



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

DANIELE OLIVEIRA MACHADO

EMPRESA FAMILIAR: ASPECTOS POSITIVOS E NEGATIVOS

Assis
2014



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

DANIELE OLIVEIRA MACHADO

EMPRESA FAMILIAR: ASPECTOS POSITIVOS E NEGATIVOS

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao cursode Administração do Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e à Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito parcial para a obtenção do Certificado de Conclusão.

Orientanda: Daniele Oliveira Machado

Orientadora: Márcia Valéria SeródioCarbone

Assis
2014

FICHA CATALOGRÁFICA

MACHADO, Daniele Oliveira.

Empresa Familiar: Aspectos positivos e negativos / Daniele Oliveira Machado. Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA – Assis, 2014.

37 páginas.

Orientadora: Márcia Valéria SeródioCarbone.

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

1. Empresa Familiar. 2. Aspectos positivos e negativos.

CDD: 658

Biblioteca da FEMA

EMPRESA FAMILIAR: ASPECTOS POSITIVOS E NEGATIVOS

DANIELE OLIVEIRA MACHADO

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis –
IMESA, a ser analisado pela seguinte comissão
examinadora:

Orientadora: Márcia Valéria SeródioCarbone_____

Analizador (1): Rosemary Rocha Pereira da Silva_____

Analizador (2): _____

Assis

2014

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, Sérgio e Renilda; e a minha irmã Gisele, que sempre me apoiaram e incentivaram na realização dessa etapa da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus que sempre me deu oportunidades, como essa, e força para enfrentar qualquer etapa.

A professora Márcia Valéria SeródioCarbone por sempre ter me apoiado, por ter cedido seu tempo para me ajudar e por incentivar sempre a melhorar.

Aos meus pais por sempre me apoiarem e acreditarem em mim.

A minha irmã por ter tido paciência, e por ter colaborado me ajudando em tudo que precisei.

Ao meu namorado e amigos, que sempre me incentivaram.

“Administração é a arte de criar os caminhos que levam a humanidade a excelência de suas realizações.”

Marcelo Araujo

RESUMO

As pequenas e médias empresas familiares proporcionam mais de dois milhões de empregos diretos, e são responsáveis por 60% da oferta de emprego no Brasil e por 48% da produção nacional. Muitas pessoas dizem que preferem trabalhar em empresas familiares, pois se sentem mais motivadas. O foco do presente trabalho são os aspectos positivos e negativos dentro de uma empresa familiar. O principal objetivo é mostrar esses aspectos, e relacioná-los com a sucessão familiar, já que a mesma pode ser positiva ou negativa para a organização.

Palavras-chave: Empresa familiar; Vantagens; Desvantagens; Sucessão.

ABSTRACT

The small and medium business (SMBs) provide most than two thousand jobs and they are responsible by 60% of jobs offer in Brazil and by 48% it national production. Many people say that prefer to work at family enterprises, because they feel more motivated. The present's work focuses are the positive aspects and the negatives one inside a familiar enterprise. The chief aim is to show those aspects, and relate themselves to the familiar succession, by the possibility which it is able to be negative or positive to the organization.

Key word: Familiar Enterprise, Advantages, Disadvantages, succession.

LISTA DE FIGURA

FIGURA 1 – Tipos de empresas familiares de acordo com o vínculo.....	22
--	----

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Aspectos positivos das empresas familiares	28
TABELA 2 – Pontos fracos e pontos fortes dentro de uma empresa familiar.....	29
TABELA 3 – Estrutura organizacional informal	31
TABELA 4 – Gestão empresarial desorganizada.....	32

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
2. CONCEITOS, DEFINIÇÕES E TIPOS DE EMPRESA FAMILIAR.....	16
2.1. CONCEITOS.....	16
2.2. DEFINIÇÕES	20
2.3. TIPOS DE EMPRESAS FAMILIARES	21
2.3.1. Exemplos de empresas familiares	24
3. ASPECTOS POSITIVOS E NEGATIVOS DA EMPRESA FAMILIAR	26
3.1. ASPECTOS POSITIVOS	26
3.2. ASPECTOS NEGATIVOS.....	29
4. A SUCESSÃO E HERANÇA NA EMPRESA FAMILIAR.....	33
4.1. PLANEJAMENTO DA SUCESSÃO	35
4.2. A PREPARAÇÃO DOS SUCESSORES	36
4.3. HERANÇA	37
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
7. REFERENCIAS.....	40

1. INTRODUÇÃO

As pesquisas sobre empresas familiares são tantas que não há dúvida quanto à sua importância e significado para a economia, em particular, e para a sociedade, em geral. Os estudos sobre a mesma aumentaram, pois suas características despertaram o interesse por este tipo de empresa, e atualmente podem-se encontrar, na literatura, algumas definições e concepções de empresa familiar e também perguntas que a comunidade acadêmica ainda está buscando responder.

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.

Em termos históricos, logo após o Brasil ter sido dado a conhecer por Portugal, no século XIV, as empresas familiares surgiram por aqui, juntamente com as companhias hereditárias. Essas companhias podiam ser passadas aos sucessores dos capitães que administravam as terras brasileiras.

Posteriormente, imigrantes portugueses, italianos, alemães, entre outros, marcaram o perfil dos iniciadores do processo de industrialização brasileira, adquirindo empresas nacionais. Assim, utilizando-se dos recursos brasileiros, por exemplo, a tecnologia, adquiriram essas empresas, e na grande maioria, tornaram-nas familiares. Esse é um dos motivos que contribui para o aumento das empresas familiares no Brasil.

Nos tempos modernos a tendência dos filhos em seguir os passos do pai diminuiu muito. Em decorrência disso, quando chega o momento da sucessão, começam as complicações no negócio familiar.

“De pai para filho” é um lema cada vez mais difícil de manter hoje em dia. As forças que existem para impedir a continuidade da empresa familiar são inúmeras, e poucas serão as empresas que poderão manter tal filosofia e, ao mesmo tempo, crescer como uma empresa sadia (KANITZ, 2003).

De acordo com Fritz (1993), 30% das empresas familiares passam para a segunda geração e apenas 10% para a terceira. Um dos principais motivos de isso acontecer são os conflitos familiares, que já começam dentro de casa.

Como qualquer outra organização, a empresa familiar tem suas vantagens, uma delas é a continuidade das diretrizes administrativas e as relações comunitárias e comerciais decorrentes de um nome respeitado. Por outro lado, existem também as desvantagens, como, por exemplo, podem ocorrer situações entre os familiares que afetam negativamente a sobrevivência do negócio.

As empresas familiares possuem características próprias para o seu funcionamento, e uma das principais é a cultura organizacional.

A cultura organizacional é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos por meio de: normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por membros da organização. A cultura organizacional representa as percepções dos dirigentes e funcionários e reflete a mentalidade que predomina na organização. Por essa razão, ela condiciona a administração das pessoas. Este trabalho procura abordar os fundamentos teóricos de empresa familiar e constatar, por meio de pesquisas aspectos positivos e negativos que caracterizam esse tipo de organização (KISSIL, 1998).

O objetivo geral deste estudo é levantar conceitos e fundamentos teóricos de uma empresa familiar e mostrar a sua importância no ambiente de mercado, bem como identificar suas principais características e investigar as dificuldades encontradas por essas empresas que são administradas por familiares.

Nesse âmbito, os objetivos específicos a serem apresentados nos próximos capítulos vêm a ser o conceito, definições e tipos de empresa familiar; vantagens e desvantagens de uma empresa familiar, análise do processo de sucessão familiar dentro de uma empresa familiar, relatando as principais características que esse momento pode trazer para a organização; Herança neste tipo de empresa.

2. CONCEITOS, DEFINIÇÕES E TIPOS DE EMPRESA FAMILIAR

2.1. CONCEITOS

Para que haja um melhor entendimento sobre empresa familiar, precisa-se entender primeiro o que é uma empresa.

Segundo definição da Fiscolegis (2011), uma empresa é um conjunto organizado de meios com vista a exercer uma atividade particular, pública ou de economia mista, que produz e oferece bens e/ou serviços, com o objetivo de atender alguma necessidade humana. As empresas podem ser classificadas por diversas variáveis, sendo elas:

- **Limitada ou sociedade anônima:** sociedade limitada basicamente é aquela que reúne dois empresários ou mais para a exploração de uma ou mais atividades econômicas. Já a sociedade anônima, é pessoa jurídica de direito privado composta por dois ou mais acionistas, de natureza eminentemente empresarial, independentemente da atividade econômica desenvolvida por ela; essa sociedade por ser classificada em aberta ou fechada.
- **Micro ou de grande porte:**a empresa de pequeno porte (EPP) é um empreendimento com faturamento bruto anual entre R\$ 360 mil e R\$ 3,6 milhões (grande porte). A empresa de grande porte tem um faturamento bruto anual maior que R\$ 300 milhões.
- **Atuante no setor primário, secundário, terciário ou até mesmo no quaternário:**O setor primário está relacionado à produção através da exploração de recursos da natureza. O secundário é o setor da economia que transforma as matérias-primas (produzidas pelo setor primário) em produtos industrializados. Já o terciário esta relacionado aos serviços. Os serviços são produtos não materiais

em que pessoas ou empresas prestam a terceiros para satisfazer determinadas necessidades. Por fim, o quaternário está relacionado às pesquisas, desenvolvimento de novas tecnologias.

As empresas familiares viraram objeto de estudo, por serem consideradas responsáveis pelo desenvolvimento econômico e social, pelo aumento considerável do número de empregos e do mercado consumidor e pela melhoria da distribuição de renda. Abaixo se apresentam conceitos de alguns autores sobre empresa familiar, já que esse assunto trás muitas interpretações.

Responsáveis por 60% da oferta de empregos no Brasil e por 48% da produção nacional, as empresas de menor porte assumem, hoje, importância crucial no desenvolvimento econômico. A própria economia do Brasil baseia-se em grandes grupos de propriedade familiar. Foi detectado que a pequena e média empresa familiar, no Brasil, produz dois milhões de empregos diretos e é o segmento que mais cresce no país (Gueiros, 1998).

Para Ricca (2004):

As empresas familiares são forma predominante de empresa em todo mundo. Elas ocupam uma parte tão grande da nossa paisagem econômica e social que nós se quer nos damos conta. Nas economias capitalistas, a maioria das empresas se iniciam com as ideias, o empenho e o investimento de indivíduos empreendedores e seus parentes. Casais juntam economias e dirigem lojas em conjunto. Irmãos e irmãs aprendem o negócio dos pais desde crianças, ficando atrás dos 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 uma projeção sonhadora. O sucesso e a continuidade das empresas familiares são o sonho dourado para grande parte da população do mundo.

Empresa familiar é aquela que foi fundada por um membro da família e foi transmitida, ou espera-se que se transmita, aos seus descendentes. Os descendentes do fundador ou fundadores originais terão a propriedade e o controle

da empresa. Além disso, membros da família trabalham e participam da empresa e dela se beneficiam (DAVID BORK, 1986).

“Porém, pode ser considerada aquela empresa de capital aberto ou fechado, iniciada por membros da família, que passaram ou tem a intenção de passá-la a um herdeiro direto ou a um parente, por casamento. Para esse autor a empresa pode continuar sendo familiar mesmo sendo passada não só para um herdeiro do fundador” (GAJ, 2009, p.28).

Já de acordo com Carsud (1996), “empresa familiar é aquela em que a propriedade e as decisões são controladas pelos membros de um “grupo de afinidade afetiva”.

Uma empresa para ser familiar, é preciso haver, pelo menos, a intenção de transferi-la à geração seguinte (GALLO, 1995; BARACH e GANITSKY, 1995). Fica evidenciado que esses autores consideram a sucessão uma característica básica para a empresa familiar.

SCHEFFER (2009 apud MACEDO, 2009, p.25) diz que “empresa familiar é a que tem seu controle acionário nas mãos dos membros de uma única família”. Já para Passos (2009), 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”. Assim, ele acredita que o controle acionário não é suficiente para caracterizar a empresa familiar.

“Empresa familiar 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” (LEONE, 2009, p.27). Pode-se perceber que para esse autor a empresa familiar se baseia nas três características citadas.

Segundo Lodi (2009, p.27):

Familiar é a empresa em que a consideração da sucessão da diretoria esta ligada ao fator hereditário e na qual os valores institucionais da organização se identificam com um sobrenome de família de um fundador. Empresa familiar nasce com a segunda geração de dirigentes. Na geração do fundador, a empresa é pessoal e não familiar.

Para Lodi (1998, p.25), “a empresa familiar tem uma importante participação no PIB e no crescimento tecnológico e social do país. 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 as pequenas e medias empresas familiares”.

Alguns autores, como Peiser e Wooten (1983), consideram empresa familiar àquela que, a partir do empenho de um empreendedor, aproxima os componentes da família para auxiliá-lo quando os negócios evoluem. Entretanto, para DONNELLEY (1976), quando ainda não houve nenhuma fase de preparação ou sucessão dentro da empresa, esta ainda se caracteriza como um negócio pessoal, em que as relações entre dono e funcionários, familiares e outros, se dão em função de aspectos pessoais, como lealdade, simpatia e respeito.

DONNELLEY (1976 apud MACEDO, 2009, p.17) afirma que, empresa familiar é “aquela que se identifica com uma família há, pelo menos, duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca”.

Em todos os conceitos sobre empresas familiares apresentados, nota-se que cada autor tem suas opiniões, porém, todos se fundamentam em quatro características básicas, sendo elas:

Origem Familiar – quando membros de uma ou mais famílias iniciam um empreendimento.

Controle acionário – ocorre quando a família possui mais de 50% das ações, e detém o controle.

Gestão familiar – dois ou mais membros da família ocupam cargos importantes e tomam decisões gerenciais ou estratégicas.

Sucessão familiar: etapa em que o pai, por exemplo, se retira do poder de liderança e passa esse poder para seu filho.

Com base nos autores e nas características citadas acima se pode ter um conceito de empresa familiar, sendo, por exemplo: empresa familiar é uma organização originada na família, que obtenha o controle acionário como característica básica ou não, e que tenha também a gestão familiar e o processo de sucessão.

2.2.DEFINIÇÕES

As definições sobre empresa familiar podem ser encontradas em diversas formas, já que alguns autores centram-se mais no conteúdo, outros nos objetivos e outros, ainda, na forma das empresas familiares.

Apesar de muitos acreditarem que empresa e família, quando reunidas, tendem a fracassar, a realidade demonstra que isso não é necessariamente verdade. Muitas empresas brasileiras ou de outros países, mostram que é possível essa parceria dar certo. O importante é entender que não é a família em si que atrapalha, mas sim a falta de código desse relacionamento.

Aqueles que trabalham em uma empresa familiar acabam tendo mais orgulho daquilo que fazem, pois os proprietários oferecem motivações para que isso aconteça, já que é o seu nome, sua reputação que podem ser prejudicados se algo sair errado.

Com base em Lodi (1993), empresa familiar é aquela que 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

As empresas familiares possuem vários tipos, entre eles 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 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.

(Díez, Galán e Martín, 1996) apresentam um tipo de empresa que está ligada com aspectos sociodemográficos, eles são considerados fatores como porte (grandes, médias e pequenas), idade, setor de atividade, forma jurídica (podem ser sociedades ou não) e mercado geográfico (locais, regionais, nacionais e multinacionais). E esses autores consideram esses tipos de fatores especialmente importantes ao se estabelecer tipologias de empresa.

Existem também tipos de empresas familiares com relação à geração, ele classifica a empresa de acordo com a geração daquele momento. Assim, costuma-se dizer que uma empresa é de primeira geração quando ela é de propriedade da família e dirigida pelo fundador ou fundadores. Diz-se que uma empresa é de segunda geração quando é gerenciada por filhos/sobrinhos do fundador ou fundadores. Diz-se que a empresa é de terceira geração quando é controlada pelos netos do fundador/fundadores.

Existem ainda os tipos de empresas familiares de acordo com o vínculo entre a família e a empresa. Considerando esses tipos de empresa têm-se dois aspectos essenciais:

- A vontade de continuidade da empresa familiar.
- O tipo de relação (e dedicação) dos membros da família para com a empresa.

Considerando esses dois aspectos, Gallo (1995, p.5-7) define quatro modelos de empresas familiares:

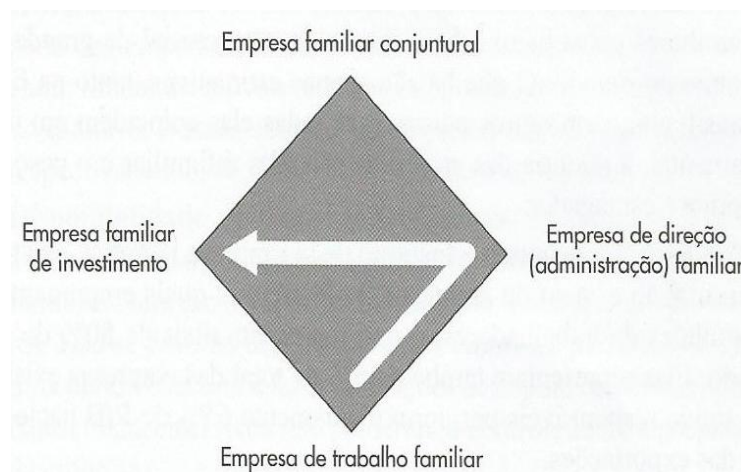


Figura 1 - Tipos de empresas familiares de acordo com o vínculo entre a família e a empresa.

Fonte: Tipos de empresas – GALLO, 1995, p.6.

- **Empresa de trabalho familiar**: é aquela cujos membros da família pretendem gerenciá-la, com a maior parte deles atuando na empresa, se desejarem. Desse modo, incentiva-se que os filhos trabalhem na empresa do pai, e assim geração após geração.
- **Empresa de direção (administração) familiar**: trata-se de que somente alguns dos familiares têm realmente direito de trabalhar na empresa e de nela ocuparem cargos de responsabilidade. Os demais membros permanecem vinculados à

empresa como acionistas; entre outros. Mas nesse caso isso só ocorrerá se todos estiverem de acordo.

- Empresa familiar de investimento: os membros da família proprietária dedicam-se exclusivamente a controlar as decisões de investimento e desinvestimento em diferentes negócios, e não na gestão da empresa. O objetivo é manter maior liberdade de atuação.
- Empresa familiar conjuntural: é aquela empresa em que não existe interesse da família futuramente em manter a propriedade ou gestão sobre ela, o vínculo existente é resultado de heranças ou patrimônios.

Gallo (1995) diz que somente os três primeiros tipos de empresas podem ser considerados familiares no sentido restrito.

Por fim, tem-se o tipo de empresa que se baseia na forma como o poder é exercido pelo fundador/dirigente, assumindo três faces, sendo a primeira a concentração absoluta da responsabilidade na gestão, caracterizando-se pelo conservadorismo e autoconfiança. A segunda face é o poder compartilhado, quando o fundador/dirigente faz o processo de abertura, e permite a participação de membros familiares na organização, mas não participação no centro do poder. Na terceira e ultima face que o autor classifica, o poder é semi-delegado. Neste caso, a empresa já possui uma estrutura gerencial profissionalizada ou em processo de profissionalização, com conselho administrativo formado e diretoria com relativa autonomia para tomada de decisões.

Analisando - se todos os tipos de empresas, é possível chegar à conclusão que para uma empresa sobreviver no mercado precisa-se da presença de uma pessoa que seja inovadora, desprendida de elos paternalistas e que por ultimo, mas não menos importante, esteja preparada para toda e qualquer situação.

2.3.1. Exemplos de empresas familiares

Abrir o próprio negócio, administrar com eficiência e transformá-lo em um empreendimento bem sucedido já é difícil, e exige uma boa liderança. Quando se fala em empresa familiar, esse desafio aumenta. Abaixo se apresentam dois exemplos de empresas familiares brasileiras de sucesso e um exemplo de empresa familiar que não deu certo;

- **Grupo Votorantim:** Em 2005, o Grupo Votorantim tornou-se a primeira empresa latino-americana a conquistar o mais importante prêmio internacional concedido às empresas familiares. O IMD-LODH Award reconhece empresas que, com sucesso, conseguem unir interesses familiares com os negócios. O Grupo Votorantim é uma empresa 100% brasileira, que está presente hoje em mais de 20 países e que, em 2014 completa 96 anos de atividade.

Esta empresa atua nos seguimentos de cimentos, metais, siderurgia, energia, celulose, agroindústria.

O modelo de governança corporativa dessa empresa alia controle acionário familiar a uma base de executivos na condução de negócios.

- **Magazine Luiza:** Há mais de 60 anos atrás essa grande empresa era apenas uma loja chamada “A Cristaleira” na cidade de Franca, interior de São Paulo. Hoje com mais de 600 lojas espalhadas pelo Brasil é considerada uma empresa familiar de muito sucesso e esta na nona posição de maior empresa varejista do país.

Ela abrange os setores de móveis, eletrodomésticos, eletroeletrônicos, presentes, brinquedos, hobby e lazer, informática e telefonia.

- **Arapuã:** Fundada pela família Simeira Jacob, essa empresa era considerada a maior varejista de eletrodomésticos do País no fim dos anos 90, quando rivalizava com as empresas “Casas Bahia” e “Ponto Frio”. A falência dela veio dos altos juros estipulados pelo governo, que fizeram com que ela e outras empresas que dependiam de vendas a prazo, falissem.

3. ASPECTOS POSITIVOS E NEGATIVOS DA EMPRESA FAMILIAR

3.1. ASPECTOS POSITIVOS

Como toda organização, a empresa familiar tem algumas vantagens e outras desvantagens sobre as demais organizações. Os aspectos positivos/vantagens segundo Werner (2004), são:

- Uma cultura estável: é comum que o presidente já exerça as funções há muitos anos e que o pessoal gerencial empenhado no sucesso da empresa esteja ali há muito tempo. Isso faz com que todos saibam praticar a ética dentro da empresa;
- Conhecimento: as empresas familiares têm um jeito próprio de fazer as coisas, e esses pequenos segredos ficam guardados entre a família, e estão ligados ao fator “tradição”;
- Flexibilidade de tempo, trabalho e dinheiro: normalmente, o chefe dessa empresa ira inserir seu tempo e trabalho necessário para o sucesso dessa empresa, e será feita uma retirada quando há recursos para isso;
- Empenho: a responsabilidade familiar faz com que haja prazer em trabalhar, assim todos dedicam mais tempo e energia para alcançar o sucesso ou para continuar com ele. O empenho familiar desenvolve maior empenho e lealdade do que as outras empresas;
- Confiabilidade e orgulho: muitos clientes preferem fazer negócio com uma empresa mais antiga por que confiam mais e selecionam também aquela que não haja constantes mudanças de políticas, cargos e regras;

- Decisões rápidas: num negócio de controle familiar, as responsabilidades estão em geral muito bem definidas e o processo de tomar decisões é restrito a uma ou duas pessoas.

Como se pode observar há vários fatores que demonstram vantagem em uma empresa familiar, isso muitas vezes acontece por que é o nome da família que está em risco e assim eles trabalham para sempre alcançar o sucesso.

Nas concepções de Lodi (1993) notam-se aspectos considerados positivos:

- Nas empresas familiares a lealdade é mais acentuada após algum tempo, pois os colaboradores se identificam com pessoas concretas que aí estão o tempo todo, e não dirigentes eleitos por assembleia.
- O nome da família pode ter grande prestígio e reputação no Estado, na região da sua atuação ou, em alguns casos, no próprio país de sua sede, funcionando como uma cobertura econômica e política.
- A sua imagem é preservada e ampliada quando a sucessão se dá através de familiares competentes.
- A união entre os acionistas e os dirigentes, fazendo com que os acionistas sustentem a empresa em épocas ruins, e também facilitando a comunicação entre a Diretoria Executiva, o Conselho de Administração e a Assembleia dos Acionistas.
- A agilidade no sistema de decisão é acentuada. Trata-se de uma cadeia de comando muito simples.
- Sensibilidade social e política do grupo familiar dirigente que cria raízes na elite nacional, a influência é por ela alimentada de informações. Perfeita permeabilidade de influências aos interesses nacionais e regionais.
- 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.

Um dos pontos mais importantes, que não se pode esquecer, é a profissionalização da empresa familiar. Quando se fala em profissionalização dentro da organização, refere-se ao processo pelo qual a empresa assume práticas administrativas mais racionais, modernas e com menos personalização. Para Lodi (1993), a empresa familiar trabalha com o pensamento racional e não intuitivo.

Segundo Lodi (1993), a profissionalização da empresa familiar 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 exitosos em empresas mais avançadas ou recomendadas nas universidades e nos centros de pesquisas.

Seguem abaixo, duas tabelas. Na primeira, há alguns exemplos de aspectos positivos dentro da empresa familiar; na, segunda mostram-se alguns pontos fortes e fracos desse tipo de empresa.

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Agilidade na tomada de decisões; • Respeito e influência perante a comunidade; • Disposição dos familiares em investir o próprio capital ou oferecer garantias pessoais para levantar recursos; • União baseada na liderança e no carisma do fundador; • Profundo conhecimento e dedicação ao negócio; • Colaboradores leais e obedientes; • Tradição e compartilhamento de valores. |
|--|

Tabela 1 – Aspectos positivos das empresas familiares.

Fonte: ADACHI, 2006.

CARACTERÍSTICA	PONTO FRACO	PONTO FORTE
Centralização das decisões	Equipes de trabalho dependentes da decisão tomada exclusivamente pelo dono	Agilidade da tomada de decisões, especialmente em momentos de crise, já que o dono não necessita consultar ninguém para decidir
Grande aparição perante a comunidade	Perda de privacidade e possibilidade de toda a família ter sua imagem associada com práticas da empresa não aprovadas pela comunidade	Respeito, reconhecimento e influência perante a comunidade, especialmente quando a organização adota o nome da família
Patrimônio comum muito valioso	Única fonte de recursos ("todos os ovos na mesma cesta") e necessidade de gerar mais riqueza	Capital disponível na família e possibilidade de garantias pessoais para levantar recursos
Personalidade do fundador	Características pessoais não são transferidas por herança	Liderança e carisma que unem todos os colaboradores
Envolvimento da família no negócio	Dificuldade de ter o capital, em virtude de interesses particulares	Profundo conhecimento do negócio, grande dedicação ao trabalho e maior disposição ao sacrifício pessoal;
Membros da família trabalhando juntos	Riqueza dividida por um número mais de pessoas e dificuldade em lidar com familiares incompetentes	Estabilidade no emprego e dedicação motivada por aspectos profissionais, pessoais e econômicos
Funcionários da empresa familiar	Contratações baseadas em critérios subjetivos e dificuldades em galgar os cargos mais elevados, geralmente reservados aos familiares, paternalismo e impunidade	Lealdade e obediência ao fundador, alinhamento aos interesses e cultura empresarial. Comprometimento e espírito de "vestir a camisa"
Relacionamento com fornecedores e clientes	Influências de amigos e preferência pessoal	Maior credibilidade e segurança de continuidade
Cultura muito forte	Conservadorismo e resistência modernização	Tradição e compartilhamento dos mesmos valores

Tabela 2 – Pontos fracos e pontos fortes dentro de uma empresa familiar.

Fonte: ADACHI, 2005.

Ao analisar os pontos fortes e pontos fracos, pode-se traçar um planejamento de longo prazo mais consistente e assim evitar falhas e diminuir riscos.

3.2. ASPECTOS NEGATIVOS

As empresas familiares têm seus pontos positivos, mas também como qualquer outra tem seu lado negativo, de acordo com Werner (2004), são eles:

- Rigidez: esse tipo de empresa tem padrões de comportamento, o que faz dela prisioneira de suas tradições e não aceite mudanças;

- Desafios: modernização de habilidades antiquadas, administração de transições e levantamento de capital. E em muitas companhias o desafio é o envelhecimento do fundador, que acaba sendo contra as novas decisões de seu herdeiro;
- 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.
- Questões emocionais: as decisões nem sempre são tomadas racionalmente, pois os laços familiares existem bem antes da empresa existir.
- Liderança: a ausência ocorre quando ninguém tem condições de assumir a organização. Isso se pode dar através da próxima geração.

Segundo Lodi (1993) os aspectos considerados negativos em uma empresa familiar são:

- Conflito de interesses entre família e empresa, que se reflete na descapitalização, na falta de disciplina, na utilização ineficiente dos administradores não familiares e o excesso de personalização dos problemas administrativos;
- Uso indevido de recursos da empresa por membros da família, o famoso complexo da “galinha dos ovos de ouro”;
- A falta de sistemas de planejamento financeiro e de apuração de custo e de outros procedimentos de contabilidade e de orçamento, que tornam o lucro um resultado totalmente fortuito e não planejado.
- Resistência à modernização do marketing, ficando a comercialização sujeita a alguns vendedores antigos e “de confiança” ou à falta de uma boa política de produtos e de mercados.
- Empregos e promoções de parentes por favoritismo e não por competência anteriormente provada.

Para que haja uma melhor compreensão sobre os aspectos negativos, segue abaixo duas tabelas com itens divididos em Estrutura organizacional informal e Gestão empresarial desorganizada;

- Centralização de poderes
- Organograma mal definido
- Divisão de tarefas sem considerar a competência
- Ausência de hierarquia
- Contratação de amigos ou familiares ao invés de profissionais
- Paternalismo
- Familiares com expectativa da ascensão imediata
- Reduzida possibilidades de ascensão profissional, em detrimento de um membro da família.

Tabela 3 - Estrutura organizacional informal.

Fonte: ADACHI, 2006.

- Papel multifuncional do fundador/líder
- Inexistência de regras transparentes para a gestão
- Estratégia não compartilhada pelo dono
- Centralização da tomada de decisões
- Decisões baseadas em aspectos pessoais e intuição
- Relatórios empresariais mal elaborados
- Trabalhos repetitivos
- Contratação em critérios profissionais
- Surgimento de feudos ou patronatos dentro da empresa
- Resistência à modernização
- Ausência de planejamento tributário e financeiro

Tabela 4 – Gestão empresarial desorganizada.

Fonte: ADACHI, 2006.

Observando os aspectos positivos e negativos, pode-se notar e concluir que as empresas familiares têm algumas vantagens que podem ajudá-las a ter um tempo de vida longo, mas também tem desvantagens que podem acabar com seu sucesso.

4. A SUCESSÃO E HERANÇA NA EMPRESA FAMILIAR

Não é de hoje que o tema da sucessão tem grande importância para as empresas familiares, pois grande parte das empresas espanholas de primeira geração, criadas, entre 1959 e 1973, já vivenciaram a incorporação dos filhos dos fundadores. (GALLO, 1995) estimou que 40% das empresas familiares espanholas teriam concluído o processo sucessório antes do ano 2000.

Lodi (1998, p.7) afirma que:

O pior dos conflitos que infestam as empresas familiares, o conflito na fase da sucessão, é quase sempre o resultado de problemas estruturais da família cujas raízes estão 20 ou 30 anos atrás. A sucessão é determinada em longo prazo pela maneira como os pais constituíram e educaram a família, preparando-a para o poder e a riqueza. Durante uma geração, a súbita propulsão de família modesta para família rica, se não for acompanhada de um ethos familiar favorável, abala a moral de trabalho, o sentido de missão da empresa e a própria atitude dos jovens.

Pode-se observar que Lodi (1998) tem uma visão bem diferente dos problemas acontecerem na fase da sucessão, já que outros autores afirmam que a educação que a família teve não implica em nada nessa fase.

A sucessão familiar, é entendida como uma fase que termina com a transmissão do poder de decisão e também da propriedade para a geração seguinte, é considerado um dos processos mais importantes, mas ao mesmo tempo mais críticos que uma empresa familiar deve realizar para garantir a continuidade nas mãos da família empresaria. “Como manter o negocio na família e a família no negocio” (Lea, 1993).

Enquanto 61% das empresas familiares são dirigidas e/ou controladas pela primeira geração, apenas 39% são pelas gerações seguintes, sendo 24% pela segunda geração, 9% pela terceira e 6% pela quarta ou gerações seguintes (Amat, 2000).

Vários estudos realizados mostram que algumas empresas familiares desaparecem depois da segunda ou terceira geração por conta de planejamento malfeito dos herdeiros ou da sucessão.

Com relação à dificuldade de realização da sucessão, Bernhoeft (1989) cita uma lista de motivos: Divergência entre sócios; número excessivo de sucessores; falta de uma liderança natural ou bem aceita entre os possíveis sucessores; desinteresse dos sucessores pelo negócio; diferenças muito marcantes na participação acionária entre os sócios e, portanto, entre os sucessores; o fundador encarar a empresa apenas como uma forma de gerar segurança para os filhos; divergências familiares muito marcantes; insegurança dos funcionários da empresa quanto ao seu futuro, por falta de uma orientação estratégica e operacional e insatisfação ou desinteresse pessoal do fundador com relação ao seu futuro, da empresa e dos familiares.

Ainda de acordo com Bernhoeft (1989):

A sucessão baseia-se em seis fatores, os quais devem ser encarados para que o processo de sucessão não comprometa a sobrevivência da empresa: o sucedido, o sucessor, a organização, a família o mercado e a comunidade.

Scheffer (1995) apresenta uma pesquisa na qual são feitas avaliações dos obstáculos ao processo sucessório e das principais ações preventivas. Foram identificados fatores que dificultam a sucessão, dos quais os três principais são: visão diferenciada do negócio entre o sucedido e o sucessor, rivalidade entre familiares pela posse do controle familiar e despreparo da família para o entendimento do processo sucessório.

Muitas vezes não é o sucessor quem trás o problema para essa fase, e sim o fundador, pois muitos não concordam com a necessidade de planejar a sucessão e parecem não querer se afastar. Com esse tipo de atitude o risco para o fracasso aumenta, já que depois de seu afastamento ou falecimento, ninguém estará preparado para assumir a direção e suportar a mudança.

A sucessão pode ser tanto um aspecto positivo da empresa familiar quanto negativo. Positiva por que através de uma nova liderança também surgira uma nova empresa, e com um olhar de inovação pode trazer muitas coisas boas a organização. Negativa

por que se a sucessão não for feita de maneira correta, pode levar ao desaparecimento da empresa.

4.1. PLANEJAMENTO DA SUCESSÃO

O planejamento de sucessão compreende a criação de documentos que organizam a transferência de propriedade da empresa do dono para os outros (familiares, diretores alheios à família, etc.), da maneira mais eficiente.

O caminho que é necessário para acumular um bom patrimônio ao longo da vida de cada um requer, entre outras coisas, persistência, muito trabalho, organização e dedicação. Mesmo depois de conquistar esse patrimônio, ainda é trabalhoso preservá-lo e aumentá-lo, em especial se houver a variável complexa que é a transmissão do patrimônio de uma geração para outra.

Para Lodi (2009, p.30), “Nada é pior do que uma sucessão decidida sobre o inventário”.

No momento que uma sucessão é decidida sobre inventário, os conflitos familiares que às vezes estavam ocultos, aparecem, e assim começam as lutas pelo poder.

O inventário pode trazer alguns perigos para as relações familiares, sendo alguns deles:

- Os herdeiros não têm nenhum compromisso assumido uns com os outros em relação aos destinos dos negócios e do patrimônio;
- O desgaste emocional frente a um processo judicial que pode acabar em desentendimentos e ressentimentos;
- À vontade e interesses das partes são diferentes e entram em colisão, levando a processos judiciais.

Segundo Aristóteles, “Família é o grupo de pessoas unidas pelo sangue e o amor, mas separadas por dinheiro”.

Para que a sucessão seja positiva existe o planejamento da mesma, que visa contribuir para uma continuidade saudável das empresas e patrimônios familiares, através de processo multidisciplinar, cada qual respeitando os interesses familiares, elaborando regras de convivência entre os sócios e planejando o processo sucessório, e fazendo com que sócios e herdeiros se direcionem e tenha foco no negócio e nos resultados futuros. Quanto mais cedo o dono começar a planejar, maiores serão as probabilidades de sucesso.

4.2. A PREPARAÇÃO DOS SUCESSORES

Em algumas famílias, a transferência da empresa familiar de uma geração para a outra transcorre muito bem, já em outras é totalmente ao contrário.

Segundo Lea (1993):

“Preparar a próxima geração demanda tempo, reflexão e esforço. E essa preparação apesar de não garantir que a empresa familiar se transforme em uma dinastia centenária é ainda um dos melhores investimentos que a empresa e a família podem fazer para o futuro.”

A preparação de um sucessor não parte apenas de uma graduação, o mesmo deve estar presente na empresa, conhecê-la, criar uma boa experiência, ter dialogo com seus funcionários por que eles vão precisar confiar em seu novo chefe, acreditar que ele tem competência de alcançar o sucesso e não levar a empresa ao fracasso; etc.

Para Gallo (1995):

“A formação para ser membro da alta diretoria deve abranger três aspectos básicos: compreender os negócios da empresa e como administrá-los, saber dirigir e estar pessoalmente comprometido com toda a organização”

Todo o processo desse sucessor deve ser avaliado de perto e com muita responsabilidade, e essa avaliação deve ser feita pelo fundador, já que ele sempre passara o certo a se fazer e poderá passar toda sua experiência para seu sucessor.

4.3. HERANÇA

A herança é considerada um ponto negativo dentro da empresa familiar, pois conforme estudo de advogados especializados em direito de família e psicólogos, as heranças são a causa de vários conflitos familiares.

A distribuição dos bens é um dos vários motivos que geram esses conflitos familiares entre adultos. Osvaldo Ortemberg advogado especialista em Direito de Família diz que 70% das sucessões são conflituosas.

Essa deterioração surge a partir de problemas que não estavam perceptíveis, como, velhos agravos, concorrência entre irmãos ou até a sensação de ter sido mais ou menos querido pelos pais.

Muitas famílias ficam afastadas depois de um processo de herança, e a briga não é sempre pelo dinheiro, mas também pelo poder. Exemplo: a posição que cada pessoa da família esta ocupando na empresa.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou identificar os principais problemas encontrados em uma empresa familiar, e também as principais vantagens da mesma. Ao decorrer do trabalho pode-se perceber que a empresa familiar pode obter muito sucesso, tudo depende das atitudes dos proprietários e de sua administração.

Segundo Lodi (1989):

“O fundador cria uma empresa a partir de um sonho pessoal e chega ao fim da vida com dificuldade de compartilhar os seus valores com a segunda geração. O tecido dos sonhos da segunda geração precisa ser produto do trabalho de todas as pessoas envolvidas. Para isso é necessário que quem assuma o comando da família encarne os traços e os valores que a segunda geração descobre na primeira”.

Como toda empresa, a familiar também tem seus pontos fortes e fracos, o seu sucesso ou insucesso ira partir da administração daquela determinada empresa. São muitos os desafios encontrados em uma empresa familiar, um deles é a disputa entre parentes, que é a principal causa do desaparecimento das mesmas.

O processo sucessório é um assunto relevante na empresa familiar, e muito delicado, pois ele pode melhorar a empresa ou levar até a falência. Ele deve ser tratado com calma, pois o mesmo mexe com o psicológico das pessoas envolvidas, com os sentimentos e também com os ressentimentos que estavam escondidos.

A maneira mais segura de fazer com que a sucessão aconteça de maneira eficaz é fazendo o planejamento sucessório, sem adiar esse momento, assim a empresa não correrá riscos.

Quando os parentes conseguem construir uma base sólida na empresa, separando problemas da empresa dos problemas da família, eles podem conseguir que aquela empresa seja mais eficaz que uma não familiar.

Muitas pessoas desacreditam que empresa e família juntas podem dar certo, mas têm-se muitos exemplos de empresas que hoje são referencia no mercado e sua gestão é 100% familiar.

Assim sendo, os temas abordados neste trabalho, apontam que são muitas as barreiras enfrentadas por uma empresa familiar, e para que o sucesso seja alcançado requer-se muito aprendizado e experiência.

7. REFERÊNCIAS

BERNHOEFT, R. **Empresa Familiar: Sucessão profissionalizada ou sobrevivênciacomprometida.** 2ª ed. São Paulo: Nobel, 1989.

BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar: Implementação e prática.** Porto Alegre: Bookman, 2007.

CASILLAS, J.C; VÁSQUES, A; DIÁZ, C. **Gestão da empresa familiar: Conceitos, casos e soluções.** VerticeTranslate, São Paulo: Thonsom Learning, 2007.

FORTUNE, REVISTA ONLINE. Disponível em: http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2013/snapshots/2255.html?iid=F500_sp_lead. Acesso em: 23 de Setembro de 2013.

FRITZ, R. **Empresa Familiar: A sustentação da visão, dos objetivos e da atuação empreendedora.** Tradução Marisa do Nascimento Paro, São Paulo: Editora Makro Books, 1993.

FRUGIS, L.F. **As empresas familiares e a continuidade na gestão das terceiras gerações.** São Paulo: EDUC; Fapesp, 2007.

GALLO, M.A. **Empresa familiar: Textos e casos.** Barcelona: Praxis, 1995.

GRUPO VOTORANTIM: **EMPRESA FAMILIAR.** Disponível em: <http://www.votorantim.com.br/ptbr/grupoVotorantim/premiosReconhecimentos/Paginas/PremiosReconhecimentos.aspx>. Acesso em 14 de Maio de 2014.

LEA, J.W. **Sucessão de gestão em empresas familiares.** Barcelona: Granica, 1993.

LETHBRIDGE, E: **Tendências da empresa familiar no mundo**. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev707.pdf. Acesso em: 03 de Janeiro de 2014.

LIVIA DONTTI. **Empresa Familiar**: A empresa familiar em um âmbito Global. Caderno de pesquisa em administração, São Paulo, V.1, Nº10, 3º Trim./99.

LODI, J.B. **A ética na empresa familiar**, 1ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

MACEDO, J.F. **Sucessão na empresa familiar**: Teoria e prática. São Paulo: Nobel, 2009.

MAGAZINE LUIZA: **NOSSA HISTORIA**. Disponível em: <http://ri.magazineluiza.com.br/show.aspx?idCanal=itcqcsnNR6yfJoCokxfmsg==>. Acesso em 14 de Maio de 2014.

PORTAL DO EMPREENDEDOR: **SOCIEDADES**. Disponível em: <http://www.portaldoempreendedor.gov.br/empresa/sociedades-empresariais-limitas-anonimas>. Acesso em 10 de Janeiro de 2014.

PORTAL EXAME: **ECONOMIA**. Disponível em: <http://www.exame.com.br/era-uma-vez-arapuã>. Acesso em 14 de Maio de 2014.

RICCA, D. **Da empresa familiar a empresa profissional**. São Paulo: CLA Cultural, 1998.

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: 03 de Janeiro de 2014.

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: 03 de Janeiro de 2014.

WERNER, R. **Família & Negócios**: Um caminho para o sucesso. São Paulo: Manole, 2004.

ZORZANELLI, Giovani: **Tipos de empresa familiar**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/tipos-de-empresa-familiar/51129>. Acesso em: 03 de Janeiro de 2014.