



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

MARIA VICTÓRIA BRIZZI FONTANA

EMPRESA FAMILIAR: O PROCESSO SUCESSÓRIO

**Assis/SP
2017**



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

MARIA VICTÓRIA BRIZZI FONTANA

EMPRESA FAMILIAR: O PROCESSO SUCESSÓRIO

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

Orientanda: Maria Victória Brizzi Fontana

Orientadora: Prof^aMs. Sarah Rabelo de Souza

**Assis/SP
2017**

FICHA CATALOGRÁFICA

F679e FONTANA, Maria Victória Brizzi
Empresa familiar: o processo sucessório / Maria Victória
Brizzi Fontana. -- Assis, 2017.
35p.

Trabalho de conclusão do curso (Administração). – Fundação
Educativa do Município de Assis - FEMA

Orientadora: Ms. Sarah Rabelo de Souza

1. Empresa familiar 2. Sucessão 3. Administração.

CDD 658.042
Biblioteca da FEMA

EMPRESA FAMILIAR: O PROCESSO SUCESSÓRIO

MARIA VICTÓRIA BRIZZI FONTANA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, como requisito do Curso de Graduação, avaliado pela seguinte comissão examinadora:

Orientador:

Prof^aMs. Sarah Rabelo de Souza

Examinador:

Prof^oMs. Isaías Feliciano Augusto

Assis/SP
2017

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho primeiramente à Deus pela sabedoria para fazer este trabalho, à minha orientadora, Mestre e professora Sarah Rabelo de Souza pela paciência e pelos ensinamentos desde o início até o final desta jornada e a todos aqueles que se interessarem por esta Monografia.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por me dar forças, sabedoria e paciência na execução desta Monografia.

Agradeço também aos meus avós, por todo esforço e dedicação para comigo durante estes quatro anos de graduação.

Agradeço aos meus amigos e minha família, por me apoiarem, ajudarem, aguentarem meus dias de estresse e acreditarem no meu potencial para a entrega e conclusão desta etapa importantíssima da minha vida.

Por último, mas não menos importante, agradeço a todos os professores, Mestres e Doutores que tive o privilégio de ser aluna nestes quatro anos de curso. O meu “muito obrigada” por todos os ensinamentos em sala de aula, todas as provas, trabalhos e conhecimento adquirido neste tempo.

RESUMO

O tema deste trabalho de pesquisa é como se dá o processo sucessório dentro de uma empresa familiar. Muitos empresários não sabem ao certo como fazer com que seus sucessores assumam o cargo que era deles, devido às mudanças recorrentes tanto no mercado de trabalho, como na vida em si. O processo sucessório em uma empresa familiar é muito delicado, pois têm que ser considerados tanto os laços afetivos entre as pessoas envolvidas quanto os interesses da manutenção e do sucesso da empresa. Desta forma, o objetivo geral deste trabalho é apresentar quais conflitos que podem ocorrer dentro deste processo e as possíveis soluções diante de tais conflitos. Nesta pesquisa foi utilizada a pesquisa bibliográfica, consulta de livros, trabalhos acadêmicos, revistas e informações virtuais, considerando o tema de pesquisa. Este trabalho foi construído em capítulos e também foi realizado um estudo de caso onde foi feita uma entrevista com um gestor de uma organização a qual sofrera processo sucessório dentro da empresa.

Palavras Chaves: Empresa Familiar; Sucessão; Administração.

ABSTRACT

The theme of this research work is how the succession process takes place within a family business. Many entrepreneurs are not sure how to make their successors take over their job because of the recurring changes in both the labor market and life itself. The succession process in a family business is very delicate, since both the affective ties between the people involved and the interests of the maintenance and success of the company have to be considered. In this way, the general objective of this work is to present what conflicts can occur within this process and the possible solutions to such conflicts. In this research was used the bibliographic research, consultation of books, academic works, magazines and virtual information, considering the research theme. This work was built in chapters and a case study was also carried out where an interview with a manager of an organization was carried out, which had undergone succession process within the company.

Keywords: Family Business; Succession; Management.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. A ADMINISTRAÇÃO DE UMA EMPRESA	13
3. EMPRESA FAMILIAR.....	15
3.1. A CULTURA DA EMPRESA FAMILIAR.....	18
3.2. RELAÇÃO ENTRE FAMÍLIA E NEGÓCIOS	19
3.3. A FAMÍLIA X DECISÕES DO NEGÓCIO.....	20
3.4. É VANTAJOSO A FAMILIA SE ENVOLVER NOS NEGÓCIOS?	22
4. O PROCESSO SUCESSÓRIO.....	23
4.1. ETAPAS DE UM PROCESSO SUCESSÓRIO	24
4.2. PROCESSO SUCESSÓRIO EM UMA EMPRESA FAMILIAR	25
5. ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA FAMILIAR.....	28
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	29
REFERÊNCIAS.....	31
APÊNDICE.....	34

1. INTRODUÇÃO

O tema deste trabalho de pesquisas está situado, dentro da Administração, nos estudos de Empresa Familiar, tendo o foco no processo sucessório.

A importância de pesquisar este tema vem desde o momento em que muitos empresários não sabem ao certo como fazer com que seus sucessores assumam o cargo que era deles, devido às mudanças recorrentes tanto no mercado de trabalho, como na vida em si.

O que é preciso fazer para que os problemas na sucessão de uma empresa familiar diminuam? Por que há, muitas vezes, tanto receio por parte dos filhos, em assumir os cargos dos pais? Será abordada também a maneira com que se deve lidar com membros da família dentro da empresa. O fato de não poder tratar com diferença membros e não membros familiares ajuda no crescimento da empresa e acaba sendo uma vantagem para ela. Também citarei a dificuldade de conciliar o melhor para a família e o melhor para a empresa, muitas vezes um não confere com o outro. Ser chefe de uma empresa a qual tem os subchefes como esposa, marido e filhos, torna o clima um tanto quanto tenso dentro de casa e também dentro da empresa. Não é aconselhável ceder as vontades dos cônjuges ou filhos simplesmente por serem cônjuges e filhos. Tudo deve ser lidado da maneira correta como se funciona uma empresa.

É muito provável que, a partir do momento em que entendermos o processo sucessório dentro de uma empresa familiar, ficará mais fácil tentar resolver os problemas envolvidos a este tema. Com pesquisas e leitura sobre esse tema há maior chance de conseguirmos chegar às conclusões que podem ajudar aos interessados neste assunto, na resolução destes problemas, e esse trabalho de pesquisa poderá contribuir para esse fim.

O objetivo geral deste trabalho é apresentar o processo sucessório em uma empresa familiar, citar as possíveis situações de conflitos na área sucessória nas empresas familiares e visar quais as melhores opções para evitar e solucionar tais problemas.

Como objetivos específicos, temos:

- Verificar as definições de sucessão.
- Verificar os tipos de sucessão na empresa familiar.

- Verificar quais são os conflitos de sucessão em uma empresa familiar.
- Verificar as maneiras de lidar com os conflitos relacionados à sucessão.
- Apresentar um estudo de um caso de uma empresa familiar e a questão da sucessão.

Primeiramente, este trabalho pode contribuir para o desenvolvimento acadêmico e pessoal da autora e de outros que se interessem pelo tema. Saber como começar um processo sucessório, os problemas que acontecerão caso o futuro sucessor não saiba executar as devidas tarefas é uma preocupação de muitas pessoas nas empresas familiares.

Para a empresa, ter como sucessor uma pessoa que pertence à família e que já entende do assunto, pode trazer benefícios para a administração do negócio. Nesse caso é muito provável que o administrador já conheça a história da empresa, seu funcionamento e colaboradores, diferente de uma pessoa de fora da família, que não tenha os conhecimentos que os familiares possuem, e teria que iniciar todo um processo de conhecimento da empresa. Este processo seria um treinamento, um aprendizado, algo que vá ensinar para o colaborador quais os dados e melhor maneira de trabalhar naquela organização.

Com este trabalho tentamos mostrar os possíveis problemas que podem ocorrer em um processo sucessório nas empresas familiares. Vale ressaltar que nem todos os processos de sucessão são trabalhosos ou geram problemas para a empresa. Há, no mercado, empresas que fizeram todo o processo de sucessão de tal maneira que não lhes trouxe problemas. Este é o caso da empresa cuja gerente e administradora fora entrevistada neste Trabalho de Conclusão de Curso.

Muitos dirigentes, porém, talvez não saibam executar o processo sucessório de suas empresas da melhor forma, o que pode acarretar alguns problemas administrativos internos. Além disso, em algumas empresas ocorre um processo de transição, no qual a direção da empresa vai se sucedendo, de maneira gradual, dos membros da família para profissionais não membros. Isso pode ocorrer quando um filho ou neto, por exemplo, não deseja continuar administrando e liderando a empresa da família. Deste modo, é necessário que uma terceira pessoa entre para que a sucessão continue.

Petty, Longenecker Moore (1997, p. 135) afirmam que “O fundador de uma pequena empresa frequentemente deseja passá-la para um filho ou uma filha”.

Parando para refletir nesta ideia, é exatamente isso que acontece quando vemos ou ficando sabendo de alguma empresa que esta há bastante tempo no mercado. O proprietário, ou fundador, não quer que seu esforço durante todos os anos em que a empresa esteve ativa e lucrando, finalize ali. Ter a oportunidade de passar a empresa para alguém da família, de confiança, e de preferência mais jovem que ele, é algo que todos os empresários esperam ter. Quando pensamos em alguém mais jovem, estamos pensando no fato de a pessoa conseguir, com o passar do tempo, adquirir cada vez mais experiências para enfrentar o que a administração da empresa lhe exigir.

Cada etapa do processo sucessório deve ser vivenciada pela família e aprendida pelo sucessor com calma, em seu devido tempo. É de suma importância que o sucessor, seja ele um filho, uma filha, ou netos, tenha sede de aprendizado. A vontade é algo que se torna necessário para que esse processo seja bem sucedido. Se o sucessor não tem vontade ou motivação para estar na liderança, de nada adiantará os esforços de seus antecessores para que ele adquira total sucesso. Ele precisa querer e a família deverá apoiar. Essas indagações fazem parte das reflexões que são apresentadas neste trabalho de pesquisa.

A fim de descrever as questões de sucessão em uma empresa familiar, este trabalho de pesquisa foi organizado em capítulos. Inicialmente, após a Introdução, no Capítulo 2, será apresentado o conceito de Administração de Uma Empresa; o Capítulo 3 apresenta algumas considerações sobre a Empresa Familiar, sendo que são explorados a questão da Cultura na Empresa Familiar, a Relação Família e Negócio, Decisões da Família X Decisões do Negócio, É Vantajoso a Família se Envolver nos Negócios?; O Processo Sucessório é discutido no Capítulo 4, sendo apresentadas as Etapas do Processo Sucessório; no Capítulo 5 é dedicado a apresentar algumas grandes empresas familiares brasileiras e no Capítulo 6 é apresentado o caso de uma empresa familiar da região e a questão sucessória. Finalizando este trabalho, são apresentadas as Considerações Finais.

2. A ADMINISTRAÇÃO DE UMA EMPRESA

Considerando a questão da sucessão em uma empresa familiar, inicialmente serão apresentadas algumas referências teóricas sobre a administração de uma empresa.

Segundo Chiavenato (1983, p. 6), administrar é:

A tarefa atual da administração é a de interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional através do planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização, a fim de alcançar tais objetivos da maneira mais adequada à situação.

Com a definição de Chiavenato, podemos interpretar a palavra Administração como o ato de conseguir, através do planejamento, organização e esforço, transformar em ações, todos os objetivos propostos pela empresa. É através da sabedoria em administrar, que o próprio administrador de uma organização, conseguirá chegar a soluções mais adequadas para cada tipo de situação que lhe foi proposta.

O mesmo autor, em outra obra (1989, p.3), cita que:

Se, ao nível de cada empresa, a administração é uma condição indispensável, também ao nível de cada país a necessidade de bons administradores é crítica. Uma boa administração representa a solução da maior parte dos problemas que afligem o nosso país nos dias de hoje.

Sendo assim, segundo Chiavenato, a administração não se basta apenas nas empresas, ela é válida e indispensável em nível de país. Quando se tem uma boa administração, se tem também solução de – pelo menos – parte dos problemas atuais dos países.

Apesar do texto acima citado ter sido publicado em 1989, ele pode ser considerado atual. Podemos ver que a falta de administração ou pelo menos a falta de profissionalismo dentro dela, causa desde pequenos problemas, como municipais, estaduais e regionais, como também problemas de maiores dimensões, são eles: os problemas nacionais. É nítida a falta de experiência dos administradores quando o assunto é “administrar” no

sentido literal. Daí toda a preocupação e importância em seguir os processos corretamente para se obter um excelente trabalho como empresário e administrador.

Já Kwasnicka (1990, p.18), diz que “o mais importante e consistente uso do termo administração é aquele em que ele é visto como um processo integrativo fundamental, buscando a obtenção de resultados específicos”.

Deste modo, vemos que administrar, tem vários significados e conceitos. Há diferentes ramos onde entra a administração. É lidar com pessoas, dentro de pequenas, médias e grandes empresas. Apesar dos diferentes significados, a administração tem a mesma essência. Cuidar de uma empresa, se dedicar a ela, e, como mostrará este trabalho de conclusão de curso, fazer com que toda a família se envolva na mesma, seja por bens lucrativos ou sentimentais.

3. EMPRESA FAMILIAR

Neste tópico, será falado sobre o conceito de empresa familiar considerando uma revisão da literatura e discutimos sobre a cultura em uma empresa familiar, a relação entre família e negócio, decisões da família *versus* decisão dos negócios e sobre ser vantajoso (ou não) o envolvimento da família nos negócios.

3.3. CONCEITO

Oliveira (2006) caracteriza a empresa família como a sucessão de uma empresa de forma hereditária, envolvendo uma ou mais famílias.

Segundo Oliveira (2006, p. 03)

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

Para Leone (1992, p.85), a empresa é familiar “quando foi iniciada por um membro da família, quando membros da família participam da propriedade ou direção ou ainda quando há valores institucionais ligados à família e a sucessão está vinculada à família”. Para esse autor, vemos que uma empresa só recebe este nome quando ela começa com uma pessoa da família e também quando outros membros dela começam a se envolver nesta organização.

Podemos conceituar “empresa familiar” como uma pequena, média ou grande empresa que fora fundada por alguém que, com o passar dos anos, passou seu cargo para filhos ou netos. Ou seja, é uma empresa que passa de geração para geração.

Segundo Gonçalves¹ há três fortes pilares que sustentam uma empresa familiar:

a) família:

Segundo o dicionário Aurélio, “família” é definida como: “Pessoas aparentadas que vivem, geralmente, na mesma casa, particularmente o pai, a mãe e os filhos” (FERREIRA, 2010, p. 339).

Foi por meio da família que a empresa familiar, como o nome diz, se constituiu. Desta forma, a união dos membros da família favorece a continuidade, crescimento e sucesso da empresa. Muitas vezes, toda a família, pai, mãe e filhos inicialmente, e depois outros membros, podem sentir que a empresa é mais do que uma simples fonte de renda, mas algo que foi criado, gerado por eles e que envolveu de maneira direta ou indireta, toda a família, não só vista como um negócio, mas também de maneira afetiva. Algo de estimado valor sentimental que, muitas vezes não conseguem se “desfazer”. Desta forma, a família é fundamental para se ter uma empresa familiar duradoura, que passe de geração para geração, considerada, portanto um dos pilares deste tipo de empresa.

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

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

Analisando esta citação, vemos que toda a cultura e dinâmica que uma empresa familiar leva desde a sua fundação, é nada mais que os reflexos da própria cultura e tradição de uma família.

¹ GONÇALVES, Vinícius; **A empresa familiar e suas características**. Disponível em: <http://www.novonegocio.com.br/empreendedorismo/empresa-familiar-suas-caracteristicas/> Acessado em 12/02/2017

b) empresa:

O termo “empresa” pode ser definido como “empreendimento”. Empresa é “uma organização econômica destinada à produção ou venda de mercadorias ou serviços, com objetivo de lucro”, segundo o dicionário Aurélio (FERREIRA, 2010, p.280).

Apesar de uma empresa familiar ter um olhar mais afetivo pelos membros da família, ela também deve ser vista como uma empresa que se deseja que tenha lucros, que cresça e que seja duradoura no mercado. Desta forma, é necessário que o dirigente da empresa familiar, tal como de qualquer empresa, tenha qualificações adequadas para assumir a liderança, conheça bem o mercado que a empresa atua, conheça a concorrência, se mantenha atualizado, enfim, encare a empresa familiar como um negócio. Assim, considerar a empresa familiar como uma empresa, considerando os conhecimentos existentes para melhor desenvolver a empresa, é essencial para a manutenção e sucesso da empresa. Logo, vê-la como empresa também é um pilar para seu sucesso.

Chiavenato (2000, p. 43 e 44) lista algumas características para que se possa definir um negócio como “empresa”:

1. As empresas são orientadas para o lucro;
2. As empresas assumem riscos;
3. As empresas são dirigidas por uma filosofia de negócios;
4. As empresas são geralmente avaliadas sob um ponto de vista contábil;
5. As empresas devem ser reconhecidas como negócios pelas demais organizações e pelas agencias governamentais;
6. As empresas constituem propriedade privada.

Desta forma, conseguimos entender melhor o que é necessário para se criar uma empresa.

c) patrimônio:

A palavra “patrimônio” tem como definição pelo dicionário Aurélio “herança paterna. Bens de família. Os bens, materiais ou não, duma pessoa ou empresa” (FERREIRA, 2010, p. 570).

A empresa familiar é constituída pelo desejo de um ou mais membros de uma família, que dispõe de dedicação, tempo, esforço, trabalho para sua constituição. Mas também, é necessário investimento financeiro para que ela se constitua. Com o crescimento da empresa, os lucros vão sendo transformados em mais investimentos para a empresa e dão retorno também para a família, compondo a renda familiar. Desta forma, o patrimônio é um dos pilares da empresa familiar, pois se deseja que ele cresça e possa manter a empresa e o sustento da família.

3.1. A CULTURA DA EMPRESA FAMILIAR

Geralmente, as empresas familiares são bem parecidas no quesito cultura, pois ela vem de muito tempo. É como se fosse um baú, onde se guarda todos os valores da família, tudo o que foi cultuado e cultivado com o passar dos anos, desde o início de formação daquela família, passando pelo início de formação da empresa, até os dias atuais, nos quais são usados estes valores para definir a maneira como a empresa é.

Os valores fazem com que o cliente consiga enxergar que tipo de empresa é aquela com a qual ele está negociando. São esses valores também, que, ao serem enfatizados, definem as diferenças de uma empresa com as demais. Da mesma forma em que o simples fato de dela já ter sua própria cultura a faz ter um ponto em comum às outras empresas familiares, isso também a difere, pois cada empresa familiar carrega sua cultura familiar própria.

Petty, Longenecker e Moore (1997, p.139) cita pesquisa na qual foram identificadas três partes que formam a cultura global da empresa familiar:

1. Padrão da empresa: um “sistema de crenças e práticas pertinentes a operações de negócios de uma empresa familiar”;
2. Padrão de família: um “conjunto de crenças e comportamentos pertinentes aos relacionamentos familiares em empresa de família”;
3. Padrão cultural da empresa: um “conjunto de crenças e comportamentos pertinentes á condução de uma empresa familiar”, como citado por Petty, Longenecker e Moore (1997, p.139):

O padrão cultural da empresa familiar está mesclado com a cultura de uma empresa e a cultura da família, e isso vai se dando com o desenvolvimento da empresa. No início dos negócios da família, uma configuração cultural comum inclui uma cultura empresarial paternalista, uma cultura de família patriarcal e um conselho de diretores que apenas oficializa as decisões já tomadas. Para simplificar, isso significa que as relações familiares são mais importantes que a habilidade profissional, que o fundador é o chefe inquestionável do clã e que o conselho apoia automaticamente as decisões do fundador.

Ou seja, no período de criação de uma empresa familiar a cultura desta empresa está muito associada à figura do próprio fundador e menos na cultura geral de uma empresa de negócios, sendo que as relações familiares são mais importantes que as habilidades profissionais. Com o desenvolvimento e crescimento da empresa familiar, com novos membros familiares tomando postos de liderança, pode haver um processo de profissionalização – muitas vezes necessário para a sobrevivência da empresa - e a cultura da empresa familiar vai se transformando em uma mescla da cultura empresarial e da cultura familiar.

3.2. RELAÇÃO ENTRE FAMÍLIA E NEGÓCIOS

Muitas vezes, a conciliação entre essas duas pequenas palavras, família e negócios, não é fácil. São instituições distintas, com metas, membros e valores específicos.

Para Petty, Longenecker e Moore (1997), a família tem como função primordial o cuidado e sustento dos seus membros, enquanto os negócios estão mais voltados para a produção ou distribuição de bens e/ou serviços. Enquanto na família há uma preocupação com o bem estar e desenvolvimento das habilidades de todos os seus membros, nos negócios o foco é a lucratividade e a sua sobrevivência. Além disso, como os membros da família trabalham juntos, a tensão de dentro de casa pode ser levada para o local de trabalho, criando um clima tenso dentro da organização.

Assim, podemos concluir que a família foi criada com objetivos diferentes de uma empresa. Inicialmente, a família tem como missão o cuidado e sustento de cada membro.

Em contrapartida, quando uma empresa nasce, ela tem a visão para a produtividade, distribuição de bens, serviços e lucros.

A família quer que cada um se desenvolva independentemente de habilidades ou limitações, enquanto os negócios têm como desejo a lucratividade e principalmente a sobrevivência. Muito provavelmente haverá conflitos nas decisões quando as duas coisas (família e negócios) estão atreladas, mas, pode sim haver certa harmonia.

Para manter uma empresa familiar, o líder tem que saber tomar as decisões que são benéficas para as duas partes: família e negócio. Às vezes, o que parece ser algo bom para a família, pode não ser algo bom para a empresa, e vice-versa. Quando um filho ou marido/esposa estão envolvidos na empresa, é mais difícil conseguir esta conciliação. Muitos tomam decisões ruins ao tentar agradar um membro familiar e esquecem-se da sobrevivência e lucratividade da empresa.

Logo, pode haver uma harmonia ou um conflito entre esses dois objetivos, pois eles são distintos. O que pode ser bom para a família, pode não ser para a empresa, o que leva a verificar como pode ser difícil a tarefa de administrar uma empresa familiar.

3.3. A FAMÍLIA X DECISÕES DO NEGÓCIO

É importante, para o sucesso de uma empresa familiar, que as pessoas envolvidas saibam separar as questões familiares das decisões dos negócios. Na hora de tomadas de decisões da empresa não se devem permitir que somente os sentimentos envolvendo a família sobreponham aos aspectos empresariais, do negócio. Tudo tem que ser feito, decidido e executado na medida certa, ou seja, que não prejudique a família nem os negócios.

Mesmo que essa seja a melhor maneira para lidar com famílias e negócios, muitas vezes não é isso que acontece devido a grande dificuldade de dosar, entre favorecer a empresa e favorecer a família. Pode ocorrer que alguns negócios são destruídos pela família sem nenhum tipo de hesitação ou tentativa contrária de mantê-los pelos proprietários da organização, colocando assim, a família em primeiro plano. É como se o pensamento destas pessoas dissesse: "É melhor que sua empresa seja destruída, do que sua família."

Isso acaba se tornando uma questão de honra para elas. Entretanto, pode ocorrer também que há famílias que acabam sendo destruídas por causa de seus negócios familiares. O fato de não conseguir conciliar as decisões da família com as decisões que seriam as melhores para o negócio acaba tornando tudo mais difícil e longe da realidade que muito provavelmente um fundador quer para sua empresa: manter a família unida e a empresa com sucesso.

Às vezes o pai (ou avô) quer tomar uma decisão e como todo marido ou sócio, compartilha isso com sua esposa, que é sócia. Ao ver que as ideias não batem, começam os problemas: "O que fazer? Sigo meu pensamento ou o pensamento dela? E se der errado? Devo fazer a vontade dela simplesmente por ela ser minha esposa? Devo agradá-la ou focar no rendimento da empresa?". Essas e outras perguntas podem ser feitas pelos dois e isso pode afetar não só nas decisões da empresa, mas nas questões psicológicas de cada membro da família e no bem estar e clima familiar como um todo.

Esses conflitos nas tomadas de decisões podem acarretar alguns problemas e certos constrangimentos desde a hora em que os pais/proprietários saem da empresa e chegam em casa para passar o final do dia com os filhos, até a hora em que acordarão no outro dia para irem trabalhar novamente. O clima familiar pode ficar tenso. Se pararmos para refletir: se os proprietários ou sócios não fossem membros da mesma família, ou neste caso, da mesma residência, não haveria tanta tensão nas outras horas do dia a dia, que poderiam ser utilizadas como lazer dessas pessoas. Em contrapartida, não haveria tanta conversa, tanto compartilhamento e tanta divisão de ideias entre os mesmos, caso eles não fossem membros da mesma organização.

É algo completamente delicado e que deve ser executado dia após dia com muita cautela para que a família não seja afetada pelos negócios e vice versa.

Segundo Petty, Longenecker e Moore (1997, p.137) "para que os negócios sobrevivam, seus interesses não podem ser comprometidos indevidamente para satisfazer os desejos da família".

Caso não haja harmonia e sabedoria na hora da tomada de decisões, haverá resultados insatisfatórios tanto na família quanto nos negócios.

3.4. É VANTAJOSO A FAMILIAS E ENVOLVER NOS NEGÓCIOS?

A partir do momento em que os membros da família sabem a maneira certa de se envolverem nos negócios, isso se torna vantajoso. Por outro lado, todos os problemas que ocorrem nas empresas familiares fazem com que os jovens, ou melhor, os sucessores, fiquem receosos sobre isso ser mesmo bom.

Desde muito cedo os jovens da família são, de certa forma, “empurrados” para as empresas para que comecem a gostar do ramo, das atividades e de tudo que envolve a isso, de tal modo que eles mesmos se veem obrigados a se envolverem nas situações da organização.

Petty, Longenecker e Moore (1997, p. 138) citam três vantagens que devem ser desenvolvidas pelos negócios da família que foram descritas por Peter Davis, diretor da Wharton Applied Research Center, na Wharton School, Filadélfia:

Preservar o clima no local de trabalho: não é vantajoso mostrar mais preocupação e afeto por aqueles que são membros da família. Todos devem ser tratados iguais.

Enfocar o longo prazo: Membros de fora da família e de dentro dela, devem ter o mesmo prazo para as tarefas organizacionais. Afinal, indiretamente, todos estão sendo julgados.

Enfatizar a qualidade: Manter sempre a vontade e tradição de oferecer o que há de melhor aos consumidores.

Resumindo, não se pode mostrar para os colaboradores não familiares que há mais carinho, cuidado e afeto entre os membros da família, de certa forma isso afetará o clima dentro da empresa e do ambiente principalmente. Outro fato importante é que não se deve diferenciar os prazos para os serviços apenas porque alguém é ou não da família. Todos ali são funcionários e devem ter os mesmos prazos, sem exceções. Por último é dito que é muito importante deixarmos claro a vontade de querer sempre que o melhor seja oferecido aos consumidores finais.

4. O PROCESSO SUCESSÓRIO

Nesta seção, falaremos sobre o que é um processo sucessório.

O processo sucessório é ato de treinar e ensinar uma pessoa da família para que os negócios da mesma sejam passados adiante.

Neste processo, muitas vezes há desentendimentos e dificuldades, ainda mais lidando com o fato dos envolvidos serem membros de uma família.

O processo sucessório é um momento delicado dentro da organização. Ele deve ser planejado com calma, e seu sucessor deve ter ciência de todos os ensinamentos e sabedorias necessárias para que o negócio continue a ter o sucesso que já estava tendo, ou até mais. (FULANETO, 2009)

Segundo Donatti (1999) pode-se entender o processo sucessório como sendo a substituição do fundador de uma empresa para que outra pessoa, neste caso, da família, continue exercendo as mesmas tarefas, entretanto de maneira e pensamentos diferentes, afinal, os tempos mudam e as gerações mudam com ele.

Há duas maneiras de acontecer um processo sucessório. Uma é quando ele é de forma gradativa, planejada. Outra é por casos inesperados como doença ou morte.

Quando ocorre da primeira maneira, o sucessor recebe orientação e treinamento adequado para exercer seu futuro cargo. Isso pode gerar grandes mudanças na empresa, mudanças estas positivas, afinal, outra pessoa com outras ideias e costumes começará a liderar.

Quando ocorre a segunda maneira, muitas vezes a empresa entra em crise ou recesso. Isso ocorre por falta de conhecimento e maturidade dos sucessores que afinal, não estavam esperando por isso, não estavam preparados para exercer tais cargos e funções.

4.1. ETAPAS DE UM PROCESSO SUCESSÓRIO

Podemos considerar que o processo sucessório passe pelo menos por estas etapas:

1. Verificação da necessidade de sucessão;
2. Verificação junto à equipe dos profissionais qualificados e interessados;
3. Realização de um processo de transição/preparação do novo líder;
4. Há a posse do novo dirigente.

Em, uma empresa não familiar, o processo sucessório pode ocorrer com maior frequência que nas empresas familiares, já que em muitas empresas familiares tem como líder um mesmo membro da família (pai/mãe/avô) por muitos anos ou, até mesmo, até sua morte.

Nas empresas não familiares, o que se tem é uma profissionalização para que possa haver o processo sucessório. Por exemplo: O presidente da empresa colocará outra pessoa em seu lugar. Esta pessoa fará tudo o que ele fazia, desde os cargos mais simples, até tarefas mais complexas, das quais somente um presidente da empresa poderá assumir. Ou seja, após escolhida a pessoa pra suceder o presidente, haverá o processo de transição e depois haverá a sucessão do cargo de presidente daquela empresa.

Sobre o processo sucessório, PASSOS, BERNHOEFT e TEIXEIRA (2006, p. 72) afirmam:

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

Com isso, temos a sucessão definida como um processo, sendo necessário se preparar para que a sucessão seja de sucesso e duradoura. O processo de sucessão deve ser visto de forma geral, não visando somente o sucessor e antecessor, deve englobar todos os membros da família ou colaboradores da empresa.

4.2. PROCESSO SUCESSÓRIO EM UMA EMPRESA FAMILIAR

Muitos especialistas no assunto afirmam que uma empresa só se torna empresa familiar, se passada para a segunda geração, isso sinaliza a importância do processo sucessório em uma empresa familiar.

Na empresa familiar as etapas do processo sucessório são parecidas de uma empresa não familiar, porém sempre há alguns membros da família mais envolvidos do que outros, pois além do interesse da empresa como negócio, há sentimentos, histórias e fatores emocionais pessoais relativos à empresa.

Nem sempre a sucessão de uma empresa familiar se dá pela falta de seu líder, que muitas vezes se dá somente com seu falecimento. Antes mesmo da falta deste líder, é possível identificar o possível sucessor dentre os herdeiros, pois o sucessor poderá ser preparado para assumir o lugar do antecessor, tornando o processo sucessório mais tranquilo. Por se tratar de uma empresa familiar, o melhor seria identificar o sucessor como aquela pessoa que, além de ter as habilidades profissionais necessárias para o cargo, tem muito carinho, amor e cuidado para com a empresa e principalmente com a família.

BERNHOEFT (1989, p. 23) afirma que:

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

Podemos interpretar que quando há sucessão numa empresa familiar, a atenção deve ser dada em relação à aplicabilidade dos ensinamentos e fundamentos administrativos. Porém, deve ser levada em conta a relação entre sucessor e sucedido, a família, o mercado e a comunidade.

A sucessão é vista como um processo novo, de aprendizagem dentro da empresa. Dentro do processo de sucessão podem ser encontradas muitas resistências. Resistências estas que, na maioria das vezes são vistas como algo ruim, outrora deveriam ser vistas como algo normal, natural.

Muitas vezes a sucessão é vista como algo ruim pelos colaboradores na empresa, pois estes terão que se adaptar ao novo dirigente, este por sua vez, que terá que aprender sobre o funcionamento e comandos da empresa e, talvez o mais difícil, compreender a cultura organizacional. Mas se o sucessor for um membro da família, que já está acostumada com a empresa, como um filho que sucederá seu pai, por exemplo, algumas dificuldades associadas ao funcionamento da empresa e sua cultura esse sucessor não terá. Mesmo que este necessite de treinamentos técnicos para poder assumir a direção da empresa, a sucessão por um membro da família trará menos consequências do que ser for uma pessoa fora da família.

Passar o cargo de presidente de uma empresa, que ficou com uma pessoa por 30, 40 anos, não é algo fácil de lidar. Apresentam-se medos e até desesperos. “Como lidar com a pressão? Como fazer tudo o que o pai, ou avô fez? Como solucionar, “sozinho” os problemas que surgirão?”. Estas e outras dúvidas aparecem com muita frequência no processo de sucessão, e é por isso que muitos não querem, ou tem certa resistência em relação á suceder seus familiares nas empresas.

É consenso que as empresas familiares, têm um grau de relevância alto na economia brasileira. Segundo Estol e Ferreira (2006, p. 94) estas empresas possuem como característica principal “o fato de terem sua origem e história vinculadas a uma família cujos membros se encontram à frente da administração dos negócios e mantêm expectativas acerca de sua continuidade na organização”.

As diferenças de geração são os maiores motivos para os atritos entre pais e filhos na questão sucessória de uma empresa, no caso, familiar. Geralmente os proprietários mais antigos, ou até mesmo os fundadores da empresa, se veem muito presos a formas mais tradicionais de administrar e que estão muito ligadas ao passado deles, enquanto que as novas gerações estão mais abertas às inovações atuais (ROSSATO; NETO, 2004).

Segundo Tilmann e Grzybovsk (2005)² o “equilíbrio entre os interesses individuais/familiares e organizacionais pode ser a chave para a sobrevivência das

² TILLMANN, Cátia; GRZYBOVSKI, Denise. Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família empresária. *Organ. Soc.*, Salvador, v. 12, n. 32, p. 45-61, Mar. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302005000100003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 19 Sept. 2016. <http://dx.doi.org/10.1590/S1984-92302005000100003>.

empresas familiares durante o período em que ocorrer o processo de transição de membros da família proprietária na gestão da empresa”.

Fritz (1993) tem como foco ao se pensar na sucessão o fato de que o êxito dos filhos vem com o aprendizado. Os tutores, professores ou treinadores devem ser muito pacientes e compreensíveis, não somente competentes. O autor também frisa o fato de que os filhos irão, inevitavelmente, discordar de inúmeros pontos dentro da empresa e da área de atuação que estão. A resistência a certas ideias e atitudes são frutos do próprio aprendizado. Assim como os pais tem tendência a superproteção dos filhos, eles, por contrapartida, têm, por natureza, a tendência em evitar os conflitos vindos dos pais. Os pais devem deixar o filho com total liberdade, caso tenha que se juntar à empresa, liberdade para tomarem decisões, questionarem e até mesmo desafiarem novos meios. Deve-se deixar com que o filho busque meios mais lucrativos e até mesmo mais eficientes de exercer e cuidar das tarefas da empresa (FRITZ, 1993).

Fritz finaliza a ideia acerca do êxito dos filhos na empresa pontuando alguns “exemplos vivos dos pais”, são estes:

- Seguir apenas os próprios instintos pode ser arriscado.
- Tentar consistentemente exceder em poder a oposição de alguém pode ser perigoso.
- Nada em negócios – ou na vida – pode ser mais fatal do que simplesmente manter o *status quo*.
- Os aliados podem realizar coisas, enquanto os inimigos simplesmente destroem.

Seguindo estes breves conselhos acima é possível chegar mais perto do sucesso sem que se passe pelos mesmos problemas do antecessor. É importante observar tudo o que fora feito de errado na liderança anterior e tentar, ao máximo, aprender com os erros ao invés de repeti-los.

5. ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA FAMILIAR

A fim de ilustrar este trabalho de conclusão de curso, foi verificado, por meio de entrevista, como foi o processo sucessório de uma empresa familiar de uma cidade de médio porte do Estado de São Paulo. A empresa é conceituada em seu ramo e a entrevista foi realizada com o diretor fundador desta empresa.

O foco da entrevista foi o processo sucessório, como ele está sendo realizado e quais as principais dificuldades encontradas desde o primeiro diretor-proprietário até o último.

Essa entrevista foi semidirigida, ou seja, embora apresentem questões norteadoras, deixou o entrevistado à vontade para se manifestar para além das perguntas, assim como o entrevistador pode formular outras questões pertinentes ao tema proposto, a partir das respostas do entrevistado. O roteiro da entrevista se encontra no APÊNDICE (p. 36). AS perguntas foram enviadas, via *e-mail*, para a gerente da empresa e, posteriormente, transcritas. À entrevistada, foi esclarecido o teor desta pesquisa dentro das questões éticas, sendo solicitada a permissão de divulgação de certos dados.

A Relojoaria Sussel é uma empresa no ramo de joalheria da cidade de Assis. Muito conceituada no ramo, ela atua há muitos anos e é referência na cidade e também na região.

Sobre o processo sucessório, a entrevistada conta que sempre o teve com muito sucesso. Não houve conflitos e os sucessores sempre tomaram suas iniciativas e trabalharam de acordo com sua função. Ressaltando que os fundadores ainda atuam dentro da empresa.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao realizar este trabalho de pesquisa foi possível rever um assunto atual, e que mobiliza muitas pessoas envolvidas em empresas familiares: o processo sucessório em uma empresa familiar.

Foi possível rever os conceitos de sucessão e todos os seus processos dentro de uma empresa familiar, de tal forma que possamos enxergar pontos antes não pensados sobre o tema. Quando era dito “sucessão na empresa familiar”, logo se associava à “atritos familiares”, entretanto, após a execução deste trabalho, foi possível notar que há empresas as quais não há problemas nesse tipo de sucessão. Há sim empresas que têm sucesso quando o assunto é: processo sucessório.

Neste trabalho, também realizamos uma análise dos possíveis conflitos que, às vezes, ocorrem neste processo e quais atitudes ou treinamentos devem ser feitos anteriormente para evitá-los. É analisado também, o que as empresas que obtiveram sucesso no processo sucessório, fizeram para que não ocorressem tais conflitos.

Apresentamos dados de autores renomados no assunto, confiáveis e dados estes muito concretos mediante tanta informação e exemplificação de empresas familiares que sofreram sucessão.

O objetivo geral deste trabalho foi atingido, já que conseguimos explicar o processo sucessório em uma empresa familiar, citar as possíveis situações de conflitos na área sucessória das empresas familiares e visar quais as melhores opções para evitar e solucionar tais problemas.

Os objetivos específicos, tais como: apresentar as etapas de um processo sucessório; apresentar a definição de sucessão e os tipos de sucessão, mostrar os possíveis conflitos de sucessão em uma empresa familiar e as maneiras de lidar com os conflitos relacionados à sucessão e realizar um estudo de caso de uma empresa familiar e o processo sucessório dentro dela, também foram atingidos.

O processo sucessório é uma preocupação de empresários, sucessores, pais, filhos e administradores. Ele pode levar um tempo considerável e deve ser muito bem executado dentro de uma empresa. Todo cuidado é pouco na escolha de um sucessor para que a empresa familiar continue no mercado e tendo sucesso. Devemos sempre lembrar que

deve haver a vontade do sucessor para executar este cargo, pois, caso contrário, a empresa poderá correrá o risco de ser mal administrada e o negócio da família vir a se extinguir.

Foi muito bom realizar esse trabalho, pois poderá contribuir para a formação do meu futuro como administradora de empresas. Deve-se conhecer a legislação, as etapas de um processo sucessório, os tipos de treinamento para sucessores que não eram de dentro da empresa, ou não tinham experiência no ramo que irá suceder e principalmente o que se deve ou não fazer perante os conflitos que podem aparecer em todo este processo. É importante estudar também, empresas que já passaram por isso e obtiveram sucesso. Tê-las como exemplo para evitar possíveis conflitos.

REFERÊNCIAS

Referências bibliográficas:

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração. Teoria, processo e prática**. 3ª edição. Makroon Books, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à Administração geral**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da Administração**. Terceira edição. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

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

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda, **Minidicionário Aurélio**, Oitava edição. Curitiba, Editora Positivo, 2010. Páginas 339, 280 e 570.

FRITZ, R. **Empresa Familiar: uma visão empreendedora**. São Paulo: Makron Books, 1993.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à Administração**. 4ª edição. Editora Atlas. 1990.

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

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

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, **Empresa Familiar**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2006.

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

PETTY, J. Willian; LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W. **Administração de Pequenas Empresas**. Ênfase na Gerencia Empresarial. São Paulo: Makron Books. 1997.

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

Referencias eletrônicas:

ESTOL, Kátia Maria Felipe; FERREIRA, Maria Cristina. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba , v. 10, n. 4, p. 93-110, dez. 2006 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552006000400005&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 15 set. 2016. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552006000400005>.

FULANETO, Isabela Piedade. **Empresa Familiar: Análise e Reflexão**. FEMA IMESA. 2009. Disponível em <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/0611260256.pdf>. Acesso em: 08/06/2017

GONÇALVES, Vinícius; **A empresa familiar e suas características**. Disponível em: <http://www.novonegocio.com.br/empreendedorismo/empresa-familiar-suas-caracteristicas/>
Acessado em 12/02/2017

ROSSATO NETO, Félix João; CAVEDON, Neusa Rolita. Empresas familiares: desfilando seus processos sucessórios. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro , v. 2, n. 3, p. 01-16, Dec. 2004 . Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512004000300007&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 19 Sept. 2016. <http://dx.doi.org/10.1590/S1679-39512004000300007>.

TILLMANN, Cátia; GRZYBOVSKI, Denise. Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família empresária. **Organ. Soc.**, Salvador , v. 12, n. 32, p. 45-61, Mar. 2005 . Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302005000100003&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 19 Sept. 2016. <http://dx.doi.org/10.1590/S1984-92302005000100003>.

APÊNDICE

ENTREVISTA

- 1) Fale um pouco sobre a empresa: quando se iniciou, quem a fundou, como era e como está hoje.

A Relojoaria Sussel foi fundada em 08/09/1977, pelo patriarca Helio Sussel e sua esposa Ozoria Rosa Sussel. Sempre atuou no ramo de joias e relógios, e oficina de conserto dos mesmos. Com o passar dos anos, o casal passou a se dedicar exclusivamente à relojoaria (Sr. Helio era trabalhava em casa, prestava serviços de relojoeiro para outra relojoaria já extinta em Assis, e dona Ozoria era faxineira da Faculdade de Ciências e Letras de Assis – UNESP).

Com muitas dificuldades, o negocio foi dando certo. A empresa era bem pequena, prédio alugado. Hoje conta com prédio próprio e uma gama bem maior de produtos e serviços. A Relojoaria conta com dez funcionários, que são considerados pela família, o maior patrimônio da empresa. Dentre eles estão primos, sobrinhos, sobrinhos netos, filhos de amigos e amigos de amigos. Há uma sobrinha que já se aposentou e nunca trabalhou em outro lugar, o que transmite a todos que se trata de um ótimo lugar para se trabalhar.

- 2) Como tem sido a sucessão nesta empresa, desde o primeiro proprietário até o último?

O casal tem três filhos que na época da fundação loja eram pequenos, e literalmente cresceram dentro da loja. Hoje os mesmos são os sócios igualitários do negócio, e mantém negócios “paralelos”, como agricultura e comercio. O filho mais velho montou uma ótica e os dois mais novos uma loja de bijuterias e acessórios. Essas lojas são uma extensão da relojoaria, e estão praticamente no mesmo endereço, são vizinhas.

- 3) Sempre houve sucessão entre pais e filhos?

Sim, porém, só houve oportunidade disso acontecer uma vez. Vale ressaltar que os fundadores, ainda vivos, trabalham diariamente na empresa, desenvolvendo a função de patrões.

- 4) Ocorreu alguma vez, algum conflito nesta questão da sucessão?

Felizmente os conflitos nunca ocorreram, cada um sempre desenvolveu sua função, e sempre houve muita união entre os irmãos.

- 5) Houve algum filho que não quis suceder o pai? Quais os motivos alegados?

Nenhum dos netos ainda demonstrou interesse numa sucessão, todos ainda estão em idade universitária.

- 6) Como foi proposta a solução?

Ainda é um assunto que não entrou em pauta entre os irmãos sócios da empresa.