



Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"

CAMILA BENELLI SANTANA

**EMPRESA FAMILIAR: PROCESSO SUCESSÓRIO ENTRE AS
GERAÇÕES**

ASSIS
2013



**Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"**

CAMILA BENELLI SANTANA

EMPRESA FAMILIAR: PROCESSO SUCESSÓRIO ENTRE AS GERAÇÕES

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao curso de Administração do Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito do Curso de Graduação em Administração.

Orientando (a): Camila Benelli Santana
Orientador (a): Prof.^a Dr.^a Márcia Valéria Seródio Carbone

Assis
2013

FICHA CATALOGRÁFICA

SANTANA, Camila Benelli.

Empresa Familiar: Processo Sucessório entre as gerações / Camila Benelli Santana. Fundação Educacional do Município de Assis- FEMA- Assis, 2013.
38 páginas.

Orientadora: Márcia Valéria Seródio Carbone

Trabalho de Conclusão de Curso- Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis

1. Empresa Familiar. 2. Processo sucessório entre as gerações.

CDD: 658

Biblioteca da FEMA

EMPRESA FAMILIAR: PROCESSO SUCESSÓRIO ENTRE AS GERAÇÕES

CAMILA BENELLI SANTANA

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA, como requisito do Curso de Graduação, analisado pela seguinte comissão examinadora:

Orientador: Márcia Valéria Seródio Carbone

1 Analisador (1):

2 Analisador (2):

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, Roque e Gislene; e aos meus familiares, que me apoiaram e incentivaram na realização desse sonho.

AGRADECIMENTO

Primeiramente agradeço a Deus que me deu a oportunidade de estudar, que me deu força e garra para que eu conseguisse terminar.

A professora Márcia Valéria Seródio Carbone pelo apoio, e por incentivar a pesquisa e a realização desse trabalho.

Aos meus pais, por acreditarem em mim.

Aos meus amigos, parentes e meu namorado que sempre me incentivou e me deu força sempre que preciso.

Quero agradecer ao meu pai Roque por compartilhar sua experiência de vida para a realização da pesquisa.

Agradeço a Deus, pelos ensinamentos e pela vida.

“O ato da conquista de um grande sonho reflete o sucesso nas lutas diárias para alcançá-las.”

Kléber Novartes

RESUMO

As pesquisas sobre empresas familiares em todo o mundo tomaram um volume tão grande, que já não pode haver dúvidas quanto à predominância das mesmas e, conseqüentemente, quanto à sua importância e significação para a economia, em particular, e para a sociedade em geral. Estudos sobre esse tema nos permitem desenvolver pesquisas, tendo como objetivo geral analisar como se dá o processo de sucessão familiar dentro das empresas, com base nas suas principais vantagens e desvantagens, originadas pelo processo sucessório entre as gerações.

Palavras-chaves: Empresa Familiar; Processo sucessório; gerações.

ABSTRACT

Research on family businesses around the world have taken a volume so large that there can be no doubt as to the predominance of the same, and consequently as to its importance and significance to the economy in particular and society in general. Studies addressing this issue allow us to develop research, aiming at exploring how is the family succession process within companies, based on their main advantages and disadvantages arising from the succession process between generations.

Keywords: Family Business, Succession Process; generations.

LISTA DE TABELA

TABELA 1 – Classificação das empresas familiares.....	20
---	----

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
2. CONCEITOS, DEFINIÇÕES E TIPOS DE EMPRESA FAMILIAR	15
2.1. CONCEITOS.....	15
2.2. DEFINIÇÕES.....	18
2.3. TIPOS DE EMPRESAS FAMILIARES	20
3. A SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR	23
4. VANTAGENS E DESVANTAGENS DA EMPRESA FAMILIAR	29
4.1. VANTAGENS DA EMPRESA FAMILIAR.....	29
4.2. DESVANTAGENS DA EMPRESA FAMILIAR.....	31
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
REFERÊNCIAS:	37

1. INTRODUÇÃO

As pesquisas sobre empresas familiares em todo o mundo tomaram um volume tão grande, que já não pode haver dúvidas quanto à predominância das mesmas e, conseqüentemente, quanto à sua importância e significação para a economia, em particular, e para a sociedade em geral. Estudos abordando esse tema nos permitem desenvolver pesquisas, tendo como objetivo geral analisar como se dá o processo de sucessão familiar dentro das empresas, com base nas suas principais vantagens e desvantagens, originadas pelo processo sucessório, entre as gerações.

O mundo globalizado tem feito com que a distância entre estados, países e continentes tenha diminuído, em alguns casos parece nem existir mais. Isso obriga as empresas, independente de seu porte, que estejam preparadas para transpor obstáculos e superar suas limitações. Dentre todos os tipos de empresas, há um, em especial, que tem chamado a atenção de pesquisadores pela forma que conduz sua gestão: a empresa familiar.

Uma empresa familiar surge do empreendedorismo de uma pessoa, por uma necessidade de sobrevivência ou percepção de oportunidade. E isso acontece desde os primórdios da civilização, quando o progenitor da família deixava como herança para seu sucessor suas habilidades artesanais e seus clientes. E esse sucessor, por sua vez, seguia o negócio aberto pelo pai, geralmente.

No Brasil, as empresas familiares surgiram no início do século XIV, através das companhias hereditárias. Quando essas companhias eram herdadas por legatários ou parentes próximos, e para que este legado tivesse continuidade, foram sendo criados novos empreendimentos durante os anos de imigração.

A empresa familiar constitui uma realidade básica na economia mundial, embora não existam estatísticas precisas sobre a existência desse tipo de empresa, que reflitam a importância dos negócios familiares nesse contexto globalizado, no entanto existe uma certeza: todos os países do mundo possuem empresas familiares. Por outro lado, essa ausência de dados e informações tem aguçado as pesquisas e estudos acadêmicos.

O conceito de empresa familiar nasce com a segunda geração de dirigentes, isso porque o fundador pretende abrir caminho para seus antigos colaboradores ou porque os futuros sucessores precisam criar uma ideologia que justifique sua ascensão ao poder. Empresa familiar é aquela em que a importância da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com o sobrenome da família ou com a figura de um fundador. (LODI, 1993, p. 6).

O dirigente da empresa divide, inicialmente, as tarefas com o seu cônjuge, posteriormente, envolve os filhos nas atividades e operações da empresa, muitas vezes de forma precoce, visando melhorar a situação e a condição social de sua família. Cria-se, dessa forma, uma sociedade familiar que gera, ao longo dos anos, uma série de questões mais complexas que a simples administração da atividade comercial ou industrial.

Esse tipo de organização tem como característica básica a sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias. A estrutura familiar, quando alocada a uma empresa, leva uma série de interações específicas da família, provocando particularidades na atuação na empresa, tornando-a diferente das demais empresas.

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 afetivos e emocionais muito fortes e relacionados com a própria estrutura familiar. Alguns pontos são de profunda importância e 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. Por isso, mais do que nunca se deve observar o interior da empresa e prepará-la para ultrapassar os limites da existência de uma sucessão.

Compreender organizações familiares não é fácil e mais complicado é tratar do processo sucessório. Mas devido à sua importância, a sucessão familiar torna-se um assunto atual e relevante para países como o Brasil e outras nações em que companhias familiares têm extrema representatividade na economia.

Este trabalho procura abordar os fundamentos teóricos de Empresa Familiar e o processo sucessório entre as gerações e constatar por meio de uma pesquisa aspectos que envolvem e caracterizam a empresa familiar a fim de propiciar-lhe condições de continuidade.

O objetivo geral deste estudo é investigar e analisar as empresas familiares, bem como seu processo sucessório entre as gerações. Identificar as principais dificuldades encontradas por empresas administradas pela família empresária no que se refere à continuidade dos negócios entre as gerações. A relevância deste tipo de estudo está no fato de que as empresas familiares que sobrevivem à gestão do seu fundador constituem uma exceção. De fato, de acordo com Fritz (1993), 30% das empresas familiares passam para a segunda geração e apenas 10% para a terceira. E segundo Lodi (1998), 25 anos é o limite e poucas companhias sobrevivem a essa data.

Neste âmbito, os objetivos específicos a serem discutidos nos próximos capítulos vêm a ser a realização da pesquisa bibliográfica; Analisar como se dá o processo de sucessão familiar na empresa familiar, relatando suas principais vantagens e desvantagens originadas pelo processo sucessório entre as gerações; Analisar as principais características do processo sucessório; Relatar os obstáculos enfrentados por elas diante este processo; Vantagens e Desvantagem de uma empresa familiar.

2. CONCEITOS, DEFINIÇÕES E TIPOS DE EMPRESA FAMILIAR

2.1. CONCEITOS

Com o objetivo de deixar mais claro o que é uma empresa familiar, apresentam-se a seguir conceitos de alguns autores sobre o assunto, pois existem diversas interpretações sobre o que é empresa familiar. Para tanto, faz-se necessário desenvolver um conceito mais abrangente, que incorpore as características principais citadas por eles e, inclusive, dúvidas possíveis, pois esses autores apresentam poucas características em comum.

O controle acionário é um dos principais fatores que distinguem a empresa familiar.

Vidigal (1996, 26) comenta que a empresa familiar nasceu, provavelmente, com a Revolução Industrial, no século XIX. Mas, antes disso, sem embrião já existia: eram os artesãos, que passavam seus ofício de pai para filho.

De acordo com Scheffer (2009, 25), empresa familiar é a que tem seu controle acionário nas mãos dos membros de uma única família. Garcia (2009, 26) também valoriza o controle acionário com a característica básica no conceito de empresa familiar, com o controle exercido por uma ou mais famílias. Esse conceito se baseia na idéia de propriedade, que é o que permite a uma família decidir os destinos do negócio.

Passos (2009, 26) corrobora o que diz Garcia, quando argumenta que empresa familiar é aquela em que o controle se faz por uma ou mais famílias, ou seja, os principais sócios da organização são os fundadores ou seus descendentes. Todavia, acredita-se que o controle acionário não é suficiente para caracterizar a empresa familiar.

Segundo Ulrich (2009, 26), o que define uma empresa familiar é o fato de sua posse e sua administração estarem nas mãos de um ou mais membros da família. Fica evidenciado que esse autor, além do controle acionário, considera a gestão familiar outra característica básica da empresa desse tipo.

Também para Gracioso (2009, 26), a propriedade não é suficiente na definição de empresa familiar, sendo necessária ainda a existência de estrutura gerencial na qual a maioria dos cargos-chave é preenchida por membros da família proprietária.

Martins (2009, 26) argumenta que empresa familiar é aquela em que um ou mais membros de uma família exercem considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuir parcela expressiva da propriedade da capital. Existe estreita ou considerável relação entre a propriedade e o controle, sendo este exercido justamente com base na propriedade.

Para Leach (2009, 27), empresa familiar é a que está influenciada por uma família ou por um vínculo familiar. No caso mais evidente, a família, como entidade, pode controlar efetivamente as operações de empresa, porque possui mais de 50% das ações ou porque membros da família ocupam importantes posições na gerência.

Donnelley, citado Bernhoeft (2009, 27), apresenta um conceito que diz que uma companhia é considerada empresa familiar quando está perfeitamente identificada com uma família há pelo menos duas gerações, e quando essa ligação resulta numa influência recíproca na política geral da organização e nos interesses e objetivos da família.

Como se pode observar, além da característica básica “gestão família”, Donnelley considera características fundamentais de uma empresa familiar à origem numa família e a sucessão para um herdeiro. No entanto, em outro conceito, Bernhoeft aborda estas características básicas: controle acionário familiar, origem numa família e gestão familiar. Ele diz que empresa familiar é a que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família; ou, ainda, a que mantém membros da família na administração dos negócios. O autor cita a definição de Robert G. Donnelley, na qual uma companhia é considerada empresa familiar quando está perfeitamente identificada com uma família há pelo menos duas gerações e quando essa ligação resulta numa influencia recíproca entre a política geral da firma e os interesses e objetivos da família.

Principalmente, a identificação da firma tem uma relação próxima com o fator hereditário, conforme mostra Lodi:

[...] a empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma se identificam com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador. O conceito de empresa familiar nasce, geralmente, com a segunda geração de dirigentes, ou porque o fundador pretende abrir caminho para eles entre os seus antigos colaboradores, ou porque os futuros sucessores precisam criar uma ideologia que justifique a sua ascensão ao poder. (LODI, 1987, p. 6).

Leone (2009, 27) também apresenta um conceito de empresa familiar levando em consideração três características: é iniciada por um membro da família; integrada por membros da família que participam da propriedade e, ou, da direção; dotada de valores institucionais identificados com um sobrenome de família ou com a figura do fundador.

Gaj (2009, 28) diz que empresa familiar é a de capital aberto ou fechado, iniciada por membros da família, que a passaram ou têm a intenção de passá-la a um herdeiro direto ou a um parente, por casamento.

Para Lodi (1998, 25), a empresa familiar tem uma importante participação no PIB e no crescimento tecnológico e social dos pais. Ele lembra que o Brasil parece ter redescoberto que aquelas que mais empregam brasileiros, que reagem menos diante da crise, que desempregam menos na recessão, que alimentam, vestem e empregam dezenas de milhões de brasileiros são a pequena e a média empresa familiar.

Segundo Lodi (2009, 28), familiar é a empresa em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e na qual os valores institucionais da organização se identificam com um sobrenome de família de um fundador. Ele acrescenta que o conceito de empresa familiar nasce geralmente com a segunda geração de dirigentes. Na geração do fundador, a empresa é pessoal e não familiar.

Como se observa no conceito de Lodi, as únicas características básicas consideradas por ele são “a origem na família” e “a sucessão para um herdeiro”.

Nos vários conceitos de empresas familiares apresentados, viu-se que os mesmos variam de autor para autor, no entanto, todos se fundamentam em quatro características básicas:

Origem familiar – uma empresa tem origem na família quando membros de uma ou mais famílias iniciam um empreendimento.

Controle acionário – ocorre quando a família possui mais de 50% das ações com direito a voto e desse modo detém o controle acionário da organização.

Gestão familiar – dois ou mais membros da família ocupam cargos de decisão gerencial ou estratégica, em condições de determinar os rumos que a organização deve seguir.

Sucessão familiar – a passagem do controle acionário se faz para um ou mais membros da família do fundador, podendo acontecer por hereditariedade ou por casamento. Pode dar-se também da primeira para a segunda geração e assim sucessivamente.

Com base nos autores citados e nas características básicas relacionadas, o conceito de empresa familiar fica assim definido: empresa familiar é toda organização que, originada na família, tem o controle acionário detido por esta, podendo os seus membros participar ou não da gestão, independentemente de qual a sucessão do controle acionário aconteça para um ou mais membros da mesma família.

2.2. DEFINIÇÕES

É difícil separar conceitos e definições, pois um complementa o outro.

A empresa familiar refere-se a uma empresa onde a maioria das pessoas com direito a voto pertence à família que controla o negócio; incluindo o(s) fundador (es) que pretendem passar o negócio para os seus descendentes.

Aqueles que trabalham numa empresa familiar com frequência tendem a ter mais orgulho daquilo que fazem. Em muitos casos, é seu nome na porta da frente. É seu produto ou serviço sendo entregue. É sua reputação se algo sair errado.

Também pode ser que a sobrevivência da familiar depende da execução satisfatória de seu trabalho. Em alguns casos, a empresa da família pode ser o único trabalho que o proprietário já fez. A própria sobrevivência da família pode depender da

habilidade do proprietário administrar a empresa; e, na verdade, em muitos casos, todos os bens da família podem estar vinculados à sua empresa.

Apesar de muitos acreditarem que empresa e família, quando reunidas, tendem a fracassar, a realidade demonstra que isso não, necessariamente, é verdadeiro.

Muitas empresas, tanto no caso brasileiro como de outros países, demonstram que essa parceria é possível. O importante é entender que não é a família, em si, que atrapalha a empresa, mas sim a ignorância dos problemas desse relacionamento, ou seja, a falta de um código de relacionamento.

Com base em Lodi (1993), considera-se uma empresa familiar quando um ou mais membros de uma família exercem controle administrativo sobre a gestão, por possuírem parcela expressiva da propriedade do capital e caracterizada pelo desejo de seus fundadores e sucessores de que a propriedade e a gestão da empresa se mantenham em mãos da família (López, 1999).

2.3. TIPOS DE EMPRESAS FAMILIARES

AUTORES	CRITÉRIOS DE CLASSIFICAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
Lethbridge (1997), citado por Moreira Junior e Bortoli Neto (2007)	Grau de abertura do capital	<ul style="list-style-type: none"> • Tradicional • Híbrida • Influência familiar
Bueno, Fernández e Sánchez (2007)	Factores sócio-demográficos	<ul style="list-style-type: none"> • Idade • Ramo de atividade • Forma jurídica • Mercado geográfico
	Geração ocupante do poder	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa de 1ª • Empresa de 2ª • Empresa de 3ª geração
Gallo (1995), citado por Bueno, Fernández e Sánchez (2007)	Vínculo da família com a empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa de trabalho familiar • Empresa familiar conjuntural • Empresa investimento • Empresa de direcção familiar
Amendolara (1995), citado por Moreira Junior e Bortoli Neto (2007)	Perspectiva do poder	<ul style="list-style-type: none"> • Poder absoluto do controlador, não compartilhado. • Poder bastante concentrado, mas compartilhado com outros membros da família. • Poder semidelegado (profissionalização parcial).

Tabela 1: Síntese da classificação das empresas familiares.
(Fonte: Administradores - Giovani Zorzanelli, 2011)

Entre os vários tipos de empresa familiares, Lethbridge (1994) identifica três.

No primeiro tipo, a *tradicional*, o capital é fechado, existe pouca transparência administrativa e financeira e a família exerce domínio completo sobre os negócios. O segundo tipo é a *híbrida*, com o capital aberto, mas com a família ainda detendo o controle; há mais participação de profissionais não familiares na administração. No terceiro tipo, é possível destacar a *influência familiar* na maioria das decisões; as ações estão em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da administração cotidiana, mantém influência através da participação acionária significativa.

Bueno, Fernández e Sánchez (2007), apresentam três tipos básicos de classificação para as empresas familiares, considerando aspectos relacionados a fatores sócio demográficos, geração ocupante do poder e vínculo da família com a empresa,

sendo este último tipo baseado em Gallo (1995). Cada um desses tipos tem suas características e "problemática específica".

Na classificação realizada com base em aspectos sócios demográficos, são considerados fatores como idade da empresa, ramo de atividade, forma jurídica e mercado geográfico. Os autores alertam para o fato de que nem toda pequena e média empresa, por exemplo, é uma empresa familiar, ou ainda, que as empresas familiares podem optar por abrir parte do capital, sem perder esse rótulo.

Finalizando, há que se observar o mercado abrangente é local, regional, nacional ou até internacional.

Outro critério de classificação apresentado por Bueno, Fernández e Sánchez (2007) está relacionado com quantidade de gerações que se sucederam à frente da organização. Há quem considere que a empresa conquista o título de familiar realmente, quando passa da segunda para a terceira geração.

Conforme ilustrado pela Tabela 1, a empresa é considerada de primeira geração, quando dirigida pelo(s) fundador (es), que podem ser da mesma família ou não.

Quando estes se afastam dos cargos ocupados em favor de seus herdeiros – filhos ou sobrinhos, tem-se uma empresa de segunda geração. Da mesma forma, quando os netos dos fundadores passam a gerir a organização, ascende ao poder a terceira geração.

Existe ainda a classificação quanto ao vínculo existente entre a família e a empresa.

Esta classificação toma por base aspectos relacionados à vontade da família em manter o empreendimento e como se dá a participação na gestão da empresa, através da dedicação e atuação de seus membros.

Finalmente, os tipos de empresa familiar classificados por Amendolara (1995), citado por Moreira Junior e Bortoli Neto (2007) baseiam-se na forma como o poder é exercido pelo fundador/dirigente, assumindo três faces, sendo a primeira a concentração absoluta da responsabilidade pela gestão, caracterizando-se pelo conservadorismo e autoconfiança. Outro tipo é caracterizado pelo poder compartilhado, quando o fundador/dirigente começa um processo de abertura, permitindo a participação de membros familiares na organização, restringindo,

contudo ao limite de questões básicas e rotineiras, mas não no centro do poder verdadeiramente. O terceiro tipo classificado pelo autor, são as organizações cujo poder é semi-delegado. Neste caso, a empresa já conta com uma estrutura gerencial profissionalizada ou em fase de profissionalização, com conselho de administração formado e uma diretoria com relativa autonomia para tomada de decisões.

De forma global, analisando as empresas de acordo com as classificações apresentadas, dentro do contexto econômico e social vigentes, considerando as mudanças promovidas pela globalização da economia, em particular as questões relacionadas a aumento e diversificação da concorrência, redução do ciclo de vida útil dos produtos, novas demandas por serviços, é possível identificar que: a maioria das empresas que mantêm um perfil mais conservador quer seja em termos de abertura de capital, da perspectiva do poder ou do vínculo entre a família e a empresa, são as organizações de pequeno porte e parte de empresas de médio porte.

Empresas de grande porte e parte das médias, que pretendem garantir a longevidade, obrigatoriamente terão que flexibilizar suas práticas para garantir o sucesso e a sobrevivência nesse cenário. Fatores como a abertura de capital, a mudança das relações da família com o poder e a definição clara de propriedade e gestão, normalmente não ocorrem de forma isolada, representando um conjunto de ações complementares, a exceção da abertura do capital é uma característica mais comum nas grandes corporações.

Portanto, é possível afirmar que, mesmo a empresa familiar sendo constituída por várias tipologias, torna-se cada vez mais indispensável à presença de uma pessoa inovadora, desprendida de elos paternalistas e, acima de tudo, preparada para todas as situações.

3. A SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR

A sucessão 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. “O processo sucessório na empresa familiar é assunto relevante e ao mesmo tempo delicado” (BERNHOEFT 1989, p.23).

Cada processo de transição de liderança é um momento crucial para a vida da empresa familiar. Embora a maioria das empresas já pesquisadas tenha atingido o quarto estágio de crescimento do seu ciclo de vida antes de ocorrer à primeira troca de comando, nem todas estiveram devidamente preparadas para enfrentar a crise de liderança advinda do processo de transição, sendo a sucessão a causadora das maiores crises enfrentadas pelas organizações. Em função dessa experiência, os empresários pesquisadores aconselham as demais organizações familiares que deem o máximo de sua atenção a algumas regras que eles consideram básicas para bem administrar o processo de transição, tais como:

- Ter uma escala de valores bem definida para a empresa.
- Avaliar a empresa com relação ao mercado.
- Implantar um sistema funcional de gerenciamento que seja eficiente e eficaz.
- Dispor de mecanismos adequados para planejar e colocar o planejamento em prática.
- Dispor de um número razoável de prováveis sucessores, evitando a concentração em um único candidato.

A aplicação dessas regras fará com que os dirigentes obtenham melhor compreensão do momento crítico que a empresa atravessa, bem como os subsidiará para o sucesso do processo de transição em andamento.

Por outro lado, os empresários alertam que a alta administração da empresa deve estar atenta às mudanças estruturais. Dentre as variáveis internas, ou seja, aquelas relativas à estrutura da própria organização, citam os bens de produção, a logística,

o sistema de comunicação e os recursos energéticos necessários para o seu perfeito funcionamento. Quanto às variáveis externas, dentre outras, citam-se a disponibilidade de matéria prima e os sistemas de comunicação e de recursos energéticos disponíveis. Outro fator a considerar nas variáveis externas é a logística.

Nela se deve analisar a disponibilidade e a qualidade da infraestrutura relativa às estradas, aos portos, aos aeroportos, aos sistemas de armazenagem e aos sistemas de comunicação, com o objetivo de garantir a sobrevivência e o desenvolvimento da organização.

A maioria dos empresários considera que é necessário haver uma transição de liderança planejada para que o processo ocorra de maneira efetiva, promovendo a sobrevivência da empresa. A maioria deles diz que a primeira sucessão acontece, em média, num período entre 30 e 40 anos em relação à idade da empresa e 60 a 70 anos de idade do fundador.

Existe uma tendência cultural de se prorrogar ao máximo o processo sucessório, mas o que se notou foi que os empresários, quando questionados sobre o tema, dizem que, se pudessem voltar atrás, o antecipariam. Daí a razão de existir um período para se operar a transição de liderança nas organizações, buscando agregar a renovação das forças físicas à experiência empresarial. Na maioria das empresas o sucedido assume a presidência do conselho de administração coordenando as estratégias, e o novo dirigente, que pode ser contratado no mercado, se ocupa prioritariamente das atividades operacionais, assumindo o cargo de presidente executivo. Segundo os empresários, essa ordem é correta, pois as decisões estratégicas devem permanecer com a família.

Entre os empresários há opiniões diferentes quanto à origem do sucessor para comandar a área executiva da empresa. Uns dizem ser melhor que seja um membro da família, porque estará mais comprometido com o empreendimento, enquanto outros argumentam que é preferível que se busque selecioná-los no mercado, evitando o desgaste inerente ao conflito familiar. No entanto, quando se trata de escolha do presidente do conselho de administração, a maioria opina a favor de ser um membro familiar.

3.1. PROCESSO SUCESSÓRIO PRECOCE

O processo sucessório não ocorre no primeiro estágio de crescimento do seu ciclo de vida. Há concordância da maioria dos empresários de que, se fosse necessário fazê-lo, não se alcançaria o sucesso desejado e, provavelmente treinado, motivado e com liderança suficiente para substituir o fundador. O sucessor, além de possuir espírito empreendedor, teria que estar totalmente comprometido com a empresa.

Mas, na fase inicial do ciclo de vida de uma organização, é muito difícil encontrar alguém com esse perfil, a não ser o próprio fundador, pois a empresa é impulsionada mais pelos compromissos assumidos antes de iniciar suas operações do que propriamente pela motivação proporcionada no início de seu funcionamento. Isso porque, nesse período, o grau de dificuldade é muito maior do que os estímulos proporcionados pelo sucesso do empreendimento.

3.2. PROCESSO SUCESSÓRIO POUCO PROVÁVEL

É pouco provável que a sucessão ocorra no segundo estágio de crescimento do ciclo de vida da organização. Mas, se por algum motivo isso acontecer, provavelmente não será de forma eficaz e a empresa correrá grande risco de desaparecer.

No entanto, quando se trata de sucessão na área operacional, esta pode acontecer por meio da contratação de um executivo no mercado. Algumas empresas por motivos distintos passaram pelo processo de sucessão nesse período e contrataram executivos no mercado. Essa sucessão pode acontecer pela morte do fundador, entre membros da família, pela negociação das ações.

Todas as empresas que experimentam a sucessão no segundo estágio de crescimento passam por grandes dificuldades de gerenciamento. Por ser um

período de grande crescimento das vendas e o sistema organizacional ainda não devidamente aprimorado, o fator de sucessão da transição reside, quase exclusivamente, na capacidade empreendedora do novo líder.

Isso prova que no segundo estágio de crescimento de uma organização é possível que a sucessão se efetive, mas é pouco provável que ocorra com facilidade, pois o novo líder precisa ter capacidade empreendedora igual ou superior à do seu antecessor, como também desfrutar de grande conhecimento em técnicas de gestão.

3.3. PROCESSO SUCESSÓRIO DIFÍCIL

Se por algum motivo ocorrer à sucessão de comando no terceiro estágio de crescimento de uma organização, ela se dará com muita dificuldade, pois a empresa não está devidamente organizada para bem operacionalizá-la, já que é nesse momento que ela aprimora seus processos de gestão, readequando-os às necessidades mais exigente. O ato da sucessão é dificultado pelo excesso de atividades burocráticas que acontecem em função da tentativa da empresa de se organizar e, em consequência, por adotar muitos sistemas administrativos e processos de gestão, alguns necessários e outros em excesso.

Existem casos de empresas que entrou em crise levada por problemas financeiros. Por isso, o conselho de administração, presidido pelo fundador, contratou um executivo no mercado, que implantou processos de controle para atender a essa necessidade. O problema foi resolvido, mas a empresa se tornou demasiadamente burocratizada e o presidente executivo foi substituído por outro com características empreendedoras para dinamizar a gestão e remover o excesso de burocracia instaurado. A partir desse

momento, a empresa experimentou uma administração estruturada e dinâmica.

A sucessão se agrava se acontecer em função da morte do fundador, quando o sucessor terá grande dificuldade para exercer o comando da organização, devendo ter capacidade empreendedora, conhecimento de processador de gestão e, acima de tudo, grande liderança.

É nesse estágio que, além de ter que lidar com as diversas operações inerentes à sua rotina produtiva, a empresa precisa conseguir energia extra para se organizar e adotar nova forma de uso da liderança, passando a aplicar, preponderantemente, o tipo de liderança democrático.

3.4. PROCESSO SUCESSÓRIO ESPERADO E VIÁVEL

O processo sucessório na empresa familiar, no quarto estágio de crescimento, é esperado e viável. Esperado, porque o fundador, provavelmente, já estará com idade de se aposentar, por isso, a sucessão é inevitável. Viável, pois a empresa deverá estar devidamente organizada e estruturada para proceder com eficiência e eficácia o processo de transição de liderança que culmina com a sucessão de comando, podendo ocorrer no âmbito operacional, no estratégico ou em ambos.

Dentre os pré-requisitos necessários ao perfil do novo líder, os empresários destacam a necessidade de que possua valores compatíveis com a organização, ambicione o cargo, seja competente em finanças, fluente em outros idiomas, principalmente o inglês e o espanhol, conheça e vivencie a cultura empresarial, atenda e suplante as expectativas dos clientes, dos fornecedores, dos acionistas e dos colaboradores, tenha capacidade de aprimoramento constante, desenvolva bom relacionamento com o sucedido, possua visão sistêmica, saiba aplicar técnicas de liderança, tenha espírito de

equipe, seja entusiasta, tenha coragem para tomar decisões e tenha paixão pelo negocio da família.

Graças à alternância de líder, a transição de liderança revitaliza a organização, porque a renovação cria um ambiente salutar. Aliás, a transição de liderança deverá ocorrer preferencialmente e de forma planejada, no momento em que a organização esteja em sua plenitude, pois é então que estará mais preparada para o processo.

Na transição de liderança na empresa familiar, alguns tópicos são de alta relevância, tais como possuir uma escala de valores bem definida e difundida, ter um sistema de gerenciamento que seja eficiente e eficaz, fazer uso de mecanismos adequados para planejar e colocar o planejamento em prática e dispor de um número razoável de prováveis sucessores para aumentar a possibilidade de êxito no processo sucessório.

A teoria de ciclo não é amplamente utilizada pelo empresariado como ferramenta de diagnóstico para identificar em qual estágio do ciclo de vida cada empresa se encontra.

As empresas de modo geral, não planejam a transição de liderança e, quando o fazem, nem sempre aplicam o que planejam. Pela dificuldade encontrada em implementar o processo sucessório.

Assim como na teoria, identifica-se na prática a existência de uma zona de conflito entre a empresa familiar e os membros da família, possuindo as mesmas características e variando em intensidade.

4. VANTAGENS E DESVANTAGENS DA EMPRESA FAMILIAR

4.1. VANTAGENS DA EMPRESA FAMILIAR

Em uma organização qualquer, poucos são os gestores que conseguem garantir um ambiente de trabalho agradável entre seus colaboradores, diferente do que ocorre nas empresas familiares, onde os resultados podem vir mais rápidos. As vantagens da empresa familiar são:

Empenho: o sentimento de responsabilidade familiar desperta o prazer em dedicar mais tempo e energia ao sucesso da companhia do que a emprego normal. O entusiasmo familiar desenvolve maior empenho e lealdade, e então as pessoas se importam mais e fazem parte de uma equipe com um propósito comum;

Conhecimento: empresas familiares têm modos particulares de fazer as coisas – e esse conhecimento permanece protegido dentro da família. Esses pequenos segredos, os códigos secretos entre os familiares, podem estar ligados ao fator “tradição”;

Flexibilidade de tempo, trabalho e dinheiro: normalmente, inserem-se na empresa o trabalho e o tempo necessário, sendo feita a retirada quando há recursos para isso.

Pensar em longo prazo: quando assim procedem, as empresas familiares tendem a ser melhores que outros empreendimentos. Mesmo assim, não são bons em finalizar seus planos. Resumindo, há um pensamento a longo prazo, só que sua fraqueza é ser indisciplinado;

Uma cultura estável: empresas familiares tendem a serem estruturas estáveis. É comum que o presidente já exerça as funções há muitos anos e que o pessoal gerencial essencial empenhado no sucesso da empresa também esteja ali há muito tempo. No longo tempo de convivência, desenvolveram-se com a companhia que se estabilizaram, bem como uma ética de procedimento e práticas de trabalho – todos sabem como as coisas são feitas. Isso, porém, pode facilmente conduzir à rigidez e a uma inflexibilidade, como adianta Leach (apud S.D p.28):

[...] um ambiente empresarial muito estável pode tornar-se perigosamente introvertido, em que a atitude é "Fazemos dessa maneira porque sempre o fizemos assim", e ninguém pensa a respeito de mudança nem cogita verificar se fazer diferente poderia significar fazê-lo mais eficiente.

Decisões rápidas: "Num negocio de controle familiar, as responsabilidades estão em geral muito bem definidas e o processo de tomar decisões é restrito a uma ou duas pessoas" (IBID, p.28);

Confiabilidade e orgulho: muitos clientes preferem fazer negocio com uma empresa mais antiga e tendem a se relacionar com uma administração que não esteja em constante mudança de políticas, cargos e regras.

Como vemos, há vários fatores que demonstram a vantagem e a força da empresa familiar. É possível que ela não reúna todos os fatores ao mesmo tempo ou que alguns deles, por passarem despercebidos, não sejam administrados de modo a se tornarem uma vantagem. Mas, segundo Leach, essa é a regra geral. Empenho, cultura estável, pensamento em longo prazo, orgulho (no bom sentido) e demais fatores, em geral, são efetivamente uma vantagem para essa empresa em relação às convencionais.

Entre as forças da empresa familiar, podemos mencionar:

- Lealdade mais acentuada dos empregados;
- O nome da família pode ter grande reputação, funcionando como uma cobertura econômica e política;
- Continuidade da administração, pois a sucessão de familiares competentes na direção do negocio dá origem a um grande respeito pela empresa;
- União entre acionistas e dirigentes, fazendo com que aqueles sustentem a empresa mesmo quando há perdas e também facilitando a comunicação entre a diretoria executiva, o conselho de administração e a assembléia dos acionistas;
- Sistema de decisão mais rápido;

- Sensibilidade social e política do grupo familiar dirigente, que cria raízes na elite nacional.

De acordo com Lodi (1978 p.5) é preciso ter ligação entre os fundadores da empresa e os administradores atuais dela, explica:

As gerações familiares em sucessão permitindo um traço de união entre o passado e o futuro, entre os valores do fundador e as vocações e visões pessoais dos dirigentes atuais.

As empresas familiares têm algumas vantagens, que podem projetá-las para a longevidade e conseqüentemente continuidade.

4.2. DESVANTAGENS DA EMPRESA FAMILIAR

São muitas as causas que explicam a elevada mortalidade das empresas familiares, porém, há riscos específicos para a gestão das empresas familiares. Tais como:

Rigidez: a empresa familiar tem padrões de comportamento que podem se tornar entranhado, o que faz dela prisioneira da tradição e avessa às mudanças. “A mudanças não só acarreta a habitual ruptura e um conjunto de riscos comerciais, como também pode envolver a tarefa de derrubar filosofias e transformar praticas estabelecidas por parentes” (LEACH, s.d., p.33).

Desafios á empresa: os principais são três: modernização de habilidades antiquadas, administração de transições e levantamento de capital. Em muitas companhias, o desafio é tipificado pelo envelhecimento do fundador, quando seu filho, provável herdeiro, está convencido de que as coisas devem ser feitas de forma diferente.

Sucessão: “A passagem da empresa de uma geração a seguinte e a troca de comando que essa passagem envolve constituem um processo repleto de dificuldades” (IBID, p.35).

Essa é uma situação em que, na aparência, a empresa familiar enfrenta problemas idênticos aos de outras empresas, mas, subjacente a eles há um campo minado de dilemas psicológicos emocionalmente carregados, ligados à família. Esses problemas, na realidade, transformam inteiramente a questão da mudança de chefia em algo que pode ameaçar a sobrevivência da empresa, cuja sucessão é um fator crucial, do qual depende a sua sorte.

Mais fundamentalmente, quase sempre a alteração não é simplesmente uma mudança de uma geração para a seguinte – é uma revolução em que a cultura da organização é reconstruída pelos jovens que tem novas idéias sobre como a empresa deve ser dirigida, como ira se desenvolver, novas lealdades, nova equipe.

Desse modo, a sucessão representa uma transição importante, com o destino da empresa dependendo do sucesso com que for negociada. (IBID, p.36)

Questões emocionais: ao contrario do que se imagina que as decisões são tomadas sempre racionalmente, é a emoção que muitas vezes está agindo por detrás da decisão do líder de uma empresa familiar. Isso não significa que o mesmo não possa ocorrer nas empresas comuns, porem a tendência é que a emoção, na empresa familiar, seja um fator mais freqüente, em razão dos laços de família e de convivência já existentes antes de ela vire a existir.

O domínio familiar é baseado na emoção, enfatizando cuidado e lealdade, enquanto o dos negócios é baseado em tarefas, com ênfase em desempenho e resultados. A empresa familiar é uma fusão dessas duas poderosas instituições e, embora forneça o potencial para um desempenho superior, isso pode levar também a serias dificuldades, como padrões de comportamento emocional emergindo num negocio que, num contexto comercial, são profundamente irracionais e inadequados. (IBID, p.37)

Liderança: a ausência de liderança ocorre quando ninguém está em condições de assumir a organização. Isso se torna mais critico na segunda geração e ainda mais importante quando chega à terceira. “É uma fraqueza comum das empresas

familiares haver grande relutância em se atribuir poder” (IBID, p.38). Embora nenhum dos autores de ênfase especial á liderança, ela é também um dos fatores mais importantes.

O mito de Ícaro inspirou o filme francês de 1979, *I como Ícaro*, digitalizado por Henri Verneuil e encenado por Yves Montand, nesse filme, há uma mostra bem clara do que acontece a uma organização quando as lideranças não se entendem:

É o mesmo que dizer que não existe liderança, pois cada um dos líderes aponta as soluções para um rumo diferente. O resultado é que os subordinados entram em estado de confusão e não sabem que atitude tomar. Numa empresa familiar, que em geral é tocada adiante pela reputação e pelo nome de seus líderes originais, a ausência de liderança pode levar a um colapso. Sem metas a atingir, os funcionários passam também a cometer erros, a causar mais e mais danos e prejuízos, uns tentando acertar, outros tentando locupletar-se em meio ao caos.

Outro autor, Lansberg (199), lembra que a construção de um negócio de sucesso demanda muita energia, muito talento, trabalho duro e sorte. Realmente, afirmam, as pesquisas apontam que a maioria das empresas acaba nos primeiros cinco anos, sendo cada êxito, de certa forma, um pequeno milagre. Empresas familiares que passam de uma geração a outra e continuam a prosperar representam uma grande realização.

O autor vê a sua continuidade fadada a diminuir, afirmando que menos de 30% delas chegam á segunda geração e cerca de 10% chegam á terceira. Segundo ele, algumas das maiores empresas do mundo precisam reinventar o milagre a cada geração – guerras e crises econômicas, catástrofes naturais, mudanças no mercado e súbitas mortes de seus líderes – embora continuem construindo o que seus antepassados legaram.

Essas fortes organizações incluem empresas europeias como VMW na Alemanha, Lego na Dinamarca, Ikea na Suécia, e Beretta na Itália; Empresas japonesas como *Matsushita* e *Kikkoman Corp*; empresas canadenses como a Seagram; empresas de capital fechado nos Estados Unidos como *S. C Johnson & Son*, *Cargill*, *Levi Strauss & Co*, *Mars*, o grupo *Bechtel*, *Cartões Hallmark*, *Milliken & Co.*, e muitas de capital

aberto que foram estabelecidas pela família como a *Ford Motor Company*, *Campbell Soup*, e o *New York Times Company*. (IBID, p.1-2).

Porém, Macedo (apud Ibid, p.23) aponta alternativas para algumas das críticas às empresas familiares:

Frequentemente criticada pela sua informalidade e falta de profissionalismo, esses negócios são desfavoravelmente comparados com as perfeitas e organizadas estruturas das empresas públicas. Ao mesmo tempo, entretanto, grandes companhias hoje estão se esforçando para “desmistificar” e recapturar as virtudes da pequenez. Para prevenir os vícios da burocracia, eles estão concedendo autonomia nas decisões nas suas várias unidades de negócio.

As fraquezas das empresas familiares são as seguintes, quando comparadas as subsidiárias de multinacionais e estatais:

- Conflitos de interesses entre família e empresa;
- Uso indevido dos recursos por membros da família, transformando a companhia num erário dos familiares;
- Falta de sistemas de planejamento financeiro e de apuração de custos de outros procedimentos de contabilidade e orçamento, que tomam o lucro um resultado totalmente fortuito e não planejado;
- Resistência à modernização do marketing ou falta de uma boa política de produtos e de mercados;
- Emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência comprovada.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ainda há pouco conhecimento sobre as estratégias de gestão dentro do processo sucessório entre as empresas familiares. Cada vez mais os filhos vêm auxiliando os pais nas tarefas empresariais, motivando o empreendedorismo de diversas formas e fazendo com que se tornem grandes líderes para administrar futuramente a empresa - isso faz com que não ocorra fechamento de empresas em caso de falecimento por parte dos familiares. No entanto a transição da primeira para a segunda geração é de extrema importância, pois os filhos, herdeiros, não irão herdar somente um patrimônio ou uma empresa, mas sim algo muito mais complexo e difícil.

Esta pesquisa buscou identificar as principais dificuldades encontradas pelas empresas que são administradas pela família empresária no que se refere ao processo sucessório entre as gerações.

O processo sucessório na empresa familiar é um assunto relevante e, ao mesmo tempo, delicado. Não pode ser tratado apenas sob os aspectos lógicos da administração, pois mexe com as emoções, sentimentos e também ressentimentos relacionados com a própria estrutura familiar.

Cabe a sucessão o papel de substituição do criador do empreendimento para dar prosseguimento à obra projetada, criada e conduzida pelo fundador. Pois o fundador criou, e agora a continuidade vai depender dos seus herdeiros.

Boa parte dos fracassos das empresas familiares, não decorre tanto do empreendimento, mas sim das eventuais disputas familiares. Grande parte das empresas familiares que desaparecem, tem como causa principal os conflitos familiares não resolvidos.

O planejamento sucessório é de fato a maneira mais segura de conseguir que a sucessão aconteça de maneira mais eficaz, sem que a empresa corra riscos, no entanto muitas empresas acabam adiando esse planejamento, ou pior, nem sabem como fazer e como conduzi-los, acham que seja desnecessário.

Diante de muitos fatores negativos e positivos sobre a empresa familiar, pode-se perceber que a família que tem uma empresa familiar passa por muitos desafios,

muitos problemas, muitos confrontos, mais tudo é relevado quando o orgulho daquilo que se faz entra em primeiro plano.

Pois é o nome da família que está na porta da frente do empreendimento, é o seu serviço, é a sua reputação que esta em jogo.

Apesar de muitos acreditarem que empresa e família, tendem a fracassar, a realidade demonstra que isso não, necessariamente, é verdade. Muitas empresas demonstram que essa parceria é possível. Não é a família, em si, que atrapalha a empresa, mas sim a ignorância dos problemas desse relacionamento.

As empresas familiares acabam muitas vezes sendo mais solidas e oferecendo maiores condições de sobrevivência na nova economia globalizada, diferentemente das empresas que não tem uma gestão familiar.

REFERÊNCIAS:

FRUGIS, Leonardo Ferretti. **As Empresas Familiares e a continuidade nas gestões das terceiras gerações**. São Paulo; EDUC; FAPESP, 2007.

MACEDO, José Ferreira. **Sucessão na empresa Familiar**. São Paulo; Nobel, 2009.

LIVIA DONTTI. **Empresa Familiar: A Empresa familiar em um âmbito Global**. Caderno de pesquisa em administração, São Paulo, V.1, Nº 10, 3º Trim./99.

FRITZ, Roger. **Empresa Familiar: Uma Visão Empreendedora**. Makron Books.1993.

LODI, João Bosco. **A Empresa Familiar**. São Paulo: Pioneira, 1993.

LODI, João Bosco. **A Ética na Empresa Familiar**. São Paulo: Pioneira, 1994.

LIVIA DONTTI. **Empresa Familiar: A Empresa familiar em um âmbito Global**. Caderno de pesquisa em administração, São Paulo, V.1, Nº 10, 3º Trim./99.

ANTONIO HENRIQUE NETO. **Gestão de empresa familiar: Um estudo de caso da Hebron**. FACIPE Suzane Bezerra de França, - FACIPE, SEDUC/PE docente.

SEBRAE. **Na Empresa Familiar a Gestão é Centralizada**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/momento/quero-abrir-um-negocio/que-negocio-abrir/tipos/empresa-familiar/>>. Acesso em: 21 ago. 2012.

Universidade Eduardo Mondlane: **Definição de Empresa Familiar e suas Características** – Pontos Fortes e Pontos Fracos. Disponível em: <<http://mozambique.smetoolkit.org/mozambique/pt/content/pt/6735/Defini%C3%A7%C3%A3o-de-Empresa-Familiar-e-suas-Character%C3%ADsticas-%E2%80%93-Pontos-Fortes-e-Pontos-Fracos>> Acesso em: 24 Fev. 2013.

Gestão e Negócios (UOL): **Empresa + Família: Crise / Quando duas instituições (Empresa e Família) se misturam, é de se esperar que, mais cedo ou mais tarde, crises ocorram**. Disponível em: <<http://revistagestaoenegocios.uol.com.br/gestao-motivacao/40/artigo253251-1.asp>> Acesso em: 22 Fev. 2013.

ZORZANELLI, Giovani: **Tipos de empresa familiar**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/tipos-de-empresa-familiar/51129/>> Acesso em: 17 Abr. 2013.