

Gestão e Sucessão em Empresa Familiar

*Ernani Cesar de Freitas*¹
*Cleusa Maria Marques Frezza*²

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo apresentar ao leitor um estudo acerca da gestão e sucessão na empresa familiar. Esta abordagem é fruto da reflexão inicial que ocorre em um pré-projeto de pesquisa, o qual visa estudar e analisar a gestão e o processo de sucessão nas empresas familiares. Na história brasileira, as empresas familiares muito contribuíram e contribuem para o desenvolvimento regional e das comunidades, ocupando uma posição de destaque no âmbito dos negócios. A combinação de talento, conhecimentos, atitudes, persistência para não apenas sobreviver, mas também para crescer, desenvolver-se e conquistar o mercado, são características que conduzem ao sucesso e estão relacionadas a atributos e comportamentos dos empreendedores. Uma série de problemas que abatem as famílias tem levado grande parte das empresas ao fracasso. A gestão e a sucessão consistem nos maiores desafios a serem superados. No entanto, constata-se que as organizações familiares estão tentando driblar estes obstáculos buscando profissionalizar-se. As principais dificuldades na gestão empresarial, desse tipo de organização, referem-se à realização da transferência de poder de uma geração para outra, aos obstáculos para o processo de profissionalização e aos conflitos entre os familiares.

Palavras-chave: empresa familiar; planejamento; profissionalização, empreendedorismo.

ABSTRACT

This work has the purpose of presenting a study about the management and succession at the family company. This approach is the result of the initial thoughts that happen in a research ante-project that wants to study and analyze the management and succession in family companies. In the Brazilian history, the family companies have been contributing to the regional and community development, having an important role in business affairs. The combination of talent, knowledge, attitudes and persistence to not only survive but also to grow up and develop in the market are features that lead to success, and that are related to the business-

men's attitudes and behavior. Plenty of problems that are faced by family members have taken some companies into failure. The management and succession are the biggest challenges to be gotten over. However, we can observe that the family organizations are trying to manage these obstacles searching for professionalism. The main difficulties found at the business management, in this kind of organization, are related to the fulfillment of the power, transferring from one management to the other, to the obstacles to the professionalism and to the conflicts among the family group.

Keywords: family company; planning; professionalism; entrepreneurship.

INTRODUÇÃO

A temática das empresas familiares e sua história está sempre em discussão, tendo em vista o papel e a importância deste setor na economia para a produção e para a empregabilidade. O objetivo deste trabalho é abrir espaço para discussão e possíveis ações sobre o processo de gestão e sucessão em empresas familiares, buscando entender um pouco mais sobre o funcionamento administrativo de empresas familiares, assim como as dificuldades encontradas por ocasião da passagem do poder de uma para outra geração.

A empresa familiar é a figura empresarial dominante na estrutura econômica da maioria dos países ocidentais. Assim, no contexto das mudanças empresariais, as empresas familiares têm sido objeto frequente de observação e estudo, pela importância que representam na economia do país e pelo potencial de desenvolvimento que possuem. Uma das principais

¹ Doutorando em Linguística Aplicada - PUCRS; Mestre em Linguística Aplicada - UNISINOS - São Leopoldo (RS); Especialista em Gestão Empresarial - UFRGS. Professor Pesquisador no Instituto de Ciências Sociais Aplicadas - FEEVALE - Novo Hamburgo (RS). E-mail: ernanic@feevale.br

² Mestranda em Engenharia da Produção - UFSM (RS)- Santa Maria; Especialista em Informática Educativa - UFRGS-Porto Alegre (RS); Professora Pesquisadora no Instituto de Ciências Sociais Aplicadas - FEEVALE - Novo Hamburgo (RS). E-mail: cleusammf@feevale.br

características da empresa familiar é o desejo de seu fundador e sucessores de que a propriedade e a gestão do negócio se mantenham em mãos de família.

Considerando que cultura, para Zanelli, Andrade e Bastos (2004, p. 407) significa “os conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou outras capacidades ou hábitos adquiridos pelo homem como o ser social” na empresa familiar, é necessário distinguir cultura familiar - que compreende valores, comportamentos, gostos e hábitos - de acomodação, que faz com que determinadas empresas não estejam preparadas para fazer frente às exigências da atualidade, que as obrigam a ter uma organização mais racional, um comando hierárquico definido, liderança, flexibilidade, racionalização dos custos e redefinição do perfil societário, entre outras experiências. As empresas, sejam elas familiares ou não, requerem uma administração profissional para atender a essas demandas e não permitir a acomodação organizacional.

A profissionalização, segundo Padula (2004), significa o ato ou o efeito de realizar atividades remuneradas como meio de vida, através de métodos e princípios. Pode-se afirmar que o desempenho profissional do gestor sempre deverá guardar estreita relação entre a realização profissional e a financeira, baseada nos resultados do empreendimento empresarial, sendo possível, assim, medir o grau de sua competência. No caso de empresa familiar, a necessidade de profissionalização para a condução dos negócios vai além dos gestores, alcançando também a família, para que venha a exercer seu papel de acionista.

O que torna complexa a empresa familiar, portanto, são os estreitos vínculos existentes entre a família, a propriedade e a gestão do negócio, fazendo com que seja difícil administrar as relações familiares com as econômicas. A família se considera com direitos sobre a empresa, tanto para trabalhar nela como ter participação em seu capital, ou para intervir e tomar decisões sobre sua gestão.

Contudo, a profissionalização não deve ser pensada separadamente do conceito de

empreendedorismo, cuja maior contribuição para o mundo dos negócios foi determinar a correta adequação do capital e do trabalho, sendo estes os principais elementos que sempre impulsionaram o capitalismo. O espírito do empreendedorismo, para Hisrich e Peters (2004), compreende a busca permanente de novos produtos, conceitos, métodos e mercados, aliados com habilidades na execução de todas as atividades operacionais, contemplando um plano gestor para gerir as compras, produção, vendas, entregas, administração, planejamento, cronogramas, orçamentos, contabilidade etc.

A cultura e o propósito das empresas não podem ser desvinculados da profissionalização e dos aspectos técnicos inerentes à gestão organizacional. Por definição, a gestão empresarial compreende princípios e normas que controlam a produtividade e a eficiência organizacional por meio de processos que devem ser normatizados, para que se possa espelhar o real desempenho da atividade empresarial. Assim, a informação correta e tempestivamente apurada torna-se de vital importância para a tomada de decisões, e o empreendedor deve preocupar-se em manter essa cultura em sua organização, pela necessidade de informações gerenciais e pelo poder que elas trazem à gestão.

1. METODOLOGIA DE PESQUISA E OBJETIVO

A proposta metodológica compreende a pesquisa exploratória que, segundo Hair Jr. et al. (2005, p. 84), “é particularmente útil quando o responsável pelas decisões dispõe de muito poucas informações”. Dito de outro modo, os planos exploratórios são adequados para o pesquisador que está em fase de buscar e aprofundar conhecimentos sobre o assunto. São, portanto, orientados para a descoberta. Assim, são planos que não têm a intenção de testar hipóteses específicas de pesquisa. Dessa forma, a pesquisa exploratória pode assumir várias formas, sendo uma delas o estudo exploratório ora desenvolvido. Também foi realizada revisão da literatura, que pode ser muito vantajosa para uma melhor compreensão de uma questão, pesquisa esta dimensionada e contextualizada para atender à extensão qualitativa deste trabalho.

A empresa familiar, bem como seu programa de gestão e de sucessão, é um tema que desperta imensa curiosidade. Assim, a investigação das dificuldades de realização da sucessão é de fundamental importância no âmbito organizacional, sendo acentuada pela complexidade dos laços afetivos existentes.

Tem-se que a empresa familiar é provavelmente uma das mais antigas formas de negócios praticadas ao longo da evolução da humanidade. Desde antes do mercantilismo já se ouvia falar das unidades familiares de manufatura de mercadorias. O liberalismo, que defende a não intervenção do Estado na economia e que parte do pressuposto de que o mercado deve estar livre para seguir as suas próprias tendências, enaltece a concorrência perfeita de iniciativas empresariais como forma de atender às necessidades da comunidade. Logicamente, esse modelo político de gerir a economia apoia-se nos pequenos negócios oriundos de esforços familiares de sobrevivência.

Este artigo tem como objetivo principal levantar e conhecer algumas questões centrais sobre dificuldades que as empresas familiares enfrentam no processo de gestão e sucessório, enfatizando suas consequências e sugerindo mecanismos para amenizar o impacto desse processo na condução gerencial da entidade. As observações explicitadas neste trabalho são extremamente relevantes no contexto da atual economia do país, pois, conforme Padula (2004), as empresas familiares são numerosas e estão carentes de orientações consistentes para a resolução das dificuldades e para enfrentar os desafios que surgem a todo momento.

2. EMPRESAS FAMILIARES E SEUS DESAFIOS

Tem sido cada vez maior a preocupação das empresas familiares com a profissionalização da gestão, com o objetivo de melhor identificar suas fraquezas e potencialidades, buscando estratégias que lhe dêem maior agilidade e poder competitivo no mercado no qual atuam. Embora tenham tudo para dar certo, muitas dessas empresas têm entrado em crises que as levam ao desaparecimento, com um

pesado custo social, ocasionado não somente pelos postos de trabalho que se extinguem, como também por deixarem de contribuir ao Estado.

Na última década, principalmente, muitas empresas familiares de grande porte desapareceram, deixando de gerar empregos, impostos, novos investimentos e, conseqüentemente, os seus efeitos são multiplicadores. Lansberg (1999, p. 341) comenta que as empresas familiares, bem-sucedidas, investem muito tempo e esforço estimulando o espírito de cooperação, preservando a harmonia entre os seus membros e desenvolvendo um forte compromisso pessoal, onde cada um faz a sua parte para apoiar os padrões estabelecidos e manter o nível de confiança no grupo.

Segundo Amaral et. al. (1999), a empresa familiar está na origem da formação econômica brasileira, pois as capitânias hereditárias - como o próprio nome diz - foram o primeiro tipo de empreendimento privado brasileiro. Apesar de marcado pelo sentimentalismo e paternalismo, esse modelo de organização empresarial foi o responsável pelo crescimento brasileiro como país agro-exportador e pela geração dos excedentes de capital que deram início à industrialização brasileira. A imigração europeia, na segunda metade do século passado e no início do atual, embora tenha aportado novas técnicas e idéias, não alterou a característica básica da empresa familiar brasileira: um negócio que passa de geração para geração, com maior ou menor grau de êxito na razão direta em que os herdeiros tenham sido preparados ou não para consolidar, ampliar ou dissipar o patrimônio legado por seus pais e avós.

O processo de globalização gerou um conjunto de transformações na ordem política e econômica mundial, ocasionando uma maior integração entre os países em seus vários campos (cultural, político, econômico), proporcionando um crescimento do comércio internacional e, conseqüentemente, a inserção das empresas familiares. Logo, se faz necessário definir adequadamente o que se entende por empresa familiar.

3. O QUE É UMA EMPRESA FAMILIAR

Para que se estude o processo de gestão e sucessão de comando, é necessário primeiro ter bem claro o que é uma empresa familiar. Conforme Martins et al. (1999), não há consenso na conceituação de empresa familiar pelas pessoas que se propõem a estudá-las. Diz-se que há tantas definições quanto o número de pesquisadores. Mesmo procurando não exercer rigor pleno quanto a isso, é importante que se acomode eventuais distorções que possam ocorrer, pois, como lembra Gonçalves (2000, p. 7), “não se deve avançar no tema, entretanto, sem o cuidado de deixar claro o que se entende por empresa familiar”.

Portanto, para Leone (1992), a empresa familiar deve possuir determinados indicadores, a fim de ser chamada de familiar. Entre estes, destaca-se que, no seu início, a empresa deve ter contado com a participação de um membro da família, os familiares devem estar presentes na direção e possuírem um vínculo com a propriedade, os valores do fundador ou da família devem estar identificados com os da empresa e na sucessão deve ser observado o fator hereditário.

Neste estudo, admite-se como conceito-base para uma empresa familiar a definição de Moreira Júnior (1999): empresa familiar é a organização em que tanto a gestão administrativa quanto a propriedade são controladas, na sua maior parte, por uma ou mais famílias, e dois ou mais membros da família participam da força de trabalho, principalmente os integrantes da diretoria.

Além da família exercer a gestão também com base na propriedade, o estilo com que a empresa é administrada parece ser fundamental para o êxito, no sentido de uma forte valorização da confiança e expectativa de alta fidelidade, “tempo de casa” do funcionário e nível de dedicação à empresa, pois, em muitos casos, estes valores chegam a se sobrepor à eficiência e à eficácia profissional.

Parece correto, portanto, na definição de empresa familiar, considerar a relação pro-

priedade e gestão. Para Martins et al. (1999, p. 33), o critério mais adequado está na relação entre propriedade e controle, pois, nesta, um ou mais membros de uma família exerce(m) considerável controle administrativo, pelo fato de possuir(em) parcela expressiva da propriedade do capital.

Dessa forma, entende-se que a propriedade não é suficiente para definir empresa familiar, sendo necessária, também, a existência de uma estrutura gerencial na qual a maioria dos cargos-chefe é preenchida por membros da família proprietária.

Bernhoeft (1989) destaca empresa familiar como um ideal do fundador, que deu certo, e Vidigal (1996) diz que, a não ser as estatais, todas as empresas, na origem, tiveram um fundador ou um pequeno grupo de fundadores, que eram seus donos, portanto, praticamente todas as empresas foram familiares na origem. Donnelley (1976), por sua vez, classifica como familiar toda empresa que tenha estado ligada a uma família pelo menos durante duas gerações, e quando essa ligação resulta numa influência recíproca.

Lodi (1998) reforça o conceito de Donelley (1976), enfatizando que o nascimento da empresa familiar ocorre, geralmente, com a segunda geração de dirigentes, porque o fundador pretende abrir caminho para eles ou os futuros sucessores precisam criar uma ideologia que justifique sua ascensão ao poder. Na geração do fundador, a empresa é, quando muito, pessoal e não familiar.

Para Amaral (1999), cerca de 70% (setenta por cento) das empresas familiares não chegam à segunda geração. Veloso (2000) salienta que 80% dos pequenos empreendimentos familiares não alcançam cinco (5) anos de vida e, ainda, cerca da metade das empresas familiares fracassam, quebrando ou sendo vendidas, na passagem do fundador para a segunda geração. Já, em torno de 30% a 40% das empresas quebram ou são vendidas na passagem da segunda para a terceira geração (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 2000).

No Brasil, segundo Leite (2000), mais de 99% dos negócios empresariais são familiares. Também, nestas empresas, é empregada mais de 60% da mão-de-obra que atua no mercado de trabalho. Moreira Júnior (1999) contribui no estudo sobre empresas familiares destacando dois aspectos importantes: a gestão administrativa e a propriedade da instituição. A gestão administrativa pode ser independente da propriedade, quando o empreendedor resolver profissionalizar os quadros diretivos de sua empresa, ocupando-os por terceiros.

Lodi (1993) diz que a profissionalização é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas personalizadas. É um processo onde há integração de gerentes contratados e assalariados, no meio de administradores familiares, e onde é adotado um código de conduta para esse grupo de trabalhadores.

A gestão profissionalizada, contudo, não pode ser considerada imune às influências familiares porque o poder do capital é forte. Se a propriedade da empresa muda em função do fator “herança”, então os herdeiros poderão influenciar na condução do empreendimento, mesmo que não ocupem cargos na escala de comando da organização, influenciando na adoção de políticas e no estabelecimento de estratégias empresariais. Logo, herdeiros mal preparados para a sucessão empresarial podem provocar grandes estragos no desempenho da organização.

Conforme Leach (1998, p. 25), “empresa familiar é aquela influenciada por uma família ou por uma relação familiar”. Sendo assim, no caso de uma S.A., o controle acionário precisa ser exercido por uma família ou grupo de famílias para que seja classificada como uma organização familiar. Portanto, para a família poder controlar as operações da empresa, deve possuir mais de 50% de ações com direito de voto, ou ter membros ocupando um número significativo de altas posições na administração.

Bernhoeft (1991) salienta que uma das dificuldades nas empresas familiares é a liderança, ou melhor, a ausência dela, em situações em que não há na organização ninguém

em condições de assumi-la. Portanto, para dar continuidade a uma empresa familiar, é preciso um processo permanente de gestão de conflitos e interesses, visto que as relações envolvidas, no empreendimento envolvem parentesco de pai e filho, irmão e irmã, cunhados, primos, e assim por diante, tendo importante impacto no futuro da empresa.

Administrar transições representa outro grande desafio para empresas familiares, visto que o processo sucessório nas organizações é complexo e, geralmente, desgastante. A empresa familiar é uma fusão entre as emoções, enfatizando cuidado e lealdade, enquanto o domínio dos negócios é baseado em tarefas, com ênfase em desempenho e resultados. Logo, obter sucesso em uma empresa familiar exige dos executivos um equilíbrio entre sua “suposta” racionalidade e as questões emocionais com as quais vai se deparar. Essa transição é, ao mesmo tempo, um processo que envolve as mudanças mais significativas que ocorrem na relação da família com a empresa.

Sendo assim, as organizações familiares apresentam “características próprias que constituem verdadeiros desafios, e as soluções nem sempre ocorrem com facilidade” (LERNER, 1996, p. 153). Argumenta Lerner (1996), que as maiores dificuldades na gestão familiar estão relacionadas a recursos humanos com qualificação inadequada, quadro de pessoal cujo tamanho é incompatível com as necessidades, falta de objetivos e metas mensuráveis, ausência de planos e regras, e presença marcante da intenção, do empirismo e da improvisação. Isto pode representar uma problemática no que diz respeito à gestão e à sucessão em empresa familiar.

4. A PROBLEMATIZAÇÃO: GESTÃO E SUCESSÃO

Um dos principais obstáculos encontrados pela empresa familiar, no que se refere à sua sobrevivência num longo prazo, é a transferência do poder do fundador para seus possíveis sucessores. Esta não pode ser analisada por critérios totalmente objetivos, pois o processo sucessório é afetado por problemas comportamentais enraizados nos conflitos entre os membros da família.

Observa-se que em muitas das empresas familiares o gestor é o próprio dono; nesse caso, é necessário diferenciar os interesses da família com os da empresa, minimizando os conflitos. Verifica-se a importância de estabelecer critérios que irão nortear as decisões e postura dos gestores, proporcionando assim a longevidade da empresa.

De acordo com Sônego e Pereira (2004), a gestão familiar representa a sua reputação através da quantidade de clientes que ela possui. Portanto, a reputação traz retorno para acionistas, constrói e perpetua marcas fortes e desejadas, retém e atrai talentos e ainda faz com que a empresa seja admirada e reconhecida até mesmo em setores que estão fora de sua área de atuação. A base da reputação e do sucesso está no tripé finanças, marca e colaboradores.

Na concepção de Lodi (1987), o processo de gestão familiar envolve mitos da empresa familiar e a idéia de que o ambiente de trabalho deve reproduzir a harmonia do lar, sem conflitos ou disputas. Os vínculos, conforme Rica (2004), são idealizados, e a competição, embora latente, é negada. Para o autor, a negação dos conflitos termina gerando travamento nas decisões, já que os problemas nunca são de fato explicitados. É comum surgirem subgrupos dentro da empresa, dispersando a força da equipe e minando a estratégia coletiva. Esse quadro termina provocando estresse excessivo em todo o grupo. Para que isso não aconteça, o autor recomenda que ao invés de negados, os conflitos precisam ser encarados de forma profissional, através de mecanismos claros, regulando e definindo uma forma legítima de mediação dos problemas.

Assim, pressupõe-se que a maneira pela qual a organização realiza a adaptação está diretamente ligada à habilidade dos gestores em reconhecer, interpretar e implementar estratégias de acordo com as necessidades e mudanças percebidas no seu ambiente. Tais ações poderão assegurar a sobrevivência organizacional, bem como as vantagens competitivas presentes na organização.

As bases da empresa familiar (patrimônio, valores, história) são compartilhadas, e isso mobiliza um sentimento comum de unidade. Os gestores estão ligados não só por interesses profissionais, mas por laços afetivos, afirma Neto (2004). A partir disso, o autor cita os efeitos do patrimônio comum, como: maior coesão, união nos interesses e na defesa do patrimônio e maior confiança e capacidade de revelar conflitos. Os cuidados que o autor ressalta são: a transparência em relação a pontos que podem gerar disputas (remuneração, benefícios, vantagens), interditando privilégios que produzam diferenças incômodas entre os familiares.

Rica (2004) destaca que o principal fator que ajuda no gerenciamento e na sobrevivência da empresa familiar em longo prazo é a reconcentração, sendo que quanto mais a família restringe o crescimento do número de donos, maiores as chances de sobrevivência da empresa em longo prazo. Dessa forma, o autor salienta que a motivação dos colaboradores pode estimular um elevado senso de responsabilidade e um maior comprometimento com a busca de resultados.

Já Serra (2004) enfatiza que a empresa é uma coletividade, e o que é mais importante são os objetivos de realização e ganho de sobrevivência, desde que haja um consenso entre crescimento, aumento da produtividade, maximização dos lucros e racionalização dos gastos. Essa postura implica participar de modo constante, entusiasmado e voluntário nos planos, projetos e campanhas, não importando a dimensão ou importância que sejam atribuídos à gestão, desde que essa postura contribua efetivamente na qualidade dos processos de gestão e possibilitem preparar adequadamente a fase de sucessão na empresa familiar.

5. O PROCESSO DE SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR

Para orientar a empresa familiar, no sentido de minimizar problemas, dois tópicos básicos de gestão são necessários: **profissionalização e planejamento de sucessão familiar**. No que diz respeito à sucessão, Lodi (1987) observa uma posição ambígua, podendo dar às

empresas uma nova perspectiva de atuação ou pode ser a destruição aliada à falta de profissionalismo.

Um bom planejamento da sucessão deverá ser isento de emoções, decidindo se o comando passará à responsabilidade de um membro da família ou de um profissional externo à empresa. Essa decisão deve levar em consideração o desejo de continuidade do negócio. Assim, o comando não mais será confiado a um herdeiro pelo grau de parentesco, mas sim pela competência e identificação com o ramo do negócio. O fato de ser parente não credencia ninguém a exercer a sucessão.

Bernhoeft (1989) diz que processos sucessórios são momentos de mudanças na direção da empresa, e que, quando são iniciados sem uma definição de critérios objetivos, em relação ao perfil desejável para o sucessor, estimula-se a competição entre os pretendentes, resultando em conflitos, rivalidades e disputas de poder entre os familiares.

Por sua vez, Lodi (1987) aconselha que o futuro sucessor tenha uma experiência fora da empresa, local onde ele poderá aprender com seus erros sem prejudicar a sua entidade e desenvolver sua personalidade empresarial. De acordo com Peter Leach (1998, p. 36), “escolher um sucessor pode significar uma escolha entre filhos e filhas que, até então, tinham todos suas próprias ambições secretas de sucessão quando o pai se afastasse”.

Nesse sentido, Leone (1992, p. 85) afirma que as empresas de pequeno e médio porte são as mais expostas às dificuldades da sucessão, pois devem alcançar simultaneamente a transmissão do capital e a do poder. As grandes empresas, por terem seu capital no mercado financeiro, e por serem seus executivos profissionais contratados, alcançam essas transmissões mais facilmente.

Gersick et al. (1997, p. 152) lembram que “nos momentos iniciais, a dedicação do fundador é muito importante para a empresa”. Nessa fase o perfil, os valores e as crenças do fundador são passadas à empresa e aos funcio-

nários, iniciando assim a formação da cultura organizacional. A dificuldade de conciliar a atenção, tanto para a família como para a empresa, pode levar o empresário a não pensar que a empresa deve transcender a sua própria existência e, em algum momento, alguém deverá substituí-lo. Portanto, o processo de sucessão pode comprometer a sobrevivência e continuidade do empreendimento, pois essa fase é, sem dúvida, um das mais delicadas na vida da empresa familiar. Portanto, a questão da sucessão é o ponto-chave do sucesso da empresa familiar.

O fundador que consegue dar uma boa formação aos filhos e tem a lucidez necessária de perceber que não é imortal, e que é melhor resolver a sua sucessão enquanto está no comando do que deixar seus filhos se digladiarem depois de sua “ausência”, pode contar com a quase certeza de perpetuar a sua grande obra: a empresa que criou e fez crescer.

Segundo Lodi (1987), os principais conflitos que contaminam as organizações familiares são os problemas estruturais e culturais do processo sucessório, o qual, geralmente, é o resultado do comportamento dos familiares atuantes na empresa, que possuem raízes há vinte ou trinta anos, ou mais.

No entanto, a verdade mais comum é o fundador que tem medo de enfrentar essa terrível realidade, de que vai morrer um dia, como todo ser vivo. Por esta razão, é preciso humildade para perceber a hora de preparar os seguidores da missão. Sendo assim, a sucessão na empresa familiar possui dois aspectos relevantes que se relacionam com o seu resultado: o fator preventivo e a atitude do empresário diante do processo de transição. O fator preventivo refere-se à atitude cautelosa e bem planejada do gestor. Já com relação à atitude do empresário, ela é determinada por vários pontos existenciais: o sucesso empresarial, a realização profissional, a mudança no estilo de vida ou aposentadoria. Além desses aspectos existenciais, é fundamental destacar a importância da influência do dirigente (líder) no estabelecimento dos objetivos estratégicos de funcionamento da instituição e de suas prioridades.

O processo de sucessão apresenta, dessa forma, uma série de dificuldades. Entre estas, Bernhoeft (1989) destaca a “divergência entre sócios; número excessivo de sucessores; falta de uma liderança natural ou bem aceita entre os possíveis sucessores; desinteresse dos sucessores pelo negócio; diferenças muito marcantes na participação acionária entre os sócios e, portanto, entre os sucessores; o fundador encara a empresa apenas como uma forma de gerar segurança para os filhos; divergências familiares muito marcantes; insegurança dos funcionários da empresa quanto ao seu futuro, por falta de uma orientação estratégica e operacional e insatisfação ou desinteresse pessoal do fundador com relação ao seu futuro, da empresa e dos familiares”. Aliando-se a esses empecilhos, pode-se citar também a falta de planejamento; estudo de viabilidade do negócio; visão diferenciada entre o sucedido e o sucessor, rivalidade entre familiares pela posse do controle empresarial e despreparo da família para o entendimento do processo sucessório.

Drucker (1995) e Cunha (2004) destacam que na grande maioria das empresas brasileiras, a maior ameaça à sobrevivência não está nas mudanças trazidas pela globalização, no número crescente de concorrentes ou nas oscilações do mercado. De acordo com Padula (2004), para 90% das empresas, as chamadas empresas familiares, o grande desafio consiste em tornar ou manter a organização competitiva, superando os conflitos e separando o âmbito familiar do empresarial. Os números comprovam a dificuldade dessa tarefa. De cada 100 empresas familiares bem-sucedidas sob a gestão dos fundadores (primeira geração), apenas 30 continuam sob o controle da segunda geração e, destas, apenas 15 sobrevivem nas mãos da terceira geração. A sucessão mal conduzida acaba com a empresa familiar bem-sucedida.

Tais problemas não são privilégio de empresas familiares, pois outras organizações também os apresentam de forma semelhante. Para uma empresa tornar-se profissional, o primeiro passo não é contratar administradores profissionais que não pertençam à família. O fundamental é a atitude que a família assume diante da profissionalização.

Portanto, parece pouco adequada a utilização de expressões “sucessão familiar” e “sucessão profissional”, pois, em ambos os casos, é a competência profissional que deve ser objeto de decisão. A sucessão não pode pressupor que a empresa tenha que sair do comando da família. Os próprios herdeiros, se convenientemente escolhidos e treinados, poderão executar todas as transformações necessárias com sucesso, tendo inclusive a seu favor a história do próprio empreendimento.

O lucro das empresas familiares não cresce na mesma velocidade da demanda dos herdeiros, o que obriga cada geração a agregar maior valor ao negócio. De acordo com Bernhoeft (1991), não existe solução mágica de tirar a família e colocar um profissional nos casos em que se constate crise, pois, é preciso, antes de tudo, resolver a questão societária para, depois, atacar os problemas de gestão. Quando o controle passa para a segunda e terceira gerações, com mais gente envolvida, como irmãos e primos, Bernhoeft (2004) explica que eles precisam saber trabalhar como sócios. “Isso é um processo de educação”, sendo assim, a família também precisa se profissionalizar, entendendo como funcionam os negócios, pois, para o autor, “o melhor negócio do mundo não resiste a uma briga familiar”.

Dessa maneira, o sucessor, que poderá ou não se identificar com o sucedido, contribuirá na melhoria, adequação e perpetuação da obra que recebeu. Sua missão deve privilegiar a preservação de valores, a representatividade da sociedade, a preservação da empresa, a obtenção de resultados e a fidelidade de acordo de gestão. Isto porque suceder é substituir com técnica e sabedoria o que já vem sendo feito, sabendo beneficiar-se da história e trajeto percorridos, embora no processo de sucessão possam existir conseqüências positivas ou negativas, devido à forma pela qual se deu a transição da administração familiar.

6. CONSEQÜÊNCIAS DE UMA MÁ SUCESSÃO

A sucessão administrativa de uma organização é de grande importância, porque “é um

processo de transferência do poder que leva um a dois anos de importantes mudanças na cúpula da empresa” (LODI, 1987, p. 9). O autor afirma que a sucessão já deveria começar muito tempo antes, quando os herdeiros do empreendedor ainda são crianças. É importante frisar que não se devem confundir herdeiros com sucessores, pois nem todos os herdeiros podem assumir o papel de sucessor. Sendo assim, o dirigente deve estar bem atento para identificar seu melhor sucessor.

Para isso, Lodi (1987) relaciona algumas medidas que podem auxiliar, alertar e orientar os empresários na condução do processo de sucessão. Entre estas, destaca-se:

a) a formação de bases de sucessores envolvendo a sua formação completa por meio da educação familiar, fortalecendo a ética, a moral referendando a cultura, os costumes e os valores, além do aprendizado do referencial teórico para administrar o seu negócio;

b) o seu plano de desenvolvimento objetivando o desenvolvimento do sucessor em termos de conhecimento do negócio, iniciando, este, suas atividades em escalões inferiores, para que tenha conhecimento das particularidades operacionais da companhia; uma educação continuada, através de reciclagem, cursos contínuos para atualização e informação; e um convívio social e político, envolvendo o relacionamento do futuro sucessor de forma que ele possa ter um desenvolvimento cultural e político;

c) As medidas de caráter organizacional e jurídico significam providências legais para que o sucessor possa assumir sua função de comando de forma efetiva e sem contestações por parte dos outros herdeiros.

7. SUGESTÕES PARA UMA BOA SUCESSÃO

O antigo dito popular “avô rico, pai nobre, neto pobre” explorado por Kiyosaki e Lechter (2001), na obra *Pai rico, pai pobre : o que os ricos ensinam a seus filhos sobre dinheiro*, resume a história de boa parte das empresas brasileiras quando se trata da transferência do poder, principalmente quando se

fala de empresas de pequeno e médio porte. É importante entender que não é a família, em si, que atrapalha a empresa, mas sim a ignorância dos problemas desses relacionamentos. Nesse sentido, a profissionalização da organização viria a pôr limites entre a vida empresarial e a vida familiar, pois se considera que os problemas familiares causam influência negativa no andamento da empresa.

O êxito dos procedimentos sucessórios depende, em grande parte, da elaboração de um processo preventivo de sucessão que, necessariamente, estipulará quem deve integrar o pacto, incluirá o desenvolvimento de liderança de sucessores, definirá a participação e planejamento estratégico da família na empresa, disporá sobre direitos e obrigações acordando desde logo sobre o ingresso de terceiros, sobre a forma de eleição da diretoria, a proporção de participação de cada membro e demais estipulações necessárias ao bom termo do pacto.

Basicamente para Padula (2004), a sucessão deve seguir as seguintes etapas para ser bem realizada:

1. Elaboração do planejamento e do plano para o desenvolvimento dos sucessores;
2. Criação de estruturas organizacionais e societárias para facilitar a sucessão;
3. Processo de profissionalização de empresa familiar; e
4. Treinamento e desenvolvimento de herdeiros.

Outro fator importante é desenvolver uma equipe administrativa, pois é melhor aperfeiçoar um grupo, uma vez que esse plano oferece maior desafio aos candidatos, não desencoraja os não escolhidos e conduz à formação de uma equipe eficiente, tanto antes como depois da mudança do dirigente.

Ao definir a empresa familiar, Lodi (1993, p. 85) refere-se como “aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário, e onde os valores institucionais da organização identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador”. Defende também o autor, que a preparação do

sucessor deve ocorrer desde sua infância, a fim de que ele tome gosto pelo negócio. No caso de a empresa planejar para que o controle da mesma continue com a família, precisa elaborar um plano para o desenvolvimento dos sucessores e aplicá-lo adequadamente.

8. ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO E DO PLANO DE SUCESSÃO

As empresas que planejam a sucessão continuam com uma estabilidade maior nos anos imediatamente seguintes à sucessão, do que as empresas que não planejam. Assim, não se deve esperar para planejar a vinda de um sucessor quando o atual dirigente já estiver para sair. Sendo assim, é essencial, primeiro, reduzir a resistência ao planejamento.

Em seguida, deve-se escrever o plano da sucessão. Os planos, por escrito, ajudam a realizar o trabalho e são de maior ajuda do que se permanecessem na cabeça do dirigente. Eles também podem ser sistemática e periodicamente revistos (LODI, 1987). O novo dirigente deve ter uma declaração, por escrito, dos mais profundos conhecimentos de seu predecessor, no caso de troca de comando entre gerações, sob aspectos de êxito na empresa no passado, assim como quais são os seus pontos fortes e fracos.

Para Lodi (1987), a sucessão, vista como um processo, apresenta uma grande duração de tempo. Esse processo tem o seu início na juventude dos herdeiros, que recebem informações e tratamentos tais, que, no futuro, terão implicações para a troca de poder.

Porém, o planejamento não pode ser considerado uma ferramenta à prova de todos os problemas, pois os de ordem comportamental são, muitas vezes, imprevisíveis. Então, se por um lado ele não pode garantir um final bem-sucedido, por outro, ele cria um clima mais propício ao bom encaminhamento do processo, em razão de conseguir antever possíveis problemas e, com isso, as alternativas de solução.

9. PROCESSO DE PROFISSIONALIZAÇÃO DE EMPRESA FAMILIAR

Estudos revelam que a realização simultânea da profissionalização da administração e da preparação da sucessão familiar se mostra uma alternativa oportuna para a empresa que deseja realizar a sucessão de forma harmoniosa. Através da formalização das atividades, que segundo Chiavenato (2004) partem dos princípios básicos de planejamento, organização, direção e controle das ações organizacionais, é que a inserção dos membros da família nesse processo, assumindo cargos cada vez de maior responsabilidade, possibilita “a familiarização com o negócio e o desenvolvimento do aprendizado necessário para assumir de forma efetiva a condução da empresa” (PADULA, 2004, p. 67).

Cada empresa tem o seu próprio “código genético” e, portanto, cada caso deve ser tratado de acordo com suas características. As soluções devem ser planejadas e bem articuladas. Uma ação de sucesso implantada na empresa do vizinho pode ser uma catástrofe na sua, ainda que ela seja do mesmo ramo, tenha o mesmo faturamento e assim por diante.

A utilização de profissionais qualificados pode contribuir não só para uma boa sucessão, mas também para a eficiência da empresa familiar. O gestor deve perceber a importância de ocupar os cargos da sua empresa pelos méritos profissionais de seus funcionários e não pelos laços afetivos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As discussões feitas neste artigo sobre o tema gestão e sucessão em empresa familiar, organização esta entendida como aquela onde existe certa concentração da propriedade do capital nas mãos de uma família, fato que lhe permite controle sobre aquela, ainda terá “espaço” na economia globalizada. A globalização, se por um lado prejudica as pequenas e médias empresas devido à concentração de mercado em alguns setores, por outro, ajuda-as a estimular a especialização e a desverticalização (cujos sintomas evidentes são a terceirização e a subcontratação), que permitem maior divisão

do trabalho entre as organizações familiares.

A sucessão é uma das mais difíceis tarefas do ciclo de desenvolvimento das organizações. Vários são os agentes que interferem nesse processo: clientes, família, fornecedores, empregados, sucessores e fundadores. Na fase de realização da sucessão, que é difícil de ser superada, existe uma variedade de dificuldades. De acordo com o que foi apresentado neste trabalho, pode-se concluir que as principais dificuldades são:

- Falta de um planejamento da sucessão;
- Incompatibilidade entre a visão estratégica dos sucessores e a dos fundadores; e
- Centralização do poder pelo fundador.

Não se pode afirmar concretamente que, seguindo todas as sugestões propostas, um gestor fará uma boa sucessão. É preciso atentar-se para vários fatores que interferem, tais como: a identificação do sucessor com a área, o contexto organizacional, o momento econômico, dentre outros fatores intangíveis.

As empresas familiares representam a maioria do universo empresarial e enfrentam desafios que podem conduzir ao fracasso do negócio e rupturas familiares, principalmente quando o ambiente é de sucessão da administração. O que tem sido mais comum observar nas empresas familiares, é que muitas delas acabam desaparecendo no momento da troca de comando, principalmente pela ausência de um planejamento adequado de quem assumirá o comando e de que forma. A ausência de planejamento pode levar a um processo de sucessão forçado por alguma situação inesperada, como, por exemplo, saúde debilitada do fundador ou dificuldade financeira da empresa, com necessidade de reestruturação, ou ainda, as duas situações simultaneamente. Além disso, é imprescindível que a decisão seja pautada na razão e não na emoção, e que a continuidade da empresa seja o principal objetivo para a tomada de decisão.

Naturalmente, não se deve julgar positivo o simples fato de o comando sair da família,

mas do gestor atual escolher a pessoa que, na sua avaliação, tem perfil e identificação com o negócio, independente de pertencer à família ou não. Fica claro, portanto, que os problemas enfrentados durante o processo de sucessão nas empresas familiares tendem a ser os mesmos, pois o que define a sobrevivência do negócio é o adequado planejamento da passagem do poder entre as gerações.

O desafio da sucessão da gestão nas empresas familiares se amplia na medida em que aumenta o porte da empresa e a competitividade do mercado. Os conflitos são naturais e surgem em diversos momentos com o ingresso da nova geração. São diversos os pontos de vista e os interesses envolvidos. E o processo enfrenta questões delicadas, como na hora de eleger os novos líderes, restringir participações, delegar, dividir poderes e profissionalizar a gestão. Neste ponto, vale lembrar que as disputas internas podem resultar em discussões judiciais e em cisão da empresa, o que geralmente provoca perda de rentabilidade do negócio, não sendo rara a hipótese de quebra.

As idéias aqui apresentadas e discutidas não têm o objetivo de resolver problemas relativos às empresas familiares, mas orientar o pensamento dos dirigentes, na geração de programas, que visem ao aumento da longevidade da empresa, integrada às expectativas da família.

As famílias querem que todos os seus membros tenham conforto, amor e proteção, especialmente seus filhos. Porém, muitas delas temem que a realização de uma dessas metas venha em detrimento da outra. Elas se preocupam com a possibilidade de que conflitos familiares, indiferença ou falta de profissionalismo, possam prejudicar a capacidade de prosperidade da empresa, destruindo o suporte financeiro para a família e corrompendo o legado e a instituição que se esforçaram tanto para construir. Ao mesmo tempo, elas temem que a pressão da empresa crie tensão, ciúme ou ressentimentos, tornando seu sucesso sem significado.

Por detrás de todos os problemas que as empresas familiares enfrentam com o planeja-

mento sucessório, os relacionamentos dentro da mesma geração e entre gerações, os dilemas de controles, dividendos e herança, o planejamento de carreiras existe um desejo comum: de que a empresa e a família se sustentem mutuamente capitalizando forças para o sucesso.

Pode-se dizer que há consciência de que a separação da família de sua empresa é uma linha imaginária e tênue podendo, assim, determinar o sucesso empresarial. É perfeitamente possível que a empresa familiar venha a ser um empreendimento de sucesso, desde que exista um equilíbrio entre a realização profissional e a dependência financeira.

Finalizando, é importante que a empresa não invista apenas nos familiares atuantes na organização, mas também procure criar novas oportunidades para o restante da equipe que a compõe, ou seja, familiares e não familiares em termos de gerenciamento e sucessão, pois o comportamento organizacional e a sobrevivência estarão fortemente pautados pelas atitudes relacionadas a estes fatores. Sugere-se, portanto, que é necessário capacitar o novo líder sucessor, fortalecendo e dando-lhe suporte com o objetivo de agregar valor à sua formação profissional, acadêmica e também para a prática de negócios.

Ao concluir este estudo, retoma-se o objetivo inicialmente anunciado: levantar e conhecer algumas questões nucleares sobre dificuldades que as empresas familiares convivem no dia-a-dia. Não foi outro nosso objetivo, senão o de instigar aqueles leitores que se interessem pelo assunto, de uma maneira ou de outra, além de procurar motivá-los no sentido da continuidade do estudo, sob a forma de aprofundamento, com a finalidade de gerar novos conhecimentos, novas oportunidades de trabalho e ação no âmbito da gestão e da sucessão em empresa familiar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMARAL, Antonio C. R. Et al. **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.
- BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1989.
- _____. **Empresa familiar: Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 2 ed. São Paulo: Nobel, 1991.
- _____. **Evolução e revolução na empresa familiar**. *Revista Ser Humano*, São Paulo, 2004.
- CUNHA, F. C. **Soluções para o futuro da empresa familiar**. Sala virtual. Disponível <<http://notitia.truenet.com.br/desafio21/neqstorm.notitia.apresentação.ServletDeNoticia?>> Acesso em 30 de junho de 2004
- DONNELLEY, Robert G. **A empresa familiar**. São Paulo: Abril-Tec, 1976. (Biblioteca Harvard de Administração de Empresas).
- DRUCKER, P. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1995.
- GERSICK, Kelin E. et al. **De geração em geração: ciclos de vida da empresa familiar**. 2 ed. São Paulo: Negócio, 1997.
- GONÇALVES, J. Sérgio R. C. **As empresas familiares no Brasil**. *Revista de Administração de Empresas - ERA*, v. 40, n. 1, jan./mar.2000, p. 7-12.
- GRZYBOVSKI, Denise; TEDESCO, João Bosco. **Empresa familiar: tendência e racionalidade em conflito**. Passo Fundo: Editora Universitária. 2000.
- HAIR JR, Joseph et al. **Fundamentos de metodologia de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookmann, 2005.
- HISRICH, Robert D.: PETERS, Michael P. **Empreendedorismo**, Porto Alegre: Bookman, 2004.

KIYOSAKI, Robert T.; LECHTER, Sharon L. **Pai rico, pai pobre: o que os ricos ensinam a seus filhos sobre dinheiro**. 43. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LANSBERG, Ivan. **Succeeding generations: realizing the dream of families in business**. Local: Harvard Business School, 1999.

LEACH, Peter C. **Guia da empresa familiar**. Rio de Janeiro: Xenon, 1998.

LEITE, Roberto Cintra. As técnicas modernas de gestão de empresas familiares. IN: **Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflito**. Passo Fundo: UPF, 2000.

LEONE, N. M. C. P.G. **A sucessão em pequena e Média empresa comercial na região de João Pessoa**. Revista de Administração. São Paulo: Fundação Instituto de Administração, v. 27, n. 3, jul/set 1992, p. 84-91.

LERNER, W. **Organização participativa**. São Paulo: Atlas, 1996.

LODI, J. B. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.

_____. **O fortalecimento da empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1989.

_____. **A empresa familiar**. 4 ed. São Paulo: Pioneira, 1993. .

_____. **A empresa familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

MARTINS, Ives Gandra da Silva; MENEZES, Paulo Lucena de; BERNHOEFT, Renato (coord). **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

MOREIRA JÚNIOR, A. L. **Programas de profissionalização e sucessão: um estudo em empresas familiares de pequeno porte de São Paulo**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1999.

NETO, R. S. **Mais uma que vai embora**. Veja, São Paulo: Abril, ano 30, n.18, 07/05/97.

_____. **Familiar & Sucessão**. Sala virtual A empresa familiar. Disponível em: <<http://www.ibcg.org.br>>. Acesso em 30 de março de 2004.

PADULA, Antonio Domingos. **Empresa familiar: profissionalização, desenvolvimento e sucessão**. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 1998.

_____. **Empresa familiar: criação, profissionalização, desenvolvimento e sucessão**. 3ª ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2004.

RICA, D. **Empresa familiar: sucessão em conflito**. Sala virtual A empresa familiar. Disponível em <[http://www.empresafamiliar.com.br/artigo 13-1.asp](http://www.empresafamiliar.com.br/artigo%2013-1.asp)>. Acesso em 28 de abril de 2004.

SERRA, F. **Todos são responsáveis pelos resultados da empresa**. Sala virtual A empresa familiar. Disponível em <<http://www.guiarh.com.br/y5.htm>>. Acesso em 30 de março de 2004.

SÔNIGO, D.; PEREIRA E. **A nova alma do negócio**. Sala virtual sobre a nova alma do negócio. Disponível em <<http://www.balto.pt/public/Default.asp>>. Acesso em 28 de abril de 2004.

VIDIGAL, Antônio Carlos. **Viva a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996. 132p.

VELOSO, G. **Como ser empresário**. Revista Jovem empreendedor. Florianópolis: empreender, 2000, p. 12-16.

ZANELLI, José Carlos; ANDRADE, Jairo Eduardo Borges; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, Organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.