

EMPRESA FAMILIAR: UM ESTUDO SOBRE A DIFÍCIL TAREFA DE SE PREPARAR UM SUCESSOR PARA SUA GESTÃO.

LIMA, Abizai Campos¹

Resumo

Todas as empresas, independente de serem familiares ou não, passarão por processo de sucessão, que pode enquadrar tanto as grandes quanto as médias e as de pequeno porte. As empresas familiares proporcionam inúmeros benefícios para a sociedade. São patentes pesquisas que objetivem analisar o processo de secessão em empresas familiares. O processo não é algo fácil. Requer planejamento prévio e um bom acordo entre as partes envolvidas, para se evitar conflitos entre familiares e/ou entre familiares e sucessores profissionais. Visto que toda e qualquer organização mais cedo ou mais tarde necessitará mudar quem dirige as atividades e que este processo de sucessão traz consigo desgastes e complexidade, é mister que as empresas que possuem um perfil familiar, busquem a diminuição destes possíveis desgastes para a organização. Este estudo busca analisar a grande dificuldade que as empresas familiares enfrentam no processo de sucessão e o impacto que isto causa na gestão empresarial.

Palavras Chaves: Gestão, Familiar, Mudança, Sucessão.

¹ Bacharel em Administração de Empresas pela Faculdade de Tecnologia e Ciências (FTC), Licenciado em Matemática pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB). Possui Especialização em Educação à distância: Tutoria, Metodologia e Aprendizagem (EDUCON); em Ensino de Matemática (CLARENTIANO) e em Gestão Pública (FAEL. E-mail: abizai.campos@hotmail.com).

Introdução

As empresas familiares desenvolvem um importante papel na geração de empregos e na contribuição para o crescimento da economia brasileira. Desde os primórdios da História da humanidade, esse tipo de empreendimento vem assumindo um papel de destaque na construção da riqueza de um país. da cidade de Vitória da Conquista.

As origens da empresa familiar no Brasil têm uma profunda relação com os fluxos migratórios que aportaram no país entre e após as duas grandes guerras mundiais, como afirma Bernhoeft no artigo Empresa Familiar no Brasil: Origens e Perspectivas.

Para a realização desse artigo foi feita uma pesquisa descritiva, tendo como objetivo descrever o processo de sucessão em empresas familiares.

A pesquisa descritiva visa descrever o fenômeno estudado ou as características de um grupo, bem como compreender as relações entre os conceitos envolvidos no fenômeno em questão (Acevedo e Nohara, 2004). Essa pesquisa busca, sobretudo apresentar à comunidade acadêmica, de maneira científica, qual a importância da sucessão na gestão da empresas familiar, dispensada pelas empresas familiares de Vitória da Conquista.

O delineamento utilizado nessa pesquisa foi o levantamento de informações. “Os levantamentos caracterizam-se pela coleta das informações entre um grande número de pessoas e pela análise quantitativa dos dados” (Acevedo, p. 51, 2004). A população desse artigo é composta por empresas de características familiares, que atuam na cidade de Vitória da Conquista.

A coleta de informações desta pesquisa foi feita com a utilização de questionários, pois como afirma Acevedo, 2004 “no questionário não existe a figura do entrevistador. As questões são pré-elaboradas de forma estruturada e o formulário é entregue ao entrevistado para ser respondido pro escrito”. Posteriormente foi feita uma análise das informações, sendo tabulados com a utilização do MS Excel 2003.

Para a realização desta pesquisa foram estudados vários estudos sobre a sucessão na empresa familiar, onde foi descoberto que mais de 90% da empresas do Brasil são de característica familiar. Essas empresas constituem a base de sustentação e crescimento da economia brasileira, como afirma Sérgio Diniz em seu artigo Sucessão: A empresa familiar e os novos donos.

Qual é a importância da sucessão familiar na gestão das empresas familiares? Esse problema foi agente que determinou a realização desse trabalho, que é o de descrever a difícil

tarefa de sucessão na gestão da empresa familiar. Pois o processo pode gerar conflitos, promovido pela insatisfação que a secessão pode causar entre os membros da familiar fundadora da empresa. Devido a isso, é importante que as empresas planejem desde cedo como deve ser o processo sucessório, no intuito de diminuir a probabilidade de conflitos.

Cerca de 80% do capital mundial é movimentado por empresas familiares. 90% das empresas brasileira são familiares. O grande o número de empresas familiares no Brasil ajudam na dinamização e crescimento da economia do país, gerando empregos e melhorando a qualidade de vida de inúmeras pessoas que delas dependem. Esses fatos justificam a realização desse trabalho visto que será de suma importância para a comunidade acadêmica de Vitória da Conquista, e para o estudo da Administração como ciência saber como se dá o processo de sucessão familiar nas empresas familiares desta cidade, devido à importância que esse tipo de organização assume na atual conjuntura nacional.

A empresa familiar

Estima-se que o universo das empresas familiares controladas e administradas por famílias é responsável por quase 80% do mercado mundial. (Duarte, 2004). A afirmativa do autor revela a importância que a empresa familiar assumiu no mundo, visto que a esmagadora maioria das empresas no mercado mundial é familiar.

Segundo dados do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico-BNDES- 90% das empresas nacionais são familiares, geralmente administradas por membros da família (Souza, 2006). Na afirmação da autora é possível observar que as empresas familiares assumem um papel importante na economia nacional, já que nove em cada dez empresas no Brasil são de característica familiar. Ainda segundo a autora, “apenas 30% dessas empresas passam à segunda geração da família do fundador”(Souza,2006). Nota-se que apesar da sua importância, 70% das empresas familiares morrem na geração de seu fundador, caracterizando dessa forma um alto índice da mortalidade desse tipo de empreendimento.

As empresas familiares são a base de sustentação da economia, pois todas as empresas nascem, crescem e se perpetuam a partir de uma iniciativa de algum membro de uma família que, vislumbrando uma oportunidade, iniciou o seu próprio negócio. (DINIZ, 2006, p. 1)

Como Souza, Diniz também ressalta a importância da empresa familiar para a economia brasileira, já que o nascimento de uma empresa implica em um acréscimo no número de empreendimentos no país, contribuindo para a sustentação da economia destacada pelo autor.

Apenas 30% das empresas familiares passam à segunda geração ou a terceira geração no Brasil (Souza, 2006). A afirmação da autora deixa claro que apesar da sua importância, sete em cada dez empresas familiares morrem na primeira geração da sua fundação, influenciando ainda mais a alta mortalidade das empresas, salientas por muitos autores.

História da empresa familiar

As empresas familiares, objeto de estudo desse artigo, surgiram, se desenvolveram e ganharam importância na sociedade ao longo do tempo.

A história das empresas familiares se confunde com a história das civilizações (Podboi, 2006). O autor destaca a simultaneidade entre a história da empresa familiar e a da

civilização humana. O ser humano ao longo do tempo promoveu muitas conquistas ao longo do tempo, tal qual, também a empresa familiar.

“Todo homem estava obrigado por um princípio religioso a seguir a ocupação de seus pais e estava cometendo o mais nefasto sacrilégio se mudasse para outra” (Adachi *apud* Smith, p. 23).

A afirmação da Adam Smith citada por Adachi corresponde à atividade ocupacional encontrada no antigo Egito, onde se configurava uma espécie rudimentar d empresa familiar na qual o ofício do pai era transmitido ao filho, tendo esse a obrigação de dar seguimento à atividade familiar. “Essa prática também era comum durante a Idade Média; os ofícios eram repassados de pai para filho durante várias gerações”(Adachi,2006). Segundo o autor, tal forma de empresa familiar era encontrada da Idade Medieval. “As pessoas ficavam tão caracterizadas pelas ocupações, que suas famílias eram identificadas como sapateiros, cozinheiros, padeiros, carpinteiros, etc.”(Adachi,2006)

As sociedades baseadas na tradição resolvem os problemas econômicos de maneira muito exequível. Em primeiro lugar tratam de problema da produção- o problema de assegurar que as tarefas indispensáveis serão realizadas, transmitindo aos filhos o ofício dos pais. Assim, uma cadeia de hereditariedade garante que as qualificações serão transmitidas e as ocupações desempenhadas de geração para geração.(Adachi *apud* Heilbrones, p.24)

Nas palavras do autor, percebe-se portanto que a história das empresas familiares se confunde com a evolução da nossa sociedade.

Para alguns autores, o surgimento da empresa familiar no Brasil também se confunde com a sua própria História, tendo o seu surgimento no período da colonização portuguesa.

No início da colonização brasileira, o país foi dividido em capitânicas hereditárias, que representavam as divisões territoriais doadas pela coroa portuguesa a donatários, com a transmissão de seus direitos aos filhos, porém, com a restrição de vender a terra a terceiros. (Adachi, 2006, p.24)

Para Adachi a divisão do país em capitânicas hereditárias, sendo estas doadas a donatários, se configura num tipo de empreendimento que deu origem à empresa familiar no Brasil. A transmissão dos direitos das capitânicas aos filhos dos donatários caracterizava ainda mais o significado de empresa familiar, sendo eles os continuadores dos empreendimentos familiares daquela época.

“As origens da empresa familiar no Brasil tem uma profunda relação com os fluxos migratórios que aportaram no país entre e após as duas grandes guerras mundiais”(Bernhoeft,2006). O autor não trata das origens da empresa familiar no Brasil, mas sinaliza para uma ligação entre essas e a grande quantidade de imigrantes que entraram no país durante as duas grandes guerras mundiais.

Um novo capítulo da História da empresas familiares brasileiras foi desenhada no Brasil Republica, através do grande fluxo de imigrantes que aportaram no país. A entrada de espanhóis, italianos, japoneses, alemães, judeus, árabes e de diversas outras nacionalidades trouxe ao Brasil um novo espírito de pioneirismo e de empreendedorismo que influencia até hoje a grande maioria das empresas familiares nacionais. (Adachi, 2006, p.25)

Como Bernhoeft, Adachi também ressalta a entrada de imigrantes no país, fortalecendo dessa forma a relação da empresa familiar com a entrada desses povos no Brasil. Esses estrangeiros, oriundos principalmente dos países em guerra, trouxeram novas técnicas de produção de produtos e serviços para o país; e como entraram num país novo para eles, começaram a implantar o empreendedorismo familiar.

Empreendedorismo é o processo de criar algo novo com valor dedicando o tempo e o esforço necessário, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as conseqüentes recompensas da satisfação e independência econômica e pessoal.(Hisrich e Peters, 2004, p.29)

A criação de uma empresa nova com característica familiar faz com que o país tenha um numero tão grande de empresas fundadas e administradas por famílias.

A origem da empresa familiar está misturada coma história da civilização e com a evolução da sociedade, e no Brasil elas tiveram uma grande influencia dos imigrantes (Adachi,2006).

Características da empresas familiares.

O grande número de empresas familiares não impede que elas possuam algumas características que são comuns a todas elas. O Serviço de Apoio à Micro e Pequena Empresa (SEBRAE) destaca algumas delas:

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

Dentro das principais características destacadas pelos, o SEBRAE também observou alguns pontos fortes e fracos das empresas familiares:

Pontos fortes

O primeiro ponto forte das empresas familiares é a disponibilidade de recursos financeiros e administrativos para auto-financiamento obtido de poupança compulsória feita pela família. As economias que alguns membros da família faz é a principal arma da empresa familiar para sua auto-sustentação.

O segundo ponto forte são as importantes relações comunitárias e comerciais decorrentes de um nome respeitado. Grande parte das empresas familiares começaram e cresceram ao redor da comunidade onde estão inseridas os seus fundadores; pessoas que ao longo do tempo foram conquistando o respeito e a clientela desses dos moradores desses locais.

O terceiro ponto forte é o que afirma que as empresas familiares possuem uma organização interna leal e dedicada. Isso decorre do fato de a organização interna dessas empresas serem compostas basicamente por membros da família que a fundou, facilitando portanto a coesão dos seus membros.

Grupo interessado e unido em torno do fundador é o quarto ponto forte das empresas familiares. Esse grupo geralmente é constituído pelos próprios membros da família, daí a forte união em torno do fundador.

O ultimo ponto forte destacado pelo sebrae é a continuidade e integridade de diretrizes administrativas e de focos de atenção da empresa. Nesse aspecto, é importante ressaltar que as diretrizes administrativas foram implementadas pelo fundador da empresa, resultando assim num sistema integro, que muitas vezes traduz a personalidade de quem a fundou.

Pontos fracos (na fase de transição para a 2ª geração).

O primeiro ponto fraco destacado pelo SEBRAE é a falta de comando central, sendo essa incapaz de gerar uma reação rápida para enfrentar os desafios do mercado. Pode decorrer dessa falta de comando maior demora na tomada de decisões.

Falta de planejamento para médio e longo prazo é outro ponto fraco. Isso dificulta o crescimento da empresas

A falta de preparação/formação profissional para os herdeiros é considerado pelo SEBRAE como ponto fraco, pois esta poderá dificultar no processo de secessão na gestão da empresa, podendo contribuir para o surgimento de dificuldades no exercício das atividades da mesma.

Conflitos que surgem entre os interesses da família e os da empresa como um todo; no decorrer desse artigo será possível discorrer melhor sobre os conflitos na sucessão familiar, mas de antemão é possível observar que esses conflitos surgem de diferentes interesses por parte dos herdeiros.

A Falta de compromisso em todos os setores da empresa, sobretudo com respeito a lucros e desempenho é também considerado como ponto fraco e pode ser visto como uma

consequência dos conflitos entre os herdeiros. Outra consequência desses acontecimentos ressaltada pelo SEBRAE é Descapitalização da empresa pelos herdeiros em desfrute próprio.

As Situações em que prevalece o emprego de parentes, sem ser este orientado ou acompanhado por critérios objetivos de avaliação do desempenho profissional poderá ocasionar dificuldades para a empresa, é o que destaca o SEBRAE.

Falta de participação efetiva dos sócios que legalmente constituem a empresa nas suas atividades do dia-a-dia;

E como ultimo ponto fraco a pesquisa destaca o fato de na empresa familiar existir controles contábeis irreais - com o objetivo de burlar o fisco - o que impede o conhecimento da real situação da empresa e sua comparação com os indicadores de desempenho do mercado.

Mas dentro das características de empresas familiar, uma importante questão a se administrar no processo sucessório na gestão da empresa familiar é o surgimento de conflitos por parte dos seus futuros herdeiros, pois caso contrário, estes poderão acarretar grandes dificuldades tanto no processo sucessório, quanto no prosseguimento das atividades da empresa.

A empresa familiar, embora não seja universalmente conhecida por uma única definição, carrega na sua natureza diversas características, entre elas a existência de conflitos pessoais... (MOREIRA JUNIOR, 2007, p. 23).

O autor destaca o conflito como uma característica da empresa familiar, pois na sua concepção são constantes o número desse tipo de acontecimento na sucessão da empresa familiar. Moreira Junior (2007, p.20) ainda afirma que estes podem surgir das rivalidades entre pais e filhos, ente irmãos, entre dirigentes e outros parentes. A existência dessa dificuldade, segundo o mesmo autor, está fato de os herdeiros confundir gestão com propriedade, pensado assim, terem herdados uma propriedade ao invés de uma empresa (gestão).(Moreira Junior,2007).

Para que tal dificuldade seja superada, MOREIRA JUNIOR (2007) ressalta que é importante que os fundadores percebam que não é uma empresa que deixaram para seus herdeiros,mas “o que os herdeiros vão receber é a possibilidade de constituírem uma sociedade que ,esta sim, será uma propriedade da empresa”.

Conceito de empresa familiar

“No conceito de Donnelley, a empresa é aquela que se identifica com uma família há pelo menos duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca (Lodi, 1987)”. O conceito de Lodi *apud* Donneley considera como empresa familiar aquela que está ligada com a família há pelo menos duas gerações são considerados tal empreendimento como familiares.

A empresa familiar pode ser definida como I- Aquela que nasceu de uma só pessoa, um self made man (empreendedor). Ele a fundou, a desenvolveu, e , com o tempo, a compôs com membros da família a fim de que, na sua ausência, a família assumisse comando. II- o que tem o controle acionário nas mãos de uma família, a qual, em função desse poder, mentem o controle da gestão ou de sal direção estratégica.(Werner, p.20)

Os conceitos de Werner já consideram como empresa familiar aquela que está na primeira geração de seu fundador, tornando-se mais abrangente mais abrangente que o conceito de Donnelley, sobretudo por considerar não apenas a família fundadora da empresa, mas também a que detém o controle acionário.

Pode-se considerar uma empresa como sendo familiar qualquer organização na qual uma ou poucas famílias concentram o poder de decisão envolvendo o controle da sociedade e, eventualmente a participação na gestão. (Adachi, p.22).

O conceito de Adachi de empresa familiar é o que será adotado nesse artigo, por ser mais abrangente e completo.

Sucessão na empresa familiar.

Para alguns, a secessão é um processo de transferência de poder que leva um ou dois anos de importantes mudanças na cúpula da empresa (Lodi, 1987). Na visão Lodi, o processo sucessório na empresa, seja ela familiar ou não, é demorado e vem acompanhado por importantes mudanças dento da empresa.

O processo sucessório nas empresas familiares tem-se constituído num grande desafio, por tratar-se de um episódio longo, inevitável e, invariavelmente, negligenciado, ainda que demonstre interferir na forma decisiva no negócio (Campos e Mazzilli, 1998). Semelhante a Lodi, Campos e Mazzilli também destaca grande espaço de tempo exigido no processo de sucessão dentro da empresa familiar, ressaltando ainda que esse procedimento é inevitável e que nem sempre é encarado com a seriedade que o assunto exige.

A sucessão não se resume a uma questão meramente administrativa. É um processo muito mais complexo, porque é multifacetado. Situa-se na intersecção entre três principais áreas: administrativa, cultural e jurídica. (Souza, 2006)

Souza é ainda mais abrangente quando trata da sucessão empresarial, enfatizando a complexidade que o processo impõe. Para a autora envolve e traz conseqüências para toda a empresa, tanto para a administração da empresa como para a sua cultura organizacional e jurídica.

A sucessão empresarial - empresa que passa de geração em geração em uma mesma família - deve ser trabalhada desde cedo. Atualmente, de cada 100 empresas, apenas 33 passam da primeira para a segunda geração da família. Deste total, somente 50% das empresas são passadas para a terceira geração (SEBRAE-SP, 2006). Para o SEBRAE, complexidade e a demora na sucessão na empresa é algo que deve ser iniciada com certa antecedência, uma vez que a mortalidade nas empresas familiares é muito grande, devendo essa ser planejada para que a empresa possa sobreviver a esse processo tão importante e complexo nas empresas familiares.

Referencias

ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Juliana Jordan. Monografia no curso de administração : guia completo de conteúdo e forma. São Paulo: Atlas, 2004.

ADACHI, Pedro Podboi. Família S.A: gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006.

BERNHOEFT, Renato. Empresa familiar no Brasil: Origens e Perspectivas. Disponível em: http://www.bernhoeft.com/bernharqcom/artsociedade/s27_efop.htm. Acesso em 17 de abril de 2007.

CAMPOS, Luciene Jung de; MZZILLI, Cláudio. Análise do Processo Sucessório em Empresa Familiar: Um Estudo de Caso. Disponível em: <http://anpad.org.br/enanpad/1998/dwn/enanpad1998-org-12.pdf>. Acesso em 2 de maio da 2007.

DINIZ, Sérgio. Sucessão: A empresa Familiar e os “NOVOS DONOS. Disponível em : http://www.sebraesp.com.br/principal/abrindo%20seu%20negócio/produtos%20sebrae/artigos/listadeartigos/empresa_familiar.aspx. 2 de maio de 2007.

DUARTE, Francisco Dias. Desafios e Estratégias de Continuidade para uma Empresa Familiar. Think. Cadernos de Artigos e Casos ESPM/RS/Escola Superior de Propaganda e Marketing- v.2; n.2 (jul/dez.2004). Porto Alegre; ESPM/RS, 2003

HISRICHM, Robert D; PETERS, Michael P. Empreendedorismo. 5º ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

LODI, João Bosco. Sucessão e Conflito na Empresa Familiar. São Paulo:Editora Pioneira, 1987.

MOREIRA JUNIOR, Armando Lourenzo. Empresa Familiar: um sonho realizado. São Paulo: editora Saraiva,2007.

SEBREA, Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa. Disponível em: www.sebrea.com.br . Acesso em 5 de maio de 2007

SOUZA, Thelma de Mesquita Garcia e. Governança Corporativa e Sucessão nas Empresas Familiares. Instituto Brasileiro da Governança Corporativa. Porto Alegre, 2006. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/ibConteudo.asp?IDArea=1463&IDp=334>. Acesso em 28 de abril de 2007.

WERNER, René A. Família & negócio: um caminho para o sucesso. São Paulo: Manole, 2004.