



EMPRESAS FAMILIARES NA CONTEMPORANEIDADE E A SUCESSÃO

ÁREA: ADMINISTRAÇÃO

DAVANTEL, Luiz Carlos

PETRI, Amauri Sidnei

CREPALDI, Jesus

Resumo: Acompanhando os dados históricos de empresas familiares, encontramos uma série de dificuldades na administração e na continuidade de suas atividades, mas está claro que o maior dilema de seus fundadores está principalmente quando falamos na sucessão de seus diretores, executivos e no modelo de gestão a ser adotado. Ao longo dos anos, muitos estudos foram realizados envolvendo a empresa familiar, dentre eles podemos citar uma variedade de conceitos, processos e sugestões em administração. Este artigo tem por finalidade, destacar alguns pontos da história, da sucessão e do desenvolvimento de uma administração adotando a governança corporativa, porém as interpretações podem ser variadas, sendo possível desenvolver inúmeros projetos para esse processo. O fundador de uma empresa familiar coloca em seu negócio, além de todos os seus esforços e recursos, principalmente o seu sonho, o coração e a alma, mas com o passar dos anos, vem os herdeiros, filhos, netos e bisnetos, que terão de dar continuidade a um sonho que na maioria das vezes não é o deles. E agora o que fazer? Como delegar quem vai assumir o lugar do fundador? Como será a relação entre os herdeiros? Quem entre os herdeiros está preparado para esta função? Qual o melhor processo de gestão a ser adotado?

Palavras-Chave: Empresa Familiar. Sucessão. Governança Corporativa.

Abstract: Following the historical data of family businesses, we find a number of difficulties in administration and continuity of its activities, but it is clear that the biggest dilemma of its founders is especially when we talk about the succession of its directors, officers and management model to be adopted. Over the years, many studies have been conducted involving the family business, among them we can cite a variety of concepts, processes and suggestions in management. This article aims to highlight some points of history, succession and development of management adopting a corporate governance, but the interpretations can be varied, it is possible to develop several projects for this process. The founder of a family-owned company puts into their business, beyond all efforts and resources, especially his dream, his heart and soul, but over the years, come the heirs, children, grandchildren and great grandchildren who will have to continue a dream that most of the time is not theirs. And now what? How to delegate who will take the place of the founder? How will be the relationship between the heirs? Who among the heirs is ready for this? What is the best management process to be adopted?

Keywords: Family Business. Succession. Corporate Governance.

1. INTRODUÇÃO

O objetivo deste artigo é estudar e analisar as Empresas Familiares na Contemporaneidade e as dificuldades enfrentadas pelas administrações advindas dos



históricos de mudanças culturais e econômicas provocadas pelas adversidades da globalização, gerando grandes crises no processo sucessório.

As empresas familiares atualmente geram grandes volumes de produção para atender as necessidades da população e com isso tem tido uma grande participação na economia do País contribuindo de maneira expressiva com nosso PIB. Junto ao sucesso econômico vem à preocupação da continuidade administrativa, em quem será o sucessor para manutenção do sucesso, surge à necessidade de mudanças urgente é a utilização de planejamento estratégico passa a ser importante para que dentro do período natural de preparo do sucessor tudo possa ser resolvido de maneira profissional, considerando que na maioria das vezes o sucessor familiar não está preparado para assumir a gestão da empresa.

2 CONCEITOS E DEFINIÇÕES SOBRE EMPRESA FAMILIAR

Há muitos estudos realizados acerca da empresa familiar, porém as interpretações são divergentes, não sendo possível a construção de um conceito específico. Segundo Uhlaner (2002), a dificuldade de obter uma definição clara sobre a empresa familiar se deve, em parte, ao fato de os negócios familiares serem realidades diferentes por natureza. A definição de empresa familiar foi um dos aspectos que mais se escreveu, sendo possível encontrar na literatura uma gama de definições e concepções.

Desse modo, assim como afirmaram recentemente Astrchan, Klein e Smyrnios (2002), algumas definições centram-se mais no conteúdo, outras no objetivo e outras, ainda, no formato das empresas familiares. Da mesma forma, enquanto alguns autores propõem definições concretas sobre o conceito de empresa familiar, outros se limitam a descrever quais são as características, diferenciais em relação a outros tipos de empresas.

No entanto, a maioria delas gira entorno de três aspectos que equivalem às três características que, segundo o professor Gallo (1995), servem para delimitar, na prática, as empresas familiares, sendo eles: a propriedade ou controle sobre a empresa; o poder que a família exerce sobre a empresa, normalmente pelo trabalho nela desempenhado por alguns membros da família e a intenção de transferir a empresa a futuras gerações e concretização disso na inclusão de membros dessa nova geração na própria empresa.



Com relação as definições de empresa familiar, podemos encontrar algumas na literatura. Carsud (1996, p. 4) cita que “Empresa familiar é aquela em que a propriedade e as decisões são controladas pelos membros de um ‘grupo de afinidades afetivos’”.

Já Bork expõe:

Empresa familiar é a que foi fundada por um membro da família e foi transmitida, ou espera-se que se transmita, aos seus dependentes. Os descendentes do fundador ou fundadores originais terão a propriedade e o controle da empresa. Além disso, membros da família trabalham, participam e dela se beneficiam. (BORK, 1986, p. 4)

Outra definição é de Gallo e Sveen (1991, p. 4) onde afirmam que “Empresa na qual uma só família possui a maioria do capital e tem controle total. Os membros da família formam parte da diretoria e tomam as decisões mais importantes”.

3. HISTÓRICO DA EMPRESA FAMILIAR

A empresa familiar tem sua origem muito antes da revolução industrial e pode ser considerada a instituição mais duradoura e universal. Segundo O'Hara (2009), a Kongo Gumi - Construtora de Templos, é a empresa familiar mais antiga, sendo fundada no ano 578 no Japão e encerrando suas atividades em 2006, momento em que foi adquirida pelo grupo Takamatsu construction. Com isso terminava então, a corrida espantosa de 1428 anos da Kongo Gumi como um negócio familiar, correspondendo a incrível marca de 39 gestões, com sucessões em média a cada 35 anos.

No Brasil, uma das maiores empresas caracterizadas pela administração familiar é a Votorantim, fundada em 1918, na cidade Paulista de Votorantim. Esta iniciou suas atividades no segmento têxtil e se expandiu em vários setores tais como: química, siderúrgica, celulose e financeiro. Essas empresas são muito bem sucedidas dentro da organização que se enquadram, porém conforme Pádua (2004) apenas 35% das empresas familiares passa para a segunda geração e menos de 13% para a terceira geração. Em nosso país 90% da empresas são familiares, sendo que 1/3 das mil maiores também são empresas familiares.

4. SUCESSÃO FAMILIAR

Na primeira etapa da criação da empresa, é de fundamental importância a participação familiar, o que não se aplica nas fases seguintes de crescimento e maturidade organizacional.



“A questão da sucessão tem uma posição ambígua, pode dar as empresas uma nova perspectiva de atuação, ou pode ser a sua destruição, aliada a falta de profissionalismo”, afirma o consultor Domingos Ricca (2007), da DS consultoria empresarial de São Paulo.

Quando falamos em sucessão, temos a impressão de que a partir de determinado momento, o pai, fundador da empresa, desliga-se da direção dos negócios e passa para o seu sucessor a total administração de tudo que envolve a empresa familiar.

Passos (2006) compara essa transferência de responsabilidades com a corrida de revezamento de bastões. Não teria graça nenhuma, se o primeiro corredor ao chegar ao final de seu tempo, parasse e entregasse o bastão ao seu parceiro, para começar a correr; o que é interessante, é o sincronismo que um chega a seus metros finais da corrida e já encontra o seu parceiro correndo, adquirindo assim velocidade e troca o bastão em um determinado espaço em pleno movimento, e a transição será considerado perfeito quando o público mal percebe esse momento, e que passa a incentivar o próximo corredor como se fosse o anterior para que a equipe alcance o objetivo de vencer o desafio.

Neste caso podemos observar que: “continuidade e mudança convivem em harmonia com um objetivo comum”. (PASSOS *et al.*, 2006, p. 72) Este conceito é também importante se observado no âmbito da família empresária, tendo assim a garantia de superação das dificuldades no momento da sucessão. Ao olharmos a imagem da passagem do bastão na corrida de revezamento, podemos dizer que é o espelho para transição e sucessão nas empresas familiares.

Quando nos referimos ao processo de sucessão e continuidade, a pergunta mais freqüente é quem será o próximo presidente da empresa? Mas, restringirmos apenas a essa questão é muito superficial, sabendo que o poder é visível, mas há outros fatores de suma importância a serem observados e definidos com os possíveis herdeiros. Isso servirá para que sua liderança possa atuar de forma efetiva no alinhamento familiar e societário que precisam ocorrer de forma invisível aos olhos do mercado.

Outro fator importante a ser observado, é o tempo utilizado para essa transição. Assim como na corrida de revezamento de bastões, há um limite em metros para que possa fazer a transferência, nesse sentido, também no âmbito empresarial, será discutido e avaliado qual será o tempo necessário para que de acordo com a realidade seja preparada a sucessão de forma a entender o melhor momento para isso.



Diante da sucessão, muitas pessoas encaram como um momento estanque, pontual e não como um processo. Mas, é preciso sempre pensar no processo como um todo, para dessa forma visualizar as etapas de preparação, a passagem e a continuidade.

Outro momento de fundamental importância para a continuidade do sucesso e estabilidade da empresa familiar é o planejamento, pois quanto melhor planejado, menos conflitos sofrerá nesta mudança.

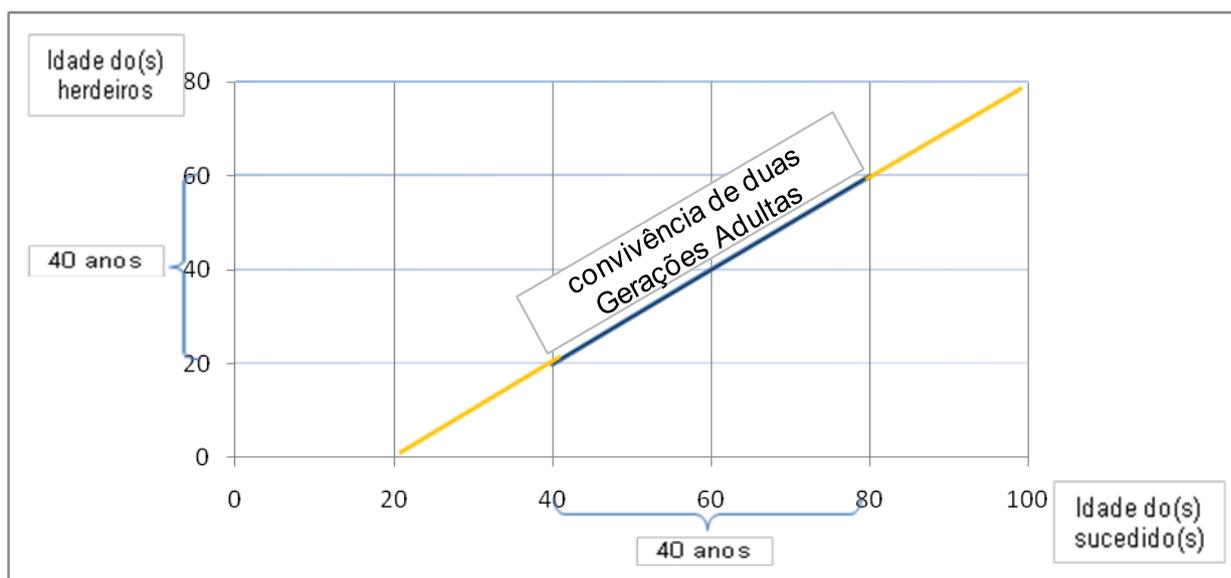
Passos (2006, p. 74) expõe que:

como todo processo complexo, pede um bom planejamento, provavelmente apresentará períodos de rápido avanço combinados com momentos de letargia, requer o envolvimento do maior número possível de participantes na busca de respostas consensuais, tende a acontecer em etapas graduais e, partindo do pressuposto de que o objetivo é a perpetuação da família empresária.

Para melhor entender, observamos que o processo de convivências de duas gerações em uma família empresária, chega a durar 40 anos, considerando que o pai aos 40 anos de idade começa a envolver o filho com 20 anos de idade na empresa, mas só pensa em parar de trabalhar aos 80 anos.

Nesse sentido, não há necessidade de se ter pressa para entrar na empresa, é muito importante ter tempo suficiente para investir na formação e desenvolvimento de uma experiência sólida, preparação para ser sócio e não apenas filho do dono e inclusive com envolvimento em outras companhias.

Gráfico 1 – Convivência de duas Gerações Adultas



Fonte: Passos (2006, p. 74)



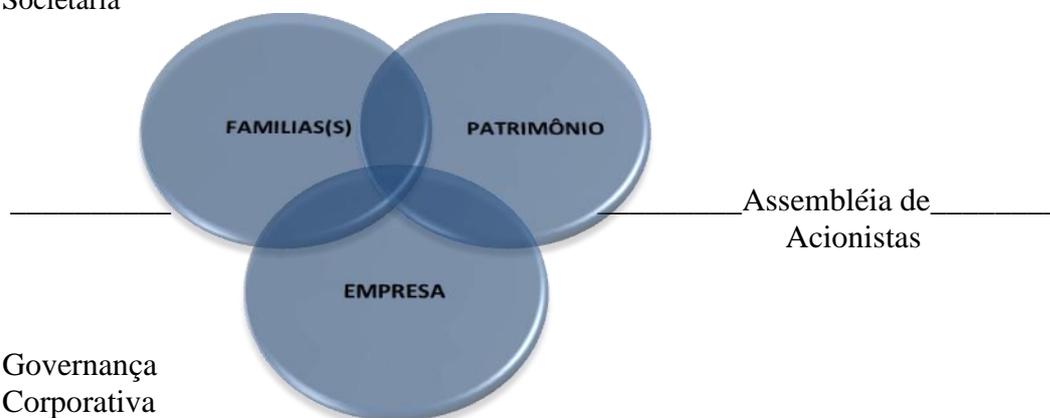
Com o aumento da expectativa de vida e retardamento de aposentaria é possível que se conviva em uma empresa familiar até três gerações, aumentando assim o conflito. Nesse caso, com muitas pessoas envolvidas, é preciso avaliar em que fase se encontra cada pessoa, tendo um plano de ação para preparar e discutir com elas toda a possibilidade de suceder o fundador.

Todo o processo sucessório começa antes dos membros da família se dar conta disso, o planejamento se faz necessário em todas as fases do negócio, e mais ainda, um planejamento estratégico, trará em seu contexto o processo da sucessão para a continuidade da empresa familiar e de seu patrimônio.

Em tempo, o planejamento de forma geral e principalmente o da sucessão, dará oportunidade ao maior número de pessoas envolvidas participarem das decisões e trará um maior comprometimento assegurando a continuidade, que emite mensagens positivas ao mercado e agrega valor a empresa.

Como podemos observar na Figura 1 abaixo:

Governança familiar e Societária



Governança Corporativa

Figura 1: Governança Na Empresa Familiar

Fonte: Passos (2006, p. 128).

Entendemos que na sucessão de uma empresa familiar, todos aqueles que de certa forma tem envolvimento com a empresa, tem um ponto de vista de acordo com o seu entendimento, então é preciso avaliar que, o sucedido, o sucessor, os sócios, os parceiros fornecedores e clientes, colaboradores e o mercado em geral, vêem este fato de forma diferente.



Diante disso, primeiramente vamos observar o ponto de vista do sucedido, que com esforços, dedicação, carinho e muitas preocupações, administrou a empresa até esse momento, e agora deverá transferir todas as decisões para um sucessor. Como fica seu envolvimento e sua atividade profissional? Está preparado para assumir um novo desafio? O que foi planejado para ele de agora em diante? Mas também tem as preocupações do sucessor, que tem em mãos toda uma história do sucedido para dar continuidade, e será cobrado para ser melhor, que a empresa tenha sucesso e precisa agora administrar uma sociedade e não apenas a sua empresa. Será que ele está preparado, com as técnicas, estratégias, e disposição para assumir tamanha responsabilidade, sabendo que há outros herdeiros (sócios) que poderiam assumir em seu lugar e nesse momento precisa aceitar um novo presidente.

Por outro lado, temos os colaboradores que não fazem parte da família, que estão diretamente envolvidos em todo o processo, e serão atingidos por todas as mudanças que por ventura ocorrer, tendo em vista uma nova direção e novas estratégias.

Sendo assim, paremos agora para observar como vai impactar no mercado essa mudança, os clientes, fornecedores, bancos e todos aqueles que estavam acostumados à presença do fundador, sentem-se agora abandonados e precisam adquirir confiança na continuidade da empresa.

Nesse sentido, afirmamos que a sucessão sendo planejada e transparente trará benefícios importantíssimos para todos os envolvidos, sendo eles, colaboradores, fornecedores, agentes financeiros, herdeiros não sucessores, familiares e o próprio sucedido estarão tranquilos e confiantes sabendo que houve legitimidade na transição.

A sucessão ora comentada, diante do planejamento e da continuidade da família empresária, compreende momentos distintos, processos diversos, diferentes ferramentas e estruturas, porém não é necessário que se respeite uma ordem, é preciso começar em algum momento, tomar alguma decisão, como já dissemos o processo de sucessão é de longa duração podendo envolver duas ou mais gerações que atingirá a empresa, família e patrimônio, e a melhor forma de encarar é entender e imaginar os acontecimentos ao mesmo tempo e o tempo todo.

Sucessão e continuidade podem começar por um diagnóstico societário, histórico da empresa: De onde viemos? Qual foi a nossa história? Conhecendo de forma mais precisa a situação atual que é de fundamental importância para traçar os passos futuros, e assim ter o reconhecimento societário que será realizado nas três esferas-família, patrimônio e empresa,



identificando aí os desafios e oportunidades na visão de cada membro da família, tendo a oportunidade de discutir o resgate histórico e os valores da família, além de prospectar a visão de futuro do grupo.

Conforme diz Passos (2006, p. 86):

Em seguida, é o momento de todos na família arregaçarem as mangas e iniciarem a discussão do acordo societário. Em linhas gerais, pode-se dizer que esse acordo regula direito e deveres e, assim, gera e exige compromissos. Mas isso é pouco: tão ou mais importante que o documento final, que resultará de inúmeras conversas entre os familiares no papel de sócios, é a oportunidade de reflexão sobre o futuro da família, do patrimônio e da empresa propiciado pelas discussões a respeito do acordo, além da mudança de atitude que permitirá o exercício da relação societário. Por isso, se tivéssemos de dizer apenas uma coisa sobre o acordo societário, seria isto: ele deve ser construído pelas partes, com a participação de todos e por consenso.

No coração do acordo societário encontra-se o código de ética. Não é para menos: ele reúne os princípios que norteiam a sociedade familiar. Trata especialmente de aspectos intangíveis, valores, coisas que não podem ser quantificadas, e como isso se traduz em ações práticas.

As discussões sobre o acordo societário e o código de ética dão origem a documentos e à estrutura de governança. Ao mesmo tempo, os esforços da família empresária se voltam também para o trabalho em torno do projeto de vida de cada membro da família, independentemente da geração a que pertence.

O esforço coletivo em benefício do projeto de vida de cada um dos familiares, parte do pressuposto de que a felicidade individual e o sucesso coletivo estão intimamente ligados. "Sócios felizes agregam valor e contribuem para o sucesso geral".

Além de estabelecer regras para o convívio societário, por meio do acordo societário e do código de ética o planejamento da sucessão e da continuidade dá origem à estrutura de governança familiar, societária e corporativa, formada por fóruns específicos: os conselhos de família, societário e de administração.

A empresa por sua vez, requer a renovação de suas estratégias por meio de planejamento estratégico adequado. Nesse sentido, é importante ressaltar que a interação entre as esferas família e da empresa é uma das características mais importantes das companhias de controle familiar, e deve ter influência direta sobre rumos dos negócios e sua estratégia.

Tendo em vista o exposto, podemos entender que, a sucessão da empresa familiar é de suma importância para sua continuidade, e deverão constar em seu planejamento todas as etapas necessárias, para acontecer de forma transparente e legítima, apoiada por todos os envolvidos na sociedade empresarial, familiar e patrimonial.

Destacamos aqui alguns pontos importantes que devem ser privilegiados no planejamento, a fim de melhorar o desempenho e a continuidade da empresa familiar.



Portanto, dentre os instrumentos para prática de uma boa governança corporativa, estão: assembleia geral; conselho de administração; diretoria e auditoria externa.

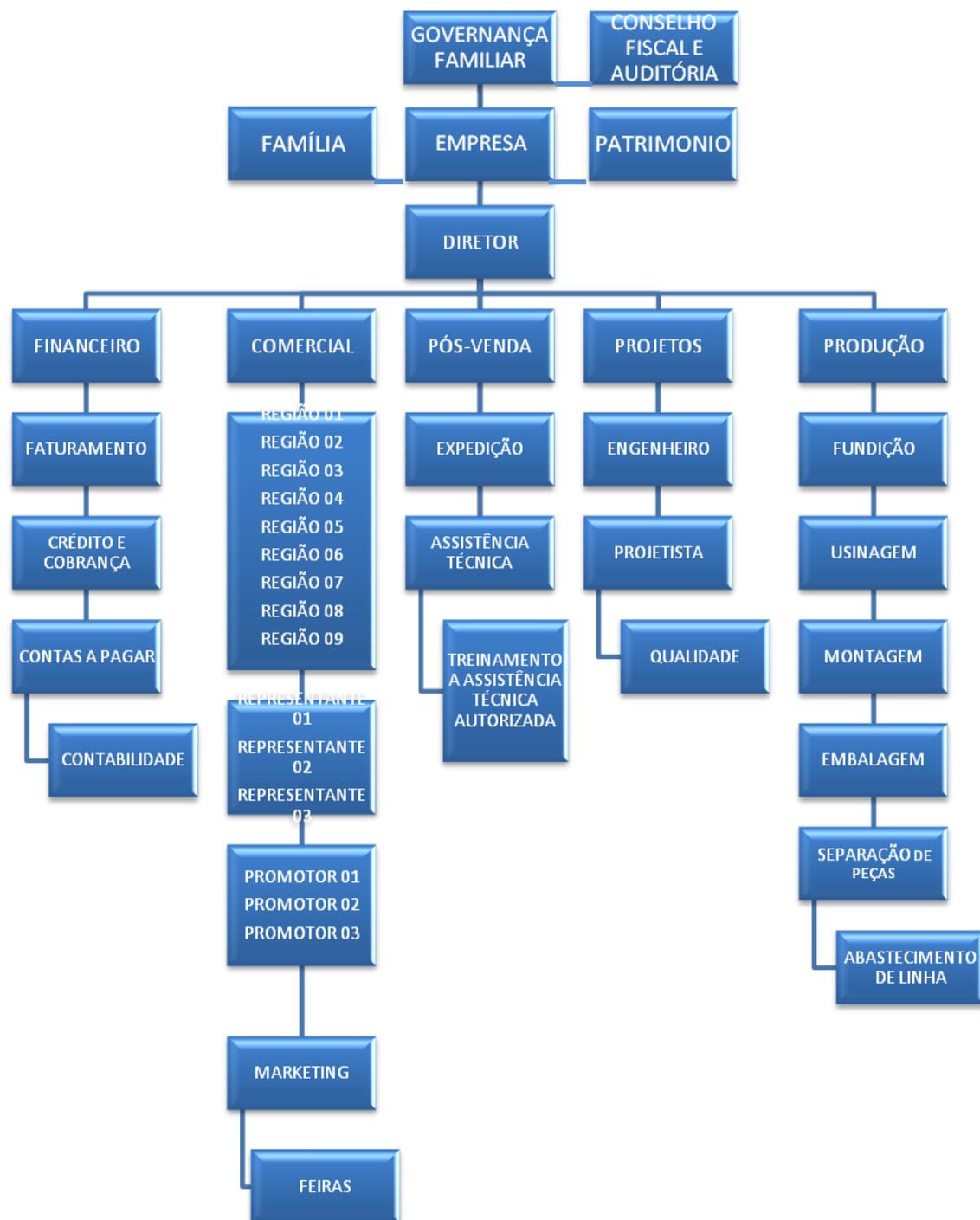


Figura 2: Sistema Organizacional de Uma Empresa

Fonte: Arquivo pessoal dos pesquisadores.



Quando falamos em governança corporativa, destacamos um conjunto de práticas, que envolve todo o processo de gestão, tais como: regras, costumes, leis, políticas e regulamentos, com a finalidade de normatizar o modo como a empresa será administrada e controlada, criando confiabilidade na gestão por todos os acionistas, administradores, colaboradores, fornecedores e projetando imagem positiva para o mercado.

5. METODOLOGIA DE PESQUISA

O presente trabalho possui como metodologia o estudo de fontes bibliográficas que abordam a temática: "Empresa Familiar e sucessão", de acordo com Gil (2002, p. 44) "pesquisa bibliográfica é aquela desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos".

Este artigo tem como finalidade explicar sobre o assunto proposto a fim de conhecer e contribuir com as empresas em suas estratégias de atuação, sendo pautado basicamente em pesquisa bibliográfica, pois a intenção é constituir um referencial teórico, possibilitando o conhecimento geral a cerca da empresa familiar como: conceito e definições; histórico; dificuldades e sucessão da mesma.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto e analisando a economia brasileira nos dias de hoje, podemos dizer que a maior preocupação atual da empresa familiar é se manter em atividade e conseguir superar as dificuldades impostas pelas grandes mudanças ocorridas nas ultimas décadas, tais como: diversos planos econômicos ditados pelo governo; novas tecnologias; responsabilidade social; alterações na legislação relacionada ao meio ambiente; globalização e sucessão.

Nessa conjuntura, encontramos empresas que continuam adotando o método de trabalho herdado pelos fundadores e práticas diversas, não conseguindo desempenho necessário para sobrevivência da instituição. No entanto, há empresas que adotam uma tecnologia de última geração em seu parque fabril e administrativo, sendo conservadoras e centralizadoras na tomada de decisão. Já outras muitas empresas adotam a governança corporativa em todo o seu processo de gestão.



A prática de uma boa governança deve proporcionar, principalmente, transparência, igualdade e responsabilidade pelos resultados para todos os sócios da empresa.

O mito da empresa familiar foi construído ao longo da história sobre uma infinidade de sucessos e fracassos de milhares de empresas em todos os países do mundo. Uma casta de empreendedores e, respectivamente, seus sucessores, foi capaz de perpetuar os negócios por várias gerações pelo fato de ter atribuído ao negócio um sentido mais amplo do que as emoções afloradas no seio da família e da empresa. (MENDES, 2008).

7. REFERÊNCIAS

GIL, Antônio C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BM&FBOVESPA. **O que é governança corporativa?** Disponível em: <www.investpedia.com.br/artigo/O+que+e+governanca+corporativa.aspx> Acessado em 15/05/2011.

CASILLAS, J. C. et. al. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

FOLHA DE LONDRINA. **No Brasil, 90% das empresas são familiares**. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=10410>> Acessado em 15/05/2011.

GALLO, M. A. **Empresa Familiar: textos Y casos**. Barcelona: Praxis, 1995.

LOPES, Cícero. **O que é governança corporativa?** Disponível em: <http://imasters.com.br/artigo/3941/governanca/o_que_e_governanca_corporativa/> Acessado em 15/05/2011

O'HARA, As 100 empresas mais antigas do mundo
<<http://estrategiaempresarial.wordpress.com/2009/01/29/as-100-empresas-mais-antigas-do-mundo/>> Acessado em 13/05/2011.

PÁDUA, A. D. **Empresa Familiar**. Porto Alegre: Sebrae, 2004.

PASSOS, Édio *et. al.* **Família, família, negócios à parte: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar**. São Paulo: Gente, 2006.

RICCA, Domingos. **Sucessão na Empresa Familiar: conflitos e soluções**. CLA Editora, 2007.

UHLANER, L. M. The use of the Guttman scale in development of a family business index. **Research Forum Proceedings of 13 Annual World Conference of Family Business Network**, Helsinki, 2002.

MENDES, Jerônimo. **O mito da empresa familiar, sucessos e fracassos**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/o-mito-da-empresa-familiar/23563/>> Acessado em 15/05/2011.