

Potenciais Desafios para Líderes Contratados em Empresas Familiares de Pequeno Porte

André Rocha Araújo

Especialista em GEP pela FIA. Gestor de Marketing e Finanças

andré.araujo@suprinox.com.br

Tatiani dos Santos Zuppani

Doutoranda em Administração – PPGA da FEA/USP

tsuppani@gmail.com

Resumo: Diante da importância que as empresas familiares possuem na economia brasileira, o objetivo deste estudo foi levantar os potenciais desafios que um líder contratado e assalariado enfrenta ao atuar em empresas familiares de pequeno porte. Para tanto, foi conduzida uma revisão da literatura sobre empresas familiares e liderança e uma pesquisa empírica. O método utilizado foi entrevistas em profundidade com cinco pessoas que ocupavam cargos de lideranças em empresas com o perfil pesquisado. Entre os principais desafios encontrados pode-se destacar: a falta de autonomia na tomada de decisões estratégicas, a necessidade de conquistar a confiança dos donos para angariar espaço na tomada de decisão, problemas pessoais resolvidos dentro da organização, a centralização de informações promovida pelo dono sobre ele mesmo e a necessidade de convencer o dono sobre a necessidade de se realizar um planejamento sucessório. É preciso considerar ainda que os dados confirmam a posição de gestor, mas sugerem pouca liderança.

Palavras-chave: liderança; empresas familiares; empresa de pequeno porte.

1. Introdução.

Embora a economia brasileira tenha uma projeção de crescimento negativa para o ano de 2016 (CONCEIÇÃO, 2015), o país ainda possui dados econômicos muito expressivos no cenário global. Para The World Factbook (CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY - CIA, 2015), o Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro é o oitavo no mundo, e em 2014, superou o valor de três trilhões de dólares, calculado com base na paridade do poder de compra. Além disso, mesmo caindo de posição entre as economias mundiais, o país deve ocupar a nona posição em 2016 (CALEIRO, 2015).

Nesse contexto, algumas peculiaridades das empresas brasileiras devem ser consideradas. Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas Nacional (SEBRAE Nacional), o país possui 6,4 milhões de estabelecimentos, sendo 99% deles formados por micro e pequenas empresas (SEBRAE, 2014). As empresas caracterizadas como familiares representam cerca de 90% (SEBRAE, 2005) desse total. Isto significa que esse tipo de empresa tem uma representatividade grande tanto no valor do PIB, quanto no volume de empregos gerados no país.

Tal cenário destaca a importância de uma compreensão mais profunda sobre as características e os problemas peculiares às empresas familiares. Segundo Bueno, Fernández e Sánchez (2007), entre a problemática geral enfrentada por essas empresas destacam-se: a sobreposição entre família e empresa, as dificuldades para enfrentar a crescente internacionalização, a renovação organizacional e o processo sucessório, bem como a ineficácia dos órgãos de governança da empresa e uma gestão inadequada.

Na busca por superação desses problemas e pela continuidade dessas empresas, um ponto importante a ser desenvolvido é certamente a sua profissionalização. Segundo Lodi (1998), esse processo envolve a integração de líderes contratados e assalariados junto a gestão familiar. Tal contratação pode trazer experiências e novidades do mercado para “dentro de casa” (FREITAS; BARTH, 2011).

No entanto, este não é um processo simples. Segundo Maccari *et al.* (2006), falta interesse por parte dos membros da primeira e segunda geração em profissionalizar a empresa. Além disso, graças às peculiaridades desse tipo de organização, tal como a uma fronteira tênue entre empresa e família, inúmeras barreiras podem atrapalhar o desenvolvimento desse processo, afetando, por exemplo, o trabalho de gestão de líderes contratados, diluindo a eficácia da profissionalização. Nesse sentido, o objetivo desse estudo foi *levantar os potenciais desafios que um líder contratado e assalariado enfrenta ao atuar em empresas familiares de pequeno porte.*

Com um caráter exploratório, essa pesquisa justifica-se tanto dentro do estudo de empresas familiares quanto do conhecimento acerca da liderança, pois ajudará a responder ao problema “Quais limitações os empregados que não fazem parte do núcleo familiar e ocupam posições gerenciais na organização precisarão enfrentar?”. Isto porque os achados desse estudo podem contribuir para a construção de conhecimentos acerca de empresas familiares, que apesar de suas peculiaridades, têm fundamental importância para a economia do país. No mais, conhecer os fatores condicionantes da atuação desse perfil de liderança nas empresas familiares, pode contribuir para o processo de amadurecimento de sua profissionalização, pois a consciência das limitações pode trazer direcionamento nas ações. Por fim, os estudos brasileiros relacionados a empresas familiares concentram-se em dois blocos: relato de fatos da realidade dessas organizações ou aspectos da troca de comando (MOREIRA JR., 2011), vindo este artigo contribuir para a expansão do campo de análise do tema, bem como análise conjunta desses dois conceitos.

Além disso, os resultados encontrados podem fornecer bases para a construção de programas de desenvolvimento de lideranças mais efetivos dentro do local em que serão aplicados, potencializando a eficácia desses programas. Por fim, os trabalhos de liderança, em geral, limitam-se a estudar empresas já consolidadas, estruturadas e profissionalizadas (FLEURY; FLEURY, 2001; NETO *et al.*, 2000; SANT’ANNA *et al.*, 2009). Portanto, o estudo pode contribuir para o preenchimento de lacunas acerca da liderança nas empresas.

2. Fundamentação Teórica.

2.1 Empresas Familiares

O primeiro passo no estudo de um determinado objeto é sua definição. No entanto, empresa familiar não é um elemento de fácil definição pela multiplicidade de facetas que possui. Segundo Bueno, Fernández e Sánchez (2007) é possível encontrar uma gama de concepções acerca desse conceito, que deve ser levada em consideração na medida em que se busca o desenvolvimento de trabalhos comparativos.

Segundo Pereira *et al.* (2010), a definição de empresa familiar baseia-se na história de uma empresa que tem sua existência ligada a uma família. Lodi (1998) delimita essa extensão longitudinal atrelando o conceito ao processo de sucessão da diretoria a um fator hereditário, no qual valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou de seu fundador. Donnelley (1976) também reconhece a ligação da empresa com uma família e ressalta a influência dessas ligações familiares sobre as diretrizes empresariais.

Já Leone (1991) reconhece aspectos mais amplos e a define como tendo seu início em um membro da família, cujos valores permanecem na firma. Além disso, os familiares devem estar presentes na direção e possuir um vínculo com a propriedade e a sucessão deve estar

atrelada a um fator hereditário. Pela amplitude dessa definição, ela foi a adotada na delimitação do objeto de estudo.

No entanto, mesmo diante de conceituações distintas, Moreira Jr. e Bortoli Neto (2007) avaliam que essas definições não revelam grandes diferenças entre si e propõem a compreensão das características dessas organizações de modo a acessar seus aspectos comportamentais. Eles destacam entre as características dessas empresas:

- Decisões emocionais;
- Dificuldade de descentralização;
- Lealdade e dedicação como critérios de recursos humanos;
- Confiança mútua;
- Existência de conflitos (especialmente entre os membros da família); e
- Perfil do sucedido é igual ao do sucessor.

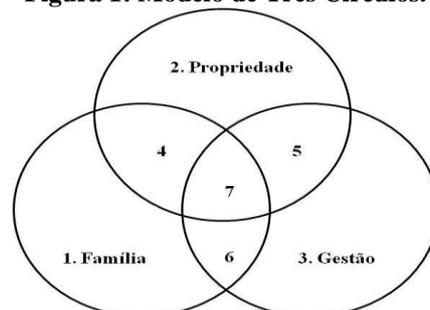
Aprofundando a discussão sobre a caracterização das empresas familiares, Lodi (1998) destaca algumas propriedades específicas dessas organizações que podem ser apontadas como benéficas. Entre elas destacam-se: recursos, aval e patrimônio de familiares que podem ser levantados em momentos de crise, reputação e relações no país, lealdade aos empregados e união entre acionistas.

Soares, Machado e Marocco (1997) complementam citando: maior envolvimento com a organização; liberdade de opinião; participação e agilidade nas decisões; interesse pelo geral; maior disponibilidade para o trabalho, capacidade de suportar melhor as dificuldades, conhecimento da história da empresa e condições de estabelecer com os clientes fortes relações de credibilidade, confiança e continuidade.

Por outro lado, os mesmos autores reconhecem algumas características que adicionam dificuldade ao processo de gestão das empresas familiares. Entre esses destacam-se: estrutura organizacional mal definida, ausência de regras claras para orientar a gestão, dificuldade no estabelecimento de funções, direitos e deveres de cada membro da família, desrespeito à hierarquia, impunidade no caso de desobediência às regras, expectativa de ascensão imediata por ser membro da família, não levar em consideração a competência na hora de dividir tarefas, uso da estrutura organizacional para fins particulares, interferência de problemas familiares na empresa, inexistência de normas rígidas e profissionais para a contratação de familiares e amigos, e finalmente, não discutir abertamente os problemas e conflitos.

Além dessas características é importante ainda compreender a conexão entre os principais elementos constituintes da empresa familiar. Para tanto, pode-se recorrer ao clássico modelo dos três círculos. Para Gersick *et al.* (1997), a perspectiva de análise de cada elemento da organização (família, propriedade e gestão) pode ser representada por um círculo independente, no entanto, existe uma área de sobreposição entre eles. A representação esquemática desse modelo é apresentada na Figura 1.

Figura 1: Modelo de Três Círculos.



Fonte: Gersick *et al.* (1997)

Com essa sobreposição, identificam-se sete setores.

- Família: inclui todos os familiares que não fazem parte da empresa diretamente, mas representa um grupo importante para a sobrevivência da organização;
- Propriedade: inclui os acionistas, que não são membros da família e nem funcionários;
- Gestão: envolve funcionários que gerenciam a empresa, mas não são proprietários e nem membros da família;
- Família e propriedade: inclui pessoas que são proprietárias da empresa e são membros da família detentora dela, mas não trabalham de forma direta na organização;
- Propriedade e gestão: envolve funcionários que gerenciam a empresa familiar, mas não são membros da família;
- Gestão e família: membros da família que ocupam posições gerenciais, mas não detêm a propriedade; e
- Família, propriedade e gestão: os envolvidos nesse âmbito detêm a propriedade da empresa, é membro da família e ainda atua em seu gerenciamento.

Ao identificar todas as pessoas que pertencem a uma empresa familiar em um desses sete setores, é possível compreender melhor o interesse e/ou comprometimento de cada pessoa envolvida a partir do papel que desempenha na organização (GERSICK *et al.*, 1997).

A compreensão dessas características, no entanto, não é suficiente, se as organizações não forem capazes de atender as demandas do mercado e perpetuar a sua existência. Assim, elas precisam se organizar, abrir capital, profissionalizar a gestão, planejar a sucessão, conquistar o mercado internacional, melhorar sua capacidade tecnológica, reduzir o número de parentes na gestão, transferindo-os para o conselho de administrativo (MOREIRA JR., 2011). Pereira *et al.* (2009) ressaltam a importância de se monitorar as relações familiares, pois estas também podem impactar na organização e em seu futuro.

No entanto, embora a profissionalização seja um dos itens do “pacote de sobrevivência e crescimento”, ela pode ser a base para vários outros. Segundo Lodi (1998), a profissionalização envolve a adoção de determinado código de formação ou de conduta (impessoal e racional) num grupo de trabalhadores em detrimento a métodos intuitivos. Isso pode acontecer desde a substituição total dos membros familiares por executivos profissionais não pertencentes à genealogia até a qualificação dos membros da família para ocupar cargos gerenciais ao longo do tempo (MOREIRA JR.; BORTOLI NETO, 2007). Comumente, isso é realizado através da primeira perspectiva (LUSSIER, SONFIELD, 2004).

Bueno, Fernández e Sánchez (2007) acreditam que a profissionalização depende:

- Dos princípios e valores que permanecem na empresa;
- Da existência de uma estruturada e de um modelo organizacional e empresarial; e
- Dos profissionais que exercem cargos de alguma responsabilidade executiva na empresa, pois devem ser adequados ao nível e orientação de formação, capacitação profissional, aptidões e atitudes para cada cargo.

Assim, é importante notar que, direta ou indiretamente, a questão da liderança formal, especialmente aquela não exercida por membros da família detentora da organização é um ponto essencial a ser discutido dentro desse tema. É importante destacar também que os executivos selecionados no mercado de trabalho, mesmo com qualificação profissional, podem não se adaptar às características desse tipo de empresa. Além disso, o grau de

profissionalização da organização dependerá do ciclo de vida dela (MOREIRA JR.; BORTOLI NETO, 2007).

Por fim, ao se falar em profissionalização e liderança, é imprescindível observar as dificuldades apontadas por Leach (1994) nesse tipo de processo:

- Dificuldades na delegação de responsabilidades;
- Posições de responsabilidade podem ser reservadas para os membros da família;
- Medo da perda de controle por parte da família;
- Falta de disponibilidade de uma vocação alternativa para o fundador; e
- Lealdade da família com os empregados. (p. 92)

Até aqui, o que se procurou destacar é que as empresas familiares são essenciais no desenvolvimento econômico do país. No entanto, para que essas possam crescer e se perpetuar no mercado, algumas características próprias delas precisam ser trabalhadas de modo a gerar essa permanência. Um dos pilares a ser desenvolvido é a profissionalização dessas empresas, que obrigatoriamente passa pelo desenvolvimento de uma liderança capaz de sustentar esse processo. O próximo tópico revisa alguns elementos essenciais desse conceito.

2.2 O gestor e seu papel de liderança na Organização.

A liderança é outro conceito complexo e multifacetado, que vem sendo estudada há anos, em busca do desenvolvimento de processos e líderes mais eficientes. Nessa direção, constata-se, notadamente, a partir do século XX, uma ampla gama de proposições teóricas e abordagens destinadas à compreensão deste fenômeno. Entre essas teorias pode-se destacar a Teoria dos Traços, Modelo Contingencial, Modelo da Árvore de Decisão, Modelo Transacional (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010; WAGNER; HOLLENBECK, 2009). No entanto, é fundamental compreender o conceito de “líder” em contraposição ao de “gestor”.

Para Robbins, Judge e Sobral (2010) liderança é a “capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos” (p. 359). Por outro lado, Sobral e Peci (2013) definem os gestores como “pessoas que tem como função tomar decisões e coordenar o trabalho de outros de forma a alcançar os objetivos organizacionais” (p. 7). Assim, para o gestor “prevalece uma visão de curto-médio prazo e sua preocupação é primordialmente com o bom desempenho do sistema gerencial e com a conquista de metas e resultados satisfatórios” (p. 50). Kotter (1998) é um dos defensores da diferenciação desses conceitos.

Quadro 1 – Comparação entre liderança e gerência

Liderar	Gerenciar
Gestão da mudança	Gestão da complexidade
Alinhar pessoas com visão e as estratégias	Organizar e treinar pessoas
Falar com muitas pessoas em todas as direções	Desenvolver e comunicar planos de ação
Apresentar valores às pessoas	Selecionar pessoas de acordo com funções
Motivar pessoas	Dedizar sobre delegação de autoridade
Apresentar visão de futuro	Definir estrutura e hierarquia
Lida com barreiras à mudança	Controlar pessoas e solucionar problemas

Fonte: adaptado de Kotter (1998)

Considerando esses aspectos, é possível ter um líder que não ocupe uma posição gerencial na hierarquia organizacional, bem como ter gestores incapazes de influenciar o comportamento e atitude de outros empregados. No entanto, quanto mais liderança um gestor

conseguir exercer sobre seus subordinados, maior a capacidade ele terá em direcionar o comportamento dos empregados na busca das metas institucionais. Assim, esses conceitos não são excludentes, mas complementares.

Para tanto, o exercício da liderança em um ambiente organizacional requer e integra certas habilidades (peculiaridades inatas que os distinguem de outras pessoas) e competências (técnicas e métodos de ação apresentadas e desenvolvidas no ambiente de trabalho) (ALVES, 2010). Assim, muitas teorias desenvolvidas a respeito de liderança foram abandonadas. Angeloni (2008), ao delinear o contexto altamente dinâmico no qual as organizações se inserem na modernidade, prefere abordar o tema sobre diferentes estilos gerenciais. Para a autora, o líder deve assumir três papéis distintos:

1. **Projetista:** define políticas, estratégias, estrutura e o processo de aprendizagem organizacional;
2. **Professor:** auxilia os funcionários a adquirirem percepções mais precisas e ricas da realidade, incentivando-as a perceber oportunidades de ação; e
3. **Regente:** impacta sobre os funcionários na busca da missão organizacional.

Nesse sentido, é preciso destacar que o conceito e as teorias acerca de liderança evoluíram muito ao longo do tempo. Na medida em que começa-se a pensar mais em competências e estilos de ação do que em características pessoais de um líder, torna-se mais fácil direcionar o comportamento em direção a uma liderança eficaz.

3. Método.

Para atender o objetivo proposto neste estudo foi realizada uma pesquisa de natureza exploratória com abordagem qualitativa. Para tanto, o método de coleta de dados escolhido foi a entrevista em profundidade, suportada por um roteiro com questões semi-estruturadas. Segundo Lakatos e Marconi (1991), essa técnica consiste em uma conversa face a face, através da qual se busca obter informações sobre determinado assunto. Além de características da organização e do indivíduo, buscou-se tratar também da autonomia do líder, do nível de profissionalização da organização e o papel que o líder ocupa e, por fim, processo sucessório.

Para selecionar participantes que realmente pudessem contribuir com o objetivo desse estudo, foram definidos alguns critérios de participação. Estes deveriam ocupar cargos de liderança há pelo menos seis meses em empresas familiares de pequeno porte (com até 25 funcionários). Além disso, não poderiam fazer parte da família proprietária da empresa.

Foram realizadas cinco entrevistas no período de outubro a novembro de 2013, com duração aproximada de 40 minutos cada uma. A fim de garantir o anonimato dos participantes foram criados códigos de identificação para a devida referência deles ao longo do estudo. As empresas para o qual trabalham também serão mantidas em sigilo. Isso garantiu uma maior tranquilidade e conforto por parte dos entrevistados, gerando mais clareza e veracidade das informações coletadas para a posterior análise dos dados. O código proposto traz foi construído considerando os elementos: a letra “E”, de entrevistado, seguido pela ordem de entrevista (de 1 a 5) e, por fim, a idade do entrevistado. Assim, são resumidos no Quadro 2 as características biográficas relevantes do respondente e da empresa na qual é empregado.

Quadro 2 – Características biográficas dos entrevistados e da empresa na qual é empregado

Código do Entrevistado	Idade da Empresa (em anos)	Número de Funcionários da Empresa	Idade do Entrevistado (em anos)	Tempo de Atuação na Empresa (em anos)
E1-41	74	23	41	3
E2-26	40	19	26	11
E3-26	16	9	26	5
E4-30	22	18	30	5
E5-25	27	6	25	8

Fonte: dados da pesquisa

Os dados do Quadro 2 comprovam os pré-requisitos de participação no estudo (empresas com menos de 25 funcionários e líderes com tempo de atuação superior há seis meses na organização), mas também relevam uma possibilidade de diferenciação grande entre as empresas, pois o tempo de existência delas é bem distinto. A diferença na idade dos entrevistados também merece ser avaliado nas respostas em relação as questões levantadas.

Por fim, é preciso ainda mencionar que todas as entrevistas foram gravadas e transcritas. Esse procedimento viabilizou uma análise de conteúdo mais criteriosa, cujos resultados são apresentados na seção seguinte.

4. Análise dos Resultados.

A estratégia utilizada na apresentação de dados foi contextualizar a atuação dos entrevistados e a profissionalização das empresas e posteriormente aprofundar os problemas que mais apareceram na análise de conteúdo. Esses problemas foram categorizados dentro de três aspectos: a autonomia do líder; a profissionalização das lideranças e o processo sucessório.

O Quadro 3 apresenta algumas características importantes do líder entrevistado e da organização na qual atua.

A análise do Quadro 3 apresenta a capacidade técnica e a exigência como marcas principais de liderança dos entrevistados, segundo a percepção dos mesmos. Já na atuação desses líderes na empresa familiar de pequeno porte parece bem restrita com relação a tomada de decisão e ao papel que desempenham na profissionalização da empresa. Esses dados são coerentes a dificuldade de delegação de responsabilidades e a ocupação de posições de responsabilidade reservadas apenas aos membros da família, apontados por Leach (1994) como problemas presentes no processo de profissionalização.

Com relação a profissionalização da empresa, apenas dois entrevistados as viram como profissionalizadas, sendo o processo sucessório mais estruturado para essas. Nas empresas vistas como em processo de profissionalização, a figura do dono ainda aparece como muita força. Em um sentido contrário, é importante destacar que, mesmo que algumas empresas não estejam profissionalizadas, elas estão engajadas no processo, que segundo Moreira Jr. (2011) é fundamental para a perpetuação dessas empresas.

Quadro 3 - Características de liderança e profissionalização das empresas pesquisadas

Código do Entrevistado	Características de liderança	Liberdade na tomada de decisão	Papel do líder na profissionalização da empresa	Profissionalização da empresa	Processo sucessório
E1-41	Carismático, exigente e busca opiniões	Decide apenas sobre a parte administrativa em que atua	Dar ideias	A empresa já está profissionalizada	Existe e é planejado
E2-26	Exigente, tecnicamente bom e justo	Tem grande liberdade na tomada de decisão, exceto nas estratégicas e que envolvem muito dinheiro	Colocar em prática a descentralização	A empresa está parcialmente profissionalizada, pois ainda há muita centralização na figura do dono	Existe, mas não tem planejamento
E3-26	Exigente, controlador, leal e honesto	Decide apenas sobre a parte administrativa em que atua	Dar ideias	A empresa está parcialmente profissionalizada, pois ainda há muita centralização na figura do dono	Não existe
E4-30	Exigente, tecnicamente bom, incentivador e um pouco ausente	Decide apenas sobre a parte administrativa em que atua	Dar ideias	A empresa já está profissionalizada	Existe, mas não tem planejamento
E5-25	Carismático, honesto e exigente	Tem grande liberdade na tomada de decisão, exceto nas estratégicas e que envolvem muito dinheiro	Dar ideias	A empresa não está profissionalizada. A figura do dono é primordial.	Não existe

Fonte: dados da pesquisa

Associando esses dados com o perfil biográfico dos entrevistados pode-se destacar que a menor empresa é a que não está profissionalizada, enquanto a maior e mais antiga é aquela que já está profissionalizada e possuiu processo sucessório formalizado. Não parece haver uma relação entre a idade do líder e a liberdade nos processos de tomada de decisão.

Nos próximos tópicos são discutidos em maior profundidade os pontos apontados como principais problemas vivenciados pelos líderes entrevistados nas empresas familiares de pequeno porte em que trabalham.

4.1 Autonomia do líder

Conforme apresentado no Quadro 3, todos os entrevistados desfrutam de um determinado grau de autonomia na tomada de decisão. Em alguns casos, os líderes têm total liberdade de atuação dentro da sua área, porém alguns têm sua atuação limitada a questões administrativas, como: contratações, jornada de trabalho, cobranças diversas, premiações e algumas ações táticas de curto prazo (descontos, margens de preço, etc.).

Em outros casos, os líderes ultrapassam essa “barreira” e atuam nas decisões da empresa como um todo, mas sempre limitado a questões sem peso estratégico ou sem grande envolvimento de capital. As afirmações a seguir ilustram tal constatação.

“O dono da empresa centraliza toda a tomada de decisão da companhia. Mas eu sinto que, por mais que ele queira mostrar que está a par de tudo o que acontece no dia a dia, ele deixa em minhas mãos a responsabilidade de levar nossos funcionários para frente, mesmo eu



sendo muito diferente dele e tratando os funcionários de forma diferente. Ele já não quer mais essa dor de cabeça”. (E2 – 26)

“A família dona da empresa não deixa nada passar despercebido. Eles estão em cima de todo mundo, até pelo fato da empresa ser pequena. Eu sinto que tenho um pouco de liberdade na área que estou, mas são coisas pequenas que já não tenho mais que avisar ou pedir autorização. São coisas que faço sempre do mesmo jeito ou que mudo bem pouco, como “chamadas de atenção” ou elogios, aprovação de algumas ausências, horários de almoço ou chegada e saída diferentes do horário usual”. (E3 – 26)

Embora alguns entrevistados tenham relatado certo grau de autonomia na tomada de decisão, alguns assuntos específicos parecem ser de responsabilidade exclusiva dos membros da família que trabalham na empresa. Entre esses pontos específicos estão as decisões estratégicas, principalmente as de longo prazo e que afetam a empresa como um todo, bem como todas as decisões que envolvem um volume de capital considerado alto.

É preciso destacar, no entanto, que mesma as liberdades que dizem possuir só foram alcançadas ao longo do tempo, através da comprovação da competência dos líderes. Ao se provar ao(s) dono(s) da empresa resultados positivos ou melhoria do ambiente de trabalho, os líderes conseguiram galgar certo grau de autonomia nas ações, embora essa sempre esteja direcionada a questões onde algum eventual erro ou mudança drástica não irá afetar o desempenho da empresa.

“A partir do momento que comecei uma revolução na forma de premiar e motivar a equipe, sem precisar gastar mais por isso, os donos da empresa já me olharam diferente, até porque era uma coisa nova. Aí quando os resultados começaram a aparecer, e não foi em forma de aumento de vendas, mas quando os funcionários começaram a faltar menos, brincar mais, brigar menos ou levar menos atrito “pra cima”, os donos me elogiaram e já começaram a me dar algumas outras liberdades”. (E4 – 30)

O ápice da confiança dada ao líder pelo(s) dono(s) da empresa é o de participar de algumas reuniões importantes sobre as estratégias de longo prazo da organização, onde a opinião e a experiência do líder são escutadas e realmente levadas em consideração, porém nunca admitidas como a “palavra final”. No entanto, é importante considerar que quanto maior o envolvimento do líder nesses processos, maior a capacitação do mesmo na administração dos empregados e alinhamento das metas organizacionais e o comportamento a ser gerenciado.

Esses dados são fundamentais para compreender as limitações do papel de um gestor que quer desenvolver sua liderança dentro de uma organização familiar de pequeno porte. Algumas das próprias características desse tipo de empresa atuarão como inibidores da liderança de pessoas não pertencentes a família detentora: dificuldade de descentralização (MOREIRA JR.; BARTOLI NETO, 2007), grande envolvimento dos donos com a organização (SOARES; MACHADO; MAROCCO, 1997) e dificuldade na delegação de responsabilidades (LEACH, 1994). Enquanto outras, tais como a confiança mútua entre dono e líder (MOREIRA JR.; BARTOLI NETO, 2007), podem atuar como facilitadoras.

4.2 O líder e a profissionalização da Empresa.



As empresas familiares de pequeno porte nas quais os entrevistados trabalhavam, em geral, possuem processos e estruturas pouco profissionalizadas, ou seja, tudo funciona ao redor da família dona da empresa. Grande parte dos funcionários dessas empresas deixa de realizar atividades específicas da área em que atua para auxiliar em questões de outras áreas e, por vezes, até assuntos pessoais do(s) dono(s). Como fazem isso constantemente, atrapalham o andamento da empresa como um todo, pois as tarefas cotidianas de suas respectivas áreas ficam paralisadas. Tal informação é exemplificada por E2-26:

“Às vezes estávamos no meio de algo realmente importante, como uma venda para um grande cliente ou fazendo uma reunião de equipe e o Sr. Nelson (nome fictício), dono da empresa, parava tudo e mandava alguém ir no correio ou levar o carro para lavar, por exemplo”.

Falta, claramente, a separação entre o lado profissional e o pessoal.

A centralização de informações também parece ser um processo que atrapalha a rotina de trabalhos. Na visão dos entrevistados, o fato do(s) dono(s) estar(em) e passar(em) muito tempo dentro na empresa e de que o modo de atuação deles fez a organização crescer corrobora para que ele(s) queira(m) saber de tudo o que ocorre e mantenham determinados comportamentos.

“Todo mundo sabe como funciona. O Renato (nome fictício, dono da empresa) tem que ficar sabendo o que todo mundo faz. E imediatamente. Além do que todo mundo tem que passar pra ele todas as decisões que tem que ser tomadas, exceto por mim em alguns momentos, e mesmo assim ele ainda não se acostumou cem por cento com isso”. (E5 – 25)

O medo da perda de controle por parte da família é uma dificuldade do processo de profissionalização (LEACH, 1994) e pode estar contribuído para o avanço desse cenário.

A profissionalização da empresa, segundo Rocha (2002), pode ser entendida como a evolução do processo de gestão empresarial, sempre no intuito de tornar a organização mais eficaz. É o processo de racionalização e modernização das atividades administrativas, sendo caracterizada pela substituição de métodos indutivos e contratações patriarcais por métodos impessoais e racionais e por contratações assalariadas.

Embora a definição de profissionalização e os dados relatados demonstram a incipiência desse processo nas organizações analisadas, os entrevistados reconhecem esse processo como fundamental à continuidade da empresa no mercado. Para eles, somente empresas estruturadas de modo profissional conseguem sobreviver as constantes mudanças de mercado atual.

“Não tem como uma empresa que dependa única e exclusivamente do dono, para qualquer situação, hoje em dia, sobreviver um ano contra concorrentes que respondam rápido ao mercado e que tem mais de meia dúzia de cabeças pensantes em relação à inovações, ao invés de uma só”. (E5 – 25)

Esse processo de profissionalização, tanto quanto indispensável, é árduo e tortuoso. Para os líderes dessas empresas, não se tem uma fórmula pronta e assertiva para induzir o dono da empresa ou sua família, a acatarem a decisão e iniciarem um processo desse tipo em suas empresas, mas todos reconhecem que é preciso fazê-lo. Sabe-se que, nas rápidas e precisas mudanças mercadológicas de hoje, no crescimento dos concorrentes, no aumento do nível

crítico dos consumidores, as empresas consideradas mais profissionais conseguirão se manter de forma mais saudável e responder melhor e mais rápido às novas exigências, conforme Floriani (2007).

4.3 O líder e o processo sucessório.

Neubauer e Lanke (1999), afirmam que a decisão sobre o sucessor da empresa é a mais importante a ser tomada, visto que será normalmente o fator principal para o sucesso ou o fracasso da mesma. Assim, preparar o sucessor com antecedência, ou seja, antes de os donos das empresas terem intenção ou vontade de sair de suas empresas, é primordial para a sobrevivência dela. No entanto, o planejamento sucessório foi apontado pelos entrevistados como a parte mais complexa dos desafios enfrentados em empresas familiares. O perfil desse tipo de empresa agrega donos centralizadores e como dificuldade na modernização de processos e estruturas, criando grandes empecilhos no processo de sucessão.

Os líderes entrevistados têm, inclusive, opiniões diferentes em relação ao modo como esse processo deve ser aplicado. Os entrevistados E2 – 26 e E5 – 25 dividem a mesma opinião em relação a esse processo. Eles acreditam que, independentemente do cargo, os funcionários devem sempre preparar alguém que está abaixo, em termos hierárquicos, para assumir sua função a qualquer momento. Inclusive sendo motivados a participar de atividades em todas as áreas da empresa e conhecer todos os seus processos. Afirmam, também, que em relação à sucessão do dono da empresa, qualquer pessoa responsável, que seja conhecedor de todos esses processos, independente do cargo, pode assumir tal função.

Em relação aos líderes E1 – 41 e E3 – 26, ambos concordam que o processo sucessório só deve ser feito com funcionários do alto escalão, ou seja, pessoas que se encontram imediatamente abaixo, hierarquicamente, do dono ou da família dona da empresa. Além disso, esses funcionários é que devem se empenhar, individualmente, em se desenvolver a ponto de poder substituí-los. Esses líderes entrevistados, não acreditam, portanto, em processo sucessório para todos os cargos e funcionários da empresa.

Porém, todos afirmam ser de extrema importância que o(s) dono(s) da empresa tenham alguém para suceder-lhes imediatamente após saírem de seus cargos. Acreditam, também, ser essencial que essa pessoa seja responsável, boa tecnicamente e que tenha experiência em todas as áreas da empresa, como relata E1 – 41:

“O mais importante é a pessoa que suceda o dono seja ótima tecnicamente, que entenda de tudo, pra poder decidir sobre os problemas de todas as áreas da empresa. E pra essa pessoa ser boa em tudo, ela tem que ter vivido um tempo em todas as áreas, daí a necessidade de um treinamento, mesmo de curto prazo, em todas as áreas. E outra, ela tem que fazer isso imediatamente após a saída do dono, e a empresa não pode perder em termos de resultado, então as decisões tem que ser acertadas”.

Pode-se citar, ainda, outros pontos de consentimento geral dos líderes entrevistados. Todos concordam que o processo sucessório é extremamente favorável à empresa, que terá, em seu novo dono, uma pessoa com ideias novas, modernas, que entenda melhor os anseios dos funcionários e os desejos dos consumidores. E todos citaram, também, que esse processo sucessório deve ser realizado antes mesmo de os donos terem ideia de quando irão sair. Como diz E2 – 26:

“O treinamento pode começar antes mesmo do dono querer ou tiver que sair. Assim, qualquer coisa que aconteça, essa pessoa já vai estar apta a assumir imediatamente, sem danos à empresa”.

Em relação ao modo como os líderes participam desse processo, a unanimidade também é evidente. Todos citaram, de alguma forma e em determinado momento, a importância deles próprios alertarem e informarem aos donos da empresa os riscos enfrentados quando não se possui tal planejamento sucessório. Como resume E4 – 30:

“Foi muito importante eu falar pro Sr. Rubens (nome fictício) o quanto seria necessário ele desenvolver um substituto. Disse que se acontecesse algo a ele, ou se ele ficasse impossibilitado de se comunicar com a gente por qualquer tipo de imprevisto, quem tomaria as decisões? E de que forma elas seriam tomadas? Ele entendeu o recado e ficou muito preocupado. Ele ainda não tem ninguém em mente, mas o planejamento já começou”.

Por isso, o maior desafio em relação ao processo sucessório, por parte dos líderes, é demonstrar a importância do mesmo aos familiares donos da empresa, de modo a convencê-los e fazê-los criar e dar continuidade ao mesmo. Isso vai de acordo com Adachi (2006), que afirma que os principais critérios e deveres nesse processo residem no fato de existir duas disposições de vontade: o sucedido deve ceder sua posição e o sucessor deve assumir o novo posto. E isso deve acontecer de forma que o sucedido tenha o real intuito de passar o comando da empresa e o sucessor tenha a real disponibilidade para essa responsabilidade.

5. Considerações Finais.

Diante da importância que as empresas familiares têm na perspectiva econômica nacional, este estudo primou pela compreensão dos desafios que líderes contratados têm em sua atuação dentro deste contexto. Isto porque eles ocupam papel central na profissionalização dessas empresas, processo este fundamental para sua perenidade. Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) e Fleury e Fleury (2001), o desenvolvimento adequado de lideranças nas organizações, em geral, pode trazer a elas uma importante vantagem competitiva no mercado.

Os principais desafios levantados estão diretamente relacionados às próprias características das empresas familiares. Entre eles deve-se destacar: a falta de autonomia, especialmente na tomada de decisões estratégicas, a necessidade de conquistar a confiança dos donos para angariar espaço na tomada de decisão, problemas pessoais resolvidos dentro da organização, a centralização de informações promovida pelo dono sobre ele mesmo e a necessidade de convencer o dono sobre a necessidade de se realizar um planejamento sucessório.

Além disso, embora não tenha sido alvo direto da coleta de dados, é possível perceber pelos dados levantados que o papel que os entrevistados assumem está muito mais próximo de um gestor do que de um líder. Isto porque o foco de trabalho dos mesmos reside em uma visão de curto prazo, no bom desempenho do sistema gerencial e na obtenção de resultados (SOBRAL; PECI, 2013). O papel de projetista (ANGELONI, 2008) parece ser deixado de lado, uma vez que essas pessoas não atuam na definição das estratégias da organização.

Assim, este pode ser visto inclusive como um desafio a ser vencido por pessoas que ocupam papéis de gestão dentro das organizações, mas também querem influenciar as pessoas na busca dos objetivos organizacionais. É preciso criar estratégias para que os empregados não os enxerguem como pessoas sem credibilidade ou que não tem poder de decisão algum. Segundo Fleury e Fleury (2001), a sustentabilidade do negócio depende do líder ter influência

e autonomia para desenvolver os seus subordinados, atendendo à *core competence* da organização e, assim, trazendo vantagem competitiva à mesma.

Espera-se com esse trabalho contribuir de forma inicial para ampliar as discussões acerca de dois temas complexos, mas não menos importantes: empresas familiares e liderança. No entanto, é necessário ressaltar que o estudo apresentou limitações. Entre elas destaca-se o pequeno número de entrevistas em profundidade realizadas e o fato de todas as empresas pesquisadas serem de pequeno porte. Ao mesmo em que isso se revela, se apresenta como oportunidade para futuras pesquisas, sejam elas descrevendo o problema de forma quantitativa afim de extrapolar para o universo os dados encontrados, sejam elas pesquisando outros portes organizacionais, que podem vivenciar problemas distintos dos relatados aqui.

Referências

ADACHI, P. P. *Gestão da Empresa Familiar e Solução de Conflitos*. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

ALVES, S. Liderança organizacional: discussão sobre um conceito-chave à administração. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração – RPCA*, v. 4, n.1, p. 43-53, 2010.

ANGELONI, M. T. *Organizações do Conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologia*. São Paulo: Saraiva, 2008.

BUENO, J. C. C.; FERNÁNDEZ, C. D.; SÁNCHEZ, A. V. *Gestão da Empresa Familiar: conceitos, casos e soluções*. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CALEIRO, J. P. Brasil vai cair 2 posições para 9ª maior economia, diz FMI. *Revista Exame*, 2015. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/economia/noticias/brasil-vai-cair-2-posicoes-para-9a-maior-economia-diz-fmi>>. Acesso em 26 de novembro de 2015.

CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY – CIA. *The World Factbook*. 2015. Disponível em <<https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/rankorder/2001rank.html>>. Acesso em 26 de novembro de 2015.

CONCEIÇÃO, A. Mercado vê inflação maior e economia mais retraída em 2015 e 2016. *Valor Econômico*, 2015. Disponível em <<http://www.valor.com.br/brasil/4233022/mercado-ve-inflacao-maior-e-economia-mais-retraida-em-2015-e-2016>>. Acesso em 26 de novembro de 2014.

DONNELEY, R. G. *A empresa familiar*. São Paulo: Abril-Tec, 1976.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. *Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um quebra-cabeça caleidoscópico*. São Paulo: Atlas, 2001.

FLORIANI, O. P. *Empresa familiar ou... Inferno familiar?* Curitiba: Editora Jurua, 2007.

FREITAS, E. C.; BARTH, M. Profissionalização da Gestão em Empresas Familiares: Estagnar ou Inovar? *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, v.7, n.3, p. 158-185, 2011.

GRSICK, K. E.; DAVIS, J. A.; McCOLLUM, M.; LANSBERG, I. *De Geração Para Geração*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.10, n.1, p. 29-43, 2016
ISSN 1982-2537

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. *Administração Estratégica*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

KOTTER, J. What learders really do. *Harvard Business Review on Leardership*. Harvard: Harvard Business Press, 1998.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. *Fundamentos da Metodologia Científica*. São Paulo: Editora Atlas, 1991.

LEACH, P. *Family Business*. London: Stoy Hayward, 1994.

LEONE, N. A sucessão não é tabu para os dirigentes da PME. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 15., 1991. Belo Horizonte. *Anais...* Belo Horizonte – MG: ANPAD, 1991.

LODI, J. B. *A Empresa Familiar*. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

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

MACCARI, E. A.; CAMPANÁRIO, M. de A.; ALMEIDA, M. I. R.; MARTINS, A. Empresa familiar e as dificuldades enfrentadas pelos membros da 3ª. Geração. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 30., 2006. Salvador. *Anais...* Salvador – BA: ANPAD, 2006.

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MOREIRA JR., A. L. *Bastidores da Empresa Familiar*. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

MOREIRA JR., A. L.; BORTOLI NETO, A. *Empresa Familiar: um sonho realizado*. São Paulo: Saraiva, 2007.

NETO, A.; TANURE, B.; SANTOS, C.; LIMA, G. Executivos brasileiros: na contramão do perfil reificado da liderança transformacional. In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 2., 2009. Curitiba. *Anais...* Curitiba – PR, 2006.

NEUBAUER, F.; LANKE, A. G. *La Empresa Familiar: como dirigi-la para que perdure*. Bilbao: Deusto, 1999.

PEREIRA, M. F.; RIBEIRO, M. L. G.; LISONI, J.; CARIO, S. F. Processo de mudança e adaptação estratégica em uma empresa familiar brasileira: o caso da Reunidas S/A. *Organizações em Contexto*, v.6, n.11, p. 86-124, 2010.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. *Comportamento Organizacional*. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

ROCHA, C. H. M. Profissionalização x modernização: um estudo de caso de uma empresa familiar do setor têxtil. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 30., 2006. Salvador. *Anais...* Salvador – BA: ANPAD, 2006.
Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.10, n.1, p. 29-43, 2016
ISSN 1982-2537

GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 26., 2002. Salvador. *Anais...* Salvador – BA: ANPAD, 2002.

SANT’ANNA, A.; VAZ, S.; NELSON, R.; CAMPOS, M.; LEONEL, J. Liderança: uma análise sob a perspectiva de acadêmicos brasileiros e norte-americanos. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 33., 2009. São Paulo. *Anais...* São Paulo – SP: ANPAD, 2009.

SERVIÇO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. *Pequenos Negócios em Números*, 2014. Disponível em: < <http://www.sebraesp.com.br/index.php/234-uncategorised/institucional/pesquisas-sobre-micro-e-pequenas-empresas-paulistas/micro-e-pequenas-empresas-em-numeros> > Acesso em_28 de outubro de 2014.

SERVIÇO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SANTA CATARINA – SEBRAE. *No Brasil, 90% das empresas são familiares*. 2005. Disponível em: < <http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=10410> > Acesso em_28 de outubro de 2014.

SOARES, J.; MACHADO, A. C.; MAROCCO, B. Gestão em família. *Revista Pequenas Empresas, Grandes Negócios*, Rio de Janeiro, v.9, n.107, p. 30-35, 1997.

SOBRAL, F.; PECI, A. *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson, 2013.

WAGNER, J. A.; HOLLENBECK, J. R. *Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva*. 2ª. Ed. São Paulo: Saraiva, 2009.