



Universidade Federal do Pampa
Campus Santana do Livramento
Graduação em Administração
Trabalho de Curso

**DESAFIOS DA PROFISSIONALIZAÇÃO E SUCESSÃO: UM ESTUDO EM UMA
EMPRESA DO RAMO ÓTICO**

**CHALLENGES OF PROFESSIONALIZATION AND SUCCESSION: A STUDY IN
AN OPTICAL BRANCH COMPANY**

**DESAFÍOS DE LA PROFESIONALIZACIÓN Y SUCESIÓN: UN ESTUDIO EN UNA
EMPRESA DEL RAMO ÓPTICO**

Ricardo dos Santos Teixeira

Prof. (a) Dra. Andressa Hennig Silva

RESUMO: Os passos mais importantes na continuidade de uma empresa familiar são quando chega o momento de pensar na sucessão e na profissionalização, estes fatores levam a muitos caminhos e estes as vezes complicados. Este estudo buscou trazer à tona esses dois tópicos em uma empresa familiar do ramo ótico, com sede na cidade de São Gabriel/RS, que atua no mercado há 27 anos, e possui filiais em outras duas cidades, Santa Maria e Santana do Livramento. A partir desse campo de estudo buscou-se atingir o objetivo geral de analisar a percepção dos atores organizacionais no que tange o início da profissionalização e processo sucessório. A pesquisa figura como de abordagem qualitativa, de caráter descritivo e estudo de caso. Os métodos de coleta dos dados foram, observação participante e entrevistas, para a análise de dados e melhor compreensão dos mesmos inspirou-se na técnica de análise de conteúdo. Os principais resultados obtidos com a pesquisa foram, a identificação da necessidade de uma implantação de técnicas de gestão e profissionalização, para melhor obtenção de resultados, bem como a elaboração de um plano sucessório.

Palavras-Chave: Empresa Familiar; Profissionalização; Sucessão; Ótica.

ABSTRACT: The most important steps in the continuity of a family business are when it comes time to think about succession and professionalization, these factors lead to many ways and these sometimes complicated. This study search to bring these two topics to the foreground in a family-owned company in the optical branch, based in the city of São Gabriel / RS, which has been operating in the market for 27 years, and has affiliated societies in two other cities, Santa Maria and Santana do Livramento. From this field of study we search to achieve the general objective of analyzing the perception of the organizational actors regarding the beginning of the professionalization and succession process of the family business. A research with qualitative approach, of descriptive character and case study. The methods of data collection were documentary analysis, participant observation and interviews, for the analysis of data and better understanding of them the content analysis technique was used. The main results obtained with the research were, the identification of the need for an implementation of management techniques and professionalization, to obtain better results well how the elaboration of a succession plan.

Key-words: Professionalization; Family business ; Succession; Optical.

Resúmen: Los pasos más importantes en la continuidad de una empresa familiar son cuando llega el momento de pensar en la sucesión y la profesionalización, estos factores llevan a muchos caminos y estos a veces complicados. Este estudio buscó traer a la superficie estos dos tópicos en una empresa familiar del ramo óptico, con sede en la ciudad de São Gabriel / RS, que actúa en el mercado desde hace 27 años, y tiene filiales en otras dos ciudades, Santa Maria y Santana do Livramento. A partir de ese campo de estudio se buscó alcanzar el objetivo general de analizar la percepción de los actores organizacionales en lo que se refiere al inicio de la profesionalización y proceso sucesorio de la empresa familiar. Una investigación con abordaje cualitativo, de carácter descriptivo y estudio de caso. Los métodos de recolección de los datos fueron análisis documental, observación participante y entrevistas, para el análisis de datos y mejor comprensión de los mismos se utilizó la técnica de análisis de contenido. Los principales resultados obtenidos con la investigación fueron, la identificación de la necesidad de una implantación de técnicas de gestión y profesionalización para mejor obtención de resultados bien como la elaboración de un plan sucesório.

Palabras-Clave: Empresa familiar; Profesionalización; Sucesión; Óptica

1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares são as primeiras formas de organizações conhecidas, desde o seio da família até mesmo corporações multinacionais muitas vezes iniciam por meio destas. As famílias visualizavam uma oportunidade de mercado, por meio de necessidades sentidas por ela própria, e com isso surgem os primeiros empreendimentos. Pessoas casam, juntam economias, dividem sonhos e geram famílias, e essas passam a se confundir, em vezes, com o meio organizacional (GERSICK et al., 1997).

Ao redor do mundo, cerca de 80% das empresas são classificadas como familiares, desde a padaria da esquina da sua casa até mesmo o imenso conglomerado multinacional, e essas estão tão incrustadas em nossa sociedade que por vezes nem nos damos conta do número de empresas familiares ao nosso redor (GERSICK et al., 1997).

Para Lodi (1978) empresa familiar é aquela em que a sucessão está ligada ao fator hereditário, e o sobrenome da família está associado aos valores e/ou a figura de um fundador, e nesse sentido afirma que a empresa familiar nasce a partir da segunda geração quando o fundador sinaliza abrir caminho aos herdeiros sobre a gestão da empresa.

Partindo de dados gerais, é observado que vários eram os fatores que levavam, as empresas de pequeno porte, muitas destas familiares, nascidas até 2008 ao fechamento, venda ou outros, por motivos muitas vezes relacionados ao descontentamento dos membros e sócios em relação as ações realizadas pela gestão, falta de profissionalização, conflitos, entre outros (SEBRAE, 2016).

Em contra ponto, pesquisa realizada pelo Sebrae (2016), demonstra uma queda vertiginosa nesse número que passou de 45,80% de mortalidade, em empresas com até dois anos, para 23,40% em empresas nascidas a partir do ano de 2012, tendo em vista também as mudanças na legislação que permitiram o registro de MPE (Micro e Pequenas Empresas) no Simples Nacional, sendo estas favorecidas com um tratamento tributário favorável e simplificado.

Dentre os principais entraves relacionados a gestão da empresa familiar, reforça-se que a questão da sucessão e profissionalização, ainda são tabus no ambiente corporativo familiar, já que nesses dois aspectos, o proprietário, que inovou e investiu tempo e dinheiro, terá em muitos casos, que definir quem o sucederá ou optar pela profissionalização da administração, e assim passar o comando dos negócios a terceiros, situação essa de difícil condução até mesmo pelas questões emocionais envolvidas nesse modelo (GERSICK et al., 1997).

A partir dos pressupostos abordados e ainda de acordo com o supracitado, Gersick et. al. (1997) afirma que os conflitos que tendem a emergir, são em geral, relativos principalmente a sucessão. E esses podem perdurar por anos, fazendo com que a empresa venha a declinar, perder rendimentos e até mesmo falir. E ainda causar grandes danos no círculo familiar, causando desentendimentos e brigas entre os proprietários.

Para equacionar essas questões, a profissionalização da empresa é um passo importante em direção ao futuro, e visa principalmente a sobrevivência, da empresa à segunda geração, que segundo Gersick et al. (1997) a maioria das organizações familiares não chegam a terceira

geração da família em virtude dos conflitos gerados entre essas gerações, interesses pessoais acima dos da empresa, e vai mais longe ao afirmar que outros fatores como ciúmes, ódio e brigas entre os membros, fazem com que a empresa entre em decadência e tenha seu fim logo ali na frente.

Sendo assim os problemas que a família enfrenta no cotidiano do lar, refletem nas decisões tomadas perante a empresa, Kets de Vries et al. (2009) afirma que em função da família se tratar de um dos pilares da nossa sociedade e ser a primeira forma de organização que conhecemos na vida, essa tem papel fundamental na transmissão de valores para gerações futuras e quer sempre garantir o bem estar de seus membros, sejam eles financeiros, psicológicos ou de segurança.

Sabendo disso, sente-se a necessidade de, cada vez mais, ampliar os estudos sobre empresas familiares dos mais diversos segmentos econômicos, a fim de compreender e analisar suas peculiaridades e assim contribuir para o meio acadêmico com esse estudo. Verifica-se que boa parte dos estudos nas empresas familiares versam sobre processos de sucessão e profissionalização já ocorridos (MARQUES, 2010; TROCCOLI; ALTAF, 2009; PETERLINE; PALOMBINO; 2010), diferentemente da proposta deste estudo que busca identificar e propor um plano de sucessão e profissionalização.

Neste cenário, se insere o presente estudo, que tem a intenção de contribuir para a academia e a prática gerencial na medida em que busca responder o seguinte problema de pesquisa: de que forma uma empresa familiar do ramo óptico pode iniciar seu processo de sucessão e profissionalização?

Para resolver a questão, tem-se como objetivo analisar a percepção dos atores organizacionais no que tange o início da profissionalização e processo sucessório da empresa familiar, e com base nos seus relatos, justificar a importância desse estudo tanto para o campo teórico quanto prático.

Os objetivos específicos do estudo são:

- i. Caracterizar a empresa familiar em estudo;
- ii. Identificar os papéis que os indivíduos desempenham na organização, conforme o modelo dos três ciclos;

Para tanto este estudo está estruturado da seguinte forma, após a introdução que buscou contemplar a problemática, justificativa e objetivos do estudo, a segunda parte trás o referencial teórico para análise da literatura e outros conceitos, logo em seguida a metodologia, visando

estabelecer as condições para este estudo e corroborando as escolhas científicas, e por fim apresenta as referências utilizadas no estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão apresentados os conceitos que norteiam esta pesquisa, e será dividida em três tópicos: conceitos de empresa familiar, sucessão e profissionalização na empresa familiar.

2.1 EMPRESA FAMILIAR

Segundo Bornholdt (2005) empresa familiar é, toda organização, que o controle acionário pertence a uma família ou seus herdeiros, crenças e valores se identificam com os da família, atos dos membros da família repercutem na empresa, esses fazendo ou não parte dela.

Para Adachi (2006), toda organização na qual uma ou mais famílias tenham poder de decisão, envolvendo o controle societário e participem da gestão dos negócios, caracteriza uma empresa familiar.

Enquanto que para Lodi (1978) uma empresa de fundador e sem herdeiros não é considerada uma empresa familiar, bem como quando uma família investe dinheiro, também não qualifica a empresa como familiar, familiar é aquela em que a sucessão dos proprietários está ligada ao fator hereditário e os valores da organização identificam-se com a figura de um fundador ou ao sobrenome de uma família.

Vários autores, definem empresas familiares sob a ótica da propriedade, do poder que a família exerce sobre a empresa, e da intenção de transferir a empresa às futuras gerações (CASILLAS et al., 2007). Em relação a propriedade e ao controle, pode-se levar em consideração a participação dos membros da família no capital social da empresa ou o fato de que, a família admita controlar a empresa.

No que tange à direção, os autores Gersick et al. (1997), Bornholdt (2005) e Casillas et al. (2007) concordam que há necessidade de manter a família em funções administrativas e que os cargos de chefia sejam preenchidos por membros da família e também com a continuidade da empresa, os descendentes do fundador devem ter controle sobre a gestão do negócio.

A seguir, estão relacionados alguns conceitos de autores relevantes, quando o assunto é gestão de empresas familiares.

Conceitos por autores – os principais conceitos sobre empresas familiares.

Carsud (1996). Empresa familiar é aquela em que a propriedade e as decisões são controladas pelos membros de um "grupo de afinidades afetivas"

Barry (1999). Empresa familiar é aquela que, na prática, é controlada por uma única família.

Lansberg, Perrow e Rogolsky (1988). Empresa na qual os membros da família têm o controle legal sobre a propriedade.

Gallo e Sveen (1991). 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.

Stem (1996). Empresas na qual os membros de uma ou duas famílias são proprietários e diretores.

Ward (1989). Empresa que será transferida à geração seguinte da família para que a dirija e controle.

Handler (1989). A organização na qual as principais decisões operacionais e os planos de sucessão da diretoria são influenciados pelos membros da família que formam parte da diretoria ou do conselho de administração.

Bork (1986). Empresa familiar é a que foi fundada por um membro da família e foi transferida, ou espera-se que se transfira, aos seus descendentes. Os descendentes do fundador ou fundadores originais terão a propriedade e o controle da empresa. Além disso, membros da família trabalham e participam da empresa e dela se beneficiam.

Fonte: Neubauer E Lank, (1999) apud CASILLAS ET AL. (2007).

Em vista dos conceitos apresentados pelos autores citados, a maioria converge para um aspecto básico, concordando que para a empresa ser familiar esta deverá estar sob a tutela de uma família, sendo assim o presente estudo adotará por via de regra tal conceito.

Ainda demonstra que para os vários autores, a empresa para ser familiar deverá apresentar características específicas, como laços hereditários, propriedade sob o controle de uma ou mais famílias e controle. Esses conceitos encontram respaldo em algumas das teorias acerca do tema, como o modelo de três círculos, que faz distinção do que é família, propriedade e gestão do negócio, o qual será abordado a seguir.

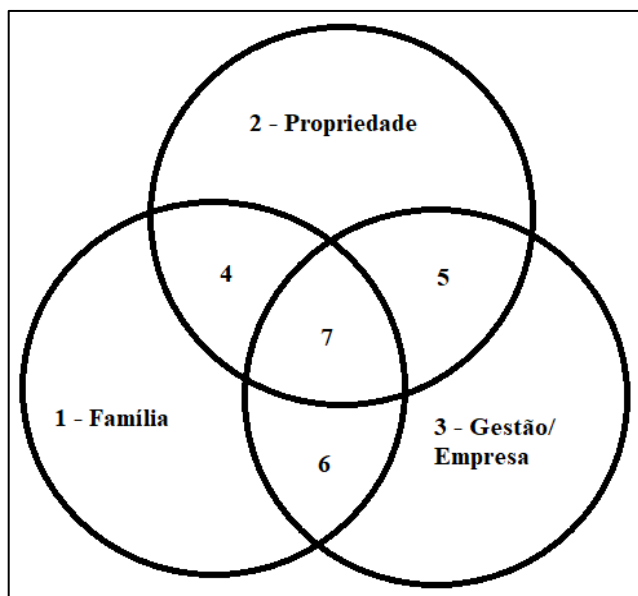
2.1.1 MODELO DE TRÊS CÍRCULOS DAS EMPRESAS FAMILIARES

Gersick et al. (1997) criou o modelo dos três ciclos, observando a necessidade de explicar a complexa dinâmica das empresas familiares e distinguir o que é família, gestão e sócios. Deste modo, caracteriza o sistema da empresa familiar e seus subsistemas, que são independentes, mas superpostos.

O modelo identifica os proprietários, a família e os gestores da empresa. Para Gersick et al. (1997) qualquer pessoa pode fazer parte de um dos sete setores da empresa familiar, dentro de um ou mais dos círculos. Estes círculos representam a gestão, propriedade e família, conforme a figura 01.

Conforme a figura 01, no círculo superior encontram se somente os proprietários, no inferior esquerdo estão os membros da família e no círculo inferior direito estão os funcionários. Uma pessoa ligada a empresa de uma só maneira estará em um dos setores externos: 1, 2 ou 3.

Figura 01 – Modelo dos três círculos



Fonte: Gersick et al. (1997, p. 6).

Um sócio, que não é membro da família e nem funcionário está no setor 2. No setor 1, encontram se os membros da família, que não são nem proprietários e nem funcionários. As pessoas ligadas a empresa de mais de uma forma, estarão nos setores sobrepostos, em mais de um círculo, ao mesmo tempo.

Proprietário que é membro da família, mas não funcionário, está no setor 4. Proprietário que trabalha na empresa, mas não faz parte da família, encontra se no setor 5. No setor 6,

encontra-se membros da família que são funcionários da empresa. E por último, o proprietário, que é membro da família e funcionário, estará no setor 7. Na intersecção dos três círculos.

O modelo de três círculos apresenta aceitação, tanto no meio acadêmico, como empresarial, pois define de forma clara o papel de cada participante na empresa, segundo o próprio autor (GERSICK et al. 1997).

No modelo, cada participante sabe exatamente seu papel dentro da organização, no estudo a empresa pesquisada está com seus proprietários dentro dos seguintes círculos: o fundador e proprietário está no círculo 7, o segundo sócio, é o filho do proprietário, que também se encontra no setor 7 e por último temos a filha, que está localizada no setor 4, pois essa não trabalha na empresa.

Com o passar do tempo e a evolução das famílias, o modelo dos três círculos, não comporta mais as dimensões da empresa familiar, tanto no âmbito da propriedade quanto no da família, estas por mudarem suas características em razão do aumento do número de participante e mutações ao longo do tempo.

As famílias são um infundável entra e sai de pessoas, seja por casamentos, nascimentos, divórcios ou morte conforme aponta Gersick et al. (1997). Ainda nesse aspecto, a empresa familiar muda, conforme as pessoas se movimentam nos limites internos da empresa, mudam de setor, familiar que inicia sua trajetória na empresa, funcionário que se transforma em proprietário, membros de uma nova geração que iniciam na empresa e assim por diante.

O resultado da adição de familiares a empresa, o desenvolvimento dos três círculos ao longo do tempo, e as mais variadas formas que a família toma, evoluem para o modelo tridimensional de Gersick et al. 1997, que será apresentado a seguir.

2.1.2 MODELO TRIDIMENSIONAL DE EVOLUÇÃO DA EMPRESA FAMILIAR

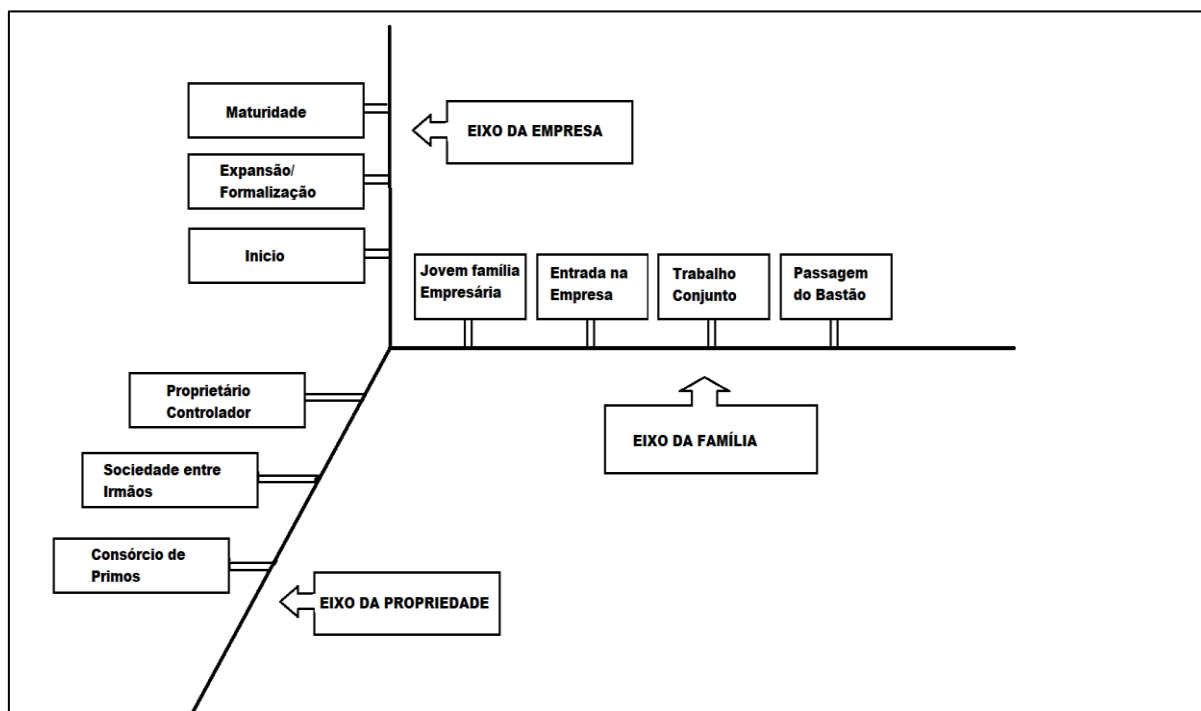
No modelo tridimensional de evolução da empresa familiar, também idealizado por Gersick et al. (1997), os três eixos evidenciam as etapas de evolução da empresa, assim pode-se indicar em que momento encontra-se a empresa no *continuum* de evolução. A empresa assume um caráter particular no desenvolvimento desses três aspectos: propriedade, família e empresa, cada um desses evolui a seu próprio ritmo, e de acordo com seu segmento.

No sentido em que a empresa se desloca em quaisquer uma das dimensões, assume nova forma, com novas características. O modelo elucida tal evolução de forma tridimensional, analisando cada um dos eixos e em qual deles a empresa em estudo encontra-se, o qual pode ser visualizado na figura 02.

Na figura 02, o modelo tridimensional demonstra, em cada um de seus eixos, mostrar a evolução da família, da empresa, e da propriedade.

Segundo Gersick et al. (1997), o primeiro eixo, o da propriedade, sugere que a maior parte das empresas familiares, iniciam com um único proprietário. E que depois elas passam, com o tempo, pela sociedade de irmãos, até chegarmos ao consórcio de primos.

Figura 02 – Modelo Tridimensional de Gersick et al. (1997).



Fonte: Gersick et al. (1997, p.18).

Na fase do proprietário controlador, todas as ações da empresa são tomadas de forma isolada por uma única pessoa, em geral o fundador da empresa, e essa figura representa toda a empresa. Na fase seguinte, a Sociedade entre irmãos, as decisões já são tomadas de forma conjunta, neste estágio a média de sobrevivência das empresa e crescimento aumentam.

E no Consórcio de primos, nesse estágio a empresa é controlada por muitos primos de diferentes ramos da família, em geral são necessárias três gerações para que a empresa atinja este estágio Gersick et al. (1997).

Contudo o autor afirma que esse crescimento não é igual para todas as organizações, sendo que algumas delas podem iniciar e findar, sem avançar nas fases subsequentes.

No eixo seguinte, é demonstrada a evolução da família, que segundo Casillas et. al (2007), começa com um casal e seus filhos pequenos, nesta etapa muitas decisões importantes sobre futuro são tomadas, principalmente com relação a formação dos filhos menores.

As famílias são uma das mais complexas organizações que existe, no modelo é a mais fácil de conceituar, pois é visto nossas famílias mudarem constantemente. Esta parte trata da jovem família empresária, em que os proprietários em geral têm 40 anos ou menos e os filhos são menores, esse período pode ser mais o logo estágio para a família, podendo ir dos anos iniciais de vida dos filhos até a fase adulta (GERSICK et al.1997).

Na próxima etapa, a entrada na empresa familiar, o proprietário e seu cônjuge, já estão na faixa etária entre 35 e 55 anos. Os filhos já estão entre adolescentes e adultos, e precisam de esclarecimentos sobre os negócios para definirem se vão ou não entrar na empresa da família. A família que trabalha em conjunto, este estágio caracteriza-se por duas ou mais gerações da família trabalharem de forma conjunta e os proprietários exercem sua autoridade plena sobre a empresa.

Por fim, a última etapa do eixo da família, a passagem de bastão, este é o estágio em que família está menos preparada, pois os proprietários não se acham velhos para programar uma sucessão e passar o controle da empresa aos filhos, por isso é muito importante a elaboração de um plano e sucessão.

O terceiro eixo do modelo, o da empresa, trata das seguintes fases: início, expansão/formalização e maturidade, contribui para a compreensão e análise das fases de cada empresa familiar. O início da empresa nada mais é do que uma ideia ou sonho de seu fundador, no qual ele investe a maior parte de seu tempo, recursos e energia Gersick et al. (1997), os procedimentos são informais e modificados quando necessário.

O próximo passo, é o da expansão/formalização, após sobreviver aos anos iniciais, a empresa agora expande as atividades na área de vendas, funcionários e produtos. Aqui começam os desafios em relação a profissionalização e num futuro bem próximo o da sucessão.

Para Gersick et al. (1997), o mais difícil nesta etapa é a convivência entre os familiares, as questões de relacionamento, comunicação, o respeito mútuo, e a diferenciação de papéis nem sempre são simples quando existem vínculos afetivos e familiares, tendo isso em vista, uma das fases da evolução da empresa que poderá melhorar a convivência e a própria, é a profissionalização, tema que será descrito no tópico a seguir.

2.2 PROFISSIONALIZAÇÃO

Para Adachi (2006), profissionalizar não significa que o pai vá deixar de tratar o filho como tal, e sim verificar quem possui habilidades necessárias para as diversas funções dentro da organização. Na empresa familiar, a profissionalização enfrenta desafios maiores: na contratação, dispensa de funcionários, na promoção e remuneração.

Adachi (2006) na prática, não existe profissionalização nas empresas familiares administradas pelo fundador, ou seja, a primeira geração, afirmando também que sempre surgem como problema a contratação, pois os fundadores, levam em conta mais os laços afetivos e pessoais, como parentesco, indicações de conhecidos ou afinidade.

Deixando de lado, fatores profissionais relevantes, como habilidades para gerir, liderança, conhecimento da área, ou seja, todo um *know-how* adquirido pelo profissional que deverá prover o cargo, para garantir uma vida organizacional longa, ou seja, “profissionalizar consiste em preencher os cargos com as pessoas que possuem habilidades necessárias para cumprir suas funções e assumir suas responsabilidades” (ADACHI, 2006, p.122).

Ainda segundo Adachi (2006) afirma que as empresas familiares enfrentam dificuldades quanto à profissionalização devido a diversos aspectos, como: dispensa de funcionários, promoção e remuneração, ou seja, quase inexistente profissionalização em empresas familiares. Ainda que muitas empresas, fazendo uma ressalva, possuem e tem êxito no seu processo de profissionalização.

Para Casillas et al. (2007) a continuidade da empresa ao longo do tempo está diretamente ligada a profissionalização, este termo está relacionado à uma estrutura organizacional e de gestão, na qual os valores empresariais e seus gestores possuam formação e capacitação para os cargos que exercem, pertencendo ou não a família.

Ao encontro dessas afirmações Lodi (1978) diz que profissionalização é o processo pelo qual uma empresa familiar ou não, utiliza métodos administrativos mais coerentes e racionais. Para isso a empresa familiar deve saber o perfil do profissional a ser contratado para exercer tal cargo.

Questões a observar acerca da profissionalização, são as que levam a conflitos por não aceitação por parte da família que não quer receber ordens de um estranho, ou do profissional que tem estranheza por ter suas determinações subjugadas ou até mesmo desacreditadas, como descreve Lodi (1978) ao afirmar que:

O profissional da empresa familiar é o “homem do meio”. Como administrador entre a família e os seus subordinados, ele cumpre seus objetivos administrando relações e tentando otimizar as demandas desses “públicos” nem sempre combinado:
–Relações para cima, com a família;

- Relações para baixo, com os subordinados;
- Relações para o lado, com os colegas. (LODI, 1978, p.27, aspas do autor)

A profissionalização é uma temática abrangente no meio organizacional exige bastante estudo e viabilidade, conforme Bender e Souza (2004) a maioria das empresas de pequeno porte não possui gestores profissionais e menos ainda formados em Administração, ou outros para assumir, no futuro, a gestão das empresas.

2.2.1 FERRAMENTAS DE PROFISSIONALIZAÇÃO

Os estudiosos sobre empresas familiares afirmam que um dos fatores determinantes na sobrevivência e continuidade desse tipo de organização, está na separação dos meios familiar e empresarial, principalmente no que tange a tomada de decisão Casillas et al. (2007).

Na maioria das vezes conflitos gerados por desacordos em relação a promoções, dividendos, sócios/diretores não-familiares, entre outros, causam a falência da empresa e o rompimento das relações familiares.

Casillas et al. (2007) mostra que as ferramentas utilizadas no processo são a reunião familiar, a assembleia de família e o conselho de família, no âmbito da família, no da gestão, o conselho de administração, e na propriedade a assembleia geral de acionistas. O modelo mais simples de organização da família empresária é a reunião familiar, que ocorre ainda nos primórdios da empresa, quando o grupo familiar é composto pelo (a) empresário (a) e cônjuge e os seus filhos, ainda para Casillas et al. (2007), essa reunião acontece em casa, com elevada frequência e sem formalização, ocorrem normalmente as refeições. Falam se sobre as expectativas dos sócios em relação a empresa e ao futuro da mesma.

Já na assembleia familiar, costumam ser convocadas por membro da família que ocupa posição de controle ou liderança, para participar dessas, são delimitados alguns aspectos, como idade, para ter direito ao voto, suas pautas são distribuídas com antecipação, para que possam ser levados os mais pertinentes assuntos em relação a empresa (CASILLAS et al., 2007).

Nas empresas familiares, cônjuges, herdeiros e os “familiares”, se transformam em um problema para as organizações por envolverem os laços afetivos com a empresa, segundo Bornholdt (2005) o conselho de família é uma ferramenta, que transforma, a administração da empresa em algo onde os sócios e a família deliberam as questões pertinentes aos núcleos que representam a família na frente do conselho. Outras formas de profissionalizar a empresa familiar, além do conselho de família, existem os conselhos de administração, onde segundo Casillas et al. (2007) são tomadas as decisões mais importantes em relação ao futuro da empresa

e aos seus proprietários dentro da organização. Podendo essa ainda contar com organograma, plano de carreira, descrição de cargos, entre outros. Que podem auxiliar na administração da empresa, e renovar a gerência frente aos colaboradores.

Resolvendo assim, parte dos conflitos gerados entre o patrimônio e as necessidades dos familiares. Essas são algumas das ferramentas de gestão possível na profissionalização da empresa familiar, o outro passo nesse sentido, é a sucessão na empresa familiar, para que essa ocorra de modo natural e sem deixar danos a família, é preciso a elaboração de um plano de sucessão.

2.3 SUCESSÃO

Um dos temas que causa a maior parte das desavenças em empresas familiares, conforme Casillas et al. (2007) diz respeito a sucessão. Contudo é por meio da sucessão que se busca garantir a sobrevivência da empresa familiar no mercado competitivo e cada vez mais globalizado somando-se a ideia de que a profissionalização faz parte desse caminho.

Não existe fórmula pronta quando o assunto é sucessão, o tema é um dos mais estudados no campo das empresas familiares, pois como se sabe, essas organizações, para se manterem no mercado ao longo dos anos, em algum momento elas passarão por um processo sucessório (BORNHOLDT, 2005).

A principal característica alimentada no ramo de estudo da sucessão é o da liderança, quando o sucedido que sempre desempenhou fundamental papel frente a organização, comandou, gerenciou e norteou os rumos da empresa e agora chega o momento de passar o bastão. Uma das formas de começar a pensar na sucessão segundo Bornholdt (2005) é um programa de *trainee*, abre-se uma janela na organização para a entrada de familiares e desenvolve-los para os cargos de gestão que ocuparão.

Segundo Bornholdt (2005), os sucessores devem apresentar características que o sucedido não detém, e mais, devem estar tecnicamente preparados para assumir a empresa, formação na área, capacidade gerencial, conhecer outras formas de gestão e até mesmo terem outras experiências profissionais.

Para Lodi (1978) a família tem que entender e respeitar a empresa, e não empregar parentes incompetentes e evitar descapitalizar a empresa com o uso indevido do seu patrimônio. A família deve organizar um conselho de família, para assim empregar os parentes mais importantes, desde que esses estejam aptos ao cargo. Nenhum membro da família deve trabalhar na empresa, a não ser que queira trabalhar duro (LODI, 1978).

Conforme Casillas et al. (2007) o requisito básico para se ter êxito com a sucessão é a formulação de um plano de sucessão, no qual o proprietário e os familiares, definam os caminhos a serem seguidos em direção a passagem de comando.

Pesquisas recentes de Oliveira (2010) mostram que mesmo uma grande empresa não possui um plano de sucessão elaborado, porém sabe-se quem sucederá a atual gestão. No estudo de Zuchetto (2016) verifica-se que sucessões ocorrem de forma não planejada e o sucessor tende a assumir as funções administrativas de forma brusca e não planejada o que vai ao encontro de Casillas et al. (2007) o qual defende que a sucessão precisa ser algo planejado para que as decisões sejam sabias e acertadas, para isso a elaboração do plano de sucessão, onde caberá a cada personagem fazer seu papel.

2.3.1 Plano de Sucessão

Para Lodi (1978), o pior dos erros é querer trabalhar com os familiares, para ele, só devem pertencer a empresa aqueles que anseiem tal posto ou estejam preparados para isso. Segundo o autor um dos maiores conflitos de interesse dentro das empresas familiares é saber o momento de suceder o fundador e quem o fará. Para Casillas et al. (2007), Lodi (1978) e Oliveira (1999), se o sucedido quiser que um de seus filhos seja o seu sucessor, deverá preparar esse desde a juventude para assumir a empresa familiar, este será apto para tal, se frequentar cursos de gestão, de finanças e administração, e não somente isso deverá trabalhar na empresa em todos os setores possíveis, desde o chão de fábrica até os cargos executivos, inclusive algumas empresas de grande porte possuem quadros de *trainee*, onde o possível sucessor aprende o passo a passo da organização.

O sucessor deve possuir preparo técnico, conhecer a empresa, seus produtos, seus processos e mercado, conforme Bornholdt (2005) o sucessor deve conhecer outras formas gerenciais, sem a pressão de ser o herdeiro, conhecer outras culturas organizacionais, e ser o líder preparado que a sucessão precisa. Para isso o plano de sucessão, contará com prazos para a troca no comando, quem será o sucessor escolhido e de que forma funcionará a sucessão.

Nunca é cedo para elaborar esse plano de sucessão, pois podem acontecer acidentes e mortes prematuras (CASILLAS et al., 2007). Cada empresa familiar, deve contar com um plano de sucessão baseado em suas mais variadas formas, pois não existe um plano padrão, esse deve atender as necessidades, problemas, potencialidades e características. Conforme Casillas et al. (2007) os passos para a realização de um excelente plano de sucessão, são o comprometimento

de todos os membros da família, inclusive o fundador da empresa, e comprometer-se tempo e recursos.

Conforme Oliveira (1999), outros passos importantes podem ser dados para uma boa elaboração do plano de sucessão, como a escolha do perfil do sucessor, nesse caso o conselho de administração ajuda a traçar tal perfil, escolhendo as habilidades do gestor que irá assumir os negócios, e outros predicados que deverão compor o seu currículo. Ainda segundo o autor, pode ocorrer a sucessão profissionalizada, onde a administração da empresa é repassada para terceiros ou até mesmo outras empresas especializadas em administrar outros empreendimentos, e assim a mantém na família, porém essa já não toma as decisões sozinha.

Mostrar aos familiares, maneiras de trabalharem em conjunto. Elaborar um planejamento estratégico e uma missão, para que com isso a empresa seja dirigida com eficiência e eficácia. Incentivar os familiares a desenvolverem-se pessoalmente para criarem as habilidades necessárias para trabalharem na empresa.

Criar um canal de comunicação entre os proprietários e a empresa, para que os assuntos da família sejam debatidos. E por fim, tornar viável, por meio legal e financeiro, a execução do plano de sucessão. O plano deve funcionar como um manual de instruções, com os objetivos mais importantes formulados prioritariamente (CASILLAS et al., 2007).

3 METODOLOGIA

Nesta etapa, foram apresentados os procedimentos metodológicos que guiam o presente estudo, buscando atingir os objetivos propostos e responder ao problema de pesquisa. Para clareza do procedimento foram separados em seções quanto à abordagem, quanto ao tipo de pesquisa realizado, quanto a estratégia e finalmente a análise juntamente com coleta de dados.

Triviños (2008) diz que as pesquisas qualitativas estão enraizadas na Antropologia e Sociologia, pois trazem em suas observações etnográficas a relação da sociedade e depois das culturas, pois tantos antropólogos quanto sociólogos em seus estudos não encontravam relações quantitativas em seus experimentos, ou seja, estas relações estariam intrínsecas no ambiente de pesquisa.

O estudo é caracterizado pelo tipo de pesquisa descritiva, haja visto que Triviños (2008) defende este tipo de análise por ser possível descrever brevemente, porém com propriedade as inúmeras peculiaridades encontradas no objeto pesquisado, e também os fenômenos impregnados de significados que o ambiente lhe mostra.

Gil (2010) também defende este tipo de pesquisa quando afirma que sua principal finalidade é descrever características a cerca de uma determinada população, como idade, sexo, escolaridade, etc., podendo ser inseridas neste grupo, pesquisas que tem por objetivo, levantar as opiniões, atitudes e crenças da referida população.

Pelas características do estudo e da área pesquisada, a metodologia de estudo de caso mostrou se mais adequada, segundo Gil (2010) é mais flexível em seu planejamento e investiga um fenômeno dentro de seu contexto real, analisa situações da vida real e seus limites não estão definidos.

Para Yin (2010), o estudo de caso adequa-se melhor ao cotidiano dos elementos envolvidos na pesquisa, seja uma organização, escola ou um ambiente social, isso reforça a escolha do método de estudo de caso, um caso individual, de uma realidade.

A empresa eleita para protagonizar o estudo de caso, é uma organização do ramo ótico. Fundada há vinte e sete anos, na cidade de São Gabriel – RS, onde está localizada a matriz e com filiais nos municípios de Santa Maria e Santana do Livramento, foi escolhida para realização do estudo devido ao interesse constante da literatura e da academia no tipo de empresa, as familiares, e essa por tratar-se de uma empresa do ramo ótico, ao qual se tem poucos casos estudados. Para a coleta dos dados, foram utilizadas as técnicas de: entrevistas, observação participante e análise documental. Por questões como acessibilidade, conveniência e tempo, o estudo deteve se a filial de Santana do Livramento.

Na etapa de entrevistas, os respondentes foram 4 pessoas que fazem parte na sociedade e possuem papel administrativo na empresa, tanto na filial de Santana do Livramento como na matriz na cidade de São Gabriel.

Quadro 2 – Análise social dos entrevistados

Entrevistado	Sexo	Familiar	Tempo de Empresa	Cargo
1	Feminino	Não	14 anos	Caixa operador
2	Masculino	Sim	16 anos	Sócio
3	Feminino	Sim	2 anos e 6 meses	Sócia
4	Masculino	Sim	28 anos	Proprietário/Fundador

Fonte: Autoria Própria, 2018

No quadro 2, analisamos o perfil social de cada entrevistado e seu papel como ator organizacional, fatores que identificam cada qual dentro da organização. Sua contribuição com a pesquisa dá-se pelo tempo de empresa, se familiar ou não e pelo cargo que ocupa.

Para a realização desta pesquisa, a coleta de dados foi dividida em etapas. A primeira foi de entrevistas, com roteiro semiestruturado que para Marconi e Lakatos (2012), é uma conversa efetuada frente a frente, na qual o pesquisador por meio de formulário, extrai as informações necessárias a seu estudo. Este roteiro tem base nos conceitos apresentados no referencial teórico, para que possam ser corroborados ou falseados.

Quadro 3 – Questões e Objetivos.

Questão	Objetivo Contemplado	Autor
1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, e 10	O.E. i	Lodi, 1978.
6, 9, 10, 12, 13, 19, 20 e 21	O.E ii	Adachi, 2006.
15, 16 ,19 e 21	O.E ii	Gersick et al., 1997.
7, 10,17, 18, 19	O.E ii	Gersick et al., 1997.
10, 12, 14, 16, 17, 19 e 20	O.G.	Casillas et al.,2007; Bornholdt, 2005.

Fonte: Autorial Própria, 2018.

No quadro3, estão enumeradas as questões que se encontram no apêndice deste trabalho, aqui no quadro contemplamos o objetivo que cada questão ajuda a elucidar e o autor em que baseou se a elaboração das mesmas.

A segunda parte da coleta de dados fora de forma direta, com a observação participante, *in loco*, segundo Marconi e Lakatos (2012), essa forma consiste em ver, ouvir e também examinar fatos do cotidiano e fenômenos que deseja estudar. Em vista que o autor deste estudo, trabalha na empresa, na filial de Santana do Livramento, foco deste estudo, foi possível verificar as situações cotidianas da mesma dentro dos temas abordados pela pesquisa, com foco na sucessão e na profissionalização da mesma.

Yin (2010) justifica a observação participante como forma de agregar à pesquisa, por mais que as entrevistas tenham lhe fornecido material suficiente para concluir resultados, é importante apresentar a visão do pesquisador quando este está inserido no meio e é capaz de se transferir da posição de pesquisador a objeto pesquisado.

A técnica empregada para a análise dos dados foi a interpretativa, que segundo Marconi e Lakatos (2012), tenta evidenciar as relações entre o fenômeno estudado e fatores diversos. As entrevistas foram transcritas, de forma, a compreender os diversos casos que ocorrem dentro da organização. A análise dos dados do presente estudo, foi embasado no procedimento de interpretação na técnica de análise de conteúdo sugerida por Bardin (2011), em razão da falta de tempo para desenvolver as fases e recomendações necessárias para uma boa análise, aplicou

se a técnica de forma resumida, transcrição retirada das falas dos entrevistados que com suas percepções acerca do tema contribuíram para atingir os objetivos do estudo.

A análise tem por objetivo relacionar os dados obtidos tanto nas entrevistas quanto na observação participante, e interpretá-los com o referencial teórico aqui apresentado pelos principais autores e seus estudos: Adachi (2006); Bornholdt (2005); Casillas et al. (2007); Gersick et al. (1997); Lodi (1978).

4 ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados do estudo desenvolvido foi dividida em três seções, para melhor descrever os aspectos da empresa familiar, descrever seus atores e papéis. A primeira seção trata da empresa em si e seu ramo de atuação; a segunda das pessoas, a família e a empresa e por fim, a terceira, trata da profissionalização e sucessão na empresa familiar.

4.1 A EMPRESA FAMILIAR ÓTICA ÔMEGA

Para atingir o primeiro objetivo específico, que visava caracterizar a empresa em estudo, que através da coleta de dados por meio de entrevistas, documental e observação participante, trouxeram o arcabouço necessário para o desenvolvimento da pesquisa e finalidade deste estudo.

Para alcançar a melhor compreensão do universo da família e empresa, foi entrevistado o proprietário/fundador, que acerca do início da empresa pode relatar melhor as características de empreender no Brasil, os desafios e as dificuldades apresentadas.

Conforme Martins et al. (1999) a evolução das empresas familiares brasileiras, passa direto pela colônia e pela coroa de Portugal, que trouxeram consigo uma mentalidade protecionista e que perdura até os dias de hoje, e aliada a um sentimentalismo e paternalismo nas relações familiares, causa o enfraquecimento destes empreendimentos pondo em risco a sobrevivência das nossas empresas, e somente sobreviverão aquelas que souberem adaptar-se as novas tendências econômicas globais. O fundador da empresa relata em sua fala, como tudo começou, e assim traça um panorama da empresa o entrevistado 4 traz as seguintes afirmações sobre a empresa:

A empresa foi fundada junto do meu irmão SR. X há 26 anos atrás, a fundação da óptica Ômega. Eu já trabalhava no ramo óptico desde os 14 anos de idade. Todo o começo, início é bem difícil não é nada fácil principalmente no Brasil. No começo, o meu irmão era meu sócio, mas eu comecei sozinho praticamente, abrindo um pequeno espaço, bem pequeno mesmo, espaço onde tinha eu, um balcão e algumas armações, esse foi o meu início. Pouco dinheiro, um pouco de tudo eu acho que comecei certo, pé no chão eu não fiz... eu não coloquei muita dívida na empresa. O dinheiro que eu tive no momento eu coloquei naquelas pouquíssimas armações, eu me baseava mais

no que eu já sabia trabalhava a quase 10 anos na cidade de São Gabriel em uma empresa do mesmo ramo. Como dentro desse ramo eu era bem conhecido pelo serviço que eu fiz e me viam como uma pessoa correta, uma pessoa certa, mas acreditaram em mim e eram meus clientes mesmo. Fidelizados, cativados (Entrevistado 4).

Na fala do entrevistado pode-se verificar as dificuldades iniciais do empreendedor no Brasil, os riscos que incorrem a quem deseja progredir na vida e tentar alavancar sua vida financeira. A entrevistada número 3, lembra pouco dos primeiros passos do pai, devido à pouca idade que tinha a época.

Quanto ao histórico, dificuldades? Não participei ativamente, sim era criança e lembro que era pequeno e ele era gerente e funcionário, e momentos de muita restrição econômica, sai de escola particular para escola pública. A medida que a óptica foi dando certo as coisas melhoraram e o patamar social foi melhorando ao longo dos anos (Entrevistada 3).

Com o passar dos anos a empresa cresceu e expandiu seus negócios, e assim surgiram novas oportunidades em outras cidades, com o foco nas joias, óculos e relógios. O proprietário afirma que viu a possibilidade de expandir a empresa, com abertura de 3 lojas em Santa Maria e a aquisição de uma ótica em Santana do Livramento, que também era uma empresa familiar foi posta à venda e assim surgiu a possibilidade de os negócios iniciarem para a fronteira.

Uma loja em São Gabriel onde está localizada a matriz que foi fundada há 27 anos, uma em Livramento, que foi uma oportunidade de negócio, já que existiram empresas anteriores a nossa neste mesmo endereço, mas do mesmo ramo que o nosso, e outras 3 em Santa Maria, que a primeira foi fundada a mais ou menos 16 anos, e funcionários ao total são 25, perfazendo um total de 5 empresas (Entrevistado 4).

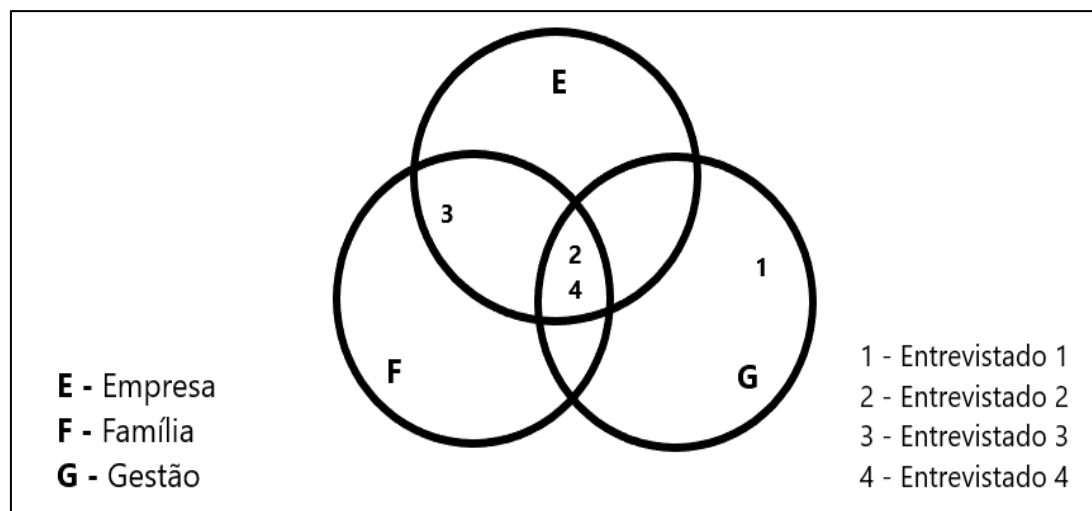
Para Martins et al. (1999), uma empresa familiar não é apenas aquela que tem vínculo com uma família, ou que mantém membros da família na administração, ele destaca a empresa familiar como um sonho/ideal do fundador que deu certo.

O autor do estudo, utilizou-se da observação participante para relatar parte da pesquisa realizada, que para Marconi e Lakatos (2012), é uma forma de interagir com o meio, sem alterá-lo. Observou que a empresa buscou formas de expansão por meio de aquisição de outras do mesmo ramo e com mercado já feito, a loja de Livramento, a escolhida para a realização da pesquisa, pelo acesso que o autor possui.

4.2 AS PESSOAS, A FAMÍLIA E A EMPRESA

Tendo em vista, o objetivo específico número 2, que trata de identificar os papéis que os indivíduos desempenham na organização conforme o modelo de três ciclos de Gersick et al. (1997), buscou se estabelecer as suas relações com a família e a empresa.

Figura 03. Três ciclos de Gersick et al. (1997) baseado na ótica Ômega.



Fonte: Gersick et al. (1997), adaptado pelo autor.

No modelo de três ciclos de Gersick et. al (1997), admite-se o encontro das três esferas na organização, e com isso pode se identificar o papel de cada indivíduo dentro do contexto da empresa familiar. Neste estudo, os 4 entrevistados possuem papéis diferentes dentro da empresa, o entrevistado número 1, é funcionário da empresa, não sócio e nem familiar, trabalha na empresa há 14 anos, os primeiros 12 anos foram na óptica anterior, óptica Alfa que foi vendida a ótica Ômega, o entrevistado número 2, é sócio no negócio, trabalha na empresa em Livramento/RS e faz parte da família, iniciou trabalhando na matriz na cidade de São Gabriel e após a aquisição da loja de Livramento veio transferido para esta cidade, o terceiro entrevistado, é membro da família e sócio em uma das empresas, a localizada na cidade de Livramento/RS, mas não trabalha na empresa, e por fim o 4 entrevistado, é sócio/fundador da matriz, localizada em São Gabriel/RS, trabalha na empresa, e possui ainda, sociedade com seu irmão, que é proprietário, gestor e membro da família, está nos três círculos do modelo de Gersick et al. (1997), nas outras filiais na cidade de Santa Maria/RS, que somam mais 3 empresas naquela cidade. Na loja de Livramento, alvo deste estudo, ainda temos outros funcionários, são eles, três vendedores, um caixa, um relojoeiro e um serviço geral.

Em uma de suas falas o entrevistado 2 faz uma explanação sobre o tempo de empresa e como chegou a gerência e posterior a sócio:

Eu estou na empresa desde meus 16 anos, estou com 28, e comecei na empresa de São Gabriel, trabalhando primeiramente dentro do laboratório. E depois desci para as vendas, fiz curso, me aprimorei, aí tomei a frente na gerência da empresa e hoje sou proprietário da empresa de Santana do Livramento, há mais ou menos 2 anos e meio (Entrevistado 2).

Gersick et al. (1997) afirma que esse modelo representa melhor forma de definir os papéis dos envolvidos com a organização, e assim torna-se uma ferramenta para melhor compreender os conflitos interpessoais, limites dentro da empresa familiar e dilemas de papéis.

4.3 PROFISSIONALIZAÇÃO E SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR

Buscando atender o objetivo geral desse estudo, esta seção mostra, com as entrevistas dos envolvidos, as dificuldades e acertos acerca dos temas de profissionalização e sucessão nas empresas familiares, que ainda são tabus quando o assunto é a troca de comando e geração a frente dos negócios da família.

Para Bornholdt (2005) a profissionalização na empresa familiar é mais complexa no que nas demais, já que os sentimentos da família que está à frente do negócio estão entrelaçados com os interesses de cada um dentro da organização. O entrevistado 2, relata em sua fala como funciona a administração do empreendimento, em relação a matriz e as filiais:

Não, não existe, porque a administração, como eu já tinha falado antes, ela única, cada um tem a sua administração, cada um... por exemplo: quando eu tenho que comprar, eu sei o que tem que comprar, a gente não precisa entrar num comum acordo, do que a gente vai comprar, e cada mercado, cada cidade tem um mercado diferente do outro, isso para compras, e a questão de reuniões, como é separado também não tem porque a gente fazer reunião mas a gente conversa via *WhatsApp* hoje né, eu, meu pai e meu tio, sobre promoções, e quando a gente faz uma promoção a gente faz em todas as lojas, mas é só para ajeitar os detalhes mesmo, que tempo vai durar, o que a gente pode fazer, as vezes um dá uma ideia, outro dá outra, e ai cria a promoção, mas só pra isso, quanto a compras, cada mercado tem suas peculiaridades né, por exemplo aqui em Santana do Livramento é totalmente diferente de São Gabriel e de Santa Maria, é um povo mais fechado assim, mais bairrista mesmo, então tem bastante coisas diferentes que a gente tem que comprar, eu tive que aprender a comprar de novo aqui, do que a gente comprava em São Gabriel, é bem diferente (Entrevistado 2).

O entrevistado 2, refere se aos mercados em que a empresa está inserida, e detalha como são tomadas as decisões em relação as compras, produtos e funcionários, visto que cada loja é administrada de forma separada e independente.

Nesse mesmo sentido, Bornholdt (2005) diz que órgãos de gestão da empresa familiar, como o conselho de família, ajudam a determinar a participação dos familiares no negócio, e zela pelo patrimônio da empresa, para que não ocorra ingerência na administração da organização. Nessa fala o entrevistado 4 demonstra que empresa deveria adotar práticas mais organizadas, e que a concentração de decisões está em suas mãos.

Nesta parte estamos um pouco falhos, realmente um pouco falho como nós sempre gerenciamos juntos. Tu começa um negócio, eu fundei a loja e só eu tomei todas as decisões e depois ela foi evoluindo e ele foi vir para a empresa depois de uma década de existência da loja de São Gabriel e em seguida nós abrimos em Santa Maria então

depois de um ano que ele foi pra lá. O organograma como tu bem fala eu trabalho em São Gabriel eu tenho 7 funcionários e ali eu estou todos os dias, e ai digo pra eles fazerem e ele está na minha cabeça eu não tenho um gerente. Tenho 2 responsáveis em laboratório e um em parte de vendas “balcão” parte de baixo porque são 2 andares (Entrevistado 4).

Conforme Lodi (1978) a profissionalização é um procedimento pelo qual a empresa familiar ou não, adota práticas administrativas mais racionais, é o processo de integração de gerentes administradores contratados e a família, assim é possível identificar falhas nesse processo visto que a ótica Ômega, não adota tais práticas conforme as falas dos entrevistados.

O entrevistado 3 comenta “iria melhorar sim, refere-se a questão da administração das empresas serem feitas de forma individual em cada uma das filiais e matriz”, o entrevistado 1 diz que “não conhece nenhum procedimento adotado dentro da empresa com relação a profissionalização, e pensa ser uma necessidade da organização, uma melhor conduta das finanças e tomadas de decisão”.

Para Casillas et al. (2007) um dos pontos chaves diretamente ligado a continuidade de uma empresa familiar é a profissionalização, de caráter interno ou externo, ou seja, para ocupar tal posição o indivíduo pertencente ou não a família deverá ter capacitação para tal cargo e ainda ressalta que o uso do termo relaciona-se a existência de estrutura organizacional e de gestão, e os valores empresarias.

Outra ferramenta importante para a continuidade da empresa familiar é o plano sucessório, no qual os envolvidos, devem estar cientes do papel de cada um quando for o momento certo para a troca de comando. E este deverá partir a princípio da vontade do fundador ou proprietário no momento o qual achar oportuno se afastar do negócio. O entrevistado 4, sendo ele o fundador, não possui um plano formal a respeito do tema:

“na minha cabeça sim, primeiramente tenho que saber se as pessoas querem... do lado do meu irmão nenhum quer, ao meu lado sim, tenho três pessoas que trabalham no ramo, mas eu ainda tenho uma década, mais ou menos pensado”.

O planejamento da sucessão compreende a criação de documentos que organizam a transferência de propriedade da empresa do dono para os outros familiares da maneira mais eficiente (CASILLAS et al., 2007). O vínculo emocional com a empresa faz com que seja mais difícil a passagem de bastão, ainda mais quando o comando está nas mãos do fundador. Os possíveis sucessores da ótica Ômega desconhecem hoje que haja um plano sucessório elaborado, imaginam que na cabeça do pai deve haver. O entrevistado 2, esboça o que aconteceria em caso da ausência repentina do pai:

Ah hoje seria bem simples, a minha irmã, ela no caso não está 100% apta a chegar no negócio e sair andando, tem que se adaptar. A ideia é ela vir para São Gabriel, não

para Livramento, em São Gabriel ela vai ter o consultório dela, que é outro negócio, investimento da empresa nela [...] é isso aí o futuro é esse, ela toma a frente da loja de São Gabriel e eu ficar por aqui por enquanto, até futuramente eu poder colocar alguém aqui no meu lugar e ir para outro lugar, ou abrir outra loja em Livramento. Isso aí tem que ser estudado ainda (Entrevistado 2).

Lodi (1978) afirma que o plano de sucessão tem que ser elaborado com uma antecedência mínima de 3 anos, que o sucedido saiba para quem vai transferir o poder e assim ter êxito na escolha. O sucedido prepara-se para a vida pós trabalho, busca em outras atividades o preenchimento do vazio causado pela aposentadoria.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas familiares há tempos fazem a roda da economia girar, com isso tem papel fundamental no desenvolvimento social ao seu redor, seja pelos proprietários que investiram tempo e dinheiro, seja pelos funcionários que delas tiram o sustento. O interesse por esse tipo de empresa, aumenta a cada ano, por suas peculiaridades e pelas formas como são conduzidas ao longo das décadas.

A empresa, aqui pesquisada demonstra uma clara necessidade de adotar formas gerenciais mais racionais. E a necessidade da elaboração do plano sucessório, este estudo visa a possibilidade dos proprietários de compreenderem melhor o planejamento da empresa, e sua perspectiva de futuro com relação aos sucessores. O objetivo foi analisar a percepção dos envolvidos, e as indagações acerca do tema deu-se o arcabouço necessário para sugerir a adoção de práticas administrativas mais conscientes e a elaboração do plano sucessório.

Pode-se notar, pela fala dos entrevistados, que eles concordam que a empresa deveria adotar práticas de gestão e de administração nas ações diárias, de organização, controle e planejamento corroborando com os autores Casillas et al. (2007), Lodi (1978), Bornholdt (2005) e Gersick et al. (1997). As ferramentas para isso foram apresentadas de forma a trazer todo embasamento teórico aplicado a empresas familiares, onde os autores do tema foram consultados e constatou-se a necessidade cada vez maior de profissionalização das empresas familiares, e da expansão de estudos voltados a essas duas temáticas de suma importância nas empresas familiares, profissionalização e sucessão.

Este estudo buscou analisar o papel de membros da empresa familiar em questão, ótica Ômega, e dentro de suas limitações, sendo apenas 4 entrevistados podendo não refletir a realidade dos dados, realizado em apenas uma das 5 lojas, que foram a escolha do corpo de análise, conforme o envolvimento de cada entrevistado com a organização e por pertencerem a

família, descreveu a relação dos atores organizacionais com os temas propostos, não sendo possível reproduzir os resultados a outras empresas familiares, o estudo foi conduzido entre membros da organização, familiares ou não, com o intuito de analisar seus pontos de vista acerca dos assuntos aqui abordados.

Com as falas necessárias para a análise, os entrevistados contribuíram com o objetivo do trabalho de analisar as percepções dos mesmos em relação a profissionalização e sucessão em uma empresa familiar do ramo ótico. O estudo também se limitou na questão da literatura, pois os estudos na área de empresas familiares são em menor número em relação às outras áreas de interesse acadêmico, e em relação aos resultados obtidos. Outra limitação, quanto ao número de entrevistados, que por questão de tempo e distância das outras lojas, não foi possível entrevistar outros membros da família e empresa.

A limitação na escolha do tipo de pesquisa, estudo de caso, trouxe a impossibilidade de generalização do estudo apresentado. A utilização de três técnicas de investigação, documental, entrevistas e observação participante na coleta de dados visou amenizar as limitações inerentes a cada um dos métodos.

No decorrer do estudo, identificaram-se questões que corroboram com a literatura, e servem de análise para outras empresas familiares, buscando a confirmação empírica dos resultados obtidos. Este poderia servir de base para a pesquisa em outras empresas familiares, haja visto que são poucos os estudos na área, trazendo maiores contribuições sobre a profissionalização e sucessão, e os conflitos internos gerados por essas. Há um campo vasto de conhecimento pouco explorado por pesquisadores, que para ampliar as áreas de estudo sobre empresas familiares possa despertar maior interesse da Administração.

REFERÊNCIAS

ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A:** Gestão de empresa familiar e solução de conflitos – São Paulo: Atlas, 2006.

ALMEIDA, Alysson Pierre Pires De. **Profissionalização em empresas familiares:** os desafios da implementação de mecanismos de governança corporativa numa empresa do setor de transportes – Belo Horizonte, 2010.

ALTAF, Joyce Gonçalves; TROCCOLI, Irene Raguenet. **A Importância da Gestão Profissional em uma Empresa Familiar:** Joalheria Meridiano Ltda – Revista Economia & Gestão – v. 10, n. 23 – Belo Horizonte, 2009.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo** / Laurence Bardin: tradução Luis Antero Reto, Augusto, Pinheiro. – São Paulo: Edições

BEDÊ, Marco Aurélio. **Sobrevivência das empresas no Brasil** – Sebrae: Brasília, 2016.

BENDER, Luis Gustavo Jucá; DE SOUZA, Levi Pereira Granja. **A Importância da Profissionalização da Gestão em Organizações Familiares de Pequeno Porte**. VIII Simpósio de Excelência em Bgestão e Tecnologia, 2004.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar: Implementação e prática** – Porto Alegre: Bookman, 2005.

BELMONTE, Victor Antonio Barros; FREITAS, Wesley Ricardo de Souza. **Empresas familiares e a profissionalização da gestão: estudo de casos em empresas paulistas**. Rev. Adm., UFSM, Santa Maria, v. 6, n. 1, p. 71-90, 2013.

CAMARGO, Flávio Donizete; FERREIRA, Marlette Cássia Oliveira. **A profissionalização da gestão e o processo sucessório nas empresas familiares** –Hórus, v. 4, n. 1, p. 47-62. Ourinhos, 2017.

CASILLAS, J. et al. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções** – São Paulo: Thomson, 2007.

GERSICK, K.E. et al. **De geração para geração: Ciclos de vida da empresa familiar**. 4ªed. – São Paulo: Negócio Editora, 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar um projeto de pesquisa** 5ªed. – São Paulo: Atlas, 2010.

KETS DE VRIES, Mafred F. R. **A empresa familiar no divã: uma perspectiva psicológica** – Porto Alegre: Bookman, 2009.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica projetos e relatórios, publicações e trabalhos científicos**, 7ªed. – São Paulo: Atlas 2012.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar** – São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1978.

MARTINS, I. G. V et al.; **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas** – São Paulo: Negócio Editora, 1999.

MARQUES, Débora de Castilhos, ROCHA, Mário Luiz Trindade. **A importância de um gestor em uma pequena empresa familiar** – Rio de Janeiro, 2010.

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

OLIVEIRA, J. A. et al. **Governança, sucessão e profissionalização em uma empresa familiar:** (re)arranjando o lugar da família multigeracional. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 14, n. 43, São Paulo, 2012.

SILVA, Andressa, H. **Rituais corporativos como estratégia de legitimação dos valores organizacionais em empresas familiares.** Dissertação (mestrado em administração) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2012.

ZUCHETTO, Carla Bibiana Lamboglia **Os desafios enfrentados pela terceira geração de uma empresa familiar: um estudo de caso na empresa alfa de Santana do Livramento,** Trabalho de Conclusão de Curso, Unipampa, 2016.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista

- 1) Tempo de empresa do entrevistado?
- 2) Cargo?
- 3) É da família?
- 4) Tem participação societária?
- 5) Qual o histórico da empresa, como começou, quais as dificuldades, os principais erros e como ela chegou ao que é hoje?
- 6) Tem filiais? Quantos funcionários?
- 7) A administração é feita de maneira separada? Ou seja, cada loja é administrada de forma individual?
- 8) O que motivou aos fundadores a abrir a empresa?
- 9) Como é a estrutura societária, em número de sócios e atribuições de cada um?
- 10) A empresa possui organograma?
- 11) Em que geração da família a empresa está? Já ocorreu sucessão?
- 12) Como estão dispostos os cargos dentro da empresa? Existe plano de carreira?
- 13) Como está organizada internamente no sentido de responsabilidades atribuídas a funcionários não pertencentes a família
- 14) Quem decide o que cada sócio faz? Por que é assim? Quem determinou?
- 15) Como é o processo de entrada de familiares para a organização? Diretamente para a diretoria ou passam pelo mesmo processo seletivo que uma pessoa de fora da família passaria?

- 16) O que você entende por uma empresa profissionalizada? A ótica é uma empresa profissionalizada?
- 17) Existe órgãos como conselho de família ou gestão para a tomada de decisões?
- 18) Como são tomadas as decisões de abertura de loja? Demissão/contratação de funcionários? Entrada de sócios ou familiares no negócio?
- 19) Quais ferramentas de gestão são utilizadas?
- 20) Existe plano de sucessão? Existe algum estudo para implantação? Ou ao menos já foi discutido o tema? Qual o status dessa discussão?