

FUNDAÇÃO EDUCACIONAL DO MUNICÍPIO DE ASSIS
INSTITUTO MUNICIPAL DE ENSINO SUPERIOR DE ASSIS
Coordenadoria da Área de Ciências Gerenciais

Isabela Piedade Fulaneto

Empresa Familiar: Análise e Reflexão

Assis/SP - 2009

FUNDAÇÃO EDUCACIONAL DO MUNICÍPIO DE ASSIS
INSTITUTO MUNICIPAL DE ENSINO SUPERIOR DE ASSIS
Coordenadoria da Área de Ciências Gerenciais

Empresa Familiar: Análise e Reflexão

Trabalho de conclusão de curso apresentada ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA/FEMA - como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração

Aluna: Isabela Piedade Fulaneto

Orientadora: Prof^a Ms. Rosemary Rocha Pereira da Silva

Assis/SP - 2009

Banca Examinadora

**Profª. Doutora Alcioni Galdino
Vieira
Examinadora**

**Profª. Ms. Maria Beatriz Alonso do Nascimento
Examinadora**

**Profª. Ms. Rosemary Rocha Pereira da Silva
Orientadora**

Dedicatória:

Dedico esse trabalho com muito carinho aos meus pais Ermelindo e Ismênia, à minha irmã Eulália pelo amor, apoio e compreensão e por representarem meu esteio, por terem me apoiado e incentivado durante todo o curso e por terem contribuído no processo de minha formação.

Ao meu namorado Leandro que de forma especial e carinhosa me deu força e coragem.

Aos meus queridos amigos e colegas em especial à Ana Cristina, Alexandre Chaves, Daniele Taveira, Lucélia Gonzaga pelos momentos de descontração e apoio, sem os quais meus resultados não seriam os mesmos.

Agradecimento:

Primeiramente agradeço à DEUS, que foi meu maior porto seguro, pois foi com a ajuda Dele que tive forças para chegar ao final dessa pequena jornada. Agradeço aos meus pais e irmã pela dedicação e compreensão.

A professora e orientadora, Ms. Rosemary Rocha Pereira da Silva por seu apoio e inspiração no amadurecimento dos meus conhecimentos que me levaram a execução e conclusão desta monografia.

**“Unir-se é um começo.
Seguir unidos é progredir.
Trabalhar unidos é obter sucesso.”**

HENRY FORD

RESUMO

Este trabalho procura abordar a empresa familiar de uma forma geral, apresentando seus pontos positivos e negativos, suas vantagens e desvantagens. Esse tema foi escolhido pelo fato de que a maioria das empresas possui uma estrutura familiar.

Na maioria das vezes é um sonho da família montar seu próprio negócio para crescer e obter satisfação, elas iniciam normalmente pequenas e vão crescendo ao longo do tempo.

Em empresas familiares temos um processo muito delicado que é o da sucessão familiar. Este processo deve ser muito bem planejado e estudado no período mínimo de cinco anos para que dessa forma o sucessor se prepare para o novo comando, pois isso afetará o futuro da empresa no mercado competitivo.

Portanto este trabalho de conclusão de curso tem o intuito de buscar informações, análise, conceitos e reflexões sobre o tema empresa familiar para assim facilitar de uma forma geral aqueles que pretendem abrir seu próprio negócio.

ABSTRACT

This work intends to conceptualize the family business in general, with their strengths and weaknesses, its advantages and disadvantages. This theme was chosen only because the most companies have a family structure.

Most of the time it is a family's dream to assemble their own business for them to grow and get satisfaction, so they usually start small and grows along the time.

In family businesses a very delicate process could be found, it is the family succession. This process must be hardly planned and studied at least five years before changing, so, this way, the successor can prepare him self for the new command, because this will affect the firm's future in the competitive market.

Therefore this course completion work is intended to search for information, analysis, concepts and reflections about the family business theme facilitating, in a general way, those who want to start their own business.

RESUMEN

Este trabajo trata de abordar el negocio familiar en general, con sus puntos positivos y negativos, sus ventajas y desventajas. Este tema fue seleccionado por el hecho de que la mayoría de las empresas tienen una estructura familiar.

En la mayoría de las veces es un sueño de la familia montar su propio negocio y entonces crecer y obtener satisfacción, ellas se principian pequeñas y crecen con el tiempo.

En las empresas familiares, tenemos un proceso muy delicado, que es la sucesión familiar. Este proceso debe ser bien planificado y estudiado por lo menos cinco años, para que el sucesor pueda prepararse para el nuevo comando, ya que esto afectará el futuro de la empresa en el mercado competitivo.

Por lo tanto, este trabajo de conclusión de curso se destina a buscar informaciones, análisis, conceptos y reflexiones sobre el negocio familiar para facilitar, en general, aquellos que quieren comenzar sus propios negocios.

Sumário:

INTRODUÇÃO.....	11
I - CONCEITOS E DEFINIÇÕES	
1.1 Empresa Familiar.....	13
1.2 Origem das Empresas Familiares.....	15
1.3 A Grande importância da Empresa Familiar.....	16
1.4 Características da Empresa Familiar.....	17
II - ABORDAGEM DA EMPRESA FAMILIAR	
2.1 Profissionalização da Empresa Familiar.....	20
2.2 Pontos Fortes e Pontos Fracos.....	21
2.2.1 Pontos Fortes.....	22
2.2.2 Pontos Fracos	22
2.3 Vantagens e Desvantagens.....	23
2.3.1 Vantagens.....	23
2.3.2 Desvantagens.....	26
2.4 Sobrevivências de Empresas familiares.....	27
III - SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR	
3.1 O Processo de Sucessão.....	28
3.2 Vantagens da Sucessão Familiar.....	30
3.3 Desvantagens da Sucessão Familiar.....	31
3.4 Fundador.....	32
3.5 Herdeiro.....	34
3.6 Planejamento Sucessório.....	35
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	38
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	39

INTRODUÇÃO

Este trabalho procura abordar, através de pesquisa bibliográfica, informações de diversos autores sobre definições, profissionalizações e sucessão de empresa familiar objetivando auxiliar aos familiares interessados, a montar seu próprio negócio.

O interesse pelo tema empresa familiar vem pelo fato dos meus pais terem uma empresa e isso facilitou meu interesse por esse tema.

No primeiro capítulo será mencionado o conceito do que é empresa familiar, qual a sua origem e sua importância na sociedade e na economia do país.

O segundo capítulo abordará a empresa familiar no aspecto da sua profissionalização, quando a empresa familiar está assumindo seu lado mais racional, com mais modernidade para ter bons resultados no empreendimento, seus pontos fortes e fracos e as vantagens e desvantagens de uma empresa familiar.

O capítulo seguinte analisa o processo de sucessão em uma empresa familiar, avaliando a importância da sucessão na garantia de sobrevivência das empresas, pois o processo é uma grande barreira que impõe grande dificuldade a ser vencida para assim terem bons resultados. Sendo bem planejado o processo de sucessão terá bons resultados e com o bom desempenho do herdeiro no empreendimento, se torna fácil sua sucessão, beneficiando assim a empresa que poderá crescer ainda mais.

O trabalho justifica tendo em vista que este levantamento poderá auxiliar a dinâmica de uma empresa familiar, facilitando e proporcionando um maior resultado. Seu objetivo é mostrar a importância na preparação adequada dos herdeiros e futuros executivos responsáveis pela administração da empresa, ou seja, a sucessão, e também a necessidade de se tomar atitudes mais racionais e menos intuitivas pelos administradores destas empresas buscando assim,

uma gestão mais profissionalizada, assegurando a sua continuidade e desenvolvimento.

CAPÍTULO I – CONCEITOS E DEFINIÇÕES

Este capítulo procura apresentar uma base teórica para a análise da Empresa Familiar.

1.1 Empresa Familiar

Um grande número de empresas familiares se inicia com sonhos, empenho e investimento de parentes que juntos abrem seu próprio negócio. No entanto fazer com que o empreendimento tenha sucesso e depois passe para filhos é um sonho que nem todas as empresas conseguem realizar.

O assunto empresa familiar vem sendo um tema muito discutido hoje, pois muitas destas não estão preparadas para os problemas que ocorrem nas famílias e que pode, leva-las ao fracasso profissional.

Segundo Oliveira (2006, p. 03):

A empresa familiar caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias. O início desse tipo de empresa está ligado a fundadores pertencentes a uma ou mais famílias e apresenta forte interação e até, em muitos casos, inconveniente superposição entre as políticas e os valores empresariais e as políticas e os valores familiares.

A empresa familiar do ponto de vista de Oliveira se caracteriza pela sucessão da empresa de forma hereditária sendo de uma ou mais famílias.

Na opinião de Leone (1992, p.85):

A empresa é familiar quando foi iniciada por um membro da família, quando membros da família participam da propriedade ou direção, ou ainda quando há valores institucionais ligados à família e a sucessão está vinculada à família.

Com a citação acima podemos interpretar que a empresa só é familiar quando se inicia com uma pessoa da família e quando os membros participam do desenvolvimento da mesma.

Ricca (2004, p.11) afirma que:

As empresas familiares são a forma predominante de empresa em todo o mundo. Elas ocupam uma parte tão grande da nossa paisagem econômica e social que nem sequer nos damos conta disto. Nas economias capitalistas, a maioria das empresas se inicia com as idéias, o empenho e o investimento de indivíduos empreendedores e seus parentes. Casais juntam suas economias e dirigem lojas em conjunto. Irmãos e irmãs aprendem o negócio dos pais desde crianças, ficando atrás de balcões ou na plataforma de carga depois da escola. Fazer com que um empreendimento empresarial tenha sucesso e depois passar de pais para filhos (e, recentemente, filhas) não é apenas um sonho americano. O sucesso e a continuidade das empresas familiares são os sonhos dourado para grande parte da população do mundo.

Segundo Ricca a empresa familiar está tomando conta da economia sem darmos conta disso. Casais que abrem suas lojas juntos, irmãos e irmãs que com o comércio dos pais crescem e se profissionalizam na área.

As empresas familiares são formadas por seus fundadores e descendentes, no entanto podemos encontrar em uma empresa familiar duas ou mais familiar distintas entre si, quando isso ocorre estas são chamadas de empresas multifamiliares.

Segundo Bernhoeft, Passos e Texeiras (2006, p. 56):

A empresa multifamiliar, formada por duas ou mais famílias de origem diferentes, surge a partir da afinidade ou da complementaridade profissional, visto que os filhos dos fundadores envolvidos nessa relação societária terão de criar seu próprio modelo de sociedade, com base em suas capacidades e objetivos, dando lugar, assim a sua própria gestão.

Na opinião desses autores, a empresa multifamiliar é a junção de duas ou mais famílias com o mesmo objetivo profissional. Os filhos dos fundadores terão que desenvolver seus próprios projetos empresariais para assim obterem sua própria gestão.

Para a grande maioria da população os dois fatores mais importantes em suas vidas são suas famílias e o seu trabalho. Então quando se juntam ambas as coisas temos conseqüências positivas e negativas que afetam todos os colaboradores.

De acordo com Ricca (1998, p. 09):

O mais importante valor da empresa é a família, identificada e representada em temas formais e nas tradições informais. Toda decisão ou atitude tomada por um membro da família é refletida ou interpretada como um reflexo da reputação e da cultura da companhia, independente de quaisquer laços formais com a administração.

A dinâmica de uma empresa familiar é reflexo das tradições e cultura de uma família.

1.2 Origem das Empresas Familiares

Segundo um artigo publicado por Bernhoeft intitulado “Empresa Familiar no Brasil: origens e perspectivas” pela editora Gente, ele cita que o surgimento de empresas familiares no Brasil têm uma relação com os fluxos migratórios que apareceram no país entre e após as duas grandes guerras mundiais.

Pode-se destacar o pioneirismo das empresas familiares aos: italianos, que ainda hoje é predominante; portugueses; alemães; judeus e árabes e os mais recentes japoneses; e alguns grupos mais regionalizados: poloneses no Paraná; espanhóis na Bahia entre muitos outros.

Com o movimento imigratório, houve o incremento de muitas empresas familiares com descendência italiana, japonesa, alemã entre outras.

Após essas transformações o período militar apenas estimulou a estabilidade e introduziu o Brasil na era petroquímica.

Oliveira (2006, p.3), cita que:

Em termos de origem da empresa familiar, pode-se considerar que um empreendedor na verdadeira e mais ampla conceituação da palavra que é, no mínimo, audacioso, detentor de certo nível de tecnologia e, principalmente, possui a visão do negócio inicia seu próprio negócio, geralmente com o auxílio de pequeno número de funcionários. Nesse contexto, ele normalmente recebe o apoio e o auxílio de membros da família, o que pode dar sustentação ao conceito mais simples do que seja uma empresa familiar.

Marcovitch (2003, p.283), descreve que: “Não eram fáceis os caminhos para os antigos empresários do Brasil, ruas de terras ou pedregosas, mares temíveis”.

1.3 A Grande Importância da Empresa Familiar

Segundo estudos realizados pelo SEBRAE o Brasil tem entre 6 a 8 milhões de empresas, sendo que 90% delas são empresas familiares. Sejam elas grandes, médias ou pequenas, as empresas familiares têm um papel significativo no desenvolvimento econômico, social e até político de vários países, por isso podemos destacar o Brasil que é grande gerador de renda e empregos.

Um estudo constatou que de 2 milhões de micro e pequenas empresas, 1,1 milhões eram empregadoras, ou seja, tinha uma pessoa na condição de empregado e 926,8 mil na qual trabalhavam apenas os proprietários, os sócios e ou membros da família.

No ramo de produtos alimentícios a empresa familiar detém 58,9% do total. No comércio de outros produtos como de revistas, livros, papelarias, artigos de informáticas a empresa familiar domina 47,1% onde ela é gerenciada pelos seus proprietários, sócios ou membros da família. O comércio de combustíveis é o que demonstra ter a menor proporção de micros e pequenas empresas familiares.

Nas atividades de serviços, os representantes comerciais eram o grupo com a maior proporção de empresas familiares com 87,3%, seguido pela atividade de informática, com 81,2%. Mesmo com os números positivos, a preocupação para manter uma empresa familiar é grande. De cada 100 empresas familiares brasileiras, 30% chegam à segunda geração e apenas 5% na terceira geração, os números comprovam que muitas não conseguem sobreviver a fase de sucessão ou chegam lá com muita dificuldade.

1.4 Características da Empresa Familiar

A empresa zela pelo nome da família e seus valores, tais como a dedicação, o carinho e o caráter para com a organização, além disso, uma característica que diferencia a empresa familiar das demais empresas é o fato dos clientes receberem um atendimento “personalizado” muitas vezes efetuado diretamente pelo dono da organização.

Analisando as empresas familiares percebemos que uma das características deste tipo de organização é o fato dela estar relacionada ao lado das emoções, isso tem uma grande influência nas tomadas de decisões, pois envolve todo o contexto da relação familiar. Um exemplo disso seria um empresário de uma empresa não familiar diante a incompetência de um funcionário, primeiramente daria uma chance de se redimir e fazer o trabalho de maneira correta. Caso isso não ocorresse a atitude do fundador provavelmente seria demiti-lo, pois não estaria dando lucros para a empresa. Já no caso de uma empresa familiar como os colaboradores são membros da

família seria levado o problema com menor rigor, pois terá o lado do vínculo afetivo, assim provavelmente o empresário teria outras opções para proporcionar assim bons desempenhos.

Segundo DONNELLEY (1976, p.4) algumas das principais características de uma empresa familiar são:

- Os laços de família constituem um fator, entre outros, que determina a sucessão nos cargos administrativos;
- Esposas ou filhos dos atuais ou antigos dirigentes máximos encontram-se no conselho administrativo;
- As ações praticadas por um membro da família refletem-se ou acredita-se que interfere na reputação da empresa, independentemente de sua ligação na administração;
- Os parentes que participam da companhia sentem-se obrigados a ficar com ações por razões mais do que puramente financeiras, especialmente quando há prejuízos;
- A posição do parente na firma influi em sua situação familiar;
- Cada membro da família precisa chegar a um acordo quanto às suas relações com a empresa ao determinar sua própria carreira a seguir.

Devemos dar destaque para outra característica de empresas familiares que é o fato de acreditarem na viabilidade e no futuro promissor das empresas, pelo fato de o fundador enfatizar os valores que são obtidos nos anos de experiências de geração em geração. Podemos dizer que esses valores são fatores essenciais para se obter um grande sucesso e a sobrevivência da empresa no mercado. Se esse valores forem passados para frente a família

provavelmente permanecerá unida no negócio trazendo assim benefícios ao longo da carreira.

Na opinião de Bernhoelf, Passos e Teixeira (2006, p.42):

Acreditamos na viabilidade e no futuro das companhias controladas por famílias empresárias. Por quê? Entre outras razões, pela força que essas famílias obtêm quando conseguem resgatar e preservar sua história e seus valores que forma o patrimônio cultural a ser transmitido de geração para geração.

A manutenção de uma empresa familiar se deve à história e aos valores presentes na relação familiar.

CAPÍTULO II - ABORDAGEM DA EMPRESA FAMILIAR

Neste capítulo apresentamos a dinâmica de uma empresa familiar, considerando também os pontos fortes e os pontos fracos.

2.1 Profissionalização da Empresa Familiar

A profissionalização da empresa familiar é quando esta assume seu lado mais racional, com mais modernidade. Geralmente ocorre a entrada de um membro que não é da família e assim muda algumas regras com a formação de códigos que antes não existiam.

Segundo Lodi (1986, p.25), profissionalização é:

[...] é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas; é a adoção de um determinado código ou de conduta num grupo de trabalhadores; é a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais; é a substituição de formas de contratação de trabalho arcaicas ou patriarcais por formas assalariadas.

Para Lodi o processo de profissionalização de uma empresa familiar implica em modificar as práticas administrativas, que antes era apenas um método intuitivo.

Segundo Bernhoeft (2002, p. 64):

O que destrói muitas das empresas familiares, é a falsa idéia de que profissionalizar é contratar executivos que não pertençam à família. Ou ainda, de que profissionalizar é mandar os filhos estudar em boas escolas de administração, economia ou engenharia. Profissionalizar é, em primeiro lugar, tornar os herdeiros bons sócios.

Segundo Bernhoeft um dos motivos que muitas empresas familiares vão a falência é o fato de não saberem o que realmente trata a profissionalização,

eles acham apenas que profissionalizar é os filhos estudarem em boas escolas, mas na verdade a profissionalização é tornar os futuros herdeiros bons sócios.

Na empresa familiar, profissionalização implica em três pontos básicos:

- O sucesso em integrar profissionais familiares na Direção e na Gerência da Empresa;
- O sucesso em adotar práticas administrativas mais racionais;
- O sucesso em recorrer à consultoria e à assessoria externa para incorporar sistemas de trabalho já com a obtenção de êxitos em empresas mais avançadas ou recomendadas nas universidades e nos centros de pesquisa.

Por mais perfeito que seja o planejamento dessa profissionalização, os novos profissionais deverão ser integrados aos poucos e com cuidado para não terem dificuldade, e se ocorrer erro isso quer dizer que é um reforço ao sistema anterior.

2.2- Pontos Fortes e Pontos Fracos

A empresa familiar é um tema de muita polêmica que tem seus pontos fortes e fracos, seus defensores consideram esta um tipo ideal de organização tendo como argumentação que as mesmas são à base da economia e são ideais para o surgimento de novos empreendimentos. Já seus críticos as consideram como uma forma em desuso e que empresas familiares são mais propensas a ter crises e conflitos quando no processo de sucessão.

Segundo o SEBRAE (2009) os pontos fortes e fracos da empresa familiar são:

2.2.1- Pontos Fortes

- Disponibilidade de recursos financeiros e administrativos para auto-financiamento obtido de uma poupança compulsória feita pela família.
- Importantes relações comunitárias e comerciais decorrentes de um nome respeitado.
- Organização interna leal e dedicada.
- Grupo interessado e unido em torno do fundador.
- Sensibilidade em relação ao bem-estar dos empregados e da comunidade onde atua.
- Continuidade e integridade de diretrizes administrativas e de focos de atenção da empresa.

2.2.2 Pontos Fracos

- Falta de comando central capaz de gerar uma reação rápida para enfrentar os desafios do mercado.
- Falta de planejamento para médio e longo prazos.
- Falta de preparação/formação profissional para os herdeiros.
- Conflitos que surgem entre os interesses da família e os da empresa como um todo.
- Falta de compromisso em todos os setores da empresa, sobretudo com respeito a lucros e desempenhos.

- Descapitalização da empresa pelos herdeiros em desfrute próprio.
- Situações em que prevalece o emprego de parentes, sem ser este orientado ou acompanhado por critérios objetivos de avaliação do desempenho profissional.
- Falta de participação efetiva dos sócios que legalmente constituem a empresa nas suas atividades do dia-a-dia.
- Usualmente há uso de controles contábeis irreais - com o objetivo de burlar o fisco - o que impede o conhecimento da real situação da empresa e sua comparação com os indicadores de desempenho do mercado.

2.3- Vantagens e Desvantagens

As empresas familiares possuem inúmeras vantagens e desvantagens em relação às empresas comuns no mercado.

Isto pode beneficiar e muito no sucesso profissional, trazendo qualidades satisfatórias para o empreendimento.

2.3.1 Vantagens

Algumas vantagens diferenciam uma empresa familiar das empresas não familiares, umas dessas vantagens é o orgulho de ter seu próprio negócio, a atitude de vestir a camisa e lutar com força contra os obstáculos, de não ter horário para sair, levar o trabalho pra casa. Todo esse esforço é válido, pois tudo que se faz é pela sua família.

Destacam-se ainda outras vantagens de uma empresa familiar:

- Surgimento de novos empresários - com a força e o espírito que passa de geração em geração acaba se transformando como uma fonte de estímulo para o avanço do empreendedorismo.
- União entre colaboradores - um vínculo de amizade e a união dos familiares fazem com que ocorra uma aproximação no ambiente de trabalho, proporcionando para a empresa mais produtividade e assim obtenha mais resultados.
- Auto exigência e sacrifício - o interesse natural ao negócio e a responsabilidade familiar existente leva a se empenhar mais no projeto.
- Reconhecimento geral da autoridade – as duas características fundamentais em qualquer empresa familiar são: lealdade e obediência, estas estão vincadas na estrutura familiar. A autoridade e os cargos são bem definidos e são respeitados proporcionando assim um clima agradável para se trabalhar.
- Facilidade de adaptação – a flexibilidade do tempo, dinheiro e trabalho que caracterizam uma estrutura familiar facilita quando surgem obstáculos e mudanças na empresa.
- Comunicação aberta e informal – o vínculo familiar permite com que não surjam obstáculos na comunicação organizacional. Com o diálogo aberto entre todos na organização certamente obterá uma maior facilidade na transmissão de informações.
- Maior dedicação e envolvimento pessoal – pelos laços afetivos que unem a família ao projeto, ocorre maior envolvimento das partes com a empresa e seus projetos.

- Maior respeito pela cultura e valores da organização – quando o fundador da empresa tem sua cultura e valores definidos estes são respeitados e partilhados por todos na empresa.
- Celeridade nos processos de decisão – Definir as responsabilidades e o poder de decisão para apenas um ou dois elementos, faz com que as tomadas de decisões se tornem simples e imediatas.
- Agilidade de processos – quando a empresa tem sua estrutura simples facilita as tomadas de decisões e o desenvolvimento dentro da empresa.
- Maior humanismo e consciência social – comparações entre as estruturas tradicionais com as da empresa familiar demonstram que em empresas familiares os funcionários são mais respeitados e as comunidades que as rodeiam e onde estão inseridas também.
- Estabilidade – Tendencialmente, este tipo de empresas são estruturas mais estáveis do que o normal, isso porque as pessoas tendem a trabalhar toda a vida dentro do negócio familiar, tendo assim uma maior segurança no trabalho e na sua realização profissional.

O melhor e mais valioso tesouro para uma empresa familiar é a sua reputação, tendo uma influência benéfica na relação com os clientes.

Em muitos casos quando a empresa está passando por uma crise financeira, a reputação é um fator de muita importância para a obtenção de um empréstimo bancário. Os bancos acreditam que seus riscos são diminuídos pela experiência com a geração anterior.

O que é importante compreender é que o sucesso da administração de uma empresa familiar não se origina da delegação de poderes, mas sim do seu profissionalismo.

2.3.2- Desvantagens

Independente do tipo de organização existem desvantagens e não seria diferente para empresas familiares, tais como:

- Conservadorismo – a centralização de poder de decisão acaba dificultando na inovação do negócio, principalmente quando entram em conflitos a cultura e os hábitos de trabalho já existentes. Uma característica das empresas familiares é exatamente a resistência da mudança no ambiente de trabalho.
- Valorização dos laços familiares em detrimento das competências – o fato de o recrutamento de quadro ser feito, na maioria das vezes, com bases no grau de parentesco ou contatos pessoais podem ser muito prejudiciais quando se trata da qualidade da equipe de trabalho.
- Confusão entre a propriedade da empresa e a capacidade para geri-la, em alguns casos de empresas familiares nem sempre quem está na liderança da empresa é a pessoa mais competente para a gerir. Por regra, a gestão do negócio é dada ao dono ou sucessor do empreendimento o que pode ocasionar conflitos entre a propriedade e a capacidade para conduzir o negócio ao sucesso.
- Maior propensão aos conflitos e crises laborais – normalmente em uma empresa familiar tudo é levado para o lado pessoal, sendo muito difícil separar os conflitos pessoais do ambiente de trabalho. Em consequência dessa aproximação acaba gerando um clima favorável aos conflitos.
- Visão a curto prazo – na empresa familiar a prioridade é obter os resultados a curto prazo, perdendo assim a visão estratégica para o futuro do empreendimento.

- Isolamento – as empresas familiares são mais fechadas, elas não têm sensibilidade para uma negociação, em nível de produtos, concorrentes e clientes.
- Gestão desorganizada - a falta de controle e fiscalização facilita alguns descuidos. Estas falhas podem facilitar o aparecimento de irregularidades e desvios de capital, que mais cedo ou mais tarde pode vir a trazer grandes complicações ao negócio e sendo assim fatal.

2.4 Sobrevivência de Empresas Familiares

As empresas familiares que são fundadas no Brasil possuem características e problemas que as diferenciam das demais empresas. Conforme a Figura 1 nos mostra, tem-se que 50% (cinquenta por cento) das empresas familiares não sobrevivem à passagem da primeira para a segunda geração, do fundador ao sucessor, pois o tema sucessão familiar ainda é tratado de forma muito amadora, principalmente no pequeno e médio negócio, e 34% (trinta e quatro por cento) não sobrevivem da segunda para a terceira geração. Cada etapa de transição gerencial modifica a forma como se pensa e se conduz a empresa (LODI, 1987).

Figura 1 – Percentual de Sobrevivência da Empresa Familiar de Geração à Geração:

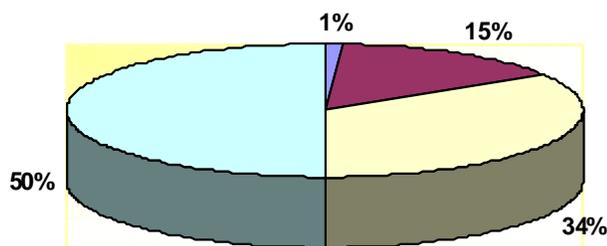


Figura 1 – Criação própria

CAPITULO III - SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR

3.1 O Processo de Sucessão

A questão do processo sucessório merece lugar de destaque, pois para muitos estudiosos uma empresa só se transforma numa “verdadeira” empresa quando esta consegue passar o controle para a segunda geração.

O processo de sucessão ocorre nas empresas familiares quando uma geração abre espaço para a entrada da outra para assim assumir o comando da empresa. O planejamento e o estudo do processo sucessório são de muita importância para o futuro da empresa sendo assim em nenhum momento ele deve ser antecipado ou adiado.

Podemos dizer que o processo de sucessão é o momento mais importante para a sobrevivência da empresa familiar. Ele deve ser muito bem planejado e seu sucessor deve possuir o conhecimento necessário para assim garantir o pleno sucesso do negócio.

BERNHOEFT (1989, p. 23) afirma que:

O processo sucessório na empresa familiar é assunto relevante e ao mesmo tempo delicado. Não pode ser tratado apenas sob aspectos puramente lógicos da administração, pois envolve pontos efetivos e emocionais, relacionados com a própria estrutura familiar. Existem seis pontos focais fundamentais que devem ser encarados para que esse processo não comprometa a sobrevivência da empresa. São eles: o sucedido, o sucessor, a organização, a família, o mercado e a comunidade.

Com a citação acima podemos interpretar que a sucessão em uma empresa familiar requer mais cuidados e atenção quanto à aplicabilidade dos fundamentos administrativos.

Gersick (1997, p.201) define a sucessão:

A sucessão não é uma coisa, mas muitas. Não é um evento único que ocorre quando um velho líder se aposenta e passa a tocha a um novo líder, mas um processo movido por um 'relógio' de desenvolvimento - começando muito cedo nas vidas de algumas famílias e continuando através do amadurecimento e envelhecimento natural das gerações.

Donatti (1999), afirma que a sucessão familiar é a substituição do criador do empreendimento para dar prosseguimento à obra projetada, criada e conduzida pelo pioneiro, porém com enfoques e estilos de liderança diferenciados, formação teórica e prática renovada, uma vez que os tempos são outros.

Podemos interpretar segundo Donatti que a sucessão em uma empresa familiar é a substituição do fundador do empreendimento para a continuação de seu trabalho embora com algumas mudanças do seu pioneiro, pois as gerações mudam e se renovam.

A sucessão da empresa pode ser de forma gradativa e planejada ou um processo inesperado quando ocorre morte, doença ou acidente do membro responsável da empresa.

Quando o processo de sucessão é feito com um planejamento de uma forma gradativa, sendo que seu sucessor recebe antecipadamente um treinamento adequado e conhecimento necessário da empresa, a sucessão acontecerá com bons resultados evitando conflitos e traumas.

Um processo sucessório bem planejado e conduzido resulta numa transição de geração bem sucedida, podendo assim significar um novo começo para a empresa, ou seja, um estímulo grande para o sucesso da nova geração.

O desempenho e a responsabilidade dos sucessores são fatores primordiais para o ciclo de vida de uma empresa familiar.

Segundo os autores Longenecker, Moore e Petty (1997, p.146):

A tarefa de preparar membros da família para carreira e passar os negócios para eles é difícil e, às vezes, frustrantes. Exigências profissionais e gerenciais tendem a se tornar interligadas com sentimentos e interesses familiares.

Acreditamos que esses entraves se devem a grande expectativa por parte dos dirigentes e talvez por falta da elaboração e execução do planejamento estratégico da empresa.

Quando o processo de sucessão da empresa familiar se dá de forma inesperada, que é muitas vezes após a morte do fundador, a estrutura organizacional da empresa entra em crise, principalmente em decorrência da falta de maturidade e mentalidade dos herdeiros. Neste momento essas conseqüências podem prejudicar o ciclo de vida da empresa em função de uma perda de identidade formada durante anos.

Peter Drucker (1977) sabiamente, expôs: “a empresa e a família só sobreviverão e se sairão bem se a família servir à empresa. Nenhuma das duas seguirá bem se a empresa for dirigida para servir à família”.

3.2- Vantagens da Sucessão Familiar

De acordo com Oliveira (1999) as principais vantagens da sucessão familiar são:

- Continuidade do comando familiar na empresa;

- Processo decisório ágil com elevado grau de flexibilidade para implementação das ações;
- Ter na sucessão uma pessoa com interesse societário na otimização dos resultados atuais e futuros da empresa;
- Possibilidade de treinamento mais extenso e intenso;
- Conhecimento mais profundo sobre o executivo sucessor;
- Ter otimizados sistemas de remuneração;
- Maior poder de comando sobre o sucessor;
- Espírito de família.

É importante explicar que existem determinados ramos de negócios em que as empresas familiares têm a apresentação do sucesso ao longo das gerações.

3.3- Desvantagens da Sucessão Familiar

Quando ocorre a sucessão familiar a principal desvantagem é a disputa de poder entre os membros da família, muitas vezes os herdeiros querem assumir determinado cargo na empresa, o que facilita muito as discussões e brigas entre a família.

Oliveira (1999, p. 29) afirma que:

Uma idéia para amenizar esse problema é esticar o período de treinamento do herdeiro e fazê-lo trabalhar durante muitos

anos, de forma intensa, em várias atividades nos níveis hierárquicos inferiores da empresa. Essa situação proporciona a vantagem de consolidar um nível de conhecimento mais adequado ao executivo herdeiro, o que facilitará seu processo decisório em momentos futuros.

Para reduzir ainda mais os problemas existentes na disputa de cargos, é fundamental fazer com que o processo de treinamento do escolhido seja aceito pelos demais familiares. A aceitação da família já faz com que elimine a principal desvantagem da sucessão familiar.

Segundo Oliveira (1999), outra desvantagem é a chamada dificuldade lamentável, nela o executivo fica em uma encruzilhada na qual deve decidir entre continuar vendo seu sucessor causar problemas para a empresa ou provocar um conflito familiar demitindo-o. O fato é que uma escolha correta na hora da admissão pode evitar a demissão, que é bem mais forte e problemática para a empresa e toda a família.

3.4- Fundador

Os fundadores de empresas familiares são geralmente homens que constroem suas vidas com sacrifícios e muita dedicação e têm seus valores reconhecidos pela sociedade através das suas batalhas, vitórias e derrotas. Eles representam a peça fundamental de uma empresa familiar e dedica boa parte de suas vidas para a concretização de seu sonho.

Por acreditarem em seu potencial os fundadores aplicam suas idéias no trabalho para assim trazer oportunidades ao negócio e vencer as dificuldades através do amor que possui ao seu empreendimento.

O fundador é a figura central na empresa familiar e compreender o seu universo é ponto fundamental para lidar com os ganhos e perdas de sua empresa. As motivações e as personalidades dos fundadores desempenham

um papel importante na fundação das empresas, a primeira motivação seria o desejo de autogerenciar-se ao invés de sentir-se empregado e a segunda motivação seria encontrar uma oportunidade de mercado.

Como centralizador sua visão para o negócio gera prioridades e seu comportamento determina as decisões e valores da empresa, tendo assim suas ações concretas com a finalidade de contratar membros da família e assim prepará-lo para cargos de gerência e distribuições de ações entre os herdeiros. Deste modo deseja assim, com maior intensidade, que a empresa se torne familiar devido à ampliação da família.

Essa idéia intensifica com o crescimento dos filhos e vai se adequando às necessidades da empresa. Os herdeiros e herdeiras de uma empresa familiar têm seu comportamento e atitudes muito visadas pelos próprios pais, pela família e pela sociedade. Eles depositam expectativas sobre os herdeiros e herdeiras sendo comparados com os pais e esperando que, como filhos de empresários, saibam continuar o negócio e assim construir um império sobre o que os pais lhe deixaram.

Por muitas vezes os pais constroem o sonho de ter uma empresa mais esquecem de analisar um dos fatores que é determinante na vida de um negócio familiar que é a preparação dos herdeiros para a liderança. O desempenho e dedicação dos sucessores do negócio são fundamentais, mas antes que um herdeiro se torne sucessor ele tem que ser um bom profissional e ter um profundo vínculo amoroso com negócio, esse papel compete indiscutivelmente aos pais no decorrer dos anos na empresa.

Por muitas vezes a família impõe que os herdeiros trabalhem no negócio junto com os pais, não permitindo que sigam suas verdadeiras vocações. Outros apresentam pais autoritários fazendo com que criem personalidades frágeis e sendo complicados de defender suas idéias próprias.

Por outro lado existem herdeiros que recorrem apenas à esta alternativa para sobreviver, tendo como objetivo apenas oportunidade e remuneração.

Neste último caso a família deve estudar se esta oportunidade dada ao herdeiro será correspondida e verificar se o herdeiro está disposto a ajudar e contribuir para com a empresa ou apenas será nepotismo tendo em vista apenas o favorecimento de algum membro da família.

Salientamos que é um desafio muito grande na empresa familiar a relação pai-filho, pois em alguns casos os conflitos, as disputas de autoridade acabam prejudicando o ambiente de trabalho. Nem sempre é fácil a decisão de um filho herdeiro fazer parte da empresa familiar, pois, temos de um lado a questão do orgulho em ter o nome da família ligado a um empreendimento de sucesso e do outro lado sabem que se decidirem ter uma vida fora do negócio familiar terão menos cobranças em relação ao seu desempenho.

3.5- Herdeiro

A família é a base de tudo, com isso um bom investimento em cursos e aprendizados fazem com que os herdeiros, com seus conhecimentos e habilidades, tenham um futuro garantido e espetacular na empresa familiar. É de suma importância desenvolver o carisma para com todos e adaptar-se as novas técnicas para as mudanças que irão surgir na nova era.

Garcia (2001, p. 212) destaca a importância da preparação do herdeiro:

Não haverá transição satisfatória se os herdeiros não estiverem preparados para os papéis que lhes couberem. Para isso, é fundamental o investimento na sua formação, preparando-os para exercerem quaisquer dos papéis possíveis: acionistas, conselheiros ou gestor.

Garcia argumenta que os herdeiros devem estar preparados para assumir um cargo de muita importância na empresa, pois isso é um fator primordial para o sucesso do empreendimento. Sendo assim todo investimento dado ao herdeiro será de muito bom uso no ambiente de trabalho.

Os herdeiros devem ter consciência que o grau de parentesco não garante qualificação para a liderança da empresa. Não existe direito ou poderes adquiridos, o sucesso é medido diariamente por suas ações dentro da empresa.

Fazer com que alguém se torne um grande líder dentro de uma empresa familiar é muito complicado e exige uma formação completa onde o conceito não pode ser apenas ensinado no papel e sim vivenciado na prática, dia após dia. Os herdeiros devem entender que nem sempre as melhores soluções devem depender uma das outras.

É de suma importância que o herdeiro percorra seu caminho sempre com a intenção de atingir duas metas: primeira é dar continuidade ao trabalho que recebe e a segunda é alcançar a felicidade e realização profissional.

3.6 Planejamento Sucessório

Definir o sucessor de uma empresa não é uma tarefa fácil e necessita ser muito bem planejada, pois a falta de planejamento é a primeira causa de muitas empresas fecharem.

Um fator de suma importância é planejar bem o processo de sucessão para que este ocorra em um período de estabilidade da empresa, evitando assim que deixe o negócio em momento de turbulência econômica ou de crise no mercado.

Outro fator importante é que o planejamento e a sucessão sejam elaborados ainda em vida, esse problema pode ser solucionado com um testamento, nele deixando a participação societária somente aos familiares envolvidos e mercedores do negócio.

O primeiro passo quando se planeja a sucessão é identificar os herdeiros que mais irão se adequar às necessidades da empresa, essa seleção ocorre ao longo dos anos, pelas suas responsabilidades, desempenhos e afinidades para com a empresa. O sucessor ideal para uma empresa no momento de sucessão é aquele que tem um conhecimento sobre o negócio, e acima de tudo um respeito pela família e seus colaboradores.

O segundo passo após a escolha do sucessor é conduzi-lo, orientá-lo para a liderança da empresa.

O processo de sucessão tem um caráter preventivo e este deve ser feito com pelo menos cinco anos de antecedência. Este período deve ser para estudar as relações de cada membro da família, ocorrer reuniões com o objetivo de elaborar e entender os conceitos e se comprometer com as regras.

Bernhoelf, Passos e Teixeira (2006, p. 72) opinam:

Pois bem. A sucessão é, sim, um processo – ao mesmo tempo em que é o resultado desse processo. Encara-la dessa maneira e se preparar para uma longa duração é o primeiro passo na construção de uma solução bem planejada. Além disso, é importante ver a sucessão como um processo coletivo, que não envolve apenas poucos líderes responsáveis pela definição dos rumos; inclui os membros das gerações para a construção de uma estrutura respeitada e legítima.

Ao falarmos sobre sucessão, podemos abordar alguns motivos que levam as empresas familiares a falirem.

Segundo Lodi (1987, p.4):

(...)a família não estava preparada para entender a empresa; a atitude dos familiares foi de dilapidação do patrimônio; o fundador consumiu suas energias na construção do império e não teve tempo para educar os filhos. A profissionalização descaracterizou a empresa familiar, após a idade de ouro do fundador, não se conseguiu uma reorganização satisfatória; na última fase da vida, o fundador deixou sua crise existencial dilacerar a organização; não há um sucessor

preparado ou não há consenso na família sobre qual dos pretendentes deve assumir; a rivalidade entre irmãos desorienta os profissionais.

Lodi afirma que um dos motivos para uma empresa familiar falir é o fato de o fundador ter de certa forma esquecido de educar os filhos, o fundador se preocupou com a empresa e deixou de lado a preocupação de levar esta a uma sucessão, com a falta de formação dos herdeiros faz com que ocorra uma certa rivalidade entre irmãos.

Para que não ocorra o risco de falência de uma empresa familiar tem que haver um investimento maior no profissionalismo, de modo que o fundador seja menos “dono” e mais “empresário”. Uma maneira de enxergar isso é contar com a assessoria de profissionais que não sejam da família com o objetivo de contribuir com a consolidação de uma autoridade não personalista.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a realização deste trabalho, podemos demonstrar que as pessoas têm o sonho de abrir seu próprio negócio e de algum modo não mais serem empregados. Após a realização do sonho de se tornarem empreendedores vêm o momento mais importante da empresa que é o processo de sucessão, pois é uma tarefa muito difícil no ciclo de desenvolvimento da empresa, um momento tão importante que irá decidir a sobrevivência do empreendimento. Ele deve ser muito bem planejado e o sucessor deve possuir os conhecimentos necessários para assim garantir o sucesso do negócio.

Verificamos que a sucessão não é apenas a passagem de coroa, mas gera uma mudança cultural onde envolve toda a família, valores, mudanças de paradigmas, que não acabarão com a cultura da organização e sim agregarão novos valores e crenças à organização, dando continuidade à empresa trazendo benefícios.

O sucessor será o principal responsável por desempenhar e desenvolver as mudanças na organização, conduzindo o novo ciclo organizacional de uma maneira a tornar a empresa competitiva no atual mercado globalizado em que vivemos. O sucessor bem preparado tanto psicológico como profissionalmente permitirá que os valores da família, os sonhos e esforços do fundador não tenham sido em vão. A preparação para sucessão de uma empresa familiar é a peça chave principal para o crescimento e desenvolvimento da mesma.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

____. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar** (sem brigar). 3. ed. São Paulo: Editora SENAC, 2002.

DONNELLEY, Robert G. **A empresa**. São Paulo: Abril-Tec, 1976.

DONATTI, Livia. Empresa Familiar: **A empresa familiar em um âmbito global**. Caderno de pesquisas em administração, v.1, n. 10, São Paulo, 3º trim./1999.

DRUCKER, Peter. **O Novo Papel da Administração**. Harvard Biblioteca, 3º vol.nº1, 1977.

GARCIA, Volnei Pereira. **Desenvolvimento das Famílias Empresárias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GERSICK, Kelin E. *et al.* **De Geração para Geração: ciclos de vida da empresa familiar**. São Paulo: Negócio, 1997. 308 p.

LEONE, Nilda. "**A sucessão em PME comercial na região de João Pessoa**". Revista de Administração, São Paulo, 1992.

LODI, J. B. **A Empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1986.

____. **Sucessão e Conflitos na Empresa Familiar**. Pioneira. São Paulo. 1987.

MARCOVITH, Jacques. **Pioneiros e empreendedores: a saga do desenvolvimento no Brasil**. São Paulo: Edusp, 2003, v.1.

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

____. **Empresa Familiar**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2006.

PASSOS, Édio et al. **Família, Família, Negócios à Parte**. São Paulo: Gente, 2006.

RICCA, Domingos. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: Editora CL-A Cultural, 1998.

____. **Sucessão na Empresa Familiar: Conflitos e Soluções**. São Paulo: Cla editora, 2007.

REFERÊNCIAS ELETRÔNICAS

SUPEREMPREGO. <http://superemprego.sapo.pt/pt/E12/E122/620295.html>.

Acesso em 08 maio, 2009.

SEBRAE. <http://www.df.sebrae.com.br/mostraPagina.asp?codServico=298>

Acesso em 18 junho, 2009.

COMUNIDADE. <http://www.editoragente.com.br/index.php?area=comunidade&sub=artigos/detalhes&idArtigo=49> . Acesso em 01 julho, 2009.

MICROEMPRESA http://www1.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/11092003_microempresahtml.shtm. Acesso em 11 julho, 2009

SEBRAE. <http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=10410> .

Acesso em 11 julho, 2009.

http://www.centrosapience.com.br/noticias.php?cd_noticia=44&nome=Desafio:_Gestao_de_Empresa_Familiar . Acesso em 11 julho, 2009.

http://www.catho.com.br/jcs/inpuer_view.phtml?id=3683&print=1. Acesso em 29 julho, 2009.