



LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE

Curso de Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas

SUCCESSÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES

ALUNA: FABIA MARIA OLIVEIRA DE SANTANA

Natal, dezembro de 2012.

FÁBIA MARIA OLIVEIRA DE SANTANA

SUCESSÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES

Trabalho de Conclusão de Curso – *Artigo Científico*, apresentado ao Programa de Pós-Graduação *Lato Sensu* do Curso de Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas na Faculdade UNI - RN, em cumprimento às exigências para a obtenção do título de Especialista.

Orientadora: Patrícia Webber.

Natal, dezembro de 2012.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo estudar competências dos sucessores e sua relação com a continuidade das empresas familiares. Uma vez que é difícil encontrar opinião, qualificação e aptidão em todas as pessoas para gerenciar uma empresa seja ela de qualquer tamanho, micro, pequena ou grande empresa, de produção ou serviço. Na era do conhecimento onde as decisões tomadas em qualquer parte do planeta podem influenciar os negócios num lugarejo de produção artesanal, e a rapidez das comunicações fazendo que preço, qualidade, mão de obra e o mercado mundial estejam na tela de nosso computador, a um passo de um celular. Não se pode esquecer a necessidade de se aperfeiçoar e ampliar os conhecimentos, embora, ainda haja resistência por parte de alguns familiares quanto principalmente a qualificação devido a vários fatores como: custo, horas a serem gastas. Gerando, portanto um conflito entre os que se qualificam e os que dizem que basta a experiência. Para atingir este objetivo foi realizado um estudo bibliográfico com coleta de dados secundários para se comparar os diferentes métodos de administração de empresas familiares e o seu processo sucessório. Observou-se não haver uma metodologia única que estabelecesse as regras da sucessão em uma empresa familiar, constata-se que sem um plano estratégico detalhado para manter-se competitivo contra os produtores de baixo custo, as empresas familiares precisam encontrar vantagens e adaptar a sua estrutura sem falar que precisam de um planejamento da sucessão. Conclui-se que a falta de planejamento da sucessão aparece com alta incidência atingindo igualmente os fundadores e seus sucessores. Esta é a maior dificuldade para a realização da sucessão, pois a falta de conhecimentos para a elaboração de um planejamento.

Palavras-chave: empresas familiares, administração de empresas, sucessão em empresas familiares.

ABSTRACT

This work has as objective to study abilities of the successors and its relation with the continuity of the familiar companies. A time that is difficult to find opinion, qualification and aptitude in all the people to manage a company is it of any size, micron, small or great company, of production or service. In the age of the knowledge where the decisions taken in any part of the planet can influence the businesses in one place of artisan production, and the rapidity of the communications making that price, quality, hand of workmanship and the world-wide market are in the screen of our computer, to a step of a cellular one. If it cannot forget the necessity if to perfect and to extend the knowledge, even so, still have resistance on the part of some familiar ones how much mainly the qualification due to some factors as: cost, hours to be you spend. Generating, therefore a conflict between that if they characterize and the ones that say that the experience is enough. To reach this objective a bibliographical study with collection of secondary data was carried through to compare the different methods of familiar business administration and its successory process. It was observed not to have an only methodology that established the rules of the succession in a familiar company, evidences that without a strategical plan detailed to remain itself competitive against the producers of low cost, the familiar companies need to find advantages and to adapt its structure without speaking that they need a planning of the succession. One concludes that the lack of planning of the succession appears with high incidence reaching equally the founders and its successors. This is the biggest difficulty for the accomplishment of the succession, therefore the lack of knowledge for the elaboration of a planning.

Word-key: familiar companies, business administration, succession in familiar companies.

1- INTRODUÇÃO

Segundo o SEBRAE (2008) de todas as empresas abertas no Brasil, 50% fecham as suas portas até os três anos de sua existência, levando em consideração que a grande maioria dessas empresas é familiar e que é responsável pelo grande número de empregos e ocupações nos bairros e cidades pequenas, e que apesar dos esforços do órgão e de outros setores governamentais para capacitá-las e orientá-las elas ainda utilizam métodos arcaicos de contratação e sucessão do seu quadro.

Neste trabalho serão apresentadas as características das empresas familiares, a importância dessas empresas, não importando o tamanho do seu porte, a importância da forma de seleção das pessoas que trabalham nestas empresas e como continuar incentivando-os a não abandonarem os estudos e seus sonhos.

Historicamente até metade do século vinte as empresas contratavam a mão de obra indicada por um parente ou conhecido, até mesmo nas fábricas a mão de obra em massa era assim escolhida, o setor de recursos humanos era responsável pelo registro, anotações (SEBRAE.2008).

Com a necessidade de atender uma produção com qualidade e eficiência barateando os custos passou-se a observar os que conseguiam em menos tempo realizar as tarefas.

No final do século passado tornou-se urgente a necessidade de uma mão de obra qualificada em teoria e prática, quer seja com ensino médio ou superior fazendo com que o Setor de Recursos Humanos se tornasse um setor mais complexo com a função de selecionar e descobrir o melhor setor de trabalho para cada funcionário. (SEBRAE.2008)

Apesar da necessidade de se aperfeiçoar e ampliar os conhecimentos ainda há resistência por parte de alguns familiares quanto principalmente a qualificação devido a vários fatores como: custo, horas a serem gastas. Gerando, portanto um conflito entre os que se qualificam e os que dizem que basta a experiência.

Como foi citada a questão da resistência a mudanças que ser sucessórias ou de atitude da empresa tratar-se-á de modelos de gestão que pode facilitar a expansão ou não da empresa. Como conviver com o clima de conflito entre os herdeiros da administração da empresa, analisando também alguns problemas e possíveis soluções para os mesmos. Serão apresentadas, sínteses sobre algumas modalidades de

Administração, para complementar alguns tópicos deste trabalho, de modo a despertar interesses sobre o assunto estudado.

Pretende-se apresentar um trabalho focado em estabelecer bases para que sociedades atuais e futuras percorram o caminho da sucessão e **transição de gerações**, visando a continuidade.

Qual o papel do fundador, pois muitos que não estudaram incentivam os filhos a formação continuada em diversas áreas da empresa ou em administração. E a nova geração deste patriarca quer mudar tanto no conhecimento como trazer idéias novas para o grupo?

Questiona-se até que ponto de competências dos sucessores interferem na continuidade das empresas familiares?

O trabalho tem como objetivo geral: Estudar os conflitos de competências dos sucessores e continuidade das empresas familiares. E como objetivos específicos: Identificar o papel do fundador na formação dos filhos. Observar o perfil da nova geração para mudança na área do conhecimento e das ideias.

Foi realizado um Estudo bibliográfico com coleta de dados secundários para se comparar os diferentes métodos de administração de empresas familiares e o seu processo sucessório, utilizado livros, revistas, periódicos e internet. O material coletado foi lido e selecionado visando atender o objetivo proposto. Após essa leitura foram destacados aspectos relevantes da temática, distribuindo-os em tópicos a fim de facilitar a compreensão da temática bem como a explanação do assunto.

2. EMPRESA FAMILIAR

A empresa familiar é toda aquela que esteja ligada a uma família durante pelo menos duas gerações. Isto, se essa ligação resulta em uma influência recíproca, tanto na política geral do empreendimento, como nos interesses e objetivos da família, (NASCIMENTO, 2008). A partir de um sonho, de um ideal ou da necessidade de sobrevivência, o empreendedor torna-se a pessoa que gera, acumula ou distribui riqueza.

Nascimento (2008) afirma que na fundação da empresa o proprietário divide, inicialmente as tarefas com o seu cônjuge, posteriormente, envolve os filhos nas atividades e operações da firma, muitas vezes de forma precoce, visando melhorar a situação e a condição social de sua família. Cria-se, desta forma, uma sociedade familiar que gera, ao longo dos anos, uma série de questões mais complexas que a simples administração da atividade comercial ou industrial.

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

Quase 80% das empresas no Brasil e no mundo são consideradas familiares, ou seja, têm origem ou gerência com pessoas da mesma família. No Brasil, desde pequenas e médias empresas a grandes grupos como Odebrecht e Votorantim foram fundadas por familiares. Mas apenas 25% das empresas familiares conseguem passar o negócio para outra geração e menos de 10% para a quarta geração. A administração destas empresas exige cuidados e a sucessão é o grande desafio delas. (EXAME, 2012).

Grande parte dos negócios no Brasil e no mundo começa em família. Entre os negócios de pequeno porte, as famílias empreendedoras representam 85% das empresas, segundo dados do (SEBRAE, 2008). Um estudo da consultoria McKinsey indica que as empresas familiares podem ter rentabilidade 3% maior do que a média.

De acordo com Oliveira (1993), encaminhar cedo e de forma segura a sucessão está longe de ser hábito rotineiro nas pequenas, médias e mesmo nas grandes empresas familiares, principalmente, na primeira geração, basta saber que apenas metade das empresas criadas no Brasil passam para a segunda geração e destas apenas 5% vão para a terceira geração.

No Brasil, as empresas familiares são maioria, e representam segundo vários autores, embora com números divergentes, acima de 90% do total de empresas do país.

Netz (1992), afirma que elas representam 99% das empresas privadas e respondem por dois terços dos empregos, desempenhando importante função na economia.

Para Martins (1981), representam 97% das empresas brasileiras; Bethlem (1989) afirma que os grupos empresariais brasileiros de propriedade familiar totalizam cerca de 90%.

Entretanto, advoga Moreira (1983) que 20% dessas empresas estão passando por processos de sucessão, que irão demorar cerca de 3 a 5 anos para serem concluídos; acrescentando ainda “... *as demais companhias já passaram ou ainda vão passar por esta fase*”.

Para Astrachan apud Zuine, 2012 , o segredo do **sucesso** dessas empresas está na comunicação. “É a coisa mais importante porque permite que as pessoas possam coordenar, prevenir e resolver problemas”, explica.

Em suas pesquisas, o especialista diz que há sempre um fator que se repete. “Eu tenho feito pesquisas sobre dezenas de tópicos, desde empresas familiares listadas em bolsa às relações pai e filho. A única coisa que eu encontro de novo é que as famílias que investem em educação têm uma comunicação aberta e honesta e se preocupam com o futuro são felizes e bem sucedidas”, diz.

Rissardi (2012), comenta que o cenário de superaquecimento da economia é favorável à ampliação do patrimônio familiar, entretanto, “por outro lado, o Brasil é um dos países que mais apresenta volatilidade econômico-social”. Tal volatilidade é responsável por tornar bastante comuns as histórias de famílias que conquistam um bom patrimônio, mas, com o passar dos anos, não conseguem administrar seus bens, nem formar sucessores para que o negócio continue em atividade. Existindo assim grupos que dedicam-se a planejar proteção patrimonial e sucessão empresarial, bem como constituição e administração de holdings familiares e o acompanhamento, revisão de procedimentos fiscais e apuração da base de cálculo dos tributos, o que protege o relacionamento entre os familiares e reduz expressivamente os custos dos serviços. É um formato de gestão inovador e muito eficiente para famílias que precisam se organizar, garantindo sua continuidade e sucesso.

Para a PWC (2010), o que caracteriza uma empresa familiar é:

- O controle da empresa está nas mãos de seu fundador ou da pessoa que a adquiriu ou de membros de sua família.

- Pelo menos um representante da família participa da gestão dos negócios.
- No caso de companhia aberta, o empresário que fundou ou adquiriu, ou seus familiares, detém o controle por meio de ações e, pelo menos, um membro da família participa do Conselho.

Já para Rissardi (2012) as principais características de uma empresa familiar são:

- Dificuldades na separação entre o que é intuitivo/emocional e racional, tendendo mais para o primeiro;
- Comando único e centralizado, permitindo reações rápidas em situações de emergência;
- A postura de autoritarismo e austeridade do fundador, seja na forma de investir, seja na administração dos gastos, se alterna com atitudes de paternalismo;
- Estrutura administrativa e operacional "enxuta";
- Exigência de dedicação exclusiva dos familiares, priorizando os interesses da empresa;
- Forte valorização da confiança mútua, independentemente de vínculos familiares, isto é, a formação de laços entre empregados antigos e os proprietários exercem papel importante no desempenho da empresa;
- Laços afetivos extremamente fortes, influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa;
- Valorização da antigüidade como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência;
- Expectativa de alta fidelidade dos empregados, manifestada através de comportamentos, como não ter outras atividades profissionais que não estejam relacionadas com a vida da empresa, gerando muitas vezes um comportamento de submissão, sufocando a criatividade;
- Jogos de poder, nos quais, várias vezes, vale mais a habilidade política do que a característica administrativa.

2.1 Estrutura

Deve existir um fundador seguido de herdeiros, a sucessão da diretoria deve estar ligada ao fator hereditário e os valores institucionais identificam-se com um sobrenome familiar ou com a figura de um fundador. A cultura da empresa deve ser fortemente influenciada pela cultura da família, (NASCIMENTO,2008).

Para definir empresa familiar não é suficiente apenas a propriedade de uma empresa, mas é preciso que exista uma estrutura de gestão, em que os principais cargos são preenchidos por membros da família proprietária.

Existe a necessidade da família deter o poder sobre o negócio, ter um mínimo de propriedade do capital, e a garantia de direitos legais para interferir no controle administrativo. Quanto maior a concentração da propriedade do capital, tanto maior a autoridade para exercer o controle.

2.2 Motivações

Segundo Nascimento (2008), o interesse ou motivação para se desenvolver um empreendimento familiar é conduzido por forças impulsionadoras, sejam por necessidades econômicas, o desafio da conquista, ou a insatisfação com o momento profissional.

- A primeira motivação dos empreendedores é o desejo de autogerenciar-se ao invés de sentir-se empregado, estando a independência pessoal e o controle sobre a própria vida, amplamente ligados ao desejo do empreendedor iniciar uma empresa.
- A segunda motivação é encontrar uma oportunidade de mercado. Os empreendedores inspiram-se nas realizações de outros fundadores e em suas empresas reflete-se o aproveitamento do oportunismo.

2.3 Empresa Familiar: Vantagens e Desvantagens

Ainda, segundo Nascimento (2012), pode-se considerar como Pontos Fracos da administração familiar:

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

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

Segundo Donnelley (2008), “as fraquezas da administração familiar podem ser descritas pelos conflitos entre os interesses da família e da empresa, pela falta de organização no orçamento e pela prevalência do nepotismo, quando os parentes ocupam cargos não por mérito, mas por indicação familiar”.

Já para Viana (2007) como consequência da acomodação de algumas empresas surgem outras deficiências:

- a) Pouca mão de obra qualificada no setor operacional;
- b) Falta de uso de estratégias administrativas;
- c) Falta de uso de dados administrativos;
- d) Baixo controle com despesas;
- e) Baixa estratégia de marketing;
- f) Pouca reunião entre diretores;
- g) Gastos descontrolados;
- h) Falta de interesse em expansão empresarial.

Como Pontos Fortes da administração familiar (NASCIMENTO, 2008):

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

Nas concepções de Lodi (1999:3) apud Viana(2007) notam-se alguns pontos considerados como forças da empresa familiar:

- a) A lealdade dos empregados é mais acentuada dentro deste tipo de empresa.
- b) O nome da família pode ter grande reputação na região, no estado, ou no país inteiro.
- c) A escolha correta do sucessor na direção do negócio, causa um grande respeito pela empresa.
- d) A união entre os acionistas e os dirigentes, facilita a comunicação entre a Diretoria Executiva, o Conselho de Administração e a Assembléia dos Acionistas, e também faz com que, mesmo nos momentos de perdas, os acionistas sustentem a empresa.
- e) O sistema de decisão é mais rápido.
- f) A sensibilidade social e política do grupo familiar influenciam os interesses nacionais e regionais.
- g) As gerações familiares em sucessão permitem uma troca de união entre o passado e o futuro.

3. PROFISSIONALIZAÇÃO NA EMPRESA FAMILIAR

Pode-se dizer que processo de **profissionalização** da empresa familiar é: o processo pelo qual uma organização familiar assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personificadas; o processo de integração de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores familiares; e, a substituição de formas de contratação de trabalho arcaicas ou patriarcais por formas assalariadas (NASCIMENTO,2008).

O objetivo da profissionalização deve ser: o sucesso de integrar profissionais familiares na direção; o sucesso de adotar práticas mais racionais; e, o sucesso em recorrer a consultoria externa.

Deve-se evitar que a profissionalização da empresa familiar seja necessariamente com objetivo de massificar ou seja deve-se começar com poucos e bons e dar efetivamente autonomia para o "gestor" – muitas vezes se dá responsabilidade sem dar autoridade

Segundo Zarzur (2012), o motor do crescimento brasileiro, para ser sustentável, requer ganhos continuados de produtividade e de competitividade. Não há dúvida de que a eficiência das empresas, familiares ou não, será desafiada cada vez mais por um país em ritmo de forte desenvolvimento.

A conjuntura econômica brasileira fez com que o país superasse a crise financeira internacional sem sofrer seus efeitos com a mesma intensidade da maioria das nações. O bom de estar inserido numa economia pujante é a possibilidade de olhar para o momento e para o futuro vislumbrar os negócios em plena atividade. O desafio que esse mesmo panorama oferece é a perspectiva de aumento da competitividade com a entrada de novos *players* no mercado e com ela a necessidade de aprimorar a qualidade dos produtos e serviços, as estratégias de marketing e os processos de produção. (PWC, 2010).

4. SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR

A falta de conhecimentos sobre sucessão é mais acentuada nos fundadores, enquanto a ausência de planejamento adequado é mais presente por parte dos sucessores. Esta dificuldade provavelmente relaciona-se às diferentes formas de gestão e de estabelecimento de estratégias que as duas gerações adotam para o comando da empresa: os fundadores são ligados à manutenção da situação, enquanto, por outro lado, os sucessores tentam inovar as práticas administrativas de gerenciamento. A divergência de pensamentos pode ser boa para a empresa quando existe uma cumplicidade entre ambos, fundadores e sucessores, quanto ao desejo da continuidade da empresa, na medida em que o pensamento “novo” do sucessor pode dar vida nova à empresa, especialmente se ela se encontra em um estágio avançado de seu ciclo de vida. (LOURENZO e RUETTE, 2008)(apud Antonialli, 2010)

Esse processo de sucessão não pode ser encaminhado sem que haja antes um amplo debate dentro da família, pois é preciso considerar as diferentes visões que cada componente tem do negócio e quais são suas aspirações individuais. Ao mesmo tempo, é da maior relevância que os familiares consigam ter uma clara noção do que significa ser membro de uma família que controla uma empresa.

Para conduzir esse processo de sucessão, Bernhoeft (1989) ressalta a importância de delimitar ou traçar a situação atual vivida pela empresa em relação a: produtos e serviços; instalações da empresa; centros de poder; estrutura familiar; Participantes que estão direta ou indiretamente envolvidos nos processo sucessório. Abrangem desde o sucedido, sucessor, membros da família, bem como, funcionários da empresa, profissionais tratantes do assunto relação família e organização; e comunidade. Para Antonialli, 2010 é importante tratar a sucessão como um processo que tenta caracterizar a necessidade de atividades programadas, em que cada segmento tem uma responsabilidade e um papel a desempenhar na continuidade do negócio.

Nota-se aqui que, isoladamente, as mulheres atribuíram ao gestor familiar a prevalência da característica comprometimento, e os homens apontaram a capacidade de trabalho em equipe como sua característica principal. A eficiência apareceu em segundo lugar como a competência de maior relevância, para ambos os sexos. É preciso ainda destacar que a característica criatividade não foi assinalada por nenhum entrevistado.

No processo de sucessão da empresa familiar deve-se considerar:

- É aconselhável que os filhos façam seu aprendizado em outras empresas, antes de se dedicar integralmente a sua Empresa;
- É importante começar por baixo;
- Os pais não devem forçar a entrada dos filhos no negócio;
- É prudente evitar coincidência entre crise da Empresa;
- Felling do "dono" pode direcionar quem o sucederá. Um ou mais filhos no comando;
- Uma nova geração deve crescer junto com o filho até que possa suceder o "pai".

Pode-se citar várias empresas brasileiras de grande porte como: Boticário, Natura, Amil, TAM, Pão de Açúcar, que nasceram de sonhos pequenos, familiares em suas áreas e hoje competem com empresas de marcas internacionais (EXAME,2012).

A TAM, segundo Lobos, 2002, onde o seu fundador o comandante Rolim na época possui um único avião e começou fazendo ponte aérea e que possuía uma capacidade espantosa de vislumbrar oportunidades na aviação comercial no prazo de cinco, dez anos quase que brincando quando perguntei-lhe se sonhava em comprar a Varig que tinha 50. Nada disso disse ele, muito melhor era fazer a TAM crescer livre de dívidas e de vícios e depois vendê-la para a American Airlines, que tinha 500. Era competitivo e definindo as regras e iniciado o jogo, o adversário tinha zero de trégua. Partidário do trabalho em equipe desde que a equipe trabalhasse e pensasse como ele.

O grupo Pão de Açúcar é um grande exemplo de mudança, depois de passar risco de perder para competidores externos, o seu presidente Abílio Diniz negociou com empresa internacional conseguiu que o grupo Pão de açúcar retomasse a liderança e aos 75 anos decidiu dedicar parte do seu tempo a ensinar o que aprendeu – erros e acertos- nos seus 52 anos de carreira, ele ainda da expediente como presidente do conselho administrativo desde 2003 e voltou a sala de aula para ensinar conceitos de liderança aos jovens líderes e aspirantes a gestores. Aos 75 anos ele figura na lista dos líderes mais admirados do país. (SILVA,2012)

4.1 Planejamento estratégico

Em pesquisa realizada pela PWC (2010) entre as empresas brasileiras, 81% respondeu possuem algum tipo de modelo de planejamento estratégico e 84% afirmou que revisou o referido planejamento nos últimos 12 meses.

Essa resposta demonstra claramente que o empresariado está ciente da necessidade de uma estratégia bem definida e de uma clara estrutura organizacional para o crescimento dos negócios. Isso requer uma contínua evolução e inovação.

4.2 Planejamento da sucessão

Como resultado da pesquisa da PWC (2010), metade das empresas no Brasil não tem plano de sucessão em caso de doença ou falecimento do principal executivo. A sucessão do empreendedor é sempre um ponto complexo na história das empresas. Sem um claro plano de sucessão uma empresa familiar terá dificuldade em sobreviver por muitas gerações. Certos aspectos devem ser considerados na identificação do sucessor como: capacidade empresarial, educação, capacidade de trabalho comprovada no mercado, entre outros. Por outro lado, devem ser desconsiderados aspectos como gênero (sexo) ou a delegação automática ao filho primogênito.

Planos de sucessão e acordos formais deverão estar vigentes para deixar clara a regra do jogo e evitar disputas pelo poder. Em suma, É muito importante ter claro plano de sucessão, voltado para a meritocracia. Muitas vezes isso é dificultado pelo próprio fundador que não quer dividir o poder absoluto ou mesmo encarar a questão da mortalidade.

Em muitos casos, a motivação dos sucessores é diferente do fundador. Os sucessores veem a empresa como uma herança e a garantia de ter uma vida cercada de luxo e conforto. O interesse pelo negócio da família é unicamente a sustentabilidade do seu padrão de vida. Certamente esse tipo de atitude irá dilapidar o patrimônio da família.

Outro aspecto que emergiu da pesquisa da PWC (2010) é de que mais da metade das empresas não possuem planejamento tributário na sucessão ou na alienação das ações (parte ou integral). Isso pode comprometer a capacidade das famílias em arcar com o custo tributário nas transições.

Isso foi o que apontou o estudo mundial “Pesquisa PwC sobre gestão de Empresas Familiares”, efetuado pelo network de firmas PwC, (2010). Foram ouvidos mais de 1,6 mil proprietários e gestores de empresas familiares de 35 países (100 deles do Brasil) para saber como eles estão lidando com a crise econômica, os problemas enfrentados e a preparação para o futuro. Entretanto, quase a metade das companhias disse não ter um plano de sucessão. De fato, conceber um plano dessa natureza não é tarefa fácil. A pessoa ou o grupo designado para conduzir tal processo deve ter extrema

capacidade de administrar diferentes interesses financeiros e políticos, habilidade para solucionar conflitos, bem como competência para, enfim, traçar o melhor desenho sucessório.

4.3 Resolução de conflitos

Fora toda a situação acima descrita, muitas vezes, segundo PWC (2010), existe uma forte carga emocional entre os herdeiros. Disputas ocorridas no passado podem ser levadas para dentro da empresa comprometendo o processo de tomada de decisão nas empresas e, conseqüentemente, a sustentabilidade do negócio.

O acordo de acionistas ainda é a principal ferramenta adotada para a resolução de conflitos, mas, de acordo com os resultados da pesquisa, a constituição de família e a avaliação de desempenho vêm sendo adotadas por um número cada vez maior de empresas.

As empresas de controle familiar, a despeito das peculiaridades que possam ter em relação às demais estruturas societárias, enfrentam todos os desafios e todas as pressões hoje impostos pela globalização, pela ansiedade do mercado por novas tecnologias e pela cobrança constante por capacidade de inovação.

A necessidade de sobrevivência e da perpetuação do negócio nesse ambiente extremamente competitivo impõe às empresas familiares a promoção de iniciativas em diferentes dimensões. Investimento em capital humano, em treinamento, na gestão do negócio, na governança corporativa e na sucessão familiar e empresarial são preocupações dessa categoria de empreendedores.

5. RELAÇÃO ENTRE COMPETÊNCIA DOS SUCESSORES E SOBREVIVÊNCIA DAS EMPRESAS FAMILIARES

A sucessão, em nível mundial, representa uma fase complicada na vida das empresas familiares porque envolve o processo de transferência de poder e capital para as novas gerações.(SHEFFER, 1993).

O ciclo de vida da empresa familiar é definido por Lodi (1987) através do conjunto de quatro fases: fundação, crescimento, apogeu e declínio.

A empresa está atada a biologia individual de um fundador de sucesso que floresce e decai e; a sobrevivência da empresa está na capacidade da família em administrar as suas relações com a firma e evitar as forças centrífugas nas fases de sucessão. O ditado popular, já consagrado pelo folclore “pai rico, filho nobre e neto pobre” ilustra a situação que pode ser evitada se o processo de sucessão familiar for estrategicamente planejado e organizado, (ANTONIALLI, 2010).

Segundo Scheffer (1993), tem-se conhecimento de um número considerável de empresas familiares passando por processos de sucessão e, neste período, freqüentes conflitos e diferentes tipos de resistências emergem, envolvendo membros da família e profissionais que atuam na área.

De acordo com Bernhoeft (1988), o processo sucessório em empresas familiares tem suas particularidades e sutilezas; geralmente envolve fundadores, sucessores, família, empresa, fornecedores, clientes, etc. Nem sempre é fácil encontrar um sucessor que seja aceito pelos membros da família quanto pelos empregados.

Na opinião de Lodi (1994), (apud ANTONIALLI,2010) o comprometimento do fundador ao criar o negócio, geralmente, não acontece na segunda geração onde muitos familiares estão no negócio pelo dinheiro e pela obrigação, e não pelo comprometimento. Para o autor, esse é o início da morte das empresas familiares, onde o plano de sucessão do negócio familiar depende do tipo de comprometimento das pessoas e da capacidade de transmiti-lo.

O processo sucessório deve, portanto, ser considerado como uma etapa importante e vital para sobrevivência das empresas familiares, necessitando serem tomadas medidas preventivas para que esta delicada etapa da vida dessas empresas tenha o êxito desejado, em outras palavras, que a “tocha” seja passada para a geração seguinte com sucesso.

Frente as dificuldades que podem surgir nos períodos de sucessão nas empresas familiares, os autores consultados sugerem diversas ações preventivas que podem facilitar o processo e, evitar os conflitos. Tais ações, incluem medidas pessoais e profissionais que envolvem todos envolvidos no processo (o sucedido, o sucessor, a família, e a empresa) que, quando presentes, encaminham a sucessão com maior eficiência para a organização (SCHEFFER, 1993).

Uma das estratégias mais citadas é a profissionalização, que para Lodi (1986), significa o processo de assumir práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas com adoção de métodos impessoais e racionais; que incluem a integração de profissionais na direção e gerência da empresa.

De acordo com Bernhoeft (1989), a profissionalização representa a conscientização dos que detém o poder e a propriedade, de que a sobrevivência da sua empresa está relacionada com a gradativa separação entre família, propriedade e administração.

Ao se analisar o processo de sucessão nas empresas familiares verifica-se que o assunto é ao mesmo tempo interessante, complexo e delicado. Talvez, a melhor forma de minimizar a maioria dos problemas e dificuldades envolvidas, seja o planejamento formal da sucessão com a devida antecedência, de forma que todas as partes envolvidas participem e contribuam para o processo. Dessa forma, será possível evitar boa parte dos conflitos e a morte de muitas empresas.

Nota-se que a sobrevivência das empresas familiares está, de certa forma, associada ao sucesso do processo sucessório, ou seja, da eficiente transferência de poder e capital de uma geração para outra.

O processo de sucessão não pode ser visto apenas como a substituição do dono ou administrador da empresa por um novo membro. É muito mais que isso, é um processo complexo e dinâmico que envolve continuidade no tempo, não sendo um acontecimento de um momento específico. De salientar que são muitos os autores que defendem que uma empresa só se torna verdadeiramente familiar quando se consegue transferir o poder para a segunda geração (Lethbridge, 1997)(apud Antonialli, 2010).

Segundo Paulo (2009), a análise da existência de um futuro sucessor e se o atual gestor o considera com as competências necessárias para gerir a empresa tendo como ponto de partida para esta análise reside na evidencia da maioria dos empresários atuais (53,3%) não tencionar retirar-se tão cedo. Verdade é que a passagem das funções de apoio também faz parte dos planos de muitos (40%) destes empresários (apesar de

terem vivido a interferência do antecessor quando assumiram a sua posição, pretendem fazê-lo com o seu sucessor, o que mostra que essa interferência na empresa por parte do antecessor também pode ser produtiva e de aprendizagem para o empresário).

Contudo, nos casos em que a sucessão já está, pelo menos pensada (mesmo que não esteja propriamente preparada) os escolhidos continuam a ser os filhos. A possibilidade do próximo responsável ser um direção profissional também existe, o que se pode explicar pelo fato de algumas das empresas estudadas estarem na 2ª geração (26,67%) e na 3ª (6,67%) e começar a ser menos provável que a empresa continue na família devido ao alargamento desta (entrada de genros, noras, primos, netos,) e para se evitarem conflitos as empresas acabam por ir sendo transferidas para profissionais que nada têm a ver com a família. Um fato que não muda é o de continuar a ser a família como um todo quem decide o futuro da empresa.

Por fim, na pesquisa de Paulo, 2009, cerca de 50% dos responsáveis das empresas consideram que o sucessor tem as competências necessárias para exercer a função ou terá (nos casos em que nada foi decidido mas que consideram que haverá continuidade), quer pela experiência de trabalhar na empresa e pela demonstração de capacidade no exercício das suas tarefas, quer porque têm ou terão formação adequada.

Conclui-se que só conciliando formação e *know-how* operativo os sucessores poderão ser verdadeiros gestores do futuro, de outra forma tornar-se-à cada vez mais difícil sobreviver no seio empresarial contemporâneo.

Tanto ao nível da importância para gerir uma empresa, como ao nível de desenvolvimento em si próprio, os empresários assumem que as Atitudes assumem um papel primordial. Colocam-nas inclusive, primeiro que a Compreensão do Contexto Global ou da Liderança. Os gestores destas empresas reconhecem que as competências que mais têm desenvolvidas são as que se relacionam com as atitudes, quer no que se refere ao relacionamento com os outros e à confiança que neles deposita e em si próprio, quer ao respeito que tem pelo que é “diferente” de si, nomeadamente ao nível da capacidade para enfrentarem os problemas e as situações de conflito e à visão abrangente que possuem.

Para terminar a análise a este ponto, ao serem questionados sobre se gerir uma empresa familiar requer as mesmas competências que gerir uma empresa não familiar, os empresários divergem de opinião em percentagens praticamente idênticas, 47% respondeu que não e 57% que sim, Paulo, 2009.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas familiares brasileiras vivem um período de otimismo e almejam crescimento e expansão no próximo ano, com confiança de que o mercado estará receptivo a seus produtos e serviços. No entanto, uma área que requer especial atenção por parte dos administradores é a de recursos humanos.

Apesar das tensões familiares, o Brasil é o País em que o maior número de empresas familiares considera a possibilidade de nenhum membro da família assumir cargos seniores na sua administração em uma sucessão. Nos mercados emergentes e maduros, o percentual de empresas que considera essa possibilidade é de 11%, assim como a média mundial. O que se depreende desses números é que o Brasil demonstra uma maior tendência ao profissionalismo de suas companhias familiares. (PWC,2010)

Considerando o trabalho de Rissardi, conclui-se que o cenário de superaquecimento da economia é favorável à ampliação do patrimônio familiar, entretanto, “por outro lado, o Brasil é um dos países que mais apresenta volatilidade econômico-social”. Fazendo com que este seja um atrativo para gerar novos investimentos no país.

Empresas familiares são predominantes ao redor do mundo, no Brasil representam cerca de 80% do PIB, resultados de diversas pesquisas as apontam como sendo mais valiosas do que as empresas não-familiares, chegando a um terço das organizações listadas na Fortune 500. Destacam-se, geralmente, quando estão preparadas para lidar com a profissionalização de sua gestão, para tanto, é fundamental reconhecer as dinâmicas familiares em prol do desenvolvimento da empresa e adaptar práticas e mecanismos de governança corporativa na busca da proteção dos controladores e investidores.

O foco não deve ser em uma transição de sucesso, mas, sim, em ter certeza de que a companhia é forte o suficiente para suportar três sucessores ruins seguidos e garantir que a empresa tenha um processo claro para avaliar e remover gestores ruins rapidamente e com o mínimo de dano para a família, se possível. Isso envolve uma boa governança. Segundo Astrachan (2012) a comunicação é a coisa mais importante dentro de uma empresa, porque permite que as pessoas possam coordenar, prevenir e resolver problemas. Comunicação também é o principal caminho pelo qual as famílias desenvolvem e constroem o desejo de estar junto independente do sucesso do negócio.

Ainda segundo Astrachan, mesmo negócios que nem começaram precisam. É essencial ter governança para manter as pessoas responsáveis e garantir que elas farão o que estão dizendo, na hora certa e com os resultados prometidos. Um conselho também ajuda na hora de resolver disputas, administrar o relacionamento entre família e negócios, evitar fraudes, dar uma direção e melhorar a comunicação. E que não se deve separar a família e negócios. Os proprietários devem trabalhar para desenvolver conhecimento e responsabilidade. Se fizerem isso, a necessidade de separar a família e os negócios diminui e os membros da família tornam-se um benefício para o negócio. Quem separa família e negócios, geralmente, tende a achar que os familiares só se importam com dinheiro e, quando isso acontece, a destruição da família e práticas negativas no negócio torna-se mais prováveis.

Ele ainda aconselha que os membros das empresas brasileiras aprendam o máximo que puder com os outros e entenda que as condições em um negócio mudam. Planeje com antecedência essas mudanças e como isso pode afetar os negócios e a família.

Soma-se a essas exigências, no caso de empresas familiares brasileiras, a de alcançar eficiência nos processos de profissionalização, com vistas à sucessão no comando dos negócios. Essas empresas, cuja gestão é permeada por questões que ultrapassam a gestão empresarial, necessitam de mecanismos que fortaleçam sua estrutura de governança de forma profissional para atravessarem seus processos sucessórios com menos riscos. A profissionalização da gestão é um aspecto que está sendo analisado com atenção pelas empresas familiares, uma vez que muitas delas consideram os investimentos na estrutura de governança como prioritários.

Falta de profissionalização e organização de pequeno e médio porte são conceitos constantemente associados às empresas familiares, o que faz com que bons profissionais deixem de identificar oportunidades de trabalho e de desenvolvimento, é imprescindível as mesmas ampliar o entendimento do mercado com relação a suas organizações para seu fortalecimento.

Diante de todos esses aspectos, desde o interesse dos investidores estrangeiros pelo mercado brasileiro até a percepção de que a administração familiar envolve conflitos que ultrapassam a questão empresarial, a profissionalização da gestão é uma demanda da atualidade e está alinhada com a nova economia brasileira, voltada para o crescimento e com vistas a um futuro promissor para as empresas atuantes no país.

Observa-se que é preciso incentivar e deixar o filho confiante, para que faça o melhor e saber escolher o momento certo para o filho conquistar sua independência. Em algum momento da vida o verdadeiro pai-líder incentiva o filho –estrela a começar a brilhar por conta própria. Um verdadeiro pai-líder é o oposto do centralizador. Ele incentiva e coloca os filhos em evidência, para que desenvolvam o seu melhor. Sua posição não é de cobrança, mas de incentivo. (LOBO,2002)

Nesse sentido, Lodi (1989) apud Antonelli, 2010, ressalta várias ações preventivas a serem desenvolvidas pelos sucessores, tais como: a) começar por baixo, num trabalho duro, porém produtivo e revelador de performance; b) aprender fazendo, em função de que não se aprende a prática da administração nas escolas; c) aprender na área operacional, acumulando ao longo do tempo responsabilidades e promoções; d) avançar rápido da base para o topo, com energia para fazer uma carreira de direção, desfrutando seus melhores anos de maturidade; e) alargar o currículo através de rodízios, fugindo da especialização; f) usar companhias menores como degraus de progresso; g) formação universitária continuada; h) treinamento na área federal, familiarizando-se com os caminhos do poder; i) atuação em órgãos de classe; j) importância à cultura, com programas de leituras; entre outras.

Por outro lado, o incentivo ao relacionamento entre indústria e universidade provoca menor sensibilidade entre os administradores, bem como o acesso a mercados de capitais é avaliado com importância média pelas companhias.

Em termos de futuro, as empresas familiares brasileiras estão alinhadas com a importância de promover ações de responsabilidade social e admitem transformações até significativas para atender ao apelo da sociedade a esse respeito, uma vez que a maioria constatou que tais ações tiveram impactos positivos para seu negócio (VIANA, 2007).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTONIALLI, Luiz Marcelo. **PROBLEMAS DE SUCESSÃO E A SOBREVIVÊNCIA DAS EMPRESAS FAMILIARES**. 2000.

Bigoni, MC, Garbeti, Almir R. **EMPRESA FAMILIAR: COMPETÊNCIAS E PERSPECTIVAS**. Presd. Prudente São Paulo- 2008

Sucessão Empresa família www.une.consultoria.com.br –Gestão e Governança Formação de Sócios e Herdeiros. Acesso em 12/2012.

<http://ogerente.com/empreendaja/2009/06/26> empresas familiares Problemas e conflitos. Acesso em 12/2012.

BUAIZ, Sergio. **O PAI-LÍDER**. Artigo pub revista VENCER. Ano IV nº 38 2002.

LOBOS, Julio. Comandante Rolim. Artigo pub revista VENCER. Ano IV nº 38 2002.

NASCIMENTO, Auster Moreira. **Um Estudo sobre o Processo de Gestão em Empresas Familiares**. Disponível em:<<http://www.congressoeac.locaweb.com.br/artigos62006/172.pdf>>. Acesso em: 21 de Out.2012.

OLIVEIRA JR, Luiz Augusto de . **AÇÕES FACILITADORAS AO PROCESSO DE SUCESSÃO E O ÊXITO DE EMPRESAS FAMILIARES NA TERCEIRA GERAÇÃO EM DIANTE**. Rio de Janeiro- 2009

PAULO, Diana Narciso A. **EMPRESAS FAMILIARES EM PORTUGAL: “SUCESSÃO COMPETENTE”**. MESTRADO EM: Ciências Empresariais

Publicação da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia – EAUFBA ISSN 1413-585x Salvador v. 12 n. 32 janeiro/março 2005

SILVA, Chrystiane. Os 17 segredos de Abílio. Artigo pub rev VOCE S/SA. Ed fev.2012

Tipos de Empresas / Empresa Familiar. Disponível em:<<http://www.ms.sebrae.com.br>>. Acesso em: 21 de Nov. de 2012.

VIANA, JJ Soares e CENTURIOM, Junior de Andrade. **Empresa familiar, suas vantagens, desvantagens e desafios: o caso da empresa Recuperadora Bras Soldas Ltda**

www.pwc.com/br *As empresas familiares no Brasil* - Pesquisa 2010

http://pt.wikipedia.org/wiki/Empresa_familiar Acesso em 08.02.2013

<http://www.brasil.gov.br/empreendedor/profissionalizacao/empresa-familiar-e-profissional>

<http://exame.abril.com.br/negocios/gestao/noticias/modelo-de-gestao-family-office-sinaliza-crescimento-no-brasil?page=2>

<http://www.pwc.com.br/pt/governanca-corporativa/empresas-familiares.jhtml>