

Editorial

A PROFISSIONALIZAÇÃO COMO PILAR PARA A PRESERVAÇÃO DA ESSÊNCIA DA EMPRESA FAMILIAR

Daniel Magalhães Mucci

E-mail: danielmucci@usp.br

Doutor em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo
Professor do Departamento de Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo

1. INTRODUÇÃO

As empresas familiares no Brasil representam mais de 90% do total de empresas e 65% do PIB (Sampaio, 2019), sendo que aproximadamente 45% das empresas brasileiras com receitas acima de 500 milhões de dólares também são familiares (*To have and to hold*, 2015). Além da motivação social e econômica, essas empresas têm atraído o interesse de pesquisadores que buscam compreender o que leva algumas empresas familiares a crescerem e inovarem e outras a naufragarem no seu percurso, seja em períodos de maior estabilidade ou de crise como esse que estamos vivenciando decorrente da pandemia COVID-19.

Um levantamento recente realizado pelo banco Credit Suisse (Family 1000, 2020) traz evidências de que as empresas que têm a participação de membros da família na gestão apresentam melhor desempenho financeiro, particularmente durante a pandemia COVID-19. Nesse sentido, segundo o relatório Family 1000, o fator família leva as empresas a adotarem estratégias de prazo mais longo e a serem mais defensivas, o que as ajuda a obter um bom desempenho mesmo em períodos de estresse econômico (Family 1000, 2020). Em contrapartida, há evidências de que a influência familiar dentro da ótica do altruísmo parental se desdobra em práticas como nepotismo, entrincheiramento de membros da família na empresa e em comportamentos conservadores, características que podem limitar o desempenho dessas empresas perante os concorrentes (Lubatkin, Schulze, Ling, & Dino, 2005; Chirico & Bau, 2014).

Em meio à trajetória da empresa familiar são vivenciadas diversas discussões relacionadas a investir no mesmo negócio ou diversificar para outros mercados, inclusive internacionais, contratar executivos ou manter apenas membros da família na alta direção da empresa, abrir o capital, aceitar a entrada de outro investidor (indivíduo ou fundo de *private equity*) ou manter a propriedade nas mãos da família, e até mesmo qual o melhor momento de profissionalizar a empresa seja por meio de práticas, mecanismos, ou pessoas. Outro dilema é em que medida ser familiar beneficia a empresa, pois as evidências empíricas são controversas, conforme abordado.

Enfim, sabe-se que todas essas questões podem ser cruciais para o sucesso da empresa familiar e portanto esse editorial pretende contribuir para este debate ao abordar sobre duas dimensões intrinsecamente conectadas e de extrema relevância para a empresa familiar, que são a **essência familiar** e a **profissionalização** (e.g., Ames, Nolli, Beck & Mucci, 2020). Afinal, **a profissionalização das empresas familiares sustenta ou enfraquece a preservação da essência familiar?**

Para compreender essa questão, será proposta uma discussão sobre os atributos que caracterizam a essência da empresa familiar e posteriormente as dimensões que traduzem o conceito e a prática da profissionalização das empresas familiares e seus desdobramentos para a governança e para a gestão. Por fim, o editorial visa posicionar a profissionalização como um pilar para a preservação da essência familiar.

2. ESSÊNCIA FAMILIAR

Você saberia dizer se **a empresa em que você atua é uma empresa familiar?** Provavelmente você pensou em uma série de aspectos. Talvez você tenha pensado se os acionistas que detêm a propriedade e controle das ações/quotas da empresa são de uma mesma família. Ou talvez tenha refletido se os executivos, que atuam na governança e na gestão da empresa, são membros de uma mesma família. Ou ainda tenha levado em consideração se a empresa em que atua é de pequeno e/ou médio porte e com processos de gestão informais. Cabe destacar que essas variáveis mencionadas (propriedade, envolvimento, porte, estrutura) são utilizadas para evidenciar dos diferentes tipos de empresas familiares, tratados em termos de tipologias e taxonomias pela literatura (Neubaum, Kammerlander, & Brigham, 2019; Stanley, Kellermanns, & Zellweger, 2017). Por exemplo, um artigo do *The Economist* (*To have and to hold*, 2015) sugere os seguintes tipos: (1) clássicas, em que a família detém o controle e a gestão da empresa; (2) aquelas em que a família detém as ações/quotas da empresa, mas que transmitem a gestão a profissionais externos à família; (3) aquelas em que a família não controla a empresa, mas exerce grande influência e muitas das vezes dita as estratégias do negócio (*To have and to hold*, 2015).

Um problema comum enfrentado no campo de pesquisa é como definir as empresas familiares. Dentre as definições existentes, uma das mais utilizadas na área é proposta por Chua et al. (1999, p. 25): “*A empresa familiar é uma empresa*

governada e/ou gerenciada com a intenção de acomodar e buscar a visão da empresa mantida por um grupo dominante controlada por membros da mesma família ou de um pequeno número de famílias, de uma maneira que seja potencialmente sustentável ao longo das gerações da família ou famílias.”

Esta definição destaca as dimensões de envolvimento da família (na governança ou na gestão), a visão da família, a longevidade do negócio e a transferência para futuras gerações (Chua et al., 1999). Apesar de ser esclarecedora a definição não expressa quão diferentes as empresas familiares são entre si, reflexão que pode ser mais bem explorada dentro da lente da essência familiar (Chrisman, Chua, & Sharma, 2005; Miller e Le Breton-Miller, 2005).

A definição do que se constitui uma empresa familiar é relevante do ponto de vista teórico, mas na prática é restrita para compreender em que medida estas diferem-se em termos de características e comportamentos, e principalmente como estão associados ao sucesso e ao fracasso (Chua, Chrisman, Steier, & Rau, 2012). Portanto, torna-se relevante entender **quão familiar é a empresa, considerando os atributos da essência da empresa familiar**.

Miller e Le Breton-Miller (2005) propõem um modelo que permite compreender essas particularidades, no qual a empresa familiar se destaca por quatro atributos denominados de os “4 C’s da empresa familiar” e que são percebidas como fonte de vantagem competitiva. Miller e Le Breton-Miller (2005; 2015) estudaram empresas familiares bem-sucedidas e malsucedidas considerando os seguintes atributos: **Comando, Continuidade, Comunidade e Conexão**.

O **comando** compreende a liderança da empresa (sendo ela exercida por membros da família ou executivos externos indicados pela própria família). Essa dimensão envolve o foco empreendedor da liderança da empresa e a capacidade de adaptação e renovação frente ao contexto que a empresa enfrenta (como este decorrente da pandemia COVID-19). Outros pontos relevantes que distinguem essa dimensão são o grau de interação e de comunicação entre os gestores, o trabalho em equipe fomentado por uma alta administração com diversidade e coesão, bem como o grau de autonomia que é delegado para os gestores dentro do fluxo de decisões da empresa.

A **continuidade** traduz-se na intenção da empresa familiar de buscar uma visão de longo prazo. As evidências sugerem que a família empresária enxerga o negócio dentro da perspectiva do capital paciente, e por isso tende a privilegiar a continuidade do negócio e por consequência o desempenho do longo prazo. Além disso, esse atributo pressupõe a continuidade da gestão, considerando que muitos executivos (especialmente os membros da família) acompanham o crescimento do negócio e permanecem por um longo período na empresa. Por isso, esses gestores são capazes de incorporar seus valores aos da empresa e aprender com as experiências vividas ao longo de sua trajetória.

O atributo **comunidade** abrange a capacidade das empresas familiares de alimentarem uma cultura consistente e solidária perante os colaboradores. Isso é possível pois os gestores disseminam os seus valores centrais às equipes, integram, conectam e socializam as pessoas na empresa, bem como privilegiam um ambiente de trabalho que envolve colaboração e motivação para o alcance dos objetivos do negócio.

Por fim, a **conexão** compreende a competência da empresa familiar de desenvolver e manter relacionamentos consistentes e duradouros junto aos diferentes *stakeholders* (partes interessadas). Assim como o C de Comunidade, a conexão envolve a dimensão humana, especificamente o relacionamento da empresa com *stakeholders* externos, sejam eles fornecedores, parceiros, clientes e comunidade.

Miller e Le Breton-Miller (2005; 2015) associam os 4C’s como fontes de vantagem competitiva atribuída à empresa familiar. Mas **quais os instrumentos sustentam esses atributos e que podem permitir que essa vantagem competitiva se traduza em realidade?** Argumenta-se que um desses principais instrumentos é a profissionalização da empresa familiar (dentro das suas diversas dimensões), considerando que ela tende a fortalecer, apoiar e sustentar a essência familiar (comando, continuidade comunidade, e conexão) e permitir que ela se torne fonte de vantagem competitiva para a empresa.

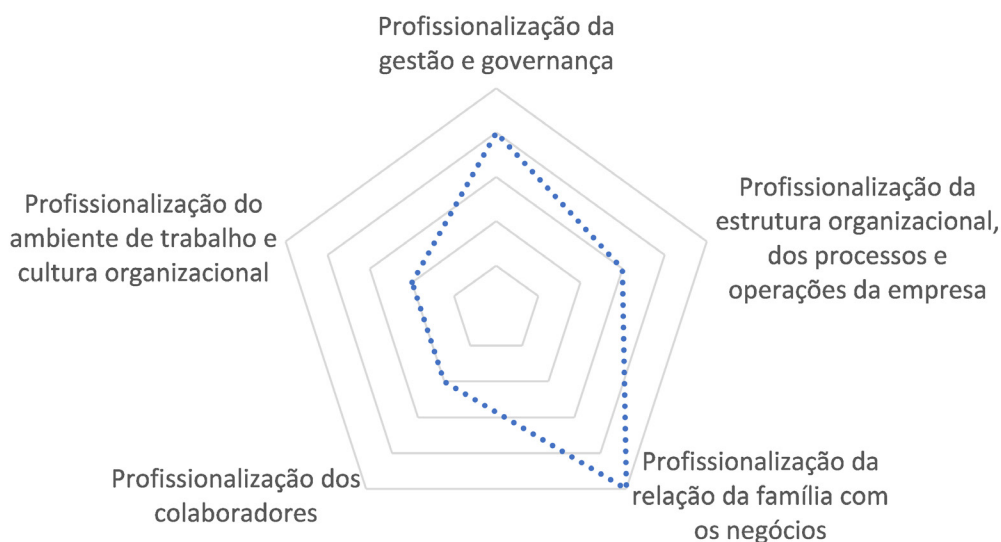
3. PROFISSIONALIZAÇÃO DA EMPRESA FAMILIAR: GOVERNANÇA E DA GESTÃO

As empresas familiares são estereotipadas como empresas que possuem processos de gestão informais e pouco estruturados onde prevalece a emoção e a intuição do(s) proprietário(s) sobre as decisões do negócio. A discussão da profissionalização das empresas familiares não se trata de uma questão se deve ou não ocorrer, mas sim em que momento. Nesse sentido, a profissionalização é inevitável em algum momento da trajetória da empresa familiar (Polat, 2020), considerando que ela permite a essas empresas sobreviverem, competirem, crescerem e preservarem o seu legado junto à sociedade. Segundo Polat (2020, p. 11) a profissionalização pode “*permitir que as empresas familiares lidem melhor com o ambiente complexo, desenvolvam e implementem estratégias bem-sucedidas para garantir sua sobrevivência e operar de forma eficaz e eficiente*”.

Mas, afinal, **quais os significados e/ou dimensões da profissionalização na empresa familiar?** (Polat, 2020; Dekker et al., 2013; Bernhoeft, 2018). Um equívoco bastante comum é considerar que a empresa familiar só se torna profissionalizada quando há a contratação de gestores “profissionais” externos à família e sua participação nas decisões da empresa. O conceito de profissionalização pode envolver inclusive a gestão familiar, desde que a empresa seja conduzida por membros da família com *expertise*, experiência e competência para exercer suas funções. Considerando a amplitude do conceito de profissionalização, há estudos que demonstram que certas dimensões podem estar associadas ao melhor desempenho, como a descentralização de decisões, envolvimento de membros externos à família na gestão e implementação de sistemas de gestão de recursos humanos (Dekker, Lybaert, Steijvers, & Depaire, 2015).

Polat (2020) propõe cinco dimensões que caracterizam a profissionalização da empresa familiar sendo elas: (1) Profissionalização da gestão e governança; (2) Profissionalização da estrutura organizacional, dos processos e operações da empresa; (3) Profissionalização da relação da família com os negócios; (4) Profissionalização dos colaboradores; (5) Profissionalização do ambiente de trabalho e cultura organizacional. A Figura 1 retrata o nível de profissionalização de uma empresa familiar (hipotética) conforme evidenciado pelo tracejado azul.

Figura 1 - Quão profissionalizada é a empresa familiar?



Fonte: Elaborado pelo autor. Baseado nas dimensões de profissionalização de Polat (2020) e Dekker et al. (2013)

A **profissionalização da gestão e governança** compreende o nível de envolvimento de membros externos à família na alta administração, permitindo a agregação de *expertises*, competências técnicas e relacionais, as quais se somam às competências dos executivos que são membros da família. Além disso, a profissionalização do conselho de administração (formal) ou consultivo (informal) pode ocorrer por meio da contratação de conselheiros independentes e externos. Por fim, a profissionalização da gestão requer em certa medida a delegação e descentralização de autoridade ao longo da estrutura hierárquica que se traduz na descentralização do poder decisório aos gestores (membros da família ou não) da empresa.

A **profissionalização da estrutura organizacional, dos processos e operações da empresa** envolve a definição (1) da estrutura organizacional e operacional como a determinação da estrutura hierárquica, dos centros de responsabilidade (investimento, lucro, receita e custo); (2) do uso de mecanismos formais de controle como indicadores de desempenho, orçamento empresarial e sistema de recompensas; (3) do uso de práticas formais de recursos humanos como seleção, atribuição aos cargos, avaliação de desempenho e treinamento formal; (4) do planejamento estratégico que compreende a definição da estratégia de valor a partir da análise do ambiente interno e externo da empresa, e a definição dos objetivos de desempenho.

A **profissionalização da relação da família com os negócios** consiste na adoção de mecanismos, regras e estruturas que facilitam a relação da família com a empresa. Dentre os mecanismos de governança da família destaca-se o conselho de família que é um fórum (formal ou informal) cujo papel é promover o consenso e compromisso e mitigar conflitos entre os membros da família. Além do conselho de família há um instrumento formal que define as regras de envolvimento dos membros da família na empresa (por exemplo, experiência, treinamento, envolvimento de cônjuge) o qual é denominado de protocolo ou constituição familiar. Outro instrumento que auxilia o envolvimento da família com a empresa, é o plano de sucessão que deve abranger transferência de propriedade e/ou da gestão para membros da família de gerações subsequentes ou mesmo a transferência da gestão para um gestor que não é membro da família.

O processo de **profissionalização dos colaboradores** compreende o desenvolvimento de práticas de Recursos Humanos, as quais são implementadas, dentre outros objetivos, para minimizar problemas de motivação, e promover a competência e direção/congruência para o alcance dos objetivos organizacionais, como por exemplo a seleção, alocação, treinamento, avaliação e recompensas. Nesse sentido, essa dimensão abrange os elementos relacionados à competência dos colaboradores (nível educacional, experiência, habilidades), bem como atributos comportamentais como ética, integridade, responsabilidade e confiança.

A **profissionalização do ambiente de trabalho e cultura organizacional** se sustenta no pressuposto de que a cultura organizacional deve constituir-se e disseminar valores profissionais, como cooperação, confiança, transparência,

troca e compartilhamento de conhecimentos e experiências, os quais são relevantes para o fomento de comportamentos coletivos e alinhados aos objetivos da organização.

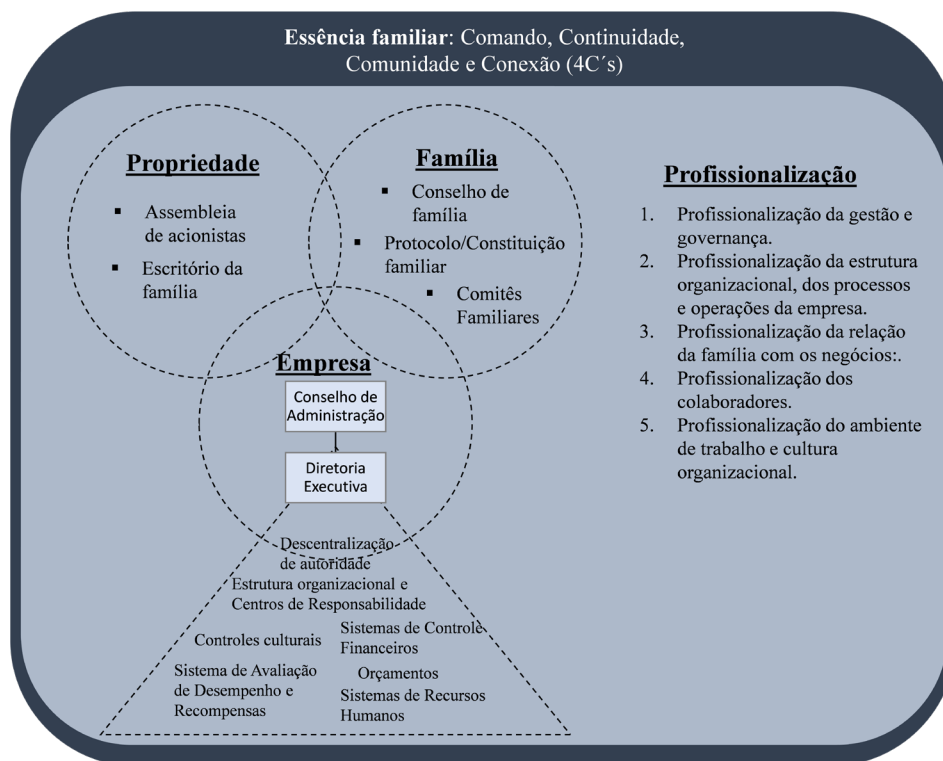
4. A PROFISSIONALIZAÇÃO E A PRESERVAÇÃO DA ESSÊNCIA DA EMPRESA FAMILIAR

A partir das dimensões abordadas na seção 3, pode-se perceber que o conceito de profissionalização é mais amplo do que o normalmente percebido no contexto acadêmico e profissional. Uma outra reflexão é que a profissionalização pode ocorrer de diferentes formas considerando as particularidades da empresa (como porte e estágio do ciclo de vida) (Frezatti, Bido, Mucci, & Beck, 2017; Hillen & Lavarda, 2020) e da família (como intenções dos membros da família proprietária) (Hiebl & Mayrleitner, 2019).

O posicionamento desse editorial é que a profissionalização é um instrumento que apoia a preservação e o desenvolvimento da essência familiar. Apesar de envolver diversos aspectos, não é necessário que a empresa familiar tome a pilula da profissionalização em um momento do tempo, mas que ela beba dessa fonte ao longo do seu desenvolvimento, por meio da adequação de processos, estruturas, regras e pessoas. Para resumir os elementos abordados neste editorial, apresentamos a Figura 2.

A profissionalização pode se tornar realidade de diferentes formas sendo por meio de pessoas, mecanismos, regras e estruturas as quais são expressas dentro dos eixos Propriedade, Família e Negócio. Particularmente em relação à Empresa, esses mecanismos estão divididos em Governança (e.g., Conselho de Administração) e Gestão (e.g., Sistema de Avaliação de Desempenho, Incentivos, Controles Culturais), os quais são ilustrados por meio de um triângulo que simboliza o corpo e/ou base para o subsistema da Empresa. Ao redor e envolto a todos esses subsistemas da empresa familiar (propriedade, família e empresa) e aos mecanismos associados à profissionalização estão os atributos da essência familiar sendo a Continuidade, Comunidade, Conexão e Comando.

As empresas familiares guardam histórias de empreendedores e sucessores inspiradores, com valores e propósitos de promover o crescimento, a geração de valor e ao mesmo tempo manter sua tradição e inovar. Essas empresas das mais novas às mais longevas, se mantiveram resilientes e superaram diversas crises sejam elas econômicas, políticas e/ou sociais. Nesse sentido, sem a profissionalização (em todas ou algumas de suas formas) a empresa familiar não é capaz de cultivar o tipo de liderança que garante que as experiências e práticas bem-sucedidas continuem sendo priorizadas na empresa (Comando), manter a empresa integrada para o alcance da sua missão e visão (Continuidade), atrair, manter e motivar talentos trabalhando na empresa (Comunidade) e promover parcerias e alianças de longo prazo com partes interessadas externas como clientes, fornecedores, governo e sociedade (Conexão).

Figura 2 - Essência familiar e profissionalização da empresa familiar (lentes da governança e da gestão)

Fonte: Elaborado pelo autor. Baseado na perspectiva do Modelo de Três Círculos (Gersick, Davis, McCollom Hampton, & Lansberg, 1997; Suess, 2014) e nas dimensões de profissionalização (Malmi & Brown, 2008; Dekker et al., 2013; Polat, 2020)

Dessa forma, a preservação da essência familiar apoiada pela profissionalização da empresa familiar pode ampliar as possibilidades da mesma crescer, inovar e se manter competitiva no mercado. Pode-se dizer que profissionalizar a empresa familiar significa perpetuar seus valores e princípios e ao mesmo tempo agregar novos recursos e competências, seja por meio de estruturas mais formais e/ou mais ágeis, de sistemas e tecnologias de informação como ERP's e *business intelligence*, e principalmente de pessoas. Nesse sentido, a profissionalização, em todas as suas formas pode ser vista como fundamental para a preservação da essência familiar, para sua perpetuação para gerações da família, para os stakeholders (clientes, fornecedores, funcionários) e para toda a sociedade.

REFERÊNCIAS

- Ames, A. C., Nolli, J. G., Beck, F., & Mucci, D. M. (2020). Preservação da riqueza socioemocional e a profissionalização em empresas familiares. *RACE - Revista De Administração, Contabilidade E Economia*, 1-24.
- Bernhoeft, R. O que realmente significa profissionalizar uma empresa familiar. Valor econômico. Retrieved from: <https://valor.globo.com/carreira/recursos-humanos/noticia/2018/01/19/o-que-realmente-significa-profissionalizar-uma-empresa-familiar.ghtml>
- Chirico, F., & Bau', M. (2014). Is the family an "asset" or "liability" for firm performance? The moderating role of environmental dynamism. *Journal of Small Business Management*, 52(2), 210-225.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., Steier, L. P., & Rau, S. B. (2012). Sources of Heterogeneity in Family Firms: An Introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1103-1113.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J. and Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 23 No. 4, pp. 19-39.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555-575.
- Credit Suisse (2020). The Family 1000: Post the pandemic. Retrieved from: <https://www.credit-suisse.com/media/assets/corporate/docs/about-us/research/publications/cs-family-1000-post-the-pandemic.pdf>
- Dekker, J.C., Lybaert, N., Steijvers, T. and Depaire, B. (2015). The effect of family business professionalization as a multidimensional construct on firm performance. *Journal of Small Business Management*, Vol. 53 No. 2, pp. 516-538.
- Dekker, J.C., Lybaert, N., Steijvers, T., Depaire, B. and Mercken, R. (2013). Family firm types based on the professionalization construct: exploratory research. *Family Business Review*, Vol. 26 No. 1, pp. 81-99.

- Frezzatti, F., Bido, D. D. S., Mucci, D., & Beck, F. (2017). Estágios do ciclo de vida e perfil de empresas familiares brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, 57(6), 601-619.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom Hampton, M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation. Life cycles of a family business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hiebl, M.R.W. and Mayrleitner, B. (2019). Professionalization of management accounting in family firms: the impact of family members. *Review of Managerial Science*, Vol. 13 No. 5, pp. 1037-1068.
- Hillen, C., & Lavarda, C. E. F. (2020). Orçamento e ciclo de vida em empresas familiares em processo de sucessão. *Revista Contabilidade & Finanças*, 31(83), 212-227.
- Lubatkin, M. H., Schulze, W. S., Ling, Y., & Dino, R. N. (2005). The effects of parental altruism on the governance of family-managed firms. *Journal of Organizational Behavior*, 26(3), 313-330.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management accounting research*, 19(4), 287-300.
- Miller, D. and Le Breton-Miller, I. (2005), “Management insights from great and struggling family businesses”, *Long Range Planning*, Vol. 38 No. 6, pp. 517-530.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2015). What Every Small Business Can Learn From Great Family Firms: The 4C Advantage. *IESE Insight*, 25, 33–40. <https://doi.org/10.15581/002.art-2713>
- Neubaum, D.O., Kammerlander, N. and Brigham, K.H. (2019). Capturing family firm heterogeneity: how taxonomies and typologies can help the field move forward. *Family Business Review*, SAGE Publications, Vol. 32 No. 2, pp. 106-130.
- Polat, G. (2020). Advancing the multidimensional approach to family business professionalization. *Journal of Family Business Management*.
- Sampaio, L. (2018). PWC Brasil: Empresas familiares e plano de sucessão. Retrieved from: <https://www.pwc.com.br/pt/sala-de-imprensa/artigos/empresas-familiares-e-plano-de-sucessao.html>
- Stanley, L., Kellermanns, F. W., & Zellweger, T. M. (2017). Latent profile analysis: Understanding family firm profiles. *Family business review*, 30(1), 84-102.
- Suess, J. (2014). Family governance—Literature review and the development of a conceptual model. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 138-155.
- To have and to hold. (2015, April 16). *The Economist*, Special Report: To those that have. Retrieved from <https://www.economist.com/special-report/2015/04/16/to-have-and-to-hold>