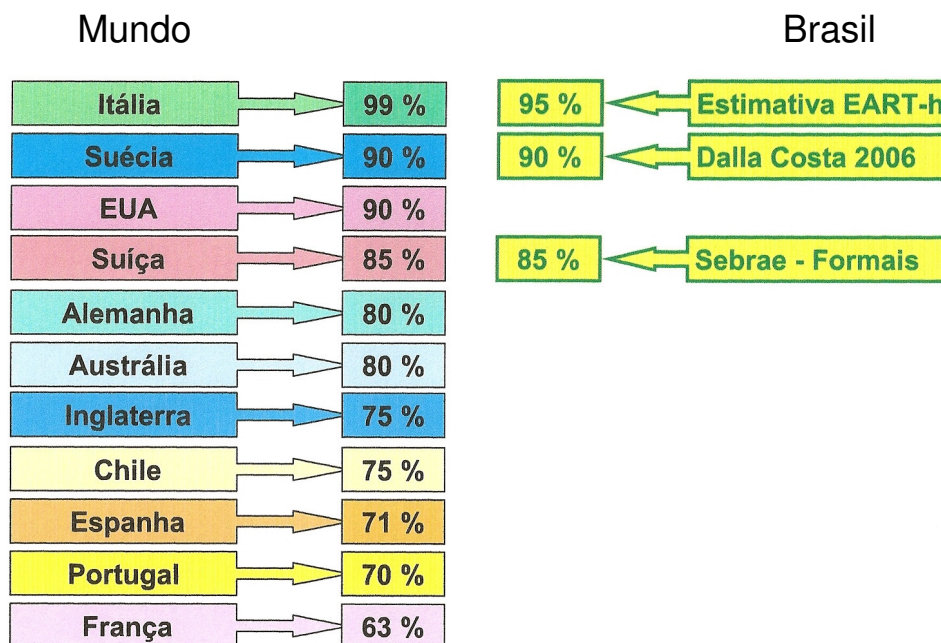
¹ Empresa, conforme assinala o dicionário Aurélio é a organização econômica destinada à produção ou venda de mercadorias ou serviços, tendo como objetivo em geral, o lucro. Já família também como enfoca o dicionário Aurélio é constituída por pessoas aparentadas, que vivem em geral, na mesma casa, particularmente o pai a mãe e os filhos; pessoas unidas por laços de parentesco, pelo sangue ou aliança.

mostram relevantes posições desse cenário: Bernhoeft (1996) relata que dos 300 (trezentos) maiores grupos privados nacionais, 287 (duzentos e oitenta e sete) são controlados por uma ou mais famílias, 130 (cento e trinta) estão localizados no Estado de São Paulo, são responsáveis por aproximadamente dois milhões de empregos diretos e possuem, no conjunto, um patrimônio líquido da ordem de 40 (quarenta) bilhões de dólares.

No Brasil, 85% (oitenta e cinco por cento) das empresas são familiares, representando um montante de 15 (quinze) milhões de organizações, das quais 5 (cinco) milhões são formais e os outros 10 (dez) milhões, informais. (SEBRAE, 2005 apud, TIRAPELLE, EDUARDO A. R. SUCESSÃO FAMILIAR EART-H CONSULTORIA EMPRESARIAL, 2006)

Pode-se assim, concentrar a importância de dados estatísticos mundiais e brasileiros, como observa-se no gráfico a seguir:

FIGURA 2 - Dados Estatísticos de Empresas Familiares no Brasil e no Mundo



Fonte: Tirapelle, Eduardo A. R. Sucessão Familiar Eart-h Consultoria Empresarial, 2006.

Na Figura 2, podemos observar que mais de 80% (oitenta por cento) das empresas do mundo são familiares, sendo elas responsáveis pela maior parte do emprego na Europa. (TIRAPELLE, EDUARDO, 2006).

Dados apresentados por Trevisani Junior (1997) informam que 90% (noventa por cento) dos grupos privados brasileiros são administrados por membros

da família controladora, dados esses que mostram a suma importância do tema para a economia nacional.

Diante do crescimento da economia brasileira que nos últimos anos atingiu em média 5,0% (cinco por cento) a.a, podemos sustentar a perspectiva que a empresa familiar possa alcançar os mesmos patamares de crescimento. Kruglianskas (1996) apresenta dados importantes sobre a relevância das empresas familiares quando afirma que elas são responsáveis por 21% (vinte e um por cento) do PIB nacional e, além de empregar 70% (setenta por cento) da força de trabalho, são também geradoras de quase metade dos empregos no mundo todo, representando cerca de 84% (oitenta e quatro por cento) das companhias existentes.

Contestando esses dados, alguns profissionais alegam que as empresas familiares constituem cerca de 60% (sessenta por cento) das organizações mundiais mostrando, assim, a incontestável predominância desse tipo empresarial no universo corporativo, e que a empresa familiar pode ser comparada com qualquer outro tipo de organização que busca gerar riqueza com a produção de bens ou prestação de serviços. (GRZYBOVSKI, TEDESCO, 1998).

Todavia, a empresa familiar é única em um aspecto-chave: seus dirigentes e funcionários, além da relação familiar, compartilham normas éticas e de conduta que, em maior ou menor grau, seguem no local de trabalho, isto é, têm uma cultura própria.

Ademais, nessa relação é possível definir tipos de empresas familiares considerando como critério de diferenciação a espécie de vínculo existente entre a família e a empresa. Assim, Gallo (1995) apud Casillias, Díaz e Vázquez, (2007, p.14-15) define quatro modelos de empresas familiares:

- **A ‘empresa de trabalho’ familiar:** é aquela que os membros da família pretendem gerenciar, com a maior parte deles atuando na empresa, se assim o desejarem. Desse modo, incentiva-se que os filhos trabalhem na empresa do pai, e assim por diante, geração após geração, porém respeitando-se a vontade desses descendentes.

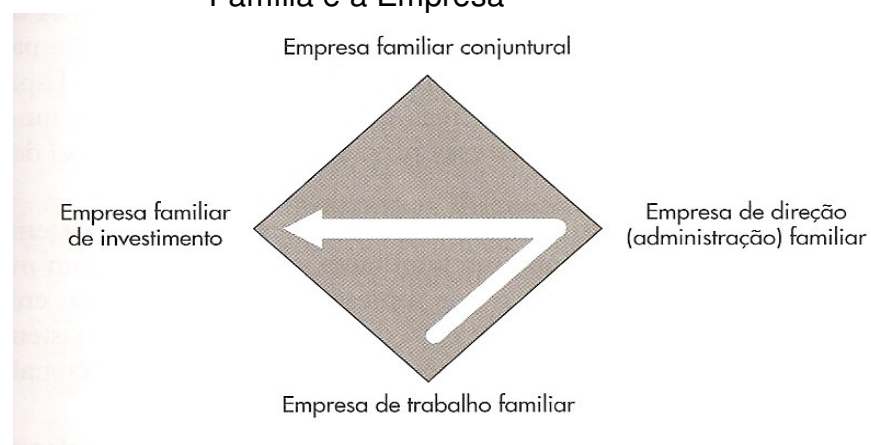
- **A ‘empresa de direção’ (administração) familiar:** trata-se do modelo empresarial em que os membros da família concordam em manter o controle

apenas sobre a propriedade, transferindo a direção e a gestão da empresa aos familiares que tenham mais habilidade e formação. Nesse caso, portanto, somente alguns dos familiares têm realmente direito de trabalhar na empresa e de nela ocuparem cargos de responsabilidade. Os demais permanecem vinculados à empresa como acionista/cotistas passivos.

- **A ‘empresa familiar de investimento’:** os membros da família proprietária dedicam-se exclusivamente a controlar as decisões de investimento e desinvestimento em diferentes negócios, e não na gestão da empresa. O objetivo é garantir maior liberdade de atuação, sem comprometer uma vinculação excessivamente estreita da família com determinado negócio da empresa. Procura-se maximizar a rentabilidade que os membros da família possam obter por meio dos negócios que realizam.

- **A ‘empresa familiar conjuntural’:** conceitua-se por não existir claro interesse da família em futuramente manter a propriedade ou a gestão sob seus cuidados. O vínculo existente é resultado de circunstâncias históricas (herança de negócios ou patrimônio). No futuro, esse tipo de empresa tende a se desfazer assim que houver uma oferta de investidores externos.

FIGURA 3 - Tipos de Empresas Familiares de acordo com o Vínculo entre a Família e a Empresa



Fonte: Casillias, Díaz, Vázquez, 2007, p.15.

Na verdade, somente os três primeiros tipos de empresas podem ser considerados familiares. Segundo Gallo (1995), existe entre eles uma relação temporal da qual resulta uma certa evolução, pois inúmeras delas nascem como empresas de trabalho familiar e, com o tempo, transformam-se em empresas de

direção familiar para, depois de anos, tornarem-se, algumas, empresas familiares de investimento (Figura 3).

Diante dessas definições, encontra-se uma complexidade de características que definem e qualificam as empresas familiares, consideradas próprias e problemáticas, contudo, nem por isso devem ser vistas como obstáculos para o sucesso. (LERNER, 1996, p.153)

As dificuldades mais comuns que ocasionam toda essa problemática são: recursos humanos com qualificação inadequada, quadro de pessoal incompatível com as necessidades da empresa e falta de objetivos com a conseqüente ausência de planejamento. (LIMA, 2008)

Porém, segundo Bernhoeft (1989), as empresas familiares apresentam características que devem ser lembradas:

- forte valorização da confiança mútua, independente dos vínculos familiares;
- laços afetivos extremamente fortes influenciando os comportamentos, relacionamentos e as decisões da organização;
- exigência de dedicação;
- expectativa de alta fidelidade dos membros da empresa;
- dificuldade na separação entre o que é emocional e racional, tendendo mais para o emocional.

Podem ser citadas ainda como características comuns às empresas familiares sua identificação com o sobrenome de seu fundador, a sucessão do poder decisório, sua gestão profissional e a estrutura tradicional. São, em sua maioria, hereditárias e geridas por membro da família, visto que os negócios podem passar de uma geração para outra. Geralmente são constituídas por apenas um fundador e existe o envolvimento de dois ou mais membros da família na vida e no funcionamento da empresa. (LONGENECKER, MOORE e PETTY, 1997).

A maior parte dessas empresas familiares é de pequeno ou médio porte, entretanto, mesmo quando esses negócios se tornam corporações maiores, essas considerações de família podem continuar a ser importantes.

Essas empresas são compostas de família e de empresas e, embora sejam instituições separadas, cada uma tem seus membros, metas e valores próprios. A função inicial da família está voltada aos cuidados e ao sustento dos membros familiares, enquanto os negócios objetivam o cuidado com a conservação e com a distribuição de bens ou serviços buscando a lucratividade e garantindo a consolidação e sobrevivência da empresa.

2.2 Características da Empresa Familiar

O crescimento econômico vivido pela maioria dos países ocidentais a partir de meados dos anos 1950, e especialmente durante as décadas de 1960 e 1970, permitiu o nascimento e desenvolvimento da maioria das empresas familiares atuais. No entanto, elas vêm enfrentando difíceis mudanças desde meados da década de 1980, mudanças essas que, se impactam todas as empresas obrigando-as a melhorar sua competitividade, independente de sua forma institucional, trazem para a empresa familiar tradicional uma questão que se não for equilibrada, pode representar um obstáculo ao desenvolvimento desse tipo empresarial, destacando-se três aspectos: sucessão, profissionalização e dilemas com o crescimento e consolidação. (LETHBRIDGE, 2008)

2.2.1 Sucessão

A sucessão constitui o processo de transferência de poder ou posse de “algo”² para alguém, que por sua vez, passa a ser responsável por esse “algo”.

² No caso de sucessão nas empresas familiares, “algo” refere-se à empresa em questão.

A questão sucessória deve ocupar um lugar de destaque na condução empresarial, pois para que a organização se torne uma “verdadeira” empresa familiar, ela transfere o controle para uma segunda geração, fase na qual ocorrem mudanças bruscas e decisivas, envolvendo todos os seus integrantes³ e, em especial, o sucedido e os herdeiros sucessores.

A falta de planejamento da sucessão aparece com alta incidência atingindo igualmente os fundadores e seus sucessores. Esta é a maior dificuldade para a realização da sucessão, pois a falta de conhecimentos para a elaboração de um planejamento e a resistência dos fundadores são grandes inibidores para que o processo sucessório seja feito de forma eficiente e segura. (LOURENZO e RUETTE, 2008)

A falta de conhecimentos sobre sucessão é mais acentuada nos fundadores, enquanto a ausência de planejamento adequado é mais presente por parte dos sucessores. Esta dificuldade provavelmente relaciona-se às diferentes formas de gestão e de estabelecimento de estratégias que as duas gerações adotam para o comando da empresa: os fundadores são ligados à manutenção da situação, enquanto, por outro lado, os sucessores tentam inovar as práticas administrativas de gerenciamento. A divergência de pensamentos pode ser boa para a empresa quando existe uma cumplicidade entre ambos, fundadores e sucessores, quanto ao desejo da continuidade da empresa, na medida em que o pensamento “novo” do sucessor pode dar vida nova à empresa, especialmente se ela se encontra em um estágio avançado de seu ciclo de vida. (LOURENZO e RUETTE, 2008)

Esse processo de sucessão não pode ser encaminhado sem que haja antes um amplo debate dentro da família, pois é preciso considerar as diferentes visões que cada componente tem do negócio e quais são suas aspirações individuais. Ao mesmo tempo, é da maior relevância que os familiares consigam ter uma clara noção do que significa ser membro de uma família que controla uma empresa.

Para conduzir esse processo de sucessão, Bernhoeft (1989) ressalta a importância de delimitar ou traçar a situação atual vivida pela empresa em relação a: produtos e serviços; instalações da empresa; centros de poder; estrutura familiar;

³ Participantes que estão direta ou indiretamente envolvidos nos processo sucessório. Abrangem desde o sucedido, sucessor, membros da família, bem como, funcionários da empresa, profissionais tratantes do assunto, enfim...

relação família e organização; e comunidade. Para o autor, é importante tratar a sucessão como um processo que tenta caracterizar a necessidade de atividades programadas, em que cada segmento tem uma responsabilidade e um papel a desempenhar na continuidade do negócio.

Lansberg (1997) menciona que mesmo empresas bem posicionadas estrategicamente podem desaparecer devido à ausência de um planejamento adequado, e que se esse momento de sucessão não apresentar os resultados esperados, o futuro da empresa pode estar bastante comprometido. Contudo, uma transição familiar bem sucedida pode significar um novo começo para a empresa.

2.2.2 Profissionalização

As palavras profissional e profissionalização são mágicas, segundo Lodi (1984). Geralmente, são associadas a um processo de mudança estrutural que reflete um desejo de mudanças por parte de empresas familiares. Tem sido cada vez maior a preocupação delas com a profissionalização da gestão, com o objetivo de reduzir suas fraquezas e melhorar suas potencialidades, buscando estratégias que lhe dêem maior agilidade e poder competitivo no mercado em que atuam. Profissionalizar a empresa não significa necessariamente contratar alguém de fora, sem nenhuma relação consanguínea com os proprietários. Significa reconhecer a necessidade e a importância de se agregarem novos conhecimentos e técnicas à gestão do negócio, por mais sucesso que a experiência dos empreendedores tenha obtido. (MUCELIN, 2008)

A profissionalização da administração tem sido colocada, tradicionalmente, como condição principal para empresas em expansão. Contudo, dado o acirramento da concorrência e a crescente sofisticação dos mercados, torna-se necessário para empresas de qualquer porte o aumento da profissionalização. (LETHBRIDGE, 2008)

Conforme Padula (2002) apud Arana (2005, p.30), para facilitar a preparação e a condução do processo de profissionalização da administração é preciso seguir quatro etapas:

- **Primeira etapa:** avaliar o estado organizacional atual e identificar as necessidades de desenvolvimentos futuros.
- **Segunda etapa:** estabelecer um programa para o desenvolvimento da organização como um todo, incluindo a incorporação do membro familiar que será o sucessor do dirigente atual.
- **Terceira etapa:** colocar em andamento e execução o programa de desenvolvimento organizacional.
- **Quarta etapa:** acompanhar e controlar o programa, e implementar os ajustes que se fizerem necessários.

Esses passos poderão apoiar as tarefas de identificação dos problemas reais, assim como a definição de ações a serem implementadas para facilitar a profissionalização da gestão e a harmonização da sucessão familiar.

É necessário ressaltar que não existe uma única receita para se proceder de forma eficiente as transições organizacionais para uma administração profissional. Independente do caminho escolhido, a chave para o sucesso reside no reconhecimento, pelo empreendedor, de que um novo estágio na evolução da organização está em vias de ser atingido, e que os modelos antigos de gestão e operação poderão se tornar obsoletos e não efetivos.

Segundo Oliveira (1999), deve-se lembrar do princípio de que nunca é cedo para iniciar o processo de profissionalização, mas às vezes pode ser tarde demais. Esse é um processo irreversível, pois o fundador embora possa ser idolatrado por seus familiares e pelos empregados da empresa, não é eterno.

Todavia, o desejo de manter as coisas “em família” e o medo de perder o controle num comportamento que confunde os conceitos de controle familiar e gestão familiar inibe a abertura administrativa de grande parte das empresas familiares tradicionais. (LETHBRIDGE, 2008)

Suspeita-se também que mesmo os membros da segunda e terceira gerações podem ter dificuldades em contemplar o negócio com a objetividade necessária. Existe o perigo de que o desejo de “preservar o negócio” e o apego à tradição possam estimular um continuísmo que prejudique a inovação e dificulte a entrada em novas áreas. (LETHBRIDGE, 2008)

Por outro lado, para dar continuidade a uma empresa familiar, é preciso compreender que a gestão de conflitos e de interesses distintos é um processo permanente. O que se pode fazer para que se tenha uma empresa saudável, é administrar as divergências de forma constante, ou seja, o futuro da empresa é criado pelo que se constrói cotidianamente.

2.2.3 Crescimento e consolidação

Os estudos sobre as empresas familiares, apesar de alguns esforços, vêm avançando muito lentamente. Por esse motivo considerou-se importante verificar que traços são conservados pelas empresas familiares e quais são apenas “rótulo”, que não mais espelham a realidade. Segundo Bethlem (1994), diante das profundas transformações ocorridas no mundo dos negócios nas últimas décadas e do avanço tecnológico dos mais variados segmentos de atividade empresarial, é provável que as empresas familiares tenham sofrido mudanças que lhes deram um novo perfil, exigindo adequação às novas tendências e necessidades impostas pelo mundo globalizado.

O momento é de incerteza econômica, pois envolve um ambiente de grande turbulência e de forte concorrência, o que, fatalmente, precisa ser superado com competência e inovação. O potencial inovador das empresas depende de características como: adaptabilidade, senso de identidade, perspectiva exata do meio ambiente e integração entre os participantes, sendo esta última uma particularidade rara nas empresas familiares que ainda têm o fundador presente nas atividades operacionais. (GRZYBOVDKI e TEDESCO, 2008)

A capacidade inovadora existente na empresa familiar está encoberta pelo sentimento de sobrevivência da família em detrimento da organização, pois inovar, para a empresa, é sinônimo de expor o valor do patrimônio aos parentes. Isso ocorre quando o administrador prefere encobrir o verdadeiro valor do empreendimento para não despertar o interesse unicamente financeiro dos herdeiros, resultando em perda da competitividade que sempre norteia as decisões gerenciais. (GRZYBOVDKI e TEDESCO, 2008)

A empresa, por força maior, passa por uma readequação estrutural e comportamental devido às exigências do mercado global, que trouxeram para dentro da empresa desafios de adaptabilidade. A cultura organizacional precisa ser revista e discutida sob a luz das exigências do ambiente externo, voltado, hoje, para busca da satisfação de necessidades do mercado. O principal desafio que se apresenta à empresa, no processo gerencial, é que adote um estilo de gestão que ofereça condições para o rompimento de elos paternalistas herdados junto com a propriedade.

Diante das problemáticas desenvolvidas acima, podem-se identificar vantagens e desvantagens que acompanham empresas familiares: primeiramente, os pontos positivos do empreendedor que cria seu próprio negócio e o gerencia com um entusiasmo único, dedicando sua vida ao crescimento, sucesso e sobrevivência de sua empresa. Devido a essa dedicação do fundador, o nome da família e sua tradição no ramo desenvolvem um relacionamento mais informal, tanto internamente como externamente, e isso é percebido pelo mercado. Clientes e fornecedores depositam confiança cada vez maior na empresa, diante da possibilidade de realizar negócios com os membros da família proprietária, fatores esses importantes seja no que se refere ao mercado, seja no relacionamento com as instituições financeiras. Uma outra vantagem da empresa familiar é a estabilidade da permanência do titular em seu comando por longo período de tempo, acarretando lealdade e comprometimento dos empregados, o que reflete em uma baixa rotatividade de funcionários, evitando que as empresas incorram em custos com a reposição de recursos humanos. (CARRÃO 2008)

O principal diferencial da empresa familiar em relação a outras empresas é a confiabilidade, o orgulho e o empenho que são características marcantes com as quais essas empresas estabelecem estruturas mais sólidas, confiáveis e perceptíveis com as necessidades do mercado. Devido a esses atributos, muitos clientes preferem fazer negócios com uma empresa há muito tempo estabelecida, e tendem a garantir essa continuidade de relacionamento com ela.

Ainda que haja essa multiplicidade de vantagens nas empresas, às quais se atribui imenso valor para seu fortalecimento, há também algumas desvantagens. Uma delas seria o conflito entre ser proprietário e ter a capacidade de dirigir. Sabe-se, outrossim, que a capacidade de dirigir se desenvolve com a prática e o estudo, tendo como base determinadas qualidades inatas da pessoa.

Paralelamente, os meios competitivos mudam, e são necessárias novas, distintas, múltiplas e mais profundas capacidades estratégicas e organizacionais para atender a demanda de curto e longo prazo. Diante dessas mudanças, não é difícil compreender o fato de que a posse da propriedade, hoje ou no futuro, pelo atual proprietário ou seus herdeiros, não é sob nenhum ponto de vista garantia de que tenham capacidades adequadas para dirigir as novas situações da empresa.

Uma outra desvantagem é o conflito entre os laços afetivos, próprios da família, com os laços contratuais, próprios da empresa, pois na família, a pessoa é avaliada pelo o que é e, na empresa, pelo o que faz. Em uma empresa comum, cada elemento tem de contribuir com seu esforço para conseguir a geração de riqueza econômica e, em troca da sua contribuição, receber parte do que foi gerado. Isso não costuma acontecer na empresa familiar, na qual o amor faz com que todos possam receber mais do que contribuem, provocando, como consequência, o surgimento de uma armadilha que deteriora o compromisso de dedicação das pessoas com o desenvolvimento das vantagens competitivas da empresa familiar.

A mais preocupante das desvantagens para a empresa familiar seria considerar-se imune a turbulências, por seu dirigente sentir-se inatingível, ou seja, as pessoas pensam que não cairão em nenhuma armadilha somente porque possuem os conhecimentos adequados ou porque têm atitudes apropriadas.

O confronto entre vantagens e desvantagens pode ajudar as empresas familiares para que, apoiando-se decididamente nas forças de união e compromisso e evitando cair nas armadilhas que lhe são mais próprias, desenvolvam-se com êxito, legando esse sucesso para as gerações seguintes e alcançando posições de liderança em seus mercados.

3 HABILIDADES E COMPETÊNCIAS PARA O LÍDER DE UMA EMPRESA FAMILIAR

A evolução das organizações está ocorrendo de uma maneira acelerada devido principalmente aos avanços tecnológicos e, em decorrência, elas necessitam reestruturarem suas realidades. E isso só será possível através de colaboradores altamente preparados, que saibam utilizar suas habilidades e competências pessoais para desenvolver de maneira eficiente as atividades em sua determinada função. Num ambiente de alta competitividade, o líder eficaz deve estar preocupado em possuir competências que o mercado exige, isto é, desenvolver sua capacidade empreendedora, focando assim a organização para resultados.

A capacidade de liderar se traduz em saber conduzir um grupo que tenha em comum o empenho e o entusiasmo pelo mesmo objetivo, o que depende principalmente da influência estratégica que seu líder tem sobre seus colaboradores, conhecendo a fundo cada um de seus subordinados e dirigindo-os para o sucesso organizacional (COELHO, 2008). No que se refere à competência **liderança**, autores como White e Lippitt estudaram teorias que versam sobre o tema e aprofundaram a análise dos impactos provocados nas organizações por estes três estilos de liderança:

- **Liderança autocrática:** o líder centraliza as decisões e impõe de maneira agressiva suas regras para sua equipe.
- **Liderança democrática:** o líder orienta sua equipe para que exista uma maior participação na tomada de decisão, fazendo com que esse grupo esteja mais motivado e comprometido com o objetivo da organização.
- **Liderança Liberal:** o líder delega todas as decisões à equipe, que fica totalmente sem controle, favorecendo o individualismo dentro do grupo. (CHIAVENATO, 2004 p.124)

Além desses estilos, existem também estilos de liderança modernos, ou talvez momentâneos: as lideranças situacionais, em que o líder assume uma

situação que é detectada no dia-a-dia e acaba se adequando para uma situação; a liderança emergente, o estilo que surge em uma determinada situação específica em que o líder assume o comando por apresentar características e habilidades para conduzir o grupo nessa ocasião especial; e o estilo mais atrativo, o **carismático**, pois é o tipo em que o líder possui características natas e com poder de atração, alvo de grande admiração por parte de seus subordinados. É importante lembrar, no entanto, que o líder não necessariamente nasceu com essas características, e que elas também podem ser desenvolvidas ao longo do tempo, com o acúmulo de experiências. *“Um líder é alguém com a habilidade de levar outras pessoas a fazerem o que elas não querem e, ainda, gostarem disso”.* (Harry Truman, s.d.)

Já a **criatividade**, que é uma outra competência estudada, é o ato de dar existência a algo novo, único e original. Essa capacidade é muito valorizada no mundo corporativo, pois consiste no melhor instrumento para a quebra de paradigmas, tendo em vista que o apego a eles é uma forma de consolidar o status quo⁴. Dentro das corporações modernas, a criatividade é uma das características fundamentais do profissional exigidas pelo mercado. (COELHO, 2008)

Outra competência é a **flexibilidade** para mudanças. Segundo a Price, 88% (oitenta e oito por cento) dos CEOs⁵ consideram-na a mais importante habilidade para um executivo nos dias de hoje, quando as mudanças acontecem rapidamente e o profissional necessita se adequar a elas, não bastando ter facilidade para aceitar o novo, mas ser também um provocador de mudanças.

Do líder exige-se ainda um **espírito colaborativo** (trabalho em equipe), que favoreça aos seus liderados e colaboradores de outros setores um trabalho em harmonia, pois um segmento precisa sempre ajudar o outro, facilitando o fluxo de informações e tendo em vista a mesma meta de trabalho.

Segundo a consultoria americana PricewaterhouseCoopers, para 1150 CEOs de todo o mundo, ouvidos no início deste ano, as principais competências para se obter um executivo talentoso são a capacidade de liderar e desenvolver pessoas, a criatividade para inovar, a flexibilidade para se adaptar a mudanças e o espírito colaborativo.

⁴ A situação em que algo se encontra, sem modificações.

⁵ Sigla em inglês para o presidente executivo de uma empresa: *Chief Executive Officer*.

TABELA 1 - As Competências mais Importantes Para um Executivo Atualmente

Flexibilidade para mudanças	88%
Liderar e desenvolver pessoas	88%
Espírito colaborativo	87%
Criatividade e inovação	85%

Fonte: Pricewaterhousecoopers – Pesquisa Global com Presidentes (2008). Revista Você S/A Junho (2008 p. 34)

Além dessas principais competências, outras habilidades são consideradas importantes para a formação de um gestor. Em primeiro lugar, a **iniciativa**, que leva quem a possui a surpreender, contagiar e ter a capacidade de visualizar oportunidades futuras, antecipando-se às mudanças. Sabe o momento certo de preservar seu negócio de uma decadência, minimizando assim riscos de maiores perdas. E para dar conta dessa tarefa, o líder deve fazer uso de sua habilidade de planejamento, criando um **plano de ação** para atingir as metas definidas, em que delega atribuições, tendo o cuidado de acompanhar os delegados para que as ações sejam desenvolvidas no tempo necessário, contando com o **comprometimento** de todos os membros da equipe, condição fundamental para a conclusão de determinada empreitada, mesmo que demande sacrifícios pessoais ou esforços extraordinários.

Para que a reunião dessas competências seja bem sucedida, é necessário buscar a **eficiência**, respeitando as normas e padrões estabelecidos pela organização, atingindo assim a eficácia. Ainda que se reúna todas essas habilidades, elas de nada adiantam ao líder, se ele não se empenhar no que faz, e para atingir melhor esse empenho, é importante colocar paixão em seu trabalho e entregar-se a ele com prazer, o que, conseqüentemente, vai lhe proporcionar ser bem sucedido em suas atividades. (COELHO, 2008)

Diante do contexto acima exposto, verificamos que as competências mencionadas e analisadas adequam-se a qualquer tipo de estrutura organizacional, incluindo o objeto de estudo em questão. Verifica-se que o gestor de empresa familiar possui competências que vão além das mencionadas. É característica do gestor de empresa familiar possuir habilidades e competências que lhe são próprias, ou seja, ele se diferencia pelo fato de ser um homem que tem visão de novas oportunidades, que é exemplo de sacrifícios pessoais, de dedicação e muita

perseverança na conquista da realização de seu grande sonho. Sendo assim, o líder familiar deve ser mais informal e carismático, pois a empresa familiar se distingue pela presença de laços afetivos que influenciam decisões e atitudes, pela exigência de dedicação e comprometimento de seus colaboradores e, principalmente, pela dificuldade de separar o emocional do racional.

4 ESTUDO DE CASO: INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA DO INTERIOR DE SÃO PAULO

Para o referente capítulo é apresentado a metodologia utilizada na pesquisa de campo, apresentação e análise da pesquisa.

4.1 Metodologia

Nesta pesquisa foi utilizada a abordagem qualitativa com apoio quantitativo. Com a abordagem definida, foi possível a realização de um estudo de caso aplicado a uma instituição de ensino superior privada, localizada na cidade de Presidente Prudente.

Como instrumento de coleta de dados, foi aplicado um questionário envolvendo questões que procuraram avaliar o gestor proprietário e seus sucessores no que tange aos seguintes itens: o estilo de liderança do gestor, as principais características do gestor e seus sucessores.

No que diz respeito a coleta amostral, tem-se:

- O universo: todos os colaboradores da instituição de ensino.
- A amostra: 46 (quarenta e seis) colaboradores, com diferentes características: idade, sexo, grau de instrução, tempo de trabalho na instituição e cargo – entre eles, professores, estagiários, auxiliar de ensino e auxiliar administrativo.

O colaborador entrevistado é solicitado a enumerar as três principais características que atribui ao gestor familiar e aos sucessores, em ordem crescente de importância, as quais serão apresentadas nos gráficos sob a rubrica “categoria”.

Dos 46 (quarenta e seis) colaboradores que responderam o questionário, 23 (vinte e três) são do sexo feminino e 23 (vinte e três) do sexo masculino.

4.2 Apresentação e análise dos dados

Quanto à faixa etária, através deste gráfico pode-se observar que a Instituição engloba pessoas com idades bastante variadas, valorizando-se tanto pessoas com espírito inovador quanto a experiência.

GRÁFICO 1 - Idade dos Participantes

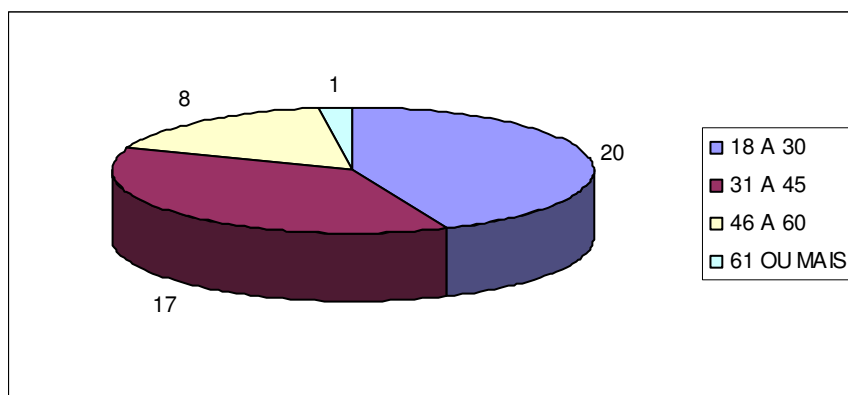
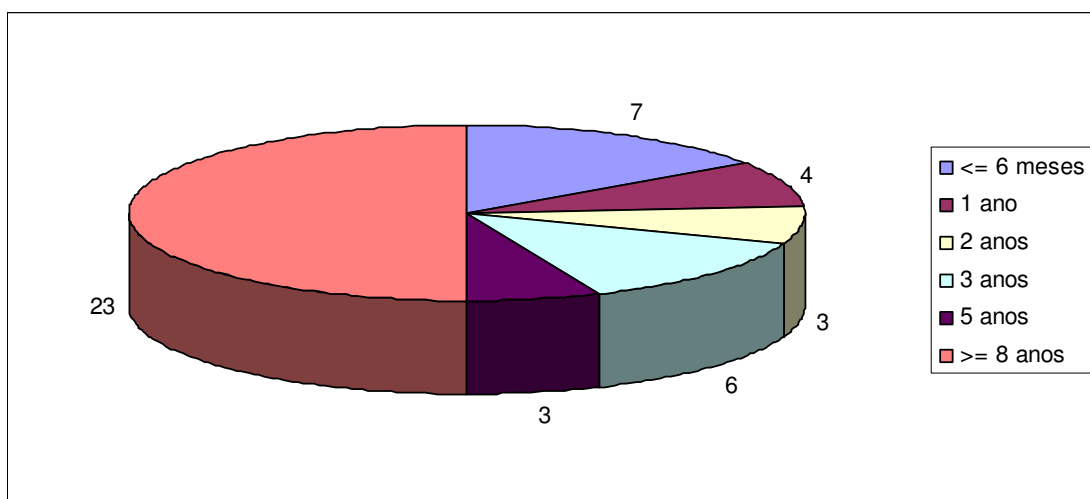
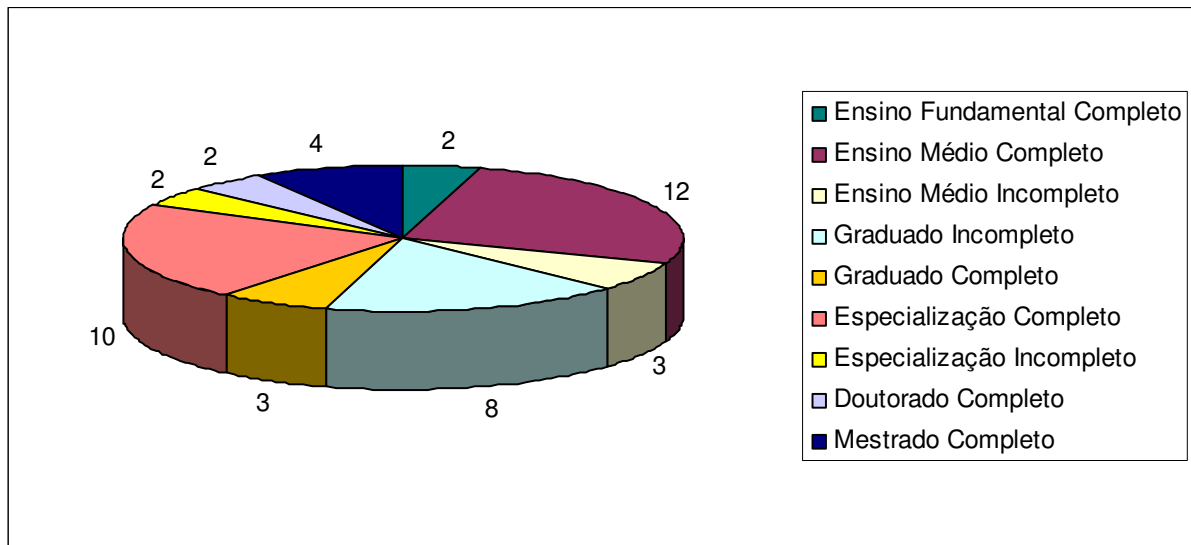


GRÁFICO 2 - Tempo de Trabalho na Instituição

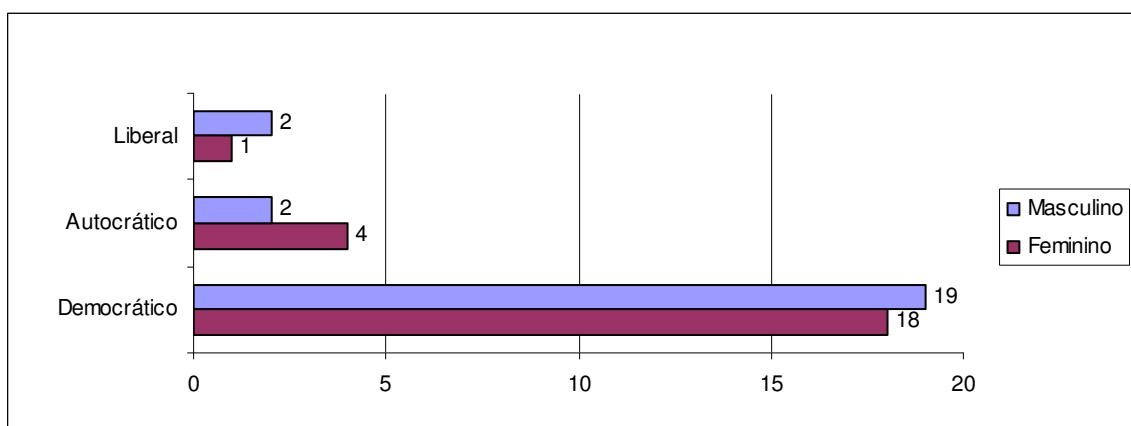


Dos 46 (quarenta e seis) funcionários, 23 (vinte e três) trabalham na empresa há mais de oito anos.

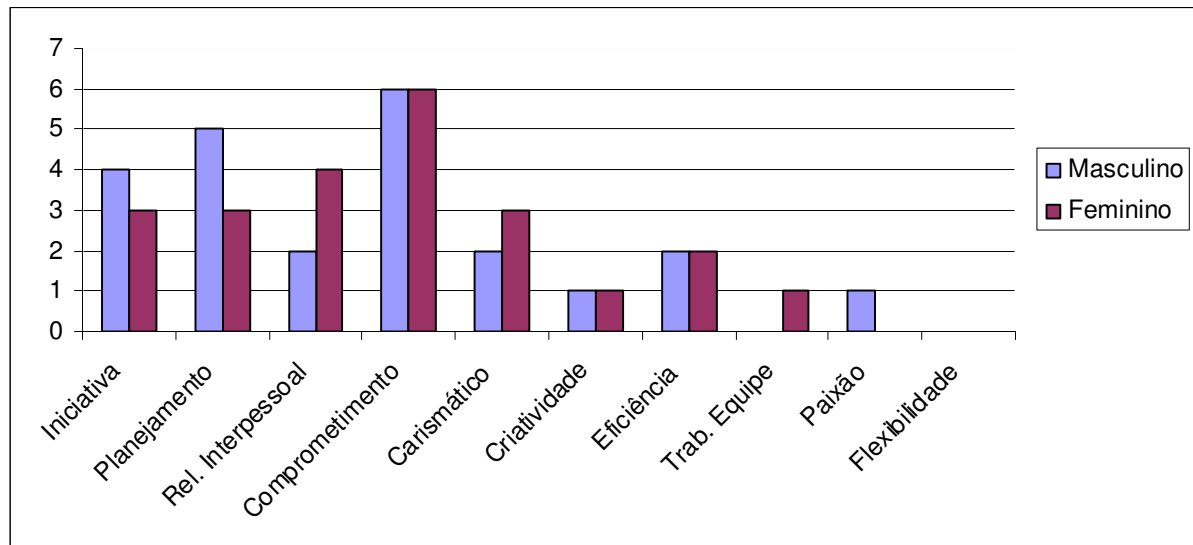
GRÁFICO 3 - Grau de Instrução

O grau de instrução dos colaboradores entrevistados mostra uma grande variedade nos níveis de instrução, destacando principalmente colaboradores com ensino médio completo, graduado incompleto e especialização completo.

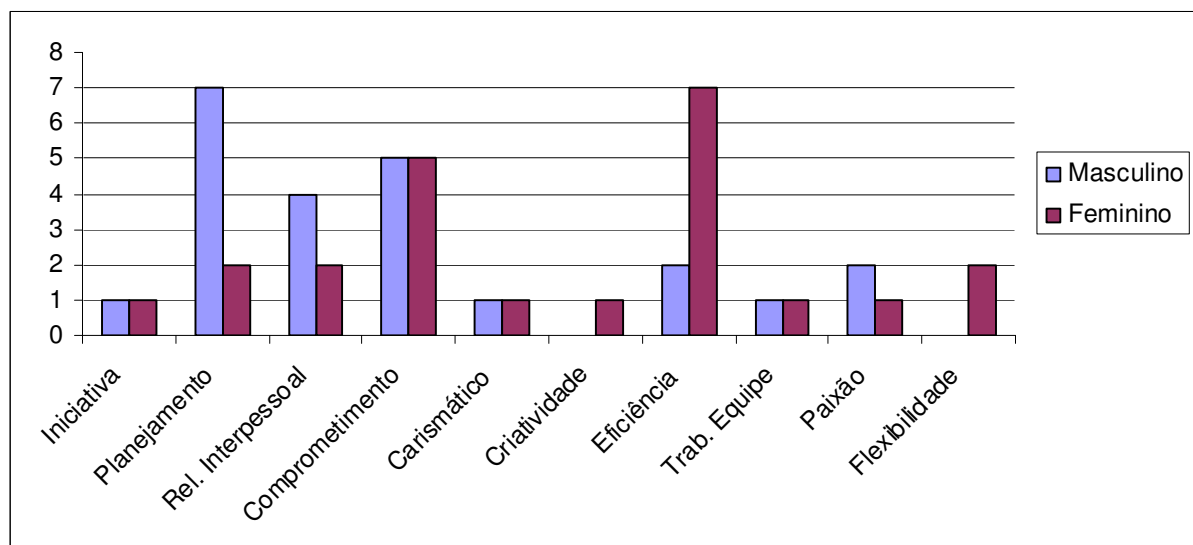
A seguir, com a apresentação dos gráficos, mostram-se os resultados obtidos pela pesquisa, no que concerne ao perfil do gestor familiar e seus sucessores.

GRÁFICO 4 - Estilo de Liderança do Gestor Familiar

O gestor familiar foi considerado um líder democrático pela maioria dos entrevistados de ambos os sexos.

GRÁFICO 5 - Gestor - Categoria 1 (menor grau de importância)

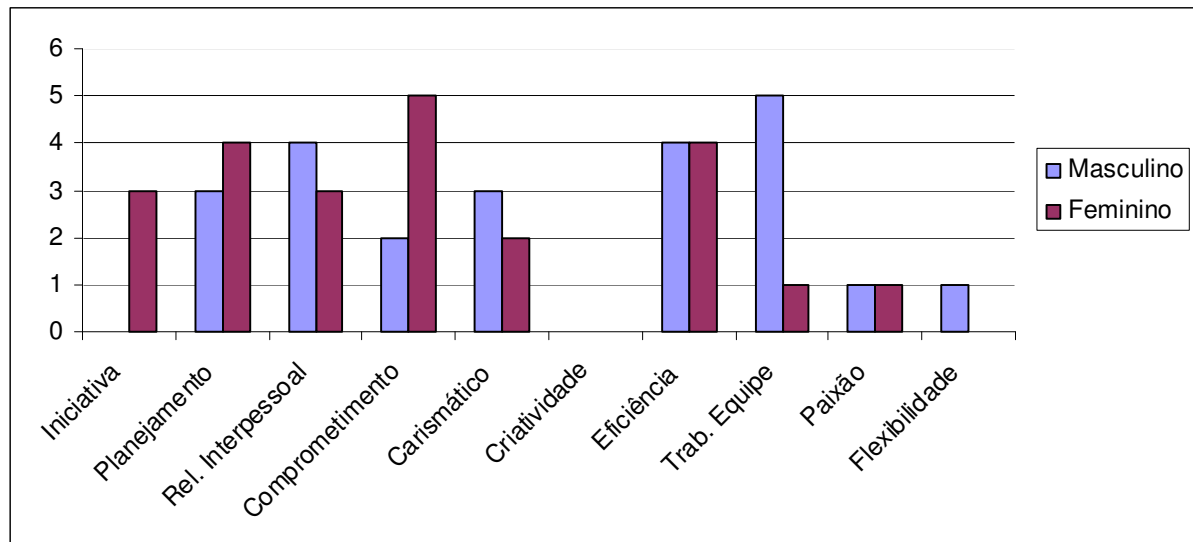
Em relação ao gestor familiar analisado, observa-se que ambos os sexos consideraram o comprometimento a característica que em menor grau está a ele relacionada. Em seguida os homens destacaram o planejamento, diferentemente das mulheres, que elegeram o relacionamento interpessoal, coincidindo em número com a terceira característica apontada pelos homens, a iniciativa. Ressalta-se ainda que a característica flexibilidade não foi assinalada pelos entrevistados.

GRÁFICO 6 - Gestor - Categoria 2 - (intermediária)

Para as mulheres, o que se destaca na categoria intermediária é a eficiência, diferentemente dos homens, que deram maior importância ao planejamento. Vale ressaltar ainda que ambos os sexos concordaram quando

apontaram o comprometimento como a segunda característica mais importante, observando-se, na seqüência, que os homens consideraram o relacionamento interpessoal mais importante que as mulheres.

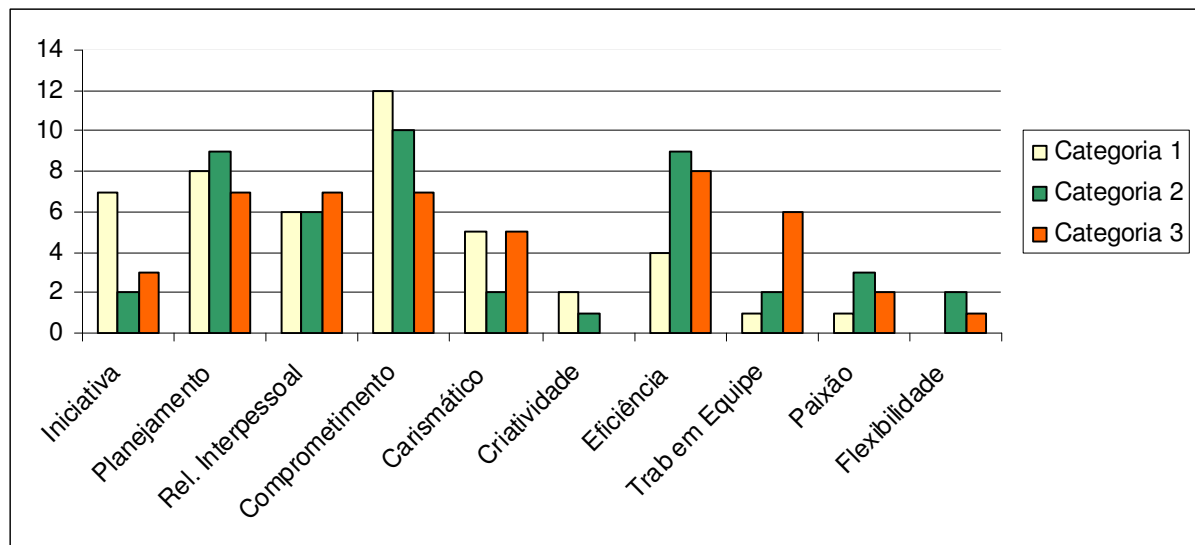
GRÁFICO 7 - Gestor - Categoria 3 (maior grau de importância)



Nota-se aqui que, isoladamente, as mulheres atribuíram ao gestor familiar a prevalência da característica comprometimento, e os homens apontaram a capacidade de trabalho em equipe como sua característica principal. A eficiência apareceu em segundo lugar como a competência de maior relevância, para ambos os sexos. É preciso ainda destacar que a característica criatividade não foi assinalada por nenhum entrevistado.

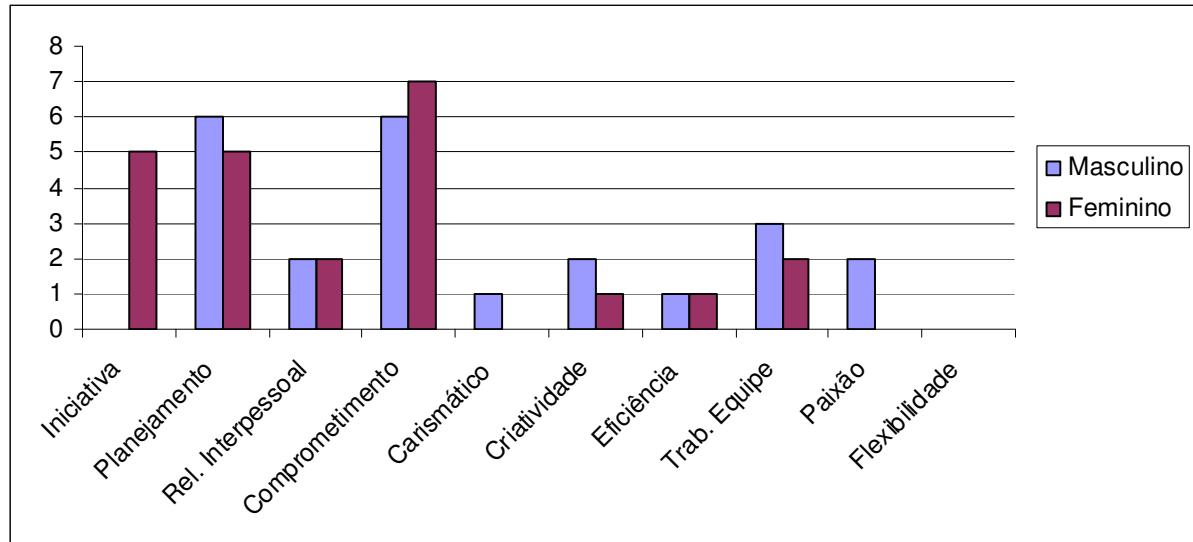
No gráfico 8, visualizam-se as competências relacionadas entre si, através da soma de ambos os sexos em cada característica. A partir das 3 (três) possibilidades possíveis e assinaladas, observa-se certa hegemonia entre as competências: planejamento, relacionamento interpessoal, comprometimento e eficiência.

GRÁFICO 8 - Competências do Gestor



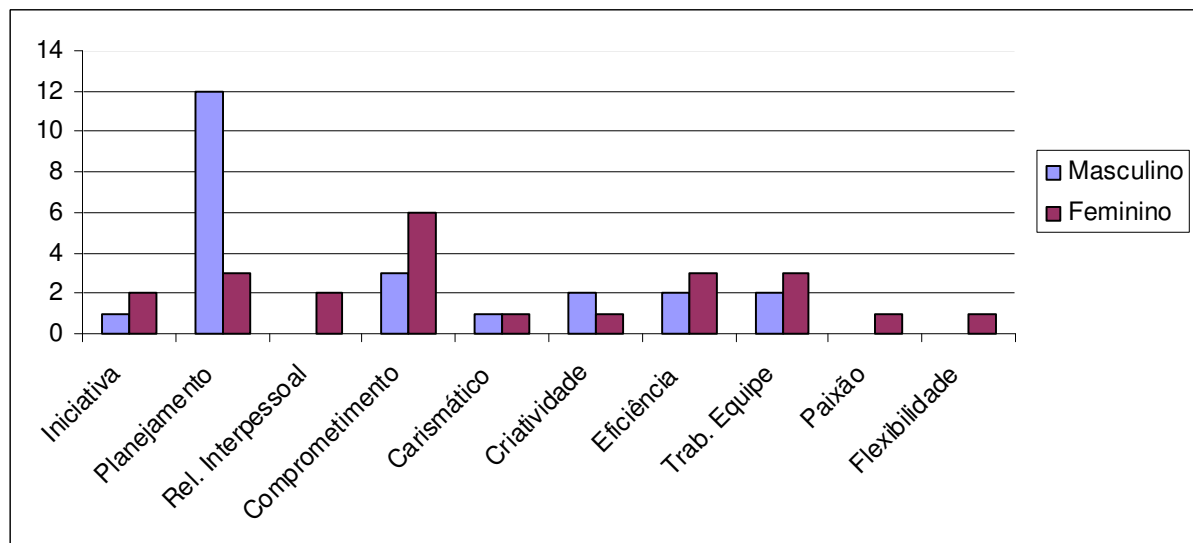
Em relação aos sucessores:

GRÁFICO 9 - Sucessores - Categoria 1 (menor grau de importância)

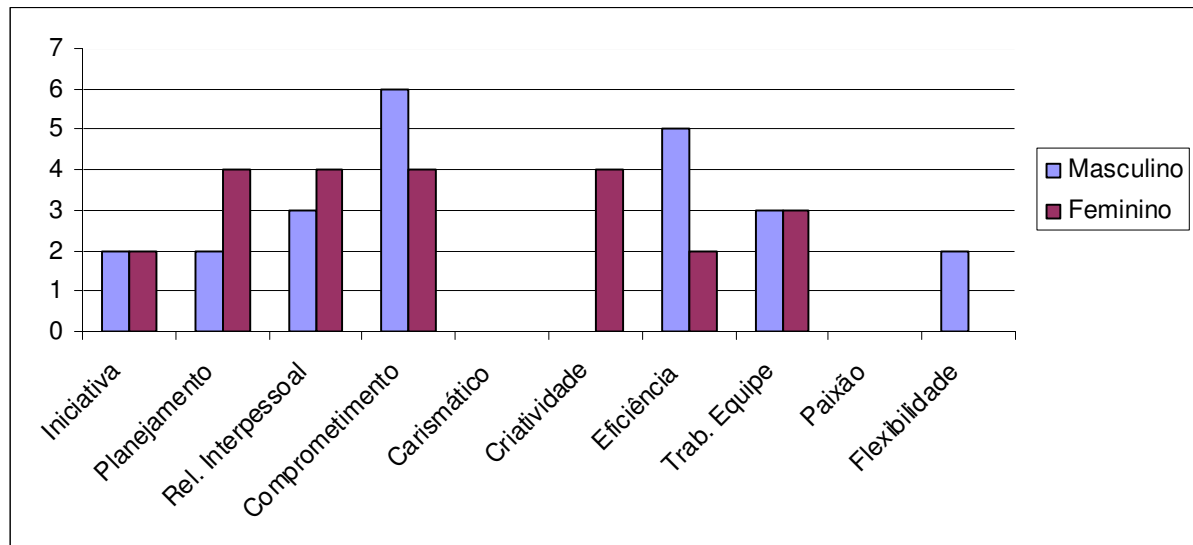


A característica comprometimento foi considerada a mais importante por ambos os sexos, seguida pelo planejamento, também em destaque. Chama a atenção também que, para as mulheres, a iniciativa foi bastante enfatizada, diferentemente da flexibilidade, que não foi citada por nenhum dos elementos do grupo.

GRÁFICO 10 - Sucessores - Categoria 2 (intermediária)

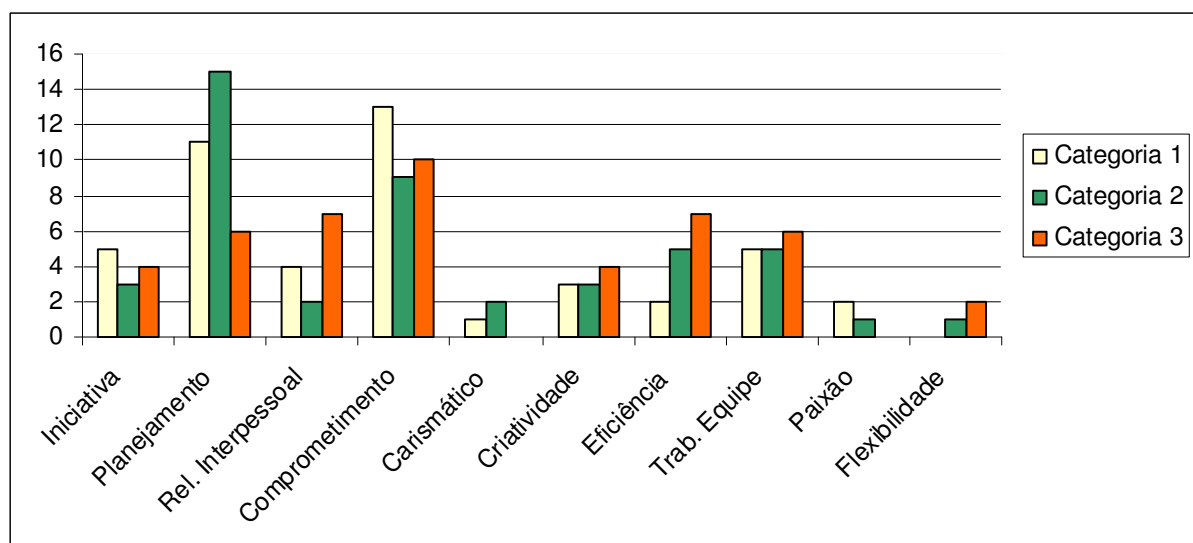


É nítido que, na posição intermediária, os homens valorizaram o planejamento, enquanto a opinião das mulheres ficou diluída, destacando-se, em pequeno grau, o comprometimento.

GRÁFICO 11 - Sucessores - Categoria 3 (maior grau de importância)

Nesta categoria, entre os homens obtiveram destaque o comprometimento e a eficiência e, entre as mulheres, observa-se que planejamento, relacionamento interpessoal, comprometimento e criatividade ficaram no mesmo grau de importância. As características carisma e paixão não foram assinaladas pelos entrevistados.

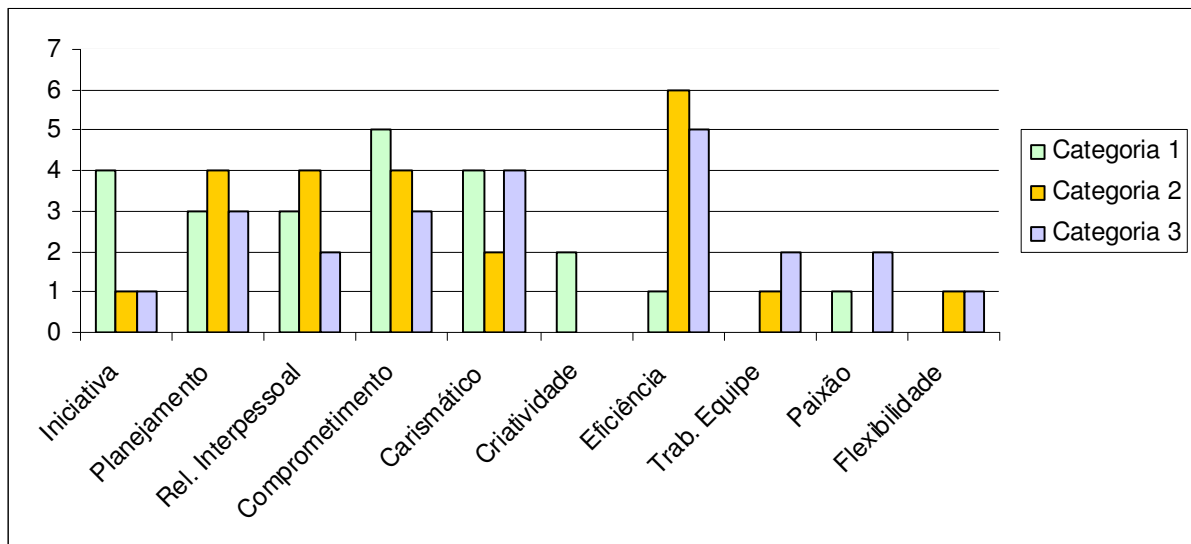
Analisando as competências dos sucessores relacionadas entre si, no gráfico 12, que foi gerado através da soma de ambos os sexos em cada característica observa-se que, na opinião dos entrevistados, os quesitos planejamento e comprometimento são os mais importantes.

GRÁFICO 12 - Competências dos Sucessores

4.3 Análise Comparativa

Com os dados coletados na pesquisa, podem-se observar diferenças significativas entre características encontradas no gestor, como figura principal, e seus sucessores.

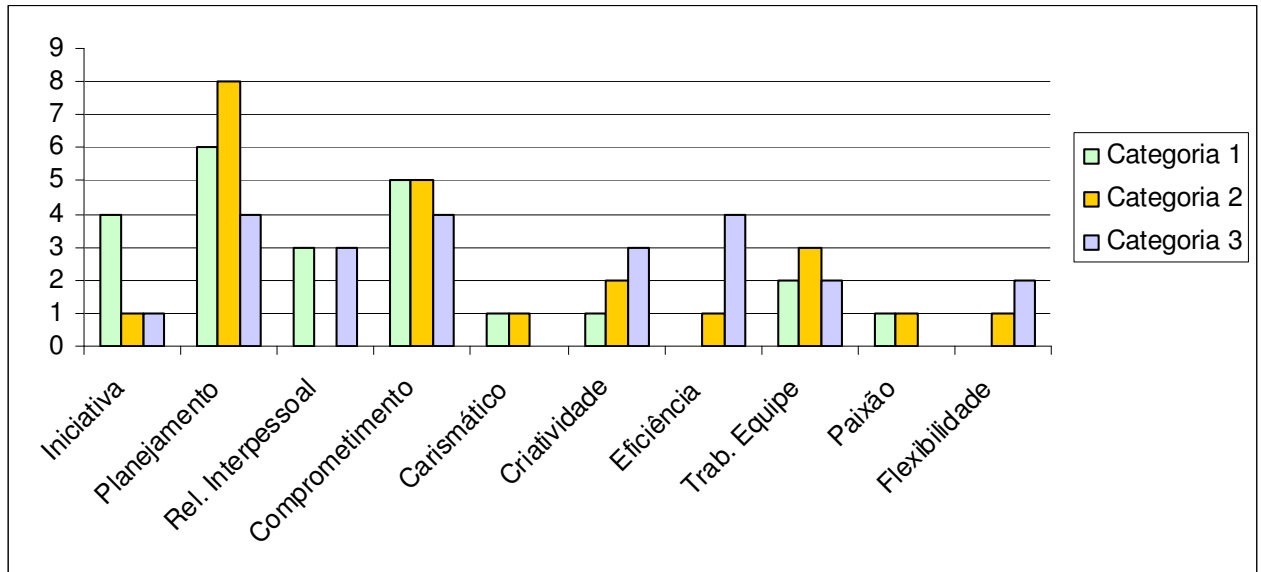
GRÁFICO 13 - Características do Gestor Familiar em Relação ao Tempo de Trabalho do Colaborador na Instituição



Neste gráfico foram cruzadas as 3 (três) categorias do gestor, em relação aos funcionários que trabalham há mais de 8(oito) anos na instituição.

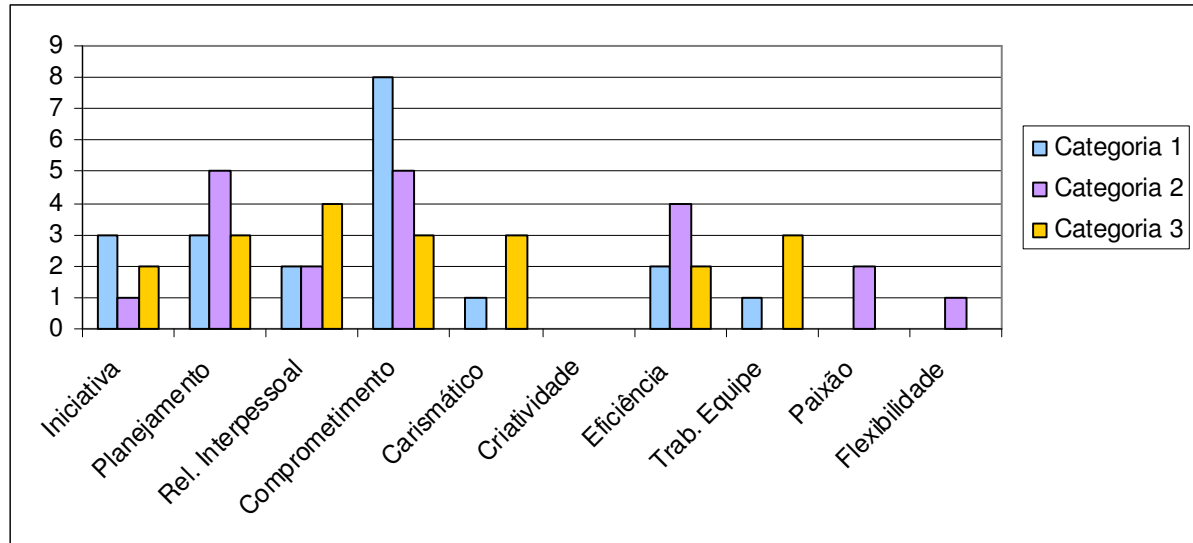
Pode-se verificar que, para os colaboradores que trabalham na instituição há mais tempo, a eficiência foi apontada como a característica relevante, seguida do comprometimento, que também se destacou entre as demais categorias. Concluí-se que o carisma do gestor é um aspecto significativo para o relacionamento com esses colaboradores.

GRÁFICO 14 - Características dos Sucessores em Relação ao Tempo de Trabalho do Colaborador na Instituição



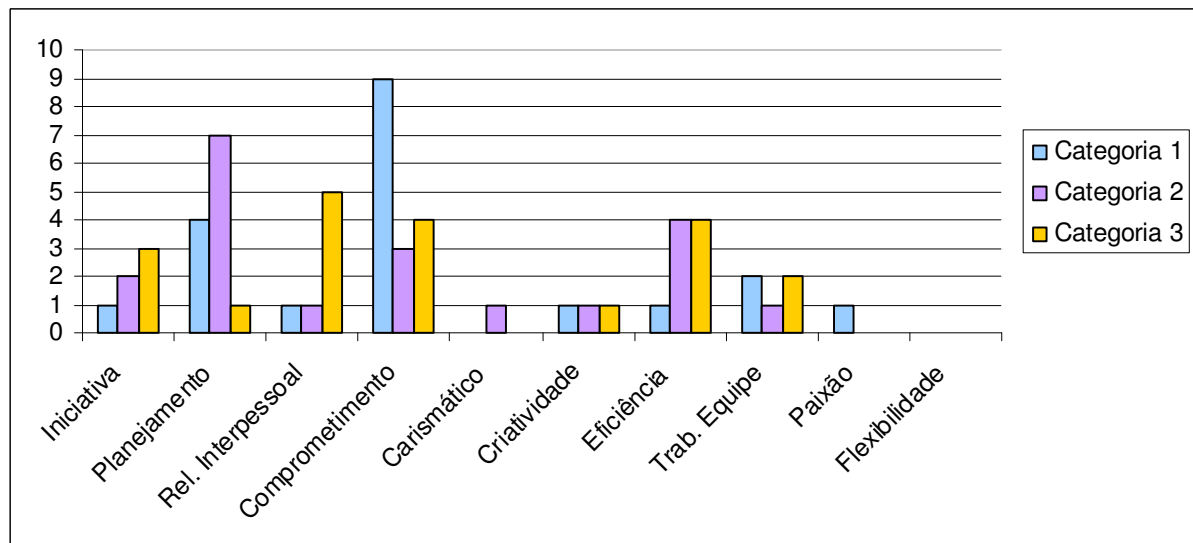
Neste gráfico foram cruzadas as 3 (três) categorias dos sucessores do gestor, em relação aos funcionários que trabalham há mais de 8 (oito) anos na instituição. Conclui-se que uma das características mais importantes, neste caso, é o planejamento, destacada em todas as categorias, diferentemente do que ocorreu com o gestor principal. Verifica-se que, para os colaboradores, carisma não foi uma das características de grande relevância em relação aos sucessores, ao contrário do que foi apontado para o gestor.

GRÁFICO 15 - Características do Gestor Familiar em relação a Faixa Etária dos Colaboradores



Com o cruzamento das 3 (três) categorias do gestor, em relação aos funcionários que possuem idade entre 18 (dezoito) a 30 (trinta) anos, pode-se afirmar que a criatividade não foi encontrada no gestor, porém na categoria três, as demais características vêm bastante diluídas entre outras, indicando, portanto, que o gestor possui várias características que o tornam um membro de grande importância dentro da instituição.

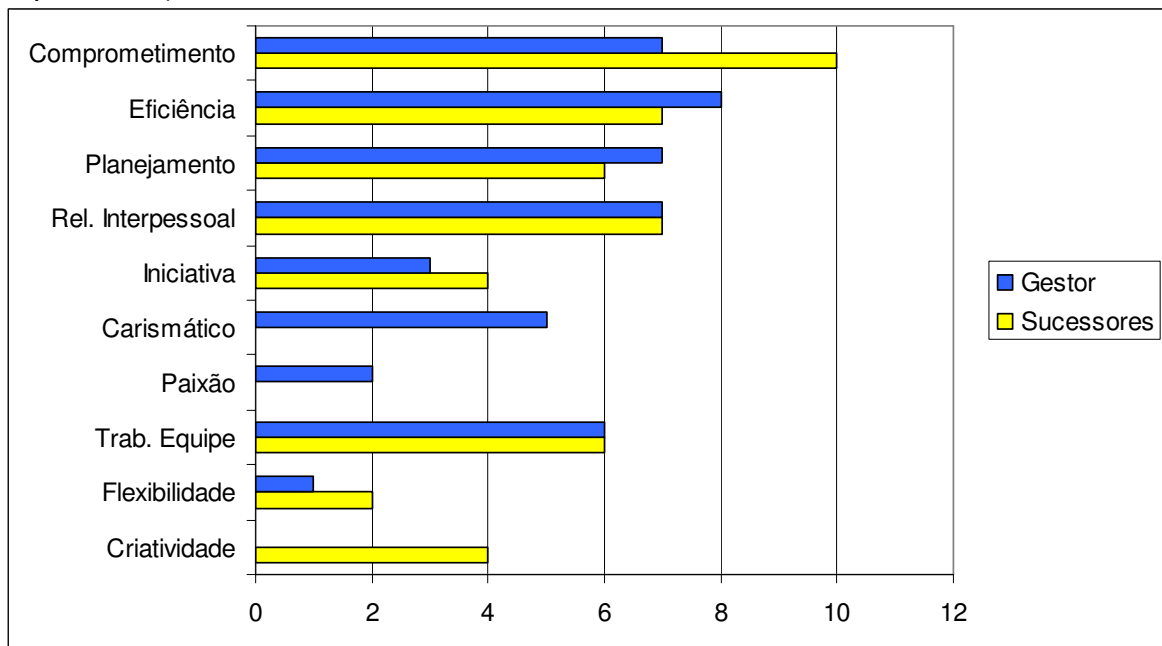
GRÁFICO 16 - Características dos Sucessores em relação a Faixa Etária dos colaboradores



Neste gráfico foram cruzadas as 3 (três) categorias dos sucessores, em relação aos funcionários que possuem idade entre 18 (dezoito) a 30 (trinta) anos.

O comprometimento foi a característica mais apontada referente aos sucessores, bem como em um grande grau de relevância também para o gestor. Pode-se afirmar que os colaboradores não consideram os sucessores da instituição dotados de flexibilidade, indicando, porém para o gestor, um pequeno índice dessa característica.

GRÁFICO 17 - Análise Comparativa entre a Categoria 3 (de maior grau de importância) do Gestor Familiar e seus Sucessores.



Segundo o gráfico acima, constata-se os seguintes índices relacionados às características do gestor familiar:

- eficiência – 17%
- relacionamento interpessoal – 15%
- planejamento - 15%
- comprometimento – 15 %
- trabalho em equipe – 13%
- carisma – 11%
- iniciativa – 7%
- paixão – 4%
- flexibilidade – 2%
- criatividade – 0%

Observa-se que a característica de maior destaque para o gestor familiar é a eficiência, em seguida o relacionamento interpessoal, demonstrando que ele se preocupa em manter uma boa relação com os seus colaboradores, gerando uma equipe de trabalho motivada e comprometida, o que traz como resultado um baixo índice de rotatividade. O gestor mostra-se atento ao planejamento de seu negócio e, ao mesmo tempo, busca ser flexível em suas decisões. Uma outra característica relevante é o carisma, que pode ser reflexo da paixão com que dirige seu negócio.

Vale ainda mencionar que a criatividade não foi lembrada como característica em relação ao gestor.

.

Características dos sucessores:

- comprometimento – 22%
- eficiência – 15%
- relacionamento interpessoal – 15%
- trabalho em equipe – 13%
- planejamento – 13%
- iniciativa – 9%
- criatividade – 9%
- flexibilidade – 4%
- paixão – 0%
- carisma – 0%

Nos sucessores, o comprometimento foi a característica mais marcante, o que pode explicar o alto índice de eficiência. Assim como em relação ao gestor, o relacionamento interpessoal também foi considerado uma característica de destaque indicada pelos colaboradores. Já o trabalho em equipe teve o mesmo índice para os dois objetos em estudo, demonstrando que o gestor procura passar seus valores aos sucessores. Diferentemente do gestor, os sucessores apresentam índices significativos de criatividade, mas não de paixão e carisma.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A empresa familiar destaca-se cada vez mais no mercado competitivo e, como qualquer outra empresa, deve contar com uma administração eficiente para que possa resistir às mudanças que ocorrem diariamente no mundo globalizado. Porém, esse tipo de organização também enfrenta problemas próprios, entre eles, a sucessão, a profissionalização, o crescimento e a consolidação, que foram descritos no capítulo 2.

Devido a essa realidade, o gestor familiar precisa buscar competências adequadas para melhor administrar seu negócio e, para identificá-las, realizamos uma pesquisa, com os colaboradores de uma instituição de ensino superior, cujos resultados mostram que competências são atribuídas com maior destaque ao gestor e aos seus sucessores.

Verificamos que a instituição possui colaboradores de diferentes faixas etárias e graus de instrução, proporciona oportunidades para diferentes cargos existentes dentro da organização e procura oferecer a seus colaboradores um plano de carreira, pois dos 46 (quarenta e seis) entrevistados, 23 (vinte e três) trabalham na instituição há mais de 8 (oito) anos.

Os resultados obtidos pela presente pesquisa mostram que o gestor principal da instituição em estudo é comprometido e carismático, mantém um bom relacionamento interpessoal, motivando seus colaboradores a trabalhar em equipe. O estudo revelou também que o gestor desenvolve uma liderança democrática, o que torna seus colaboradores mais comprometidos, ocasionando uma baixa rotatividade de funcionários. Já quanto aos sucessores, foi observado um alto índice de comprometimento e planejamento, mostrando que tanto o gestor como os sucessores trabalham unidos para o desenvolvimento da instituição, unindo experiência e idéias inovadoras.

Concluimos que, apesar de ao gestor familiar não ter sido atribuído um alto índice da característica *criatividade*, tal apontamento não se torna preocupante, pois essa competência é complementada pelos sucessores. Por outro lado, enquanto os sucessores não apresentaram índices de *carisma* e *paixão*, essas

características foram citadas com ênfase em relação ao gestor, havendo assim uma complementação entre as partes, o que gera, conseqüentemente, o sucesso organizacional.

Desta maneira, esperamos que este trabalho sirva de referência para projetos futuros oferecendo subsídios para outros pesquisadores darem continuidade a pesquisa realizada com o aprimoramento dos dados coletados para a elaboração deste trabalho.

BIBLIOGRAFIA

ARANA, Alba Regina Azevedo. **Empresas familiares no Brasil: novas perspectivas**. Presidente Prudente: Impress, 2005. 335 p.

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

BETHLEM, A.S. **A empresa familiar: oportunidades para pesquisa**. São Paulo: Revista de Administração, Fundação Instituto de Administração - RAUSP, outubro/dezembro 1994.

CARRÃO, Ana Maria Romano. **Empresa familiar: riscos e oportunidades**. Disponível em: <http://www.unimep.br/cepa/Artigos%20Pesquisa/artigos%20pdf%20HOME/Ana_Maria_Enanpad_1997.pdf>. Acesso em 10 jun.2008.

CASILLAS BUENO, José Carlos; DIÁZ FERNÁNDEZ, Carmen; VÁZQUEZ SÁNCHEZ, Adolfo. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thomson, 2007. 270 p. ISBN 978-85-221-0562-5

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. São Paulo: Campus, 2004.

COELHO, Tom. **As 15 regras da competência**. Disponível em: <http://www.ogerente.com.br/novo/colunas_ler.php?canal=10&canallocal=31&canalub2=101&id=68&pagina=1>. Acesso em 15 set. 2008.

COELHO, Tom. **Liderando com motivação**. Disponível em: <<http://www.tomcoelho.com.br/artigos/artigos.asp?r=60>>. Acesso em 15 set. 2008.

Criatividade. Disponível em:<<http://pt.wikipedia.org/wiki/Criatividade>> Acesso em 04 out. 2008.

55% das empresas familiares não planejam sucessão. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/noticias/55_das_empresas_familiares_nao_plan_ejam_sucessao/15009/>. Acesso em; 05 ago. 2008.

GALLO, M.A. Empresa familiar: textos y casos. IN: CASILLIAS, José Carlos; VÁZQUEZ, Adolfo; DÍAZ, Carmen. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo : Thomson, 2007.

GARCIA, Volnei Pereira. **Desenvolvimento das famílias empresárias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. 336 p. ISBN 85-7303-307-X

GRZYBOVSKI Denise; TEDESCO Carlos João. **Empresa familiar x competitividade: tendências e racionalidades em conflito**. Disponível em: <http://www.upf.br/cepeac/download/rev_n11_1998_art3.pdf>. Acesso em 05 jun.2008

KIGNEL, Luiz; WERNER, René. ... **e Deus criou a empresa familiar**. São Paulo: Integre, 2007. 232 p. ISBN 978-85-99362-13-6

KRUGLIANSKAS, I. **Tornando a pequena e média empresa competitiva**. São Paulo: Editora IEGE, 1996.

LANSBERG, I. Parente nem sempre é serpente. São Paulo: **Exame** n.8, p.103, abr. 1997.

LERNER, Walter. **Organização participativa: mais uma poderosa tecnologia na busca da competitividade: a solução para as empresas brasileiras energizarem dirigentes e funcionários para o suces**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996. 216 p. ISBN 85-224-1372-X

LETHBRIDGE, Eric. **Tendências da empresa familiar no mundo**. Disponível em:<<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/revista/rev707.pdf>> Acesso em 15 jun.2008.

LIMA, Aracely de Souza; Rafaella Aguiar. **Dificuldades na gestão e sustentabilidade das PME'S familiares**. Disponível em: <http://www.fa7.edu.br/rea7/iniciacao_cientifica/arquivos/Artigo%20Aracely.doc> Acesso em 10 ago. 2008.

LODI, João Bosco. **O fortalecimento da empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1984. 139 p. (Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios)

LODI, João Bosco. **A ética na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1994-1998. 138 p. (Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios) ISBN 85-221-0115-9

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 5. ed. São Paulo : Pioneira, 1998. 171 p. (Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios) ISBN 85-221-0158-2

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial**. Tradução Maria Lucia G. L. Rosa e Sidney Stancatti. São Paulo: Makron Books, 1997.

LOURENZO, Armanco ; RUETTE, Carmen Lucia. **A sucessão como uma ferramenta estratégica: um estudo em Usinas de cana-de-açúcar familiares do Estado de São Paulo**. Disponível em: <Erro! A referência de hiperlink não é válida.> Acesso em 23 jul.2008.

MUCELIN, Paulo César. **Considerações sobre a empresa familiar**. Disponível em: <http://www.crcpr.org.br/publicacoes/downloads/revista142/empresa_familiar.htm> Acesso em: 03 jul.2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999.

Os aspectos emocionais versus aspectos profissionais na empresa familiar. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/os_aspectos_emocionais_versus_aspectos_profissionais_na_empresa_familiar/21983/>. Acesso em 10 mai. 2008.

PENNA, Gabriel. Seja o talento que o mercado procura. Revista **Você S/A** Junho de 2008, pág. 32.

PERUCHI, Marcos Antonio; OLIVEIRA, Vitor Antonio de. **As dificuldades no processo sucessório em empresas familiares e a importância do profissional contábil, atuando como consultor e conselheiro**. Presidente Prudente, 2004. 70 f. Monografia (Graduação) - Faculdades Integradas Antônio Eufrásio de Toledo, 2004

TIRAPELLE, Eduardo. **Sucessão familiar: Pensando e construindo o futuro das empresas**. Disponível em: <http://www.amcham.com.br/download/informativo2006-10-04c_arquivo>. Acesso em 10 jun.2008.

TREVISANI JUNIOR, P. **Sucessão**: a família tem que se organizar. Superhiper, São Paulo; Abras, 1997.

ZAMPIERI, Luiz Eduardo; LANZIANI, Rodolpho Rodrigues; VINHA, Vanderlei. **A questão da não preparação sucessória em empresas familiares**. Presidente Prudente: Faculdades Integradas Antônio Eufrásio de Toledo, Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas de Presidente Prudente, 2002. 7 f. Projeto de monografia (Graduação) - Faculdades Integradas Antônio Eufrásio de Toledo, 2002

ANEXO B - Termo de Consentimento e Autorização
**TERMO DE CONSENTIMENTO E AUTORIZAÇÃO PARA
DIVULGAÇÃO E/OU PUBLICAÇÃO DE DADOS E/OU
INFORMAÇÕES**

Eu, _____, R.G. sob nº. _____, após ter sido esclarecido(a) pelo(a)s aluno(a)s do curso de _____ da Faculdade ***** abaixo relacionado(a)s, quanto ao tema e objetivos autorizo a divulgação e publicação dos dados e/ou informações por mim oferecidas, resguardada minha identidade, sem qualquer ônus para instituição.

_____, _____ de _____ de 20____
(cidade/UF) (data)

Assinatura do informante

Assinatura do(a) Professor(a)/ Orientador(a)

Nome e assinatura do(a)s aluno(a)s Nº do R.G.