



O DESAFIO DA SUCESSÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES

Ana Paula Jovino Teixeira¹
Greice Raio Pereira²
Úrsula de Souza Barbosa Pereira³
Paulo Eduardo Ribeiro⁴

Resumo: A sucessão na empresa familiar é um momento bastante delicado, pois é fundamental para a sua perpetuação, já que é uma tendência mundial que empresas familiares desapareçam antes de ingressar na terceira geração. Dentro desta perspectiva, o presente estudo tem por objetivo analisar a forma pelo qual as empresas familiares preparam suas lideranças para um processo de sucessão. O método utilizado para se concluir este estudo, partiu-se de referencial teórico focado em Empresas Familiares, Processo de Sucessão e Preparo da Liderança para a Sucessão, e para fundamentar a teoria com base nos resultados coletados foi feito um levantamento bibliográfico a partir da utilização de livros, artigos, monografias, teses e dissertações adquiridas de fontes seguras de consulta como, por exemplo, Medline, Lilacs, Bireme, Scielo, Google Acadêmico, Biblioteca das Universidades Federais, etc. Com base no que foi até aqui exposto acredita-se que os resultados apresentados nesse trabalho tendem a oferecer uma melhor fundamentação conceitual, seja para os estudiosos do tema, ou ainda para as pessoas que de alguma forma ou por algum motivo se interessam pelo assunto.

Palavras-chave: Empresa Familiar, Liderança, Processo de Sucessão.

THE SUCCESSION CHALLENGE IN FAMILY BUSINESS

Abstract: The succession in family business is a very delicate moment, it is critical to its perpetuation, as it is a global trend that family businesses disappear before joining the third generation. From this perspective, this study aims to analyze the way in which family businesses prepare their leadership for a succession process. The method used to complete this study, we started with the theoretical framework focused on Family Business, Succession Process and Preparation of Leadership Succession, and to support the theory based on the collected results was made a literature review from the use books, articles, monographs, theses and dissertations acquired from reliable sources consultation, for example, Medline, Lilacs, Bireme, Scielo, Google Scholar, the Federal Universities Library, etc. Based on what was shown here is believed that the results presented in this work tend to offer a better conceptual

¹ e-mail: ana.teixeira@nec.com.br - Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas e Psicologia Organizacional pela Universidade Metodista de São Paulo. Rua Dom Jaime de Barros Câmara 1000, Planalto, CEP: 09641-000, São Bernardo do Campo - SP

² e-mail: greiceraio@hotmail.com - Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas e Psicologia Organizacional pela Universidade Metodista de São Paulo. Rua Dom Jaime de Barros Câmara 1000, Planalto, CEP: 09641-000, São Bernardo do Campo - SP

³ e-mail: ursula_pos@yahoo.com.br - Mestre em Psicologia da Saúde - Professora de Pós Graduação da Universidade Metodista de São Paulo. Rua Dom Jaime de Barros Câmara 1000, Planalto, CEP: 09641-000, São Bernardo do Campo - SP

⁴ e-mail: p.eduardo.ribeiro@uol.com.br - Mestre em Psicologia da Saúde - Professor de Pós Graduação da Universidade Metodista de São Paulo. Rua Dom Jaime de Barros Câmara 1000, Planalto, CEP: 09641-000, São Bernardo do Campo - SP

basis, either for writing on this topic, or to people who in some way or for some reason are interested in the subject.

Key-words: Family Business, Leadership, Succession Process.

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O grande desafio existente na sucessão da gestão familiar está na dificuldade em se profissionalizar futuros sucessores, para que esses venham merecer o cargo, deixando de lado vínculos parentais ou a sucessão pelo simples fato de ser herdeiro direto.

Mas, por que as empresas com administração familiar têm tantas dificuldades no processo de sucessão? Como motivar os herdeiros a se profissionalizarem para de fato merecer o cargo e assim garantirem a tradição da família na empresa?

Como agir para agradar a todos? Uma vez que o cargo de liderança em uma empresa familiar é almejado por todos os herdeiros, estando estes preparados ou não.

O problema não está somente na gestão de pequenas e médias empresas familiares, mas o duelo também existe entre os gigantes; mas o que há de comum entre elas?

O que de fato falta para que elas se igualem à empresas que já atravessaram séculos com solidez, o que esses herdeiros fizeram para escolher adequadamente seus sucessores e assim prosperar por várias gerações?

Até que ponto a falta de planejamento da sucessão pode influenciar no ciclo de vida da empresa familiar?

Com todos esses questionamentos, o tema despertou a atenção do grupo, pois o grande desafio está em contribuir com a sociedade, na busca da perpetuação da empresa familiar que representa a grande maioria das empresas em todo o mundo. O presente projeto visa delimitar os problemas básicos de gestão, visando o profissionalismo e o planejamento da sucessão.

Pretende-se identificar e relatar os problemas e teoricamente buscar soluções. Nosso objetivo é desenvolver um conjunto de ideias que possam auxiliar no processo sucessório da empresa familiar, ou seja, uma passagem mais planejada.

A busca de solução destes problemas é de ordem empírica, tornando o trabalho mais abrangente e constante. Serão pesquisadas as diversas formas de teorias e bibliografias dentro de um âmbito acadêmico.

Levantar as possíveis ações preventivas que buscam facilitar o processo sucessório, minimizando os conflitos deste processo de sucessão nas empresas. A formatação de dados e informações que avaliadas podem servir de suporte no processo de sucessão e ajudar na tomada de decisão dos sócios. Conforme enfatiza Najjar (2009) para evitarmos esses transtornos à solução mais viável é elaborar um projeto de vida (outra atividade) ao sucedido, que ele deverá exercer com prazer após a sucessão.

Ainda de acordo com Najjar (2009), o processo de sucessão da empresa não deve ser tratado como um tabu familiar é preciso conscientizar ao patrono que ele não é eterno, e fazer com que ele mesmo inicie este processo.

A melhor maneira é prever tudo e fazer as coisas às claras, informando para toda a família sobre suas intenções de quando deixar o comando da empresa, promovendo e estabelecendo ações (quem, quando, onde, como e por quanto tempo), sendo que o primeiro passo é abrir a administração da empresa, conscientizar sobre o seu presente, seus valores, seus planos.

Com essas ações fica mais fácil para o atual patrono poder definir junto com a família, quem será o seu sucessor, minimizando os traumas desta passagem.

Partindo desse contexto, este projeto apresenta as dificuldades, situações e atitudes tomadas em empresas que enfrentaram ou ainda enfrentam o desafio da sucessão empresarial.

Com ciência da atualidade e relevância do assunto, a pesquisa é fundamentada em matérias jornalísticas, artigos e casos verídicos, visando à busca pelos principais fatores que levam a conflitos e desgastes durante a transição de comando, assim como as medidas paliativas ou simplesmente a falta delas, que tentam superar este momento tão delicado quanto à sucessão familiar.

Os sucedidos e os sucessores devem estar preparados para a adaptação da nova estrutura da empresa, de forma que podem ou devem decidir sobre os assuntos, ou mudanças nas lideranças gerando resistências. (NAJJAR, 2009)

Esse assunto não pode ser tratado pela lógica da administração simples, pois envolvem relacionamentos familiares, sentimentos afetivos que não deixam que decisões fundamentais à saúde da empresa sejam tomadas.

Devido ao tema ser ainda novo, o campo de pesquisa é delimitado, pois a necessidade de solucionar os problemas faz com que a cada momento sejam criadas novas técnicas de abordagens administrativas. A dificuldade está em estudar e identificar possíveis alternativas para cada caso, pois os problemas são peculiares e de certo modo de fácil percepção aos profissionais do ramo.

REFERENCIAL TEÓRICO

A EMPRESA FAMILIAR E SUAS CARACTERÍSTICAS

A empresa familiar funciona como alternativa de entrada para o mercado de trabalho, como meio de subsistência natural no qual as pessoas buscam no seu ambiente de confiança os parceiros e facilitadores para a condução de seus negócios. Neste sentido serão abordados alguns conceitos e teorias que caracterizaram estas empresas, descrevendo seus possíveis formatos e estruturas como organizações.

Segundo Adachi (2006, p.27), as empresas familiares podem ser caracterizadas por três gerações:

- 1) A primeira geração se caracteriza como empresa de um só dono que na primeira geração, elas são muito associadas à figura do seu fundador, chamadas então de empresa de um único dono. A maioria das empresas que estão iniciando suas atividades está nesta fase. O dono nesta fase é a única figura hierárquica desta organização;
- 2) Em empresas de irmãos-sócios o controle é dividido em dois ou mais irmãos. Segunda geração, independente da influência dos agregados, mas continuam ainda muito dependentes da figura do fundador;
- 3) Para os casos de empresa de parentes se caracteriza como empresa que passa para a terceira geração, os parentes costumam ser numerosos e participam da direção da empresa. A figura do fundador normalmente fica perdida, e seus valores e culturas são alterados.

Nos três tipos de empresas familiares identificasse uma figura fundadora que idealizou a possibilidade de existir uma atividade econômica, a fim de concretizar um meio de sustentar materialmente seus dependentes, e um modo de acumular bens para beneficiar a si mesmo e aos seus familiares, perpetuando entre eles o interesse em manter a empresa como meio de subsistência por meio da atividade que a empresa produz.

Quadro 1: Fases, características e desafios de empresas familiares.

Fases	Características	Desafios
Empresa de um dono	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Controle por um empresário ou pelo casal. ➤ Se houver outros sócios não tem influência na gestão da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capitalização ➤ Conseguir equilíbrio entre interesses do empresário e de outras entidades (clientes, fornecedores...). ➤ Escolha de uma estrutura de contrate de capital para a geração seguinte.

Sociedade entre irmãos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dois ou mais irmãos com o controle do capital. ➤ Controle na posse de uma geração de irmãos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desenvolver um processo partilha de controle entre empresários. ➤ Definir o papel dos sócios familiares que não trabalham na empresa. ➤ Retenção de lucros. ➤ Controle dos interesses dos vários ramos da família.
Consórcio de primos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Muitos primos como acionistas ➤ Mistura de acionistas com funções na empresa e outros sem funções. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gerir a complexidade da família e do grupo de acionistas. ➤ Criar um mercado de capitais entre os membros da família.

Fonte: Os autores, adaptado de COSTA (2006); GERSICK (1997).

ORIGEM DA EMPRESA FAMILIAR NO MUNDO

A característica das empresas familiares é a transferência de pai para filho. Esse costume surgiu no antigo Egito, segundo Smith (2002, p.15), “todo homem estava obrigado por um princípio religioso a seguir a ocupação de seu pai e estaria cometendo o mais nefasto sacrilégio se mudasse para outra”.

Esta prática também era comum na Idade Média, sempre o pai transmitindo conhecimento ao filho e geralmente para o mais velho. Desta forma a herança intelectual dos chefes das famílias poderiam ser aproveitados pelos seus herdeiros.

Nos dias de hoje ao iniciar um negócio familiar o empreendedorismo segue como principal alternativa, que busca no ambiente de confiança da família os parceiros para se iniciar uma atividade econômica onde as habilidades profissionais e pessoais são conhecidas pelas famílias, em virtude da convivência que estas pessoas vivem.

DOIS EXEMPLOS DE EMPRESAS FAMILIARES NO MUNDO

CONSTRUTORA KONGO GUMI

De acordo com Mendes (2007), a construtora Kongo Gumi, com sede localizada em Osaka, no Japão, foi considerada a empresa mais antiga do mundo, segundo revista dedicada ao assunto nos Estados Unidos, a Family Business Magazine.

Ainda Mendes (2007), comenta que no ano 578 da Era Cristã foi fundada e definiu-se à época que a companhia seria uma referência na arte de reformar e construir templos religiosos. A missão da empresa permaneceu sendo seguida à risca e a família conduziu a empresa praticamente 40 gerações, dentro da mesma atividade, mesmo após 1430 anos. A empresa participou da construção de muitos castelos e templos famosos durante séculos.

Conforme Mendes (2007), os descendentes da família Kongo permaneceram construindo, reformando templos religiosos e comandando os negócios a partir de Osaka, tudo isso em pleno século XXI. O presidente da empresa, Toshitaka Kongo, comandou a empresa enquanto o filho mais velho Masakazu Kongo, atuava nos bastidores à espera de um dia comandar a empresa no mais fiel e tradicional estilo de administração japonês, a exemplo da Sony, Toyota, Sumitomo e outras grandes organizações japonesas.

A Kongo Gumi foi contrária às indicações dos especialistas e não desenvolveu uma nova linha de negócios para não abrir mão do seu propósito inicial. A inovação foi dispensável para manter esta empresa viva, o que torna ainda mais complexo o entendimento sobre o que realmente leva uma empresa a se eternizar.

Os problemas que levaram a Kongo Gumi a fechar as portas foram praticamente dois: a sua linha de atuação, desde a fundação, foi a construção de templos e as mudanças sociais no Japão nos últimos vinte anos do século XX acusaram uma demanda muito pequena para estes serviços e a empresa viu-se às voltas com a necessidade de buscar novos caminhos.

O segundo ponto crucial foi à entrada no mercado imobiliário com a explosão da “Bolha

Econômica” nos anos 80 do século passado. A empresa foi ao mercado e tomou grandes empréstimos para aproveitar a grande onda de construções que tomou conta do Japão, endividando-se e sentindo os efeitos negativos no fim deste importante período econômico japonês.

Com o encolhimento de seus ativos e a baixa procura por seus serviços, a companhia foi absorvida no ano passado por outra grande construtora japonesa, como uma subsidiária. E a família saiu do negócio, sucumbindo como outras tantas devido a investimentos em situações que aparecem como grandes oportunidades de negócios.

A cultura japonesa também mantém característica principal de uma população que investe em nível elevado em poupança. Em ordem de prioridade estas empresas desenvolvem planejamento estratégico, tecnologia, produção eficiente, marketing e distribuição, estrutura flexível, controles financeiros, controles de pessoal e as relações industriais que desenvolvem perfil profissional de aprimoramento da qualidade (MAZIERO, 1994).

ZILDJIAN CYMBAL CO.

Conforme Mendes (2007), a empresa familiar mais antiga em atividade, na América, é a Zildjian Cymbal Co, segundo a Family Business Magazine. Ela foi Fundada no ano de 1623 por um alquimista de nome Avedis I, na cidade de Constantinopla. Ele descobriu na combinação do cobre, estanho e prata, uma liga metálica para a produção do címbalo, um instrumento de percussão que foi o precursor dos instrumentos do jazz atual.

Ainda Mendes (2007), para dar continuidade à empresa, a família Zildjian imigrou para os Estados Unidos, mais especificamente para a cidade de Massachusetts em 1929, no intuito de alavancar seus negócios e se estabelecer como importadora e fabricante de instrumentos de percussão, mesmo depois de 306 anos de ser fundada. Neste marco, a empresa estava sendo capitaneada por Avedis Zildjian III.

De acordo com Mendes (2007), em 2002, a fábrica foi modernizada por seu filho Armand, atual presidente. A empresa completará 400 anos de existência em 2023, sendo que nunca se distanciou da sua missão inicial e original e nem perdeu sua essência. Também em 2023, Armand comemorará seus 60 anos de vida e seus 20 anos de atuação na empresa.

Desta forma, o ano de 2023 está marcado de comemorações para a Zildjian Cymbal Co, pois além das comemorações pessoais do atual presidente, Armand, a empresa comemorará 400 anos de sua existência com o mesmo espírito empreendedor e orgulho inicial.

SUCESSÃO DA EMPRESA FAMILIAR: DEFINIÇÕES

Os conflitos entre a administração familiar surgem quando é negociado o processo de sucessão da liderança da empresa, cujo ato é passar a administração dos negócios aos membros da família. (PEISER; WOOTEN, 1993, apud ESTOL; FERREIRA, 2006).

A estrutura organizacional das empresas familiares concentra principalmente a figura do fundador da empresa, que incorpora na estrutura da empresa seus valores, métodos e comportamento dele e da família na empresa e na forma de conduzir o negócio. A sucessão representada por um ou mais herdeiros escolhidos, que foram preparados para exercer o papel de sucessor, podem ter como desejo de perpetuar a cultura organizacional consolidada pelo fundador, ou seus desejos sobre sua vocação profissional não vão de encontro às novas funções que o sucessor precisa exercer. (DYER, 1986, apud ESTOL; FERREIRA, 2006).

Mesmo que os herdeiros frequentem instituições de ensino, realizem estágios em empresas para tomar conhecimento dos negócios, estas ações não garantem a vocação do mesmo para o cargo. Cada ser humano tem suas necessidades particulares, vocação é algo que não se transfere geneticamente.

Segundo Donatti (1999, p.12) em um processo sucessório existem aspectos que podem prejudicar a condução do processo de sucessão, são eles:

1. O fato de o fundador ter uma personalidade forte e o filho sucessor se adequar a esse modelo, evitando a rivalidade e desenvolver personalidade própria perto ou longe da figura paterna.

2. A família pode chegar à conclusão que os parentes não são as melhores escolhas, para isso é preciso maturidade profissional para reconhecer as próprias deficiências e essa atitude pode manter a continuidade da empresa.
3. A sucessão deve ser pensada pelo fundador, muito antes dos possíveis substitutos entrarem na faculdade, colocando a questão se o filho está desenvolvendo habilidades pessoais que ajudem a exercer a presidência. Entretanto o fato de não haver pressão sobre a obrigatoriedade lógica de passar a presidência para o filho, é fundamental que exista, para que os ensinamentos que o pai passar para o filho desenvolva como homem que tem um futuro a ser escolhido, e não um filho predestinado a sentar na cadeira de presidente.
4. A importância da educação dos herdeiros, este aspecto determina se o sucessor apresentará a essência das características da índole e personalidade do pai, o sucessor deve analisar como os filhos foram criados, que equipe os cerca, qual o melhor momento para ocorrer à sucessão.
5. A escolha de uma consultoria externa para analisar e indicar a melhor escolha para a sucessão, com a supervisão do presidente atual que poderá ajudar na escolha do sucessor.

Conforme Lodi (1987) são poucas as empresas que sobrevivem ao longo das gerações. Analisando a sucessão sob a perspectiva do conceito CVP (Ciclo de Vida do Produto), destaca-se a sua fundação, no início com o sucesso e na força do fundador, o seu crescimento é veloz, porém, estruturalmente existirão alguns problemas.

Na maturidade o negócio atinge o máximo, e o declínio que vem com a falta de liderança, conflitos familiares e crises. Diante desse ciclo a família também passa pelos mesmos tipos de processos. O pai no período da fundação e crescimento da empresa goza deste êxito. O “filho rico” e herdeiro usufrui a partir do crescimento e maturidade, e o “neto pobre”, no fim da maturidade para o declínio.

Os conceitos de Lodi (1987) e Donatti (1999) destacam a condução da sucessão para os herdeiros da empresa, que descreve o fato da formação e educação desenvolvidas nas relações entre pai e filho, que determinam as tendências de comportamento e as escolhas profissionais do futuro, entretanto o processo de envolvimento que o herdeiro tem com a empresa, e a relação da empresa com os interesses pessoais e profissionais relacionados aos interesses do herdeiro são preponderantes para que o processo de sucessão ocorra naturalmente.

De acordo com Lodi (1987), para que a empresa familiar sobreviva com sucesso ao longo das gerações, a liderança deve ser exercida pelo herdeiro mais capacitado em conduzir os negócios e não ser vista apenas como uma partilha ou herança; tendo assim a sucessão profissionalizada e realizada com grandes chances de sucesso.

O SUCESSOR

Para muitas empresas procurar e escolher o novo sucessor da sua empresa pode ser uma tarefa difícil que demanda tempo e paciência. Grandes projetos, novos desafios, seleções de profissionais, avaliação de desempenhos são algumas das fases de um processo que pode durar anos. Procurar alguém fora da empresa, não familiar, pode ser ainda mais difícil, que escolher um dos filhos. Eventualmente, a conscientização de que escolher um dos filhos como o sucessor pode não ser a melhor das saídas para o determinado momento da empresa transforma-se em um dos grandes desafios do fundador.

Segundo Ferraz (2014), suceder líderes medíocres é fácil, o problema é substituir líderes reconhecidamente capazes e vitoriosos. Essas pessoas, muitas vezes, construíram sua empresa do zero e sentem enormes dificuldades em fazer a transição para membros da família ou mesmo para profissionais de fora, pois o sucesso aliado ao apego cria barreiras difíceis de serem ultrapassadas.

Conforme Ferraz (2014), as sugestões abaixo são ótimas para preparar uma sucessão sem traumas:

- Analise as aptidões;

Será fundamental que se analise não só os resultados que cada candidato obtém, mas também seus comportamentos no dia a dia. Estilo de liderança, postura diante de conflitos e flexibilidade para resolver problemas darão uma boa base para uma análise consistente.

- Treine os candidatos;

Capacite ao máximo os candidatos à sucessão. Essa preparação deve ser feita tanto por meio de treinamentos formais, quanto informais, onde a pessoa passa por diferentes cargos e funções.

- Evite conflitos;

Deixe claro aos candidatos que não serão toleradas brigas pelo poder e quando houver discussões medie e intervenha para que não se transformem em conflitos irreconciliáveis.

- Delege aos poucos;

Comece a delegar tarefas relevantes às pessoas mais qualificadas. Isso servirá como um teste, tanto para eles quanto para você. Bons resultados significam que você está no caminho certo.

- Defina o sucessor.

Dois ou três anos antes de sua saída, eleja oficialmente o sucessor e passe gradativamente suas incumbências e, onde houver dificuldades, dê uma atenção especial. O ideal é preparar a sucessão, com pelo menos, dez anos de antecedência. Esse tempo será necessário para avaliar os sucessores, treiná-los, transmitir os valores da empresa e prepará-los para serem bem sucedidos.

Conforme Bernhoeft (1991), em geral o fundador procura em seus sucessores uma familiaridade com o seu perfil profissional, sendo ele da família ou não. Em sua visão o sucesso da empresa está correlacionado com as suas características, assim mantendo sua continuidade e preservação do patrimônio.

Porém devemos levar em consideração que no início da empresa, o fundador precisa ter espírito empreendedor. Na sucessão quando a empresa está sólida e bem administrada, uma característica mais estratégica, pode agregar maior valor para os negócios.

A sucessão familiar é uma transferência de poder, geralmente conduzida em períodos de três a cinco anos, e preparada ao longo de uma geração. Sendo assim, então, a sucessão não pode ser vista como “uma fase”, mas como um conjunto de estratégias deliberadas no seio familiar e, em momento oportuno, apresentadas à empresa.

Por isso a sucessão pode ser discutida teoricamente tanto como processo, quanto como estratégia. O êxito obtido na empresa no momento de transição de dirigentes depende das estratégias adotadas pelo fundador-sucedido na preparação do herdeiro-sucessor. (LODI, 1993 apud TILLMANN; GRZYBOVSKI, 1997).

Não é garantia de que uma boa formação gere bons sucessores, é importante que o sucessor tenha aptidão para os negócios da família. Qualquer imposição pode gerar conflitos psicológicos e se tornar no futuro um martírio para os herdeiros. A motivação deve ser estimulada desde o início, porém sem imposições rígidas por parte dos pais, o interesse pode ser despertado com estímulos externos, mas a verdadeira vocação vem do perfil de cada gestor.

PROCESSO DE SUCESSÃO

Segundo Bernhoeft (1991), o processo de sucessão deve ser considerado de extrema importância, devido a inúmeros exemplos traumáticos dos últimos anos. Se o processo não é tratado no tempo certo, desestimulará a ascensão dos herdeiros ao cargo, que sem esta possibilidade, poderão ir ao mercado de trabalho e se engajarem em outras atividades ou como empreendedores em outros investimentos. Também existem os riscos em acarretar problemas no futuro, um deles são os conflitos jurídicos entre os membros da família pelo poder do negócio ou pela partilha do patrimônio.

Ainda para Bernhoeft (1991), muitos fundadores acreditam que com o passar do tempo os problemas se resolverão sozinhos. Enquanto estão na ativa, conseguem impor o respeito e

a teoria do tempo prevalece com a ausência do fundador as coisas mudam, logo é sensato se preparar ainda em vida para a própria sucessão.

Muitas empresas com essa visão equivocada desaparecem com o tempo, de geração a geração. Normalmente elas são vendidas e o patrimônio dividido entre os herdeiros, ou acabam sofrendo situações litigiosas não resolvidas, travando o processo de evolução da empresa, que sem investimentos e uma diretriz concreta sobre seu futuro, acabam ficando obsoletas e fora do mercado.

Neste sentido o processo de sucessão apresenta uma característica preponderante de ocorrer em vida do atual fundador, que poderá ser planejado estrategicamente, para que as pessoas e a cultura da empresa se preparem para essa mudança de forma natural, como o ciclo da vida.

Conforme Bernhoeft (1991), a falta de um bom gerenciamento e de vocação dos herdeiros, compõe boa parte das empresas familiares que abriram falência nos últimos anos. Uma das razões é que nem sempre os filhos demonstram o mesmo entusiasmo e espírito empreendedor de seus pais em assumir o negócio da família.

Outra razão é o herdeiro ser limitado em sua capacidade ou condicionado em administrar os negócios sendo delimitado pela psicologia familiar, ou seja, atender ao apelo em continuar com a tradição e os costumes da família, reprimindo a sua formação empresarial e vocação para os negócios.

Caso os sucessores apresentem algumas semelhanças de identidade com o fundador, facilitará o processo de aceitação e aderência quando estiverem exercendo o papel do pai. Os sentimentos de entusiasmo e espírito empreendedor são características que preparam o sucessor para perpetuar os negócios, entretanto esse aspecto deve estar no ser do sucessor e não ser incorporado a uma vocação obrigatória.

Para Lodi (1987), uma boa formação dos herdeiros não é garantia de preparo empresarial, muitos são formados para serem bons funcionários e não empresários. O sucessor deve ser preparado para correr riscos e ultrapassar os limites, não se restringindo apenas ao que lhe foi ensinado em um curso de Administração de Empresas.

Ainda Lodi (1987), o processo de motivação dos herdeiros para com os negócios da família, deve ser iniciado o mais breve possível, mas sem cobranças rígidas por parte dos pais. Embora se possa despertar interesse com estímulos externos, a verdadeira vocação é basicamente interior.

O herdeiro pode começar a se familiarizar com os negócios, acompanhando o sucessor em visitas a empresa no período de férias, se relacionar com as pessoas envolvidas nos negócios como fornecedores e clientes.

O processo de transferência do comando da empresa familiar, não pode ser visto como algo que leva apenas um ou dois anos de mudanças e adaptações na empresa. A formação de base, que é a primeira etapa do processo, acontece com os herdeiros ainda na infância através da educação recebida pela família.

Depois vem a conscientização dos valores da família, em seguida a pretensão em despertar a vocação dos filhos em dedicar-se aos estudos e aos seus mestres, aprendendo a respeitar as pessoas e a hierarquia, criando laços de amizade e atitudes frente aos conflitos interpessoais e valorizando o trabalho.

Os conceitos de Lodi (1987) se alinham pelo conjunto de características de tomador de decisões e empreendedorismo que o sucessor precisa desenvolver para estar apto a desempenhar o papel de substituto, nas ações automáticas e estratégicas do dia-a-dia para o gestor de uma empresa.

Em relação ao conhecimento do sucessor aos negócios, requer que ele comece com atividades operacionais, atividades de estoque, produção, balcão, depósito, compras e vendas são alguns exemplos. O futuro presidente precisa entender todo o processo de sua empresa para subir hierarquicamente. Isso tudo acompanhado pela educação contínua, faculdades, cursos, ou seja, atualização constante e preparação para o mercado. (LODI, 1989)

A introdução do sucessor em atividades que podem aprimorar suas habilidades profissionais e pessoais para atuar como presidente desenvolve parte das etapas de formação

para exercer o cargo, tanto as atividades acadêmicas como as atividades práticas exercidas nas áreas da empresa, o fato de se conhecer o processo de funcionamento da empresa o ajudará como gestor do negócio no futuro.

O TREINAMENTO DOS SUCESSORES

Na concepção de Lodi (1987), a falta de experiência dos pais e aspectos sentimentais são os equívocos mais frequentes na entrada de familiares nas empresas. Exemplos disso é a contratação sem nenhum critério de parentes para assumir os negócios.

A maior premissa antes de contratar é se realmente a vaga e a necessidade existem. Seja qual for o grau de parentesco é imprescindível que essa pessoa tenha experiência e realizado um bom trabalho em outra organização.

O membro da família candidato deve ser avaliado como um profissional qualquer, que queira trabalhar para empresa. No caso de dúvida é melhor não contratar, evitando assim demitir este parente posteriormente, causando desconforto ainda maior no relacionamento familiar. O melhor parente para contratar é aquele que não precisa de um emprego na empresa da família para sobreviver e sim por sua competência como profissional.

As empresas familiares apresentam vantagens competitivas que se bem administradas poderão ser mantidas, principalmente se estiverem abertas a mudanças e atentas ao mercado. (BERNARDI, 1995 apud DONATTI, 1999)

Segundo Lodi (1987), a definição de uma estrutura organizacional, somada ao plano de carreira é o melhor caminho a ser seguido. A implantação deste processo na empresa evitará a criação de cargos decorativos totalmente dispensáveis, para atender aos parentes desocupados. Seguindo na mesma linha de equívocos, os herdeiros normalmente não se submetem a assumirem na empresa da família cargos subalternos. Neste contexto para os herdeiros o melhor a fazer é conhecer a empresa o quanto antes, iniciar as atividades começando por baixo nas operações.

Estas situações promovem o conflito entre os outros empregados da empresa, que também colaboram com o crescimento do negócio, contudo estas ações também apresentam consequências no aumento das despesas com a folha de pagamentos.

De acordo com Lodi (1987), o sucessor deve ter uma concepção por uma visão generalizada dos negócios, tornar-se especialista em qualquer área não é bom para um sucessor, porque lhe faltará uma visão total da empresa.

Para conseguir essa visão global é preciso estar focado, pois serão necessários anos vivenciando diversas áreas importantes do negócio. É comum no treinamento manter o sucessor em uma só empresa, geralmente empresas têm um conglomerado de firmas, há a principal e suas subsidiárias, o interessante é que se comece por uma função inferior na principal, empresa mãe e depois percorrer progredindo nas subsidiárias em cargos mais importantes.

O fato de o sucessor estar inserido no dia a dia da empresa contribui para o incremento de sua figura na cultura e no clima organizacional, onde o relacionamento com os funcionários e gestores que não tem vínculo com a família, também tem sua contribuição para manter o negócio da empresa.

Neste aspecto Lodi (1987), entende que o fato de deixar o filho no escritório principal não é o mais aconselhável para o treinamento. Pois o ambiente não oferece crescimento profissional para os jovens. Estando com a convivência do fundador e outros funcionários mais antigos e todo um sistema burocrático, não lhe acrescentará nada.

Se o jovem tiver a oportunidade de chegar a gerência de uma subsidiária e experimentar uma visão global, será mais proveitoso do que desenvolver-se com alguém olhando sobre seus ombros, tendo que submeter-se aos antigos paradigmas. Somente existe um jeito eficiente de se aprender e é fazendo, ler apenas livros e estudar ou observar como as coisas acontecem não são eficientes, o sucessor precisa estar envolvido diretamente no negócio.

DESAFIOS DA SUCESSÃO

Conforme Bernhoeft (1991), continuar no poder e nas decisões de uma organização por longo período é o desejo de todo ser humano. Este desejo é um fator de extrema importância nas organizações familiares, muitos fundadores têm dificuldades em se desligar da empresa, de passar o seu legado e por esse motivo acabam atrasando o processo de sucessão. Não havendo nenhum planejamento quanto à escolha ou preparo do sucessor, estamos diante de um quadro que pode prejudicar a empresa no futuro. O atraso na escolha do sucessor, também pode ser pela dúvida quanto ao escolhido. Quem dos herdeiros administrará a companhia?

Uma alternativa para o antigo presidente é ser nomeado conselheiro, após a sucessão manter uma posição de aconselhador e consultor da empresa, dando suas últimas contribuições de forma que seja demandado ou necessário em um momento difícil.

Ainda Bernhoeft (1991), no caso do proprietário morrer antes dos planos de transferências estarem prontos, e se devido a esta falta a empresa for vendida e deixar de ser um legado de família.

Essas são algumas das preocupações do sucedido. Por isso é importante deixar formalizado desde cedo a escolha do sucessor, para evitar transtornos futuros. Podemos dar um exemplo: a escolha de um herdeiro feita pelo patrono de forma verbal, mas que na hora da morte do sucedido, esse herdeiro não pode tomar posse porque não havia nenhum documento, formalizando a sua ascensão ao cargo da presidência. E ainda outros membros da família, funcionários e acionistas, reivindicam a sucessão.

Para Bernhoeft (1991, p.40), a falta de definição para a sucessão na empresa familiar decorre por alguns motivos, podemos citar alguns:

- Os sócios não entram em comum acordo;
- Há um número excessivo de herdeiros;
- A falta de um líder natural que promova um acordo em comum dentro da família;
- A falta de interesse dos sucessores pelo negócio da família;
- A falta de vocação dos herdeiros;
- Quando os sócios têm maior participação das ações do que os familiares;
- As disputas dentro da família;
- A insegurança por parte dos funcionários;
- A falta de interesse pessoal do fundador em deixar o seu legado.

Bernhoeft (1991) menciona que frente a esses motivos surgem algumas alternativas para a empresa. A venda da mesma para terceiros. Essa alternativa acontece quando a situação dentro da família fica insustentável devido às disputas, ou quando membros da família que estão no poder, às vezes preferem vender a empresa a qualquer pessoa do que deixar para um determinado membro da família.

A divisão do patrimônio entre a família seria uma alternativa, ela ocorre quando não se chega a um acordo entre os atuais acionistas, devido à existência de incompatibilidade de interesses e ou estratégias na condução dos negócios.

Neste caso de divisão a empresa fica prejudicada, pois limita o seu crescimento. A indicação de um executivo da própria empresa pela família (Conselho de Família), quando um membro não consegue ser aceito para a sucessão, ou não reúne as competências essenciais pré-determinadas pelo estatuto da empresa familiar, pode ser uma saída que não trará maiores problemas no processo de continuidade, já que o indicado tem conhecimento sobre a cultura da empresa e tem o apoio da família.

A contratação de um profissional externo, somente deverá ocorrer quando não restar outra solução. Esta decisão deve ser de comum acordo entre todos da família e acionistas. A vantagem identificada nesse processo é incorporar uma pessoa nova na empresa, com outra visão e novas perspectivas.

Contudo é preciso cuidado na escolha deste novo integrante, executivos considerados grandes gênios e inovadores foram casos constantes de fracasso. A escolha adequada é de um profissional sensível o suficiente para entender a cultura da empresa, e que tenha habilidades para efetuar mudanças com as pessoas que já trabalham. Essa solução de contratação externa é a que exige mais apuração. (BERNHOEFT, 1991)

Concluindo os conceitos de Bernhoeft (1991), a aquisição da maior parte das ações por uma das partes é uma possibilidade que deve ser encarada com muito cuidado. Adquirir a parte dos demais acionistas requer um amadurecimento de todas as partes envolvidas e a estrutura empresarial e familiar precisa estar preparada e de comum acordo, o que pode levar a um processo de conversações por longo período.

Neste contexto os desafios da sucessão ocorrem em todas as etapas, desde a preparação dos possíveis sucessores, na escolha do sucessor, e no processo de sucessão. Principalmente pelo fato de ser uma empresa familiar, os interesses pessoais e profissionais podem se confundir na tomada das decisões, neste sentido o fundador deve colocar a figura do administrador como tomador das decisões do futuro da empresa.

A SUCESSÃO FAMILIAR

De acordo com Lorenzo (2007), quando de geração em geração é passado a administração dos negócios aos membros da família, dando continuidade as empresas familiares, existem duas visões que em relação aos sucessores, devem ser levadas em consideração. A primeira é que podem ser um filho ou filha, vários filhos, genros, noras, esposas ou qualquer outro membro da família. Caso o fundador não tenha descendente, ou por qualquer outra razão não possua na família herdeiros que considere competentes, a sucessão pode acontecer por pessoa de fora da família, ou por algum funcionário atuante na empresa, essa é a segunda consideração a ser feita.

A partir de um planejamento estratégico familiar, a empresa terá seu plano de ação, onde irá exigir dedicação exclusiva dos familiares com monitorias. Identificando assim as necessidades específicas do patrimônio.

Laços afetivos extremamente fortes, influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa. A valorização dos herdeiros em relação ao comportamento oriental dos fundadores é um atributo de grande peso para a exigência de eficácia ou competência dos funcionários.

Cautela em relação às expectativas de alta fidelidade dos empregados, isto pode gerar um comportamento de submissão sufocando a criatividade e participação em projetos de arte e criação.

PROCESSO DE SUCESSÃO

Nesse sentido, Bernhoeft (1989) assinala que as crises provocadas pela sucessão nas empresas familiares têm como ponto de partida o sucedido, com sua própria imagem na família e na empresa, seu estilo de vida e de relacionamento com a comunidade externa, valores estes que constituem a própria cultura da organização e que são difíceis de serem assimilados pelo sucessor.

Por essa razão, o sucessor, seja ele membro da família ou pessoa independente, deve ser escolhido com o maior cuidado, de modo que não parem dúvidas sobre sua capacidade de manter, na medida do possível, os valores esposados pelo sucedido, o que poderá assegurar uma transição harmoniosa e sem prejuízos para a organização, muito embora o processo sucessório sempre acarrete alterações nos componentes culturais da empresa.

O processo sucessório acarreta, entretanto, o surgimento de novas lideranças que por vezes apresentam padrões simbólicos, crenças e valores distintos daqueles que até então vigoravam na organização, o que pode acarretar mudanças no estilo de condução dos negócios, na estrutura da empresa e em sua cultura. Em outras palavras, as mudanças decorrentes do processo sucessório em empresas familiares provavelmente implicam transformações em sua cultura.

De acordo com Lorenzo (2007), seguindo o conceito de sucessão familiar, os herdeiros sem uma preparação para o cargo e o envolvimento necessário, acabam atrapalhando as atividades da empresa e desmotivando os funcionários com relação ao crescimento profissional em função de cargos familiares.

Em casos pontuais a falta da participação de um dos herdeiros dentro da organização é capaz de gerar ações não muito positivas para enfrentar os desafios do mercado, isto a médio e longo prazo poderá gerar conflitos e, que costumam ser confrontados com os interesses da família e os da empresa como um todo.

De acordo com Gersick et al. (1997), os três sistemas aludidos são grandemente influenciados pela passagem do tempo (nascimentos, mortes, doenças, aposentadorias, planos de governo, Crises, desafios) e pelas alterações organizacionais associadas a mudanças na própria empresa.

Na família e na distribuição da propriedade. Entre essas alterações, merece destaque o processo sucessório, isto é, a mudança de gerações no comando da organização.

A melhor forma de conduzir o processo segundo Bernhoeft (2003) é a integração dos filhos na empresa ainda na infância para assim criar vínculo com os negócios da família e quando se tornarem aptos a exercerem as funções tenham um amplo conhecimento sobre a empresa.

O PAPEL DA LIDERANÇA NO PROCESSO DE SUCESSÃO

O papel da liderança nas empresas é um dos fatores de sucesso para aqueles que conduzem o negócio se desenvolvam e permite o crescimento da atividade econômica da empresa; neste sentido, os recursos e conceitos que os líderes representam nas empresas, principalmente nos processos de sucessão.

Existem atualmente diversas definições de liderança, todas com habilidades humanas em comum. Para Hunter (2006, p. 20), liderar significa conquistar as pessoas, envolvê-las para que coloquem sua mente, coração, criatividade e excelência a serviço de um objetivo, fazendo com que se empenhem ao máximo por ele.

A habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter (HUNTER, 2006, p. 11).

Para Lacombe; Heilborn (2003), liderar significa conduzir um grupo de pessoas, atuando como agente influenciador das ações e comportamentos, a fim de atingir objetivos em comum, baseando-se em um conjunto coerente de ideias e princípios. O líder utiliza de diferentes habilidades de persuasão e motivação, alterando a forma de agir de acordo com a necessidade de cada momento ou com o tipo de liderado, visando alcançar os objetivos da empresa.

Este é o motivo pelo qual é importante investir na capacitação dos líderes e na especialização de seus talentos.

Segundo Chiavenato (1999), a liderança é definida como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana. A liderança está relacionada com as competências de comunicação e persuasão.

Chiavenato (1999) e Hunter (2006) identificam o líder como agente influenciador de pessoas, de modo que a ação de influência desta figura dentro das organizações direciona um grupo de pessoas a objetivos comuns de forma voluntária, inspirado por uma relação de confiança entre as partes.

Segundo Drucker (1999), o líder eficaz não é alguém amado e admirado, é um personagem dentro da organização cujos seguidores fazem as coisas certas. Nestas situações o líder passa a ter um papel de destaque e popularidade, porém este destaque não auxilia na condução da liderança; entretanto, os resultados constroem a reputação e auxiliam na colaboração dos liderados para colocar em prática os trabalhos desenvolvidos pelo líder.

Nogueira (2007) conceitua liderança como uma relação interpessoal e social que obedece a uma dinâmica complexa, onde o indivíduo que tem o papel de líder tem habilidades

comunicativas e características de perfil versátil para passar por diversas situações.

Nogueira (2007) e Druker (1999), em contraponto, conceituam o líder como alguém com papel de destaque, cujo perfil mantém o foco no resultado e está acostumado a passar por situações complexas, mantendo a relação interpessoal e social com os colaboradores.

Os conceitos de lideranças apresentam exemplos de conduta e atitude que os sucessores das empresas precisam manter bem trabalhadas nas suas atividades dentro da empresa, estas características funcionam como metodologia para administrar e liderar os negócios.

Manter a paixão pelo negócio, tendo como exemplo os fundadores, que transformaram sonhos em realidade; não medindo esforços e nem sacrifícios, são neste caso requisitos fundamentais. Devem também reunir, habilidades de comunicação e decisão assertiva, ter a capacidade de influenciar, ter transparência nas ações e principalmente ter visão macro do negócio, garantindo assim, a continuidade do excelente trabalho desenvolvido ao longo dos 50 anos de existência da empresa. Também se faz necessário, deixa-los agir, ter liberdade e autonomia, para que, entre erros e acertos, tenham oportunidade de aprendizado e crescimento.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Hubner (2001, p. 41) o método pode ser descrito como uma seção fundamental em qualquer projeto de pesquisa e teses em geral. Ainda segundo a autora, no método deve ser explicitada a lógica da ação a ser seguida pelo pesquisador, além dos principais fenômenos a serem estudados, suas ramificações, inter-relações e a forma de se obtê-los.

Com base em Vergara (2007), a pesquisa será exploratória, pois a delimitação deste tema exige a formulação e o desenvolvimento de várias hipóteses, e foi a partir dessa premissa que foi feito o delineamento desse trabalho.

Também foi realizada uma pesquisa bibliográfica que se desenvolveu a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos, com a finalidade de ampliar e aprofundar os conhecimentos sobre o objeto estudado (GIL, 2002, p. 44).

ANÁLISE E DISCUSSÃO

CARACTERÍSTICAS E ATRIBUTOS DO PROCESSO DE SUCESSÃO DA EMPRESA FAMILIAR

Conforme pesquisa realizada em 2007 pelo Núcleo de Estudos de Empresas Familiares e Governança Corporativa da Escola Superior de Propaganda e Marketing - ESPM. (NAJJAR, 2009), a empresa familiar tem um grande valor para a economia em todo o mundo.

Por esta razão é objeto de estudo por diversas Universidades da América Latina, Europa e Estados Unidos. Algumas pesquisas revelam que 55% das organizações familiares, não elaboram planejamento da sucessão.

Outro indicador ruim é que 81% ainda não se preocupam com a formação das novas gerações e 86% não tem programas de vida e carreira para o fundador após sua saída da empresa. Outros resultados desta pesquisa indicam 57% das empresas são do setor industrial, 21% são prestadoras de serviços, 22% são varejistas e 13% são S/A. Temos duas composições: 71% são familiares e 29%, multifamiliares.

O total de organizações com diretoria composta por familiares é 72%, sendo que, em 55% dos casos, o fundador é o primeiro executivo. A Amostra foi baseada em cem empresas familiares de todos os portes (19% das participantes têm entre 500 e 5 mil funcionários).

Em conformidade com Leone (2005), qualquer empresa pode sofrer com o processo de sucessão do seu presidente, contudo esta passagem é mais sentida quando se trata da empresa familiar, pois a empresa familiar tem dois pontos importantes na visão do patrono, a família e o trabalho.

De acordo com o SEBRAE (Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas

Empresas), a permanência do presidente na empresa familiar pode durar mais de 40 anos, ou até a sua existência e na grande maioria dos casos mesmo apesar de todo esse tempo, não prepararam ninguém para assumir o bastão, pois assuntos polêmicos são evitados para não aborrecer o atual presidente. Como afirma Leone (2005), esta tradição é antiga e vem do Direito Romano, onde a herança (comando) do patrono somente seria transmitida quando de sua morte, por duas condições:

- Através da lei (sucessão legítima);
- Através da vontade do falecido (sucessão testamentária).

Segundo Najjar (2009), o ideal seria fazer o planejamento sucessório em vida, esta providência descartaria a necessidade de um inventário, minimizando custos que podem chegar até 30% do patrimônio da empresa. Sendo elas, despesas processuais, imposto de transmissão do motivo da morte e custos cartoriais. “A grande vantagem, além de impedir a dilapidação do patrimônio é evitar os custos emocionais das brigas pela herança e disputas pelo comando da empresa”, avalia o coordenador do núcleo de empresas familiares da Escola Superior de Propaganda e Marketing - ESPM. (NAJJAR, 2009).

O envolvimento de parentes que se relacionam e formam o elo familiar, dentro e fora da empresa, querendo ou não margeiam este processo de sucessão. Por mais que eles não participem do dia a dia da empresa, no momento da sucessão aparecem para pedir considerações aos membros que a dirigem, indicando o filho (a), o tio (a) ou o primo (a) mais querido, ou mais velho (a). Ainda segundo Najjar (2009), nem sempre o indicado é o mais competente para assumir este cargo.

Estes pedidos normalmente acontecem sempre em ocasiões e reuniões informais (festas e encontros familiares), onde o constrangimento em desagradar o pedido dos familiares mais velhos como “a vontade da família” faz com que nem sempre a decisão correta seja tomada e sim definida pelo sentimento e considerações familiares.

Estas características da empresa familiar em eleger o novo presidente pelos sentimentos e conceitos familiares, podem deflagrar certo desânimo entre os membros (familiares ou não) da empresa, fazendo com que alguns saiam em busca de uma posição melhor no mercado.

Se houver o consentimento e a conformidade desta decisão pelos membros do conselho, poderá unir ainda mais a família, e este apoio incondicional ao novo patrono supera suas deficiências e demandarão forças sinérgicas minimizando suas fraquezas, este atributo da empresa familiar o sustentará com sucesso nesse comando, por mais uma geração.

Najjar (2009), ainda cita que o processo de sucessão da empresa não deve ser tratado como um tabu familiar é preciso conscientizar o patrono que ele não é eterno e fazer com que ele mesmo inicie este processo. Sua permanência no comando da empresa por muito tempo causará desânimo nos filhos, que poderão já estar velhos demais para assumir os negócios.

A melhor maneira é prever tudo e fazer as coisas às claras, informando para toda a família sobre suas intenções de quando deixar o comando da empresa, promovendo e estabelecendo ações (quem, quando, onde, como e por quanto tempo), sendo que o primeiro passo é abrir a administração da empresa, conscientizar sobre o seu presente, seus valores, seus planos. Com estas ações fica mais fácil para o atual patrono poder definir junto com a família, quem será o seu sucessor, minimizando os traumas desta passagem.

Passar o poder não é característica natural de qualquer ser humano, e no caso do comando de uma empresa familiar, ainda existe o sentimento da perda de controle e de autoridade sobre a própria família, que mesmo não agindo desta maneira, na visão do sucedido, esta sensação é latente.

Segundo Najjar (2009), para evitar este transtorno, a solução mais viável é elaborar um projeto de vida (outra atividade) ao sucedido, que ele deverá exercer com prazer após a sucessão. Tendo o que fazer e sendo feliz, depois de deixar o cargo com estes novos afazeres, evita-se que ele se torne um peso, desestruturando a nova direção da empresa com seus paradigmas, provocando descontentamentos e inoperância na empresa.

As características do processo de sucessão da empresa familiar estão em sua maioria na emoção e incrustados na disciplina da família, a forma pela qual os mais novos respeitam

os mais velhos.

Outro detalhe importante relativo à passagem de bastão e que é bem ressaltada por Najjar (2009), seria estabelecer e definir limites (protocolo de acionistas, acordo) por um contrato onde todos participem de sua elaboração e que deve ser seguido e respeitado por todos os dirigentes, sócios e herdeiros. Assim os objetivos comuns em torno do patrimônio possam ser reconhecidos, e a partir desta conscientização os familiares poderão preservá-lo. Saber do que se pode e o que não se pode fazer, evitará interesses conflitantes.

Ainda de acordo com Najjar (2009), a criação de um conselho de família é preponderante para que todos os membros respeitem as decisões sobre todos os aspectos, principalmente no que se refere à entrada e saída de familiares nas empresas, a gestão dos recursos financeiros e política geral.

Dentro desta política geral é preciso instaurar que a empresa somente deverá admitir um familiar se realmente existir esta necessidade e que este atenda o perfil exigido pelo cargo. Outro aspecto positivo para a harmonia da empresa está em promover a lealdade entre os membros, fazendo com que todos participem das decisões, mesmo para aqueles que não têm interesse.

Mesmo não querendo, necessariamente precisam estar conscientes sobre o andamento da empresa, para que em futuro próximo não burlem o que foi acordado, alegando desconhecimento, pois devem respeitar a realidade e não ostentar aos seus herdeiros uma condição de vida inexistente e não sustentável.

Para Najjar (2009), a família sempre cresce mais do que a empresa, logo o patrimônio da família está em constante risco, deste modo deve ser tratado como um bem comum e não disponível. Uma das grandes missões do consultor é fazer com que a família seja menos dependente financeiramente do principal negócio.

Os investimentos em outras atividades, desde que não prejudiquem o patrimônio, devem acontecer visando atender as necessidades dos herdeiros da atual geração ou para a geração seguinte, deste modo cada um toca o seu negócio e a harmonia reina na família.

De acordo com Ricca (2006), a disponibilidade do patrimônio precisa ser regulada e não pode estar vinculada ao poder do presidente. O patrimônio é de todos e deve se perpetuar pelas gerações seguintes. O membro da família que por ventura pretende se desligar da empresa e quer a sua parte de direito, deverá se submeter ao que foi acordado. Exemplo: Receberá a quantia de “x” cotas, sendo que o montante será parcelado sem juros em 100 vezes. Esta condição visa realmente não oferecer vantagens, servindo para desestimular a evasão dos herdeiros e preservar o patrimônio da empresa familiar.

Ainda conforme Ricca (2006) existem muitas outras condições que poderão ser estabelecidas no contrato de acionistas.

A condição de igualdade entre os membros é a mais difundida, justamente para evitar privilégios, outra muito importante são os contratos de casamento que acordam que em caso de separação o patrimônio da empresa não seja envolvido na partilha.

Genros e noras estão sob as normas do contrato de casamento, contudo devem participar do processo de sucessão, pois eles fazem parte da família e precisam colaborar com esta harmonia. Os netos e netas devem ter atenção especial, eles são o futuro, mas tudo dentro do seu tempo.

No momento é importante passar para eles os valores da família, atrelados ao negócio. A conscientização sobre o negócio da família e seus valores poderá despertar interesse em colaborar com a empresa, e a história será mantida por mais uma geração.

Segundo Najjar (2009), e Ricca (2006), a contratação de um consultor para intermediar o processo de sucessão minimizará os conflitos familiares. O trabalho dos consultores visa conscientizar a família da necessidade de perpetuar a empresa.

As empresas que contratam esses mediadores têm apresentado um índice de sucesso, acima das que não o fazem.

Conforme Ricca (2006), a empresa familiar possui um atributo dos mais antigos, “o diálogo”, nem sempre praticado, mas extremamente fundamental ao processo sucessório.

Todos devem participar deste diálogo, até mesmo aqueles que não atuam na empresa, sejam por vontade própria ou não. Cônjuges, filhos, todos devem expor seus sonhos e desvendar suas vontades e críticas, isto posto, com o conhecimento de quem somos, seremos mais tolerantes e mais benevolentes uns com os outros.

De acordo com Najjar (2009), a empresa familiar somente conseguirá sobreviver por novas gerações se os valores da família forem preservados, isto não significa transformá-lo em um peso e entender como tudo começou e manter o patrimônio familiar em benefício de todos.

A expressão “peso” quer dizer que em uma tomada qualquer de decisão, não se deve olhar para o quadro do familiar pendurando na parede e dizer: “Ele não faria isto jamais”. Na verdade a decisão não deve depender desta premunção, não se devem jogar as responsabilidades atuais a quem não está presente. Os novos rumos devem ser tomados de acordo com a análise do momento, sem imaginar o que o sucedido faria.

Ainda para Najjar (2009), existem pilares que servem para iniciar o processo de formação de sucessores, contudo este direcionamento do herdeiro desde a sua infância pode trazer frustrações, pois não há nada que garanta que este herdeiro realmente deseje assumir o negócio da família, principalmente se ele pertence à terceira geração, pois nesta fase moram em casa diferentes, com outros costumes e não mais pertencem à mesma criação do mesmo ambiente. Um dos pilares é criar amizade entre os herdeiros ainda na infância.

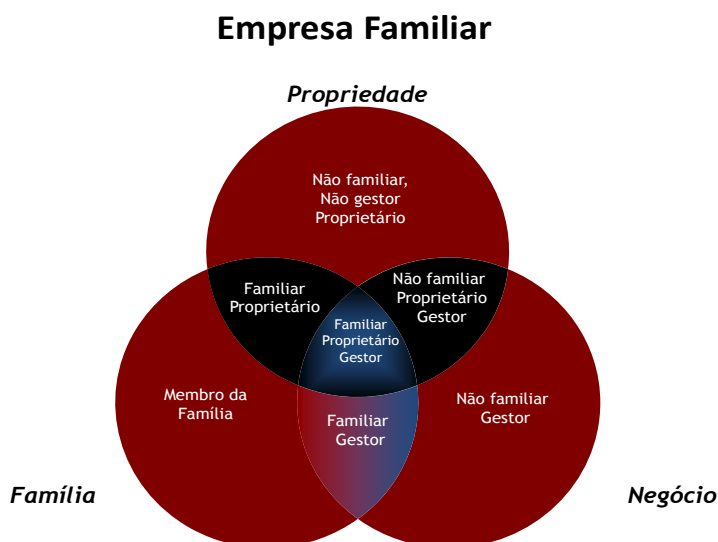
Estes valores certamente minimizarão os desacordos quando adultos. Pode-se também levar as crianças a visitarem as empresas, de modo que este passeio seja divertido e sem orientações sobre o futuro.

Aos adolescentes, mostrar quantas pessoas dependem daquela empresa e também deixar sempre claro que ela é sua, depende do seu interesse, a família dará todo o apoio necessário e o acompanhará em todo o processo, para que quando assumir o comando esteja seguro e preparado sobre como agir.

Sabe-se que não há uma receita de bolo definida, pois cada empresa tem suas características atreladas aos costumes da família.

Segundo Najjar (2009), para entender a empresa familiar, deveremos separá-la em três esferas, deste modo teremos uma visão sistêmica de um corpo entrelaçado, que não sobrevive sem o apoio do outro.

Isso pode ser melhor evidenciado na figura abaixo:



Fonte: Os autores. Adaptado de Najjar (2009, p.54)

A Empresa (negócio), A Família e a Propriedade, com este sistema exemplificado na figura acima, fica claro demonstrar a relação que existe entre as esferas e delimitar qualquer tipo de processo que as envolva. A Empresa precisa ser gerida com competência, mas muitas

vezes é suprida pela dedicação e devoção. A Família precisa pregar a harmonia entre seus membros, mesmo com aqueles que não querem participar. A Propriedade deve ser consolidada, pois pertence a todos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo foi, inicialmente, proposto a fim de identificar as estratégias utilizadas em empresas familiares para preparar a liderança para um processo de sucessão.

Foi possível compreender que o processo de sucessão em empresas familiares muitas vezes não tem um planejamento formal para essa transição tão importante, resultando em perpetuação da empresa antes da terceira geração.

Verifica-se que a sucessão ocorrida em um processo gradual de uma forma planejada, permite que sucessores sejam adequadamente capacitados e adquiram os conhecimentos específicos do ramo do negócio, evitando traumas ou conflitos profundos para a organização e para os envolvidos.

De uma forma geral, a sucessão para os autores pesquisados tem que ter um processo de conscientização de ambos os envolvidos, sucessores e sucedidos. Aos sucedidos cabe planejar como preparar os sucessores tecnicamente para gerenciar a empresa da família avaliando suas necessidades, afinal ambos têm que entender que não estarão juntos eternamente.

O ideal é que esse processo comece cedo, assim o sucessor poderá testar suas habilidades junto com o sucedido, assim caso ocorra erros não trará prejuízos na organização, afinal o sucedido irá orientar que determinada atitude não é ideal para o caso.

Outro fato constatado foi que o sucessor tem que ter um perfil com habilidades humanas para distinguir e gerenciar o relacionamento, sabendo separar o que é da família e o que é da empresa.

Certa habilidade deve ser observada no período em que o sucessor está sendo preparado para assumir tal posição, que começa na escolha do candidato e vai até o momento de assumir o cargo já com o afastamento do sucedido.

Assim com este estudo, acreditamos que foi de grande importância para o nosso desenvolvimento, afinal almejamos cargos de liderança. Futuramente poderemos estar envolvidas em um processo de sucessão e saberemos agregar com muito mais conhecimento.

Fora as habilidades que adquirimos com o processo todo de estruturação deste estudo desenvolvemos melhor a disciplina, aprimoramos o trabalho em grupo, conseguimos negociar conflitos e adquirir perfil de liderança.

Conclui-se que, com este projeto, conseguimos desenvolver as habilidades estudadas e ainda contribuir para o meio acadêmico, deixando o disponível para futuras pesquisas sobre empresa familiar, processo de sucessão e liderança.

REFERÊNCIAS

ADACHI, P. P. Família S.A.: Gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo, Atlas, 2006. 26-29 p.

BERNARDI, Maria Amália. Pai nobre, filho pobre? Nem sempre. Revista Exame, São Paulo, p. 35-42, out., 1995. Abril

BERNHOF, R. Empresa Familiar: Sucessão profissionalizada ou sobrevivência. 2 ed. São Paulo: Nobel, 1991. 23, 35, 41, 47, 73, 97, 109, 117, 127, 159, 171 p.

BERNHOF, R. Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1989.

BNDES. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html.> Acesso em 13/10/2014.

- COSTA, A.D. Sucessão e Sucesso nas Empresas Familiares. Curitiba: Juruá, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.
- DRUCKER, Peter. Desafios gerenciais para o século XXI. São Paulo: Pioneira, 1999.
- DONATTI, Livia. Empresa familiar: A empresa familiar em um âmbito global. Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo, v. 1, n. 10, out./dez., 1999.
- ESTOL, Maria Felipe; FERREIRA, Maria Cristina. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar. Revista Administração Contemporânea. Curitiba, v. 10, n. 4, out./dez., 2006, ANPAD.
- FERRAZ, E. Consultor alerta para como preparar a sucessão da liderança: In: SITE – Administradores, São Paulo, 05 ago. 2014. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/de-pai-para-filho-como-preparar-a-sucessao-da-lideranca/79572/>>. Acesso em 31 out. 2014
- GIL, A. C., Como elaborar projetos de pesquisa. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002
- HUBNER, M. M., Guia para elaboração de monografias e projetos de dissertação de mestrado e doutorado. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, Mackenzie, 2001
- GRSICK, K. De Geração para Geração. Ciclos de Vida das Empresas Familiares. 2 ed. São Paulo: Negócio, 1997. 201 p.
- _____. Revista de Administração Contemporânea. ISSN 1982-7849, p. 104-111, nov./dez., 2003.
- HUNTER, James C. Como se tornar um líder servidor: Os princípios de liderança de O monge e o Executivo. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2006.
- LACOMBE, F.J.M.; HEILBORN, G.L.J. Administração: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.
- LEONE, N. M. C. P. G. Sucessão na Empresa Familiar: Preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2005.
- LODI, J. B. Sucessão e Conflito na empresa familiar. São Paulo: Pioneira, 1987. p. 3, 21,75.
- _____. O fortalecimento da empresa familiar. São Paulo: Pioneira, 1989. 01, 11, 21, 101 p.
- MASIERO, Gilmar. Características culturais e organizacionais japonesas e o desenvolvimento de formas eficazes de realização do trabalho. Revista Administração de Empresas. São Paulo, v. 34, p. 12-19, jan./fev., 1994, EAESP/FGV.
- MENDES, Jerônimo. Empresas Feitas Para Durar: Kongo Gumi e Zildjan, Cymbal, CO: In BLOG – Jerônimo Mendes, São Paulo, 30 Out. 2007. Disponível em: <<http://jeronimos.wordpress.com>>. Acesso em 29 Nov. 2014.
- NAJJAR, E.R.; Excelência na Gestão da Empresa Familiar: Valorização do Patrimônio da Família Empresária, de Geração a geração. In: Excelência na Gestão da Empresa Familiar, 2009, São Paulo: ESPM, 2009.
- NOGUEIRA, Arnaldo Mazzei. Teoria geral da administração para o século XXI. São Paulo: Ática, 2007.
- RICCA, D. Sucessão na Empresa Familiar: Conflitos e Soluções São Paulo: CLA, 2006.
- SEBRAE. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Busca?q=empresas%20familiares>> Acesso em 13/10/2014.
- SMITH, A. A Riqueza das Nações. São Paulo: Hemus, 2002. 15 p.
- TILLMANN, Cátia; GRZYBOVSKI, Denise. Sucessão de dirigentes na empresa familiar: Estratégias observadas na família empresária. São Paulo, v. 12, p. 48, jan./mar., 2005.
- WERNER, René A. Família e Negócios: Um caminho para o sucesso. São Paulo: Manole, 2004.