

GESTÃO EMPRESARIAL: um estudo sobre a sucessão nas empresas familiares

Josias Correia dos Santos Júnior

Elídio Vanzella

RESUMO

Verificando-se os dados históricos de empresas familiares, encontram-se várias dificuldades em sua administração e na continuidade de suas atividades, restando claro que o maior dilema vivido pelos seus fundadores está atrelado à sucessão de seus diretores, executivos e no modelo de gestão por eles adotado. Ao longo das últimas décadas muitas pesquisas foram realizadas envolvendo as empresas familiares, constituindo uma variedade de conceitos, processos e sugestões em administração. Nesse sentido, esse trabalho teve como objetivo descrever as principais dificuldades encontradas gestores no tocante ao processo de sucessão nas empresas com administração familiar e, de maneira específica, descrever as características das empresas familiares no tocante ao sua estrutura organizacional, processos, planejamento estratégico e processo sucessório. Para isso utilizou-se da pesquisa bibliográfica e exploratória que procurou, em autores no assunto, identificar considerações sobre o tema abordado para a busca de resolução do problema por meio de referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo os aportes científicos. Como resultados, verificou-se que processo de sucessão é um momento decisivo para a empresa familiar no sentido de que a sua sobrevivência e sucesso no mercado dependem diretamente do êxito nesse processo. O significado de sucessão empresarial na empresa familiar está longe de apenas passar os bens para herdeiros, e se constitui na transmissão da responsabilidade em planejar e organizar para garantir o futuro. Isso significa realizar a preparação necessária para assegurar a harmonia entre os interesses familiares e a continuidade da empresa através das gerações. Assim, o processo sucessório nas empresas familiares se afirma como um momento decisivo para a sobrevivência dessas organizações.

Palavras-chave: Empresa Familiar. Gestão. Sucessão.

ABSTRACT

When checking the historical data of family companies, there are several difficulties in their management and in the continuity of their activities. It is clear that the greatest dilemma experienced by its founders is related to the succession of its directors, executives and the management model by They adopted. Throughout the last decades many researchers have been carried out involving family companies, constituting a variety of concepts, processes and suggestions in administration. In this sense, this paper aimed to describe the main difficulties encountered by managers in relation to the succession process in family-run businesses and, in a specific way, to describe the characteristics of family companies in terms of their organizational structure, processes, strategic planning and succession process. In order to do so, we used the bibliographic and exploratory research that sought, in authors in the subject, to identify considerations on the subject addressed for the search of resolution of the problem through published theoretical references, analyzing and discussing the scientific contributions. As results, it was verified that succession process is a decisive moment for the familiar company in the sense that its survival and success in the market depend directly on the success in this process. The meaning of business succession in the family business is far from just passing the goods to heirs, and constitutes the transmission

of responsibility in planning and organizing to secure the future. This means making the necessary preparations to ensure harmony between family interests and business continuity across generations. Thus, the succession process in family businesses is affirmed as a decisive moment for the survival of these organizations.

Keywords: Family Business. Management. Organizational Succession.

INTRODUÇÃO

Num mercado econômico cada vez mais globalizado e competitivo as pequenas empresas se destacam na economia nacional. Micros e pequenas empresas, que geralmente são administradas por famílias, geram empregos, renda, lançam produtos no mercado e representam uma importante fatia do Produto Interno Bruto (PIB).

A empresa familiar pode ser definida como qualquer empreendimento formal que, independentemente do seu porte ou segmento, tenha no seu comando uma família. Nesse contexto Ferreira (2014), assevera que se trata de um negócio que nasce da necessidade de se perpetuar um negócio e com o objetivo de aumentar o patrimônio familiar, com a possibilidade ainda de inserção das próximas gerações nesse cenário, permitindo-lhe captar recursos e expandir o patrimônio existente.

No Brasil, as empresas familiares geram grande volume de produção para atender as demandas do mercado e com isso mantém-se num quadro de participação expressiva no cenário econômico nacional. Por outro lado, junto ao sucesso econômico, surge a preocupação com o processo organizacional, o planejamento estratégico e, por consequência, continuidade administrativa das empresas.

Considerando que nem sempre os sucessores familiares foram preparados para assumir a gestão firma-se o problema da pesquisa na falta de planejamento estratégico e de estrutura organizacional adequada que afetam o funcionamento da empresa familiar e, nesse sentido, a pesquisa busca responder quais os principais desafios encontrados, pelas empresas familiares, em relação ao processo sucessório.

A pesquisa se justifica pela significativa quantidade de empresas familiares que formam o mercado nacional e, que num contexto geral, apresentam, em razão de um planejamento estratégico deficitário, dificuldades no processo sucessório. Por isso, essa pesquisa tem como objetivo geral descrever as principais dificuldades

encontradas pelos seus gestores no tocante ao processo de sucessão nas empresas com administração familiar e de maneira específica, descrever as características das empresas familiares no tocante ao sua estrutura organizacional, processos, planejamento estratégico e processo sucessório e; ainda, analisar relatos de processos sucessórios em empresas com gestão familiar.

REFERENCIAL TEÓRICO

A família é uma consequência da organização social e se molda as condições de vida em um determinado espaço e, por isso, na história da sociedade existe uma relação muito forte entre família e trabalho. Na antiguidade o trabalho acontecia praticamente dentro da própria casa da família que se organizava toda em torno de uma determinada atividade produtiva. A família antiga almejava conservar seus bens, através da prática comum de determinado ofício, com ajuda mútua cotidiana.

De acordo com Bernhoft (2010), apesar das empresas familiares serem notadamente reconhecidas como uma das principais modalidades empresariais no mundo atualmente, poucos autores tratam de sua origem em termos históricos. Contudo, consonante a pesquisa realizada, pode-se perceber características embrionárias de empresas familiares já nas atividades dos artesãos no Egito, na Grécia e na Roma, em que o ofício ocupacional com a arte era transmitido de pai para filho. Isso também ocorreu na Idade Média, onde Segundo Beldi *et al* (2010), os ofícios comumente eram repassados de pai para filho. Os indivíduos eram tão caracterizados pela sua ocupação que suas famílias eram identificadas pela tarefa que desempenhavam, como cozinheiros, pedreiros, sapateiros e carpinteiros. Segundo Backes (2012) já se mostravam presentes os aspectos que delimitam as empresas familiares, tais como a propriedade sobre a empresa, o poder familiar e a intenção de perpetuar a administração empresarial para outras gerações.

Segundo Alves (2009), as famílias patriarcais sustentadas pelo patrimonialismo passaram a gerenciar pequenas empresas, o que perdurou por alguns séculos, até o período da Revolução Industrial. Não existia nessas empresas uma relação profissional ou jurídica entre patrão e empregado, mas uma relação pessoal, fundamentada na confiança mútua e no respeito, que estavam presentes principalmente na administração do fundador. Nesse argumento, Bernhoeft (2010)

explica que, mais tarde, no período da Revolução Industrial, surgiram as grandes usinas e fábricas que adotaram métodos de produção em massa.

Desde a década de 1950, as empresas familiares existentes no Brasil, estiveram presentes em quase todos os segmentos da economia nacional, desde as atividades agrícolas, até o sistema financeiro, passando pela indústria alimentícia, têxtil, meios de comunicação e prestação de serviços. A partir de então, iniciado o projeto de desenvolvimento e modernização nacional, a empresa familiar passou a dividir seu espaço na economia com as multinacionais e Estatais, como ainda ocorre.

Toso Júnior (2015), conceitua a empresa familiar como qualquer negócio organizado formalmente, independente do seu porte ou do seu segmento, que possua em seu comando um indivíduo ou uma família que participe ativamente da gestão e seja responsável pelas principais decisões. O núcleo dessa empresa é a família, que constitui a menor unidade econômica de uma sociedade organizada socialmente por um sistema bastante complexo, envolvido por relações humanas, emocionais, culturais e práticas. Por outro lado, é preciso esclarecer que não é apenas com relação a propriedade de uma determinada empresa que ela será definida como uma empresa familiar. É necessário que haja uma equipe de gestão, em que os principais cargos gerenciais sejam compostos de membros da família proprietária.

Para Bernhoeft (2010), a empresa familiar é toda aquela controlada por uma ou mais famílias, que passou pelo processo sucessório e encontra-se no mínimo na segunda geração. Além disso, para que se caracterize uma empresa familiar, a família deve necessariamente ter uma ligação estreita em relação aos interesses políticos e objetivos das organizações. Dessa maneira, não se pode considerar empresa familiar, a empresa de fundador sem herdeiros. De acordo com Beldi *et al* (2010) nesse tipo de organização empresarial, o equilíbrio entre os interesses da empresa e os interesses familiares é de cunho normalmente psicológico, decorrente do próprio senso de responsabilidade pessoal da relação de parentesco, podendo constituir-se em ações que manifestem certa irracionalidade econômica, acarretados por pressões problemas familiares.

Para Rosignoli (2015), o conceito de empresa familiar é baseado em uma relação entre propriedade e controle. Para o autor, a empresa familiar é uma organização onde um ou mais membros de uma família exerce o controle administrativo sobre a empresa, em decorrência de sua participação no capital social da mesma. Alguns autores sustentam que a propriedade por si só é insuficiente para definir a empresa familiar, sendo essencial a existência de uma estrutura administrativa onde a maioria das funções seja exercida por membros da família proprietária. Nesse sentido, Gersick (2007) na sua obra intitulada “de geração para geração”, propôs um modelo de três círculos da empresa familiar, com três subsistemas independentes, mas superpostos, quais sejam gestão, propriedade e família. Considerando esse modelo, vários autores, dentre eles Adams (2009) e Frantz (2008), propõe que a empresa familiar deve ter quatro planos de sobrevivência no mercado: os planos familiar, estratégico, de sucessão e de propriedade. Para os autores, o plano familiar trata-se de como a família se beneficia de determinado negócio. O plano estratégico serve para decidir como o negócio familiar compartilhará os objetivos financeiros da família e o plano de sucessão, por sua vez, definirá quem será o novo dono ou novo gestor e ainda verificará se os escolhidos estão preparados para tal, enquanto o plano de propriedade faz a intermediação de todo esse processo, observadas as características peculiares a cada empresa.

De acordo com Backes (2012) as empresas familiares possuem características próprias em relação à sua missão, aos valores e à ética que se constituem em verdadeiros desafios. A partir do cumprimento dessas premissas é que será possível a sua continuidade e manutenção no mercado. Nesse sentido, como bem ressalta Davantel (2011), a missão dentro da empresa familiar é composta por normas e valores que influenciam no comportamento e no trabalho das pessoas e como perseguem as suas metas dentro da própria empresa. Segundo Bernhoeft (2010), em relação aos valores, estes são as convicções e princípios morais que se baseiam a cultura empresarial. Em relação à ética, Bergamini (2008) explica que se refere aos padrões de conduta que demonstram como a organização deverá proceder fundamentada em princípios morais e virtudes.

Berhoeft (2010) apresenta ainda as seguintes características inerentes a empresa familiar:

a) Existência de laços afetivos tão fortes que tem capacidade de influenciar comportamentos, relações e o processo de decisão nas organizações independente do porte ou atividade fim;

b) Exigência de uma maior dedicação das pessoas envolvidas, como levar trabalho pra casa, aumentar a quantidade de horas trabalhadas, etc.;

c) Dificuldade em diferenciar as relações familiares das relações profissionais, bem como o emocional do racional;

d) Expectativa de alto grau de compromisso de todos os envolvidos;

e) Valores familiares se confundem com os valores e tradições de família; e

f) Utilização em larga escala de mão de obra eminentemente familiar.

De acordo com pesquisas do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas) (SEBRAE, 2016), os pontos fortes da empresa familiar são que os recursos financeiros são disponíveis pela família, o aval familiar e possibilidade de fazer um levantamento de patrimônio em tempos de crise e a forte valorização da confiança mútua, consequência natural da vivência familiar.

Por outro lado, os pontos fracos são a deficiência no planejamento, na abertura e na gestão do negócio, o consumo reduzido, a concorrência forte, problemas com finanças, com a publicidade, divulgação e falta de busca por assessorias técnicas e profissionais para a reversão desses quadros deficitários.

De acordo com Backes (2012) são ainda características próprias das empresas familiares a sucessão dos cargos administrativos por meio dos laços de família, o fato de que as esposas ou filhos dos dirigentes encontram-se no Conselho Administrativo, a questão de que a posição do parente influi na relação familiar e pela questão de que as ações de cada membro refletem na reputação da empresa independente de sua posição administrativa. No entendimento de Oliveira (2010), outros aspectos relevantes dizem respeito a sua cultura organizacional, as relações humanas e a formação do plano de carreira, bem como a análise dos cargos e funções. Segundo Chiavenato (2009) em qualquer organização a cultura organizacional representa tanto as práticas administrativas quanto as relações humanas. Nesse contexto, Lacombe (2008) assevera que assim como na maioria

das empresas, a cultura organizacional na gestão familiar constrói-se a partir de valores e preceitos inerentes a própria organização, sendo disseminados por todos os membros de uma forma que estes venham a agregar os valores na relação administrativa, alinhado com os outros aspectos organizacionais, como as relações com os clientes, fornecedores, assim como nas situações de cargos, remunerações, etc e, conforme destaca Longenecker (2007), em muitas situações, mesmo não sendo membro da organização, consegue-se perceber a sua cultura organizacional e os princípios basilares que a norteiam e lhe posicionam no mercado, através da socialização da empresa com o meio externo. Apesar do fato de que a cultura organizacional seja manifestada por todos os envolvidos com a empresa, a sua representação mais forte é decorrente do gestor, ou idealizador do empreendimento.

Para Chiavenato (2009), as empresas também desenvolvem seus trabalhos administrativos pautados em fatores econômicos, financeiros e estruturais. Porém, embora esses valores colaborem diretamente para a manutenção da organização no mercado, o fator humano hoje em dia vem sendo considerado o principal fator competitivo, notadamente em relação a formação de pessoal, ligada a habilidade e competências.

Nas famílias, geralmente, existem conflitos que podem, até, ocasionar desequilíbrio familiar, mas quando esses conflitos ocorrem na empresa familiar, há reflexos não somente na esfera familiar, mas nas relações empresariais e acima dos conflitos familiares, existe uma empresa que precisa se manter no mercado, muitas vezes para garantir o sustento da mesma. Segundo Oliveira (2010), em situação conflituosa, deve-se levar em consideração o fato de que a empresa familiar surge do empenho de todos os membros da família que desenvolvem um empreendimento fundado nos valores e preceitos da mesma.

Por outro lado, conforme explica Toso Júnior (2015), não é uma tarefa simples avaliar o controle de atividades desenvolvidas por um determinado grupo de pessoas que participa ativamente do processo de gestão empresarial e conforme destaca Oliveira (2010), o controle e avaliação da ocupação dos cargos e funções na empresa familiar são até mais relevantes que na empresa clássica, tendo em vista que o afeto e a relação familiar às vezes se sobrepõem as capacidades e habilidades que influencia diretamente nas atividades da empresa. Mais

preocupante ainda é o quadro em que um indivíduo que não é membro da família ocupa um cargo expressivo em detrimento de um membro da família, o que geralmente ocasiona conflitos. Essa espécie de limitação de crescimento para profissionais alheios a família é considerada uma desvantagem dessa modalidade empresarial, vez que geralmente são priorizados os aspectos afetivos ao invés dos profissionais.

Segundo Frantz (2008) as empresas de sucesso possuem uma personalidade harmoniosa que permite a conciliação entre o racional, o econômico e o social, com a gestão mais humanizada. Nesse sentido, Ferreira (2014) destaca que a responsabilidade social se apresenta maior e as práticas de gestão devem ser mais humanizadas na empresa familiar, tendo em vista que o significado da atividade profissional desenvolvida é cultivado por relações afetivas em geral bastante intensas. Desta feita a empresa familiar apresenta características peculiares em seus processos gerenciais, que são mais evidentes nos processos de planejamento, organizacional e sucessório.

De acordo com Oliveira (2010), o processo de planejamento estratégico da empresa familiar, assim como em qualquer outra modalidade empresarial, também necessita de uma estrutura básica para sua criação e desenvolvimento. Nesse sentido, o planejamento estratégico pode ser desenvolvido na empresa familiar observando quatro etapas.

A primeira delas é a fase do diagnóstico estratégico, também chamada de auditoria de posição, onde é determinada qual a posição da empresa no tempo e no espaço. Segundo Ferreira (2014), essa fase tem por objetivo a consolidação de um senso comum entre as pessoas que representam os setores da empresa no processo estratégico e é dividida na identificação da visão das pessoas que compõe a empresa, na análise externa da empresa, na análise interna da empresa e na análise dos concorrentes e da competitividade existente no mercado no qual a empresa está ou será inserida.

A segunda fase trata da missão da empresa familiar e pode ser resumida basicamente em cinco momentos. Primeiro se estabelece a missão da empresa familiar. A segunda etapa trata dos propósitos atuais e futuros da empresa, seguida

da etapa de debate do cenário da empresa, da de estabelecimento da postura estratégica, e da macroestratégias e macropolíticas da empresa familiar.

Segundo Oliveira (2010) a terceira fase diz respeito aos instrumentos prescritivos e quantitativos do processo de planejamento da empresa familiar. Nessa fase busca-se analisar os meios pelos quais a empresa pode alcançar os objetivos pré-determinados, onde os instrumentos prescritivos explicitam o que deve ser feito, além da postura estratégica da empresa nesse sentido.

A quarta fase do processo de planejamento estratégico envolve o acompanhamento e avaliação, onde se verifica os caminhos que a empresa está percorrendo e se estes estão levando para o caminho desejado. Essa fase envolve ainda os processos de avaliação de desempenho, quadros comparativos, metas e projetos estabelecidos. Nessa fase levam-se em consideração ainda os critérios de controle e avaliação dentro da situação de custo/benefício.

De acordo com Rossignoli (2015), a estruturação organizacional da empresa familiar representa a alocação dos vários recursos visando alcançar metas e, além de operacionalizar as estratégias estabelecidas no processo de planejamento anteriormente elaborado. Essa estrutura pode ser definida como o conjunto ordenado e equilibrado das responsabilidades dos executivos da empresa familiar, bem como o desenvolvimento e consolidação do processo decisório inerente a função. A estrutura organizacional pode parecer algo fácil de ser delineado, mas sua operacionalização se mostra bastante complicada, em decorrência da influência de alguns fatores como a qualidade dos recursos humanos. Segundo Oliveira (2010), outros fatores também influenciam na operacionalização da estrutura organizacional da empresa familiar: a forma de departamentalização; o equilíbrio entre as atividades meio e fim da empresa; o nível de autoridade estabelecido entre os gestores e os subordinados e ainda a estruturação e operacionalização dos sistemas de comunicação.

No entendimento de Gersick (2007), o processo sucessório é o teste supremo em uma empresa familiar. Depois que seus fundadores conseguem transformá-la e consolidá-la como um empreendimento, sua continuidade é a preocupação maior. A sucessão não ocorre apenas quando um velho fundador se aposenta, mas é movida

por uma espécie de “relógio do desenvolvimento” que começa muito cedo em algumas empresas de natureza familiar.

A sucessão pode ocorrer de maneira gradativa ou por meio de uma mudança repentina, como o falecimento ou afastamento de um gestor, por exemplo. Assim, quando a sucessão é feita por meio de planejamento, permite ao sucessor receber treinamento e experiência adequados, enquanto que, quando é feita por meio de mudança repentina, pode ocorrer com grandes traumas e ocorrência de conflitos.

Segundo Limárcio (2015), a maioria dos empresários não dedica o tempo e o esforço necessário ao preparo adequado da sua sucessão mesmo sabendo que a sobrevivência da empresa familiar e a sua continuidade dependem e muito de como é preparado este processo de sucessão.

No entendimento de Oliveira (2010), alguns fatores devem ser levados em consideração na sucessão familiar; a realidade e os valores da família; a maneira como são tratados os parentes agregados; como está a expectativa de vida dos membros influentes na empresa e o nível de dicotomia entre família e empresa.

Para Bernhoeft (2012), a jornada do processo de sucessão na empresa familiar se inicia a partir do momento em que a geração que está controlando a empresa se depara com a necessidade de transmitir o controle e o gerenciamento das responsabilidades da empresa para a próxima geração, processo este marcado por uma explosão de conflitos que vem a tona e pela falta de normas e regras estabelecidas entre sócios. Assim, pode-se afirmar que a sucessão é a substituição de uma geração por outra a fim de dar seguimento a obra projetada, que envolve mudanças nos estilos de liderança e nos processos gerenciais, em que o êxito está diretamente relacionado a maneira pela qual o pai preparou o filho para o gerenciamento da riqueza e do patrimônio.

METODOLOGIA

A metodologia, de acordo com Gil (2010), consiste em uma reflexão sobre as técnicas e métodos lógicos ou científicos. É a parte em que é feita uma descrição rigorosa do objeto de estudo e dos processos ou técnicas utilizadas para atingir os objetivos inerentes a pesquisa.

A metodologia utilizada para o desenvolvimento desse trabalho foi a pesquisa bibliográfica que procurou, em autores no assunto, identificar considerações sobre o

tema abordado para a busca de resolução do problema por meio de referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo os aportes científicos.

A pesquisa bibliográfica, por sua vez, constitui-se no passo inicial para efetiva construção de um protocolo de investigação científica, ou seja, após a escolha de um tema, é essencial se construir uma fundamentação teórica ou revisão bibliográfica acerca do tema. A revisão bibliográfica fundamenta os conceitos e definições apresentados no trabalho. Nesse sentido, Gil (2010) destaca que a pesquisa bibliográfica trata-se de um levantamento referente ao tema que se propõe estudar, buscando responder a problemática apresentada por meio de um referencial teórico já publicado. É um método pelo qual se analisa e busca conhecimentos sobre determinada cultura, determinado assunto ou matéria, percorrendo todos os passos formais do trabalho científico, analisando diversas posições ideológicas sobre o mesmo tema.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

No entendimento de Oliveira (2010) as principais vantagens encontradas no processo de sucessão administrativa da empresa familiar são:

- a) A continuidade no comando da empresa: nesse sentido, quando se verifica que o executivo não possui um herdeiro capacitado para assumir a gestão empresarial, pode-se utilizar a estratégia de criar uma empresa “holding”, na qual os herdeiros podem ter uma parcela de colaboração sem atrapalhar o funcionamento da empresa e seu futuro no mercado;
- b) Agilidade, rapidez e flexibilidade no processo de tomada de decisões: Que tem muito mais chances de ocorrer em caso de uma interação maior entre os membros da família que participam da gestão empresarial,
- c) Ter na sucessão uma pessoa realmente interessada com o futuro da empresa: De acordo com Bernhoeft (2012), essa vantagem se materializa pelo interesse societário atrelado a responsabilidade e a capacidade de discernimento que contribui para que o herdeiro consiga se tornar um executivo estrategista e empreendedor;
- d) Possibilidade de extensão e mais intensidade nos treinamentos: o executivo herdeiro tem a possibilidade de receber treinamento adequado para ocupar

determinada função desde a sua infância, tornando o treinamento mais extenso (OLIVEIRA, 2010);

- e) A existência de um conhecimento mais profundo da parte de todos acerca do executivo sucessor: Ou seja, a sucessão se torna mais simples, na medida em que todos os envolvidos na empresa já estão cientes de quem será o próximo ocupante do cargo executivo;
- f) Otimização dos sistemas de remuneração: isso ocorre por que naturalmente o executivo sucessor, em tese, visará uma remuneração fundamentada em resultados e participação nos lucros da empresa (FRANTZ, 2008);
- g) Maior poder de comando sobre o executivo sucessor: O que talvez não perdure por muito tempo, mas é importante para prolongar o domínio sobre a situação da empresa;
- h) Espírito familiar: De acordo com Magalhães Neto (2009) essa é uma vantagem na medida em que as próprias organizações não familiares costumam o princípio de que devem ser uma família, para trabalharem mais próximos e atingirem o sucesso de forma coletiva.

Por outro lado, existem também algumas desvantagens no processo de sucessão familiar quando comparado ao que ocorre comumente nas empresas não familiares. Assim, Oliveira (2010) afirma que a primeira desvantagem é em relação a ocorrência de disputa de poder entre membros da família. Nesse sentido, numa empresa familiar de médio ou grande porte, quando aparece a oportunidade de assumir um cargo elevado na área executiva ou administrativa, a tendência é que muitos herdeiros se candidatem, o que pode originar disputas.

Além disso, o executivo que está se afastando por algum motivo, geralmente tem em mente quem será o seu sucessor, o que pode frustrar expectativas de algum funcionário mais capacitado.

Segundo Bernhoeft (2012), outra desvantagem apresentada no processo sucessório da empresa familiar diz respeito à dificuldade em demitir o executivo sucessor, ou seja, nos casos em que o executivo sucessor não corresponda às expectativas e não obtenha os resultados esperados, é necessária uma rápida tomada de decisão em relação ao seu afastamento, o que pode causar desgaste

nas relações familiares e conflitos entre parentes que terão reflexo negativo para a empresa.

Uma terceira desvantagem é em relação a dificuldade em desempenhar papéis diferentes, no sentido de que alguns membros da família passam a ter uma dupla jornada de trabalho, com o trabalho na empresa e o doméstico na residência da família, mostrando-se um fato de conflito e atritos nas relações pessoais na empresa familiar.

O planejamento do processo sucessório é, segundo Magalhães Neto (2009), provavelmente o aspecto mais importante para o processo de sucessão, pois não se trata de um processo sistematizado, mas existem algumas fases que deverão ser consideradas, como:

- a) Identificar os resultados que deverão ser alcançados: Nesse aspecto identificar os resultados que se deseja é necessário em todos os níveis da empresa familiar e posteriormente também no nível organizacional onde o sucessor está inserido. Embora isto possa parecer óbvio, não é o que se tem observado nos processos sucessórios das empresas familiares atualmente.
- b) Estabelecer o perfil básico do profissional: nesse processo devem ser levados em consideração os conhecimentos e habilidades do executivo sucessor, tendo em vista os resultados que deverão ser alcançados, alinhados a prévia identificação dos mesmos (GERSICK, 2007).
- c) Ampliar o debate dos resultados esperados e do perfil profissional do sucessor: Essa é a fase do fechamento do processo de sucessão, observada a interação dos resultados com o perfil do sucessor executivo. Se essa fase for bem trabalhada, o sucesso no processo sucessório terá maiores chances de obter êxito.
- d) Escolher o sucessor: Esse processo pode ser fácil ou difícil, rápido ou demorado. Tudo vai depender do nível de negociação entre as partes envolvidas, da existência ou não de herdeiros qualificados para assumir as funções e da análise dos executivos sobre o perfil do sucessor.

- e) Implementar avaliação de sucessão: trata-se da fase de consolidação do processo sucessório. Nesse sentido, quando houver possibilidade, o executivo responsável pelo processo sucessório deve concentrar seu nível de esforço para que sua evolução seja a mais adequada possível e consiga apresentar os resultados desejados e previamente planejados (BERNHOEFT, 2012).

Quanto a sucessão e a continuidade, Longenecker (2007) destaca que a característica marcante da empresa familiar é a vontade do fundador ou proprietário de transmitir a empresa para a próxima geração e segundo Gersick (2007) o processo sucessório é muito mais complicado de que apenas uma simples tomada de decisão em determinado momento. É um processo que se reflete em duas palavras, ou seja, sucessão e continuidade, que apesar de se complementarem abrangem dois processos diferentes, que torna a sucessão na empresa familiar tão complicada quanto dinâmica. Nesse sentido, a continuidade está relacionada a uma parte gerencial atual da empresa que precisa ser preservada para o futuro, onde ambas são necessárias para minimizar a ocorrência de conflitos futuros. Assim, a preocupação com o futuro da empresa familiar deve começar antes mesmo da necessidade de sucessão.

A carreira dos executivos herdeiros deve ser programada com antecedência e o cuidado em preservar a empresa deve ser acompanhado da busca pela integração e felicidade dos membros da família, evitando a dissolução de ambos.

De acordo com Frantz (2008), Os membros da família que participam ativamente da gestão, devem administrar a organização como se estivessem em uma empresa comum, agindo com a racionalidade a frente da emoção, até por que a intimidade das relações familiares permite ao gestor da empresa familiar conhecer cada um de seus subordinados, o que facilita em todos os processos. Por outro lado, verifica-se também a necessidade de profissionalizar os membros da família que irão suceder os executivos. Ressalte-se que a profissionalização não implica descaracterização como empresa familiar, pois os herdeiros permanecem nos quadros como profissionais.

Para Bernhoeft (2012), a estrutura desse processo de sucessão nas empresas familiares e o método de profissionalização devem ser trabalhados de

duas formas, ou seja, levando-se em consideração primeiramente o interesse dos sócios e também dos acionistas por meio do crescimento e continuidade da empresa. Ainda, Gersick (2007) explica que outro ponto chave para o sucesso do processo de sucessão diz respeito a capacidade de liderança do sucessor, no sentido de que se prepare seu ingresso de maneira ordenada e consensual. A ausência da capacidade de liderança do sucessor acarretará vários obstáculos no processo de sucessão e dará abertura as possibilidades de fracasso do mesmo.

As empresas familiares que conseguem se sustentar por duas ou três gerações são capazes de proporcionar empregos para quem deseja trabalhar e estabilidade financeira para os herdeiros que desejam seguir outras carreiras. Nesse passo é comum existirem tantos membros na família que a propriedade torna-se herança de muitos e para uma boa parcela desses herdeiros, a parcela na empresa deixa de ser uma propriedade e passa a ser um investimento.

Exemplos de sucesso no processo sucessório:

a) De acordo com o Jornal PME notícias (2012), a flexform é uma empresa que possui mais de cinquenta anos no mercado nacional. Foi fundado na cidade de Guarulhos em São Paulo por imigrante italiano chamado Ernesto Lanonni e produzia inicialmente componentes para mesas e cadeiras. Sob a gestão da segunda geração, ou seja, do filho do fundador, chamado Pascoal Lanonni, passou a fabricar a cadeira inteira.

Essa mudança começou a ocorrer no final da década de 1990 quando Pascoal, que é administrador de empresas por formação, diagnosticou que os negócios da família sofriam algumas ameaças, principalmente de concorrentes e decidiu alterar o modelo de negócio, fazendo com que ao invés de apenas peças, a Flexform produzisse cadeiras prontas.

Segundo o PME notícias (2012), o sucesso da mudança na verdade deu início a um conflito familiar, como comumente ocorre nas empresas desse tipo. Na verdade Pai e Filho não concordavam em relação a qual seria a atividade fim do negócio. O desfecho do conflito foi bastante interessante. O fundador decidiu vender sua parte na empresa para o próprio filho, assim, a empresa continua até hoje sob a

administração familiar na parte gerencial quase 80% dos profissionais fazem parte da família.

b) A Di Cunto é uma empresa do ramo de massa, tortas e doces que possui sede no bairro da Mooca em São Paulo. A empresa mantém suas atividades desde o ano de 1935 e foi idealizada pelo patrono da Família o Sr. Donato Di Cunto, que percebeu que a imigração de seus conterrâneos mostrava-se uma boa oportunidade para venda de pães e tortas com receita italiana.

Hoje, mesmo após quase 80 anos da fundação, conforme citado pelo PME notícias (2012), a empresa ainda continua essencialmente familiar atendendo cerca de cinco mil consumidores semanalmente. O gerente de marketing da empresa é o neto do fundador, ou seja, a empresa já está na terceira geração, e começou nos negócios há mais de sete anos. Marcus Di Cunto Júnior começou na área de vendas e atendimento, estudou, se profissionalizou e hoje ocupa um dos mais importantes cargos da empresa da família junto com seu pai que é o diretor geral e sua irmã diretora industrial.

c) Conforme citado no PME notícias (2012), a Esfiha Juventus é outra empresa bastante tradicional do bairro da Mooca, assim como a Di Cunto. É uma empresa familiar que é administrada pela segunda geração do fundador, que faleceu no ano de 1998. Após sua morte, sua esposa e filhos não assumiram a gestão deixando-a na mão de profissionais. Dez anos mais tarde, o filho mais novo decidiu abandonar a carreira de engenheiro mecânico e passou a se dedicar exclusivamente a empresa. Ao chegar a empresa os primeiros desafios enfrentados foram com relação a organização. Os funcionários sequer usavam uniformes e os clientes só tinham a opção de pagamento em dinheiro ou cheque. Também não havia sistema de entregas em domicílio. O engenheiro iniciou então um processo de profissionalização da empresa e o resultado foi que o lucro triplicou em apenas três anos.

Hoje ele preside a empresa na companhia de dois primos, de seu irmão e, boa parte do quadro de funcionários é composta por cunhados, amigos de infância e ex-colegas dos tempos de escola, por que a família não tem membros suficientes para ocupar todos os postos.

d) De acordo com a pesquisa do UOL (2012), a Ypioca é uma das cachaças brasileiras mais conhecidas no cenário mundial e era a mais antiga empresa familiar do país, pois foi recentemente vendida para um grupo multinacional. A empresa foi criada em 1846 pelo Sr. Dário Telles de Menezes e atualmente possui mais de três mil funcionários e detém mais de 13% do mercado nacional da produção e venda de cachaças, sem contar sua presença no cenário mundial. Segundo apuração do UOL (2012) a família não deu detalhes do que motivou a venda da empresa, tendo em vista que era gerenciada por membros da família há um século e meio e apresentava excelentes resultados, mas estima-se que a família continuará com algumas ações e participação nos lucros por muitos anos.

Exemplos de insucesso no processo sucessório

a) De acordo com o Jornal O Estado de São Paulo (2012), a Jimmy Choo era uma grife de luxo de carteiras, sapatos e acessórios. A marca de luxo remonta a uma oficina de sapatos na Malásia nos anos de 1970, pertencente ao pai de Jimmy Choo. O sapateiro comumente levava seu filho para auxiliá-lo na pequena oficina na tentativa que seguisse seus passos. Depois de aprender e dominar a arte com seu pai, Choo se mudou para Inglaterra na década de 1980 para estudar e abriu sua primeira loja em 1986. Rapidamente obteve sucesso e os seus produtos feitos em sua maioria à mão, passaram a atender ícones políticos e a alta sociedade inglesa.

Vinte anos depois, em 1996, Jimmy decidiu vender uma parte de sua empresa para outra pessoa e fundou a companhia Jimmy Choo. Apesar do grande sucesso internacional, internamente a empresa tinha problemas de relacionamento e liderança, e os donos passaram a entrar em constantes conflitos. Os sócios se desentediavam por que Jimmy queria manter a história do seu pai e da sua família, enquanto sua sócia visava o crescimento independente dos valores familiares. Com visões totalmente diferentes, em 2001, Jimmy resolveu vender sua parte para outra companhia e os valores familiares já não se faziam presentes mais na empresa que passou a ser gerida por profissionais contratados pelos novos donos e administrada nos padrões comuns.

b) O caso da Yoki é, talvez, o caso mais emblemático da dissolução de uma empresa familiar, em decorrência da disputa no processo de sucessão da

presidência, tendo em vista o seu porte financeiro e sucesso no mercado. A marca, muito conhecida no setor alimentício, foi vendida, segundo os próprios donos, pela dificuldade em se encontrar sucessores para administrar os negócios, pois as duas herdeiras da companhia não tinham interesse na administração e se desentenderam desde o assassinato do presidente do grupo.

A empresa, fundada em 1989, possuía fábricas em seis Estados e empregava mais de cinco mil funcionários, e em 2013 faturou mais de um bilhão de reais.

Foi vendida a um grupo americano e agora não existem resquícios da administração familiar de outrora. É um dos casos que mais chama atenção nesse sentido, tendo em vista se tratar de uma empresa de sucesso e do desinteresse dos próprios familiares em dar continuidade a gestão, o que acontece mais frequentemente em empresas familiares de pequeno porte.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao término da pesquisa pôde-se concluir que a empresa familiar é toda aquela onde a concentração da propriedade e dos processos gerenciais se encontram nas mãos de uma família em que seus membros passam a compreender que não estão inseridos em uma família comum, pois juntamente com as dificuldades encontradas no processo gerencial da empresa constituída vêm as responsabilidades inerentes aos seus atos.

Por isso, a profissionalização técnica ou superior dos membros da família que compõem a gestão de uma empresa familiar mostra-se essencial para a eficácia da gestão, na medida em que o planejamento e a estrutura organizacional são fundamentais para a manutenção das empresas no mercado em que estão inseridas e contribuem significativamente para o sucesso ou declínio empresarial.

Verificou-se que as pessoas capacitadas profissionalmente é que possuem a capacidade de diferenciar os interesses particulares ou familiares dos interesses empresariais, que nem sempre são iguais, contribuindo para minimizar os conflitos e maximizar a competitividade no mercado, além de contribuir com os processos gerenciais dentre os quais se destaca o processo de sucessão, que se mostrou o mais desafiador de todos.

A sucessão é determinada no longo prazo pela forma com a qual os fundadores da empresa constituíram e instruíram os membros da família, preparando-os para situações de poder ou declínio. Durante uma geração, por exemplo, a súbita propulsão de uma família modesta para família economicamente abastada, se não for acompanhada de caráter moral, pode desestruturar a missão da empresa e influenciar na atitude dos jovens sucessores.

Compreende-se então que os membros da família que vão herdar os cargos e as funções gerenciais devem passar por um processo de conscientização e formação no sentido de que não vão herdar uma empresa, mas sim uma sociedade que se construiu nos alicerces da confiança e do afeto familiar, composta por pessoas com valores, conceitos e ambições diferentes umas das outras, sendo necessário separar família, propriedade e empresa.

Conclui-se que o processo de sucessão deve apresentar um momento decisivo para a empresa familiar no sentido de que a sua sobrevivência e sucesso no mercado dependem diretamente do êxito nesse processo. O significado de sucessão empresarial na empresa familiar está longe de apenas passar os bens para herdeiros, e se constitui na transmissão da responsabilidade em planejar e organizar para garantir o futuro. Isso significa realizar a preparação necessária para assegurar a harmonia entre os interesses familiares e a continuidade da empresa familiar através das gerações. Assim, o processo sucessório nas empresas familiares se mostra um momento decisivo para a sobrevivência dessas organizações.

REFERÊNCIAS

ABREU, R. **Gestão e tecnologia para competitividade**. 2013. Disponível em <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/17718302.pdf>> Acesso em 01 fev 2016.
ADAMS, J. **Growing a family business step by step**. Stone World. EUA. V.26. 2009.

ALVES, T. L. P. **O administrador e a gestão de empresas familiares**. 2009. Conteúdo disponível em <http://www.catolicaorione.edu.br/portal/wp-content/uploads/2015/01/O-Administrador-e-a-Gest%C3%A3o-de-Empresas-Familiares-Revista-S%C3%A3o-Luis-Orione-v.-1-n.-3-jan.dez_-2009.pdf> Acesso em 20 fev 2017.



BACKES, M. A. **Gestão de empresas familiares: Sustentabilidade, crescimento e sucessão.** 2012. Conteúdo disponível em <http://www.uricer.edu.br/site/pdfs/perspectiva/134_277.pdf> Acesso em 21 mar 2017.

BEKIN, S. F. **Endomarketing: Como praticá-lo com sucesso.** São Paulo. Editora Pearson. 2004.

BELDI, C. *et al.* **De herdeiro pra herdeiro: como se preparar para perpetuar e ampliar os negócios de sua família.** São Paulo. Editora Gente. 2010.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações.** São Paulo. Editora Atlas. 2008.

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: desvendando competências, racionalidades e afetos.** São Paulo. Editora Atlas. 2010.

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida.** São Paulo. Editora Atlas. 2012.

CENTURIÓN, J. A. **Empresa familiar, suas vantagens, desvantagens e desafios: O caso da empresa recuperadora Braz soldas Ltda.** Conteúdo Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1162_1162_gestao%20de%20empresas%20familiares.pdf> Acesso em 06 março 2017.

CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos básicos.** Barueri – SP. 7ª edição. 2009.

DAVANTEL, L. **Empresas familiares na contemporaneidade e a sucessão.** VII ENPPEX. II seminário dos cursos de ciências sociais aplicadas da FELCICAN. 2011.

DRUCKER, P. **O líder do futuro: Visões, estratégias e práticas para uma nova era.** São Paulo. Editora Futura. 2007.

FERREIRA, Q. P. **Sistemas de administração: um estudo comparativo entre empresa familiar e não familiar.** São Paulo. Revista dos Discentes da Faculdade Eça de Queirós. Ano III. Nº. IV. 2014.

FLORIANI, O. P. **Sucessão empresarial: Processo sucessório em empresas familiares.** Blumenau – SC. 2008. Disponível em <<http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/maringa/GPE2000-19.pdf>> Acesso em 12 abr 2017.

FRANTZ, T. R. **Práticas de gestão em empresa familiar: Desafio da conciliação entre competitividade e humanização.** Belo Horizonte. Artigo apresentado ao V Encontro dos Estudos Organizacionais da ANPAD. 2008.

GERSICK, E. K. **De geração para geração.** Rio de Janeiro. Editora Elsevier. 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo. Editora Atlas. 5ª edição. 2010.

KOTLER, P. **Administração de Marketing.** São Paulo. Editora Prentice Hall. 2000.



LACOMBE, F. J. M.. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo. Editora Saraiva. 2008.

LIMÁRCIO, T.. **A importância da gestão em empresas familiares**. Resende – RJ. Artigo apresentado ao XII Simpósio de Excelência em Gestão em Tecnologia. 2015.

LONGENECKER, J. G. *et al.* **Administração de pequenas empresas**. São Paulo. Editora Thomson. 2007.

MAGALHÃES NETO, A. B. **As organizações familiares e os processos de profissionalização, sucessão e administração de conflitos: Uma análise baseada no conceito de ciclo da vida**. 2009. Conteúdo disponível em <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2003/TEO/2003_TEO970.pdf> Acesso em 06 mar 2017.

O ESTADO DE SÃO PAULO. **Empresa familiar foi vendida após disputas internas**. 2012. Disponível em <<http://sao-paulo.estadao.com.br/noticias/geral,empresa-familiar-foi-vendida-apos-disputas-internas-imp-,882338>> Acesso em 18 Mai 2017.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo. Editora Atlas. 2ª edição. 2010.

PME NOTÍCIAS. **Conheça agora a história de cinco empresas familiares que deram certo**. 2012. Disponível em <<http://pme.estadao.com.br/noticias/noticias,conheca-agora-a-historia-de-cinco-empresas-familiares-que-deram-certo,2248,0.htm>> Acesso em: 20 Mai 2017.

ROSSIGNOLI, É. **Os desafios da gestão de uma empresa familiar**. 2015. Disponível em <<http://www.unaerp.br/revista-cientifica-integrada/edicoes-anteriores/sici-2015/2093-os-desafios-da-gestao-em-uma-empresa-familiar-1/file>> Acesso em 27 dmar de 2017.

SEBRAE. **As características dos negócios familiares**. 2016. Disponível em <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negocios-familiares,48e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>> Acesso em 15 abr 2017.

SEBRAE. **No Brasil, 90% da empresas são familiares**. 2016. Disponível em <<http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=10410>> Acesso em 20 abr 2017.

TOSO JÚNIOR, R. **Alguns aspectos da administração familiar no Brasil**. 2015 Conteúdo Disponível em <<http://www.fatecid.com.br/reverte/index.php/revista/article/viewFile/37/41>> Acesso em 12 mar 2017.

UOL – SÃO PAULO. **Fabricante do Jonnie Walker compra cachaça ypioca por R\$ 930 mi**. 2012. Disponível em <<https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2012/05/28/fabricante-do-johnnie-walker-compra-brasileira-ypioca-por-r-930-mi.htm>> Acesso em 18 Mai 2017.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo. Editora Atlas. 2009.

WOOD JR., Thomaz. **Gestão empresarial:** oito propostas para o terceiro milênio. São Paulo. Editora Atlas. 2008.