

# SUCCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR

## SUCCESSION IN FAMILY BUSINESS

<sup>1</sup>SPILLER, R. A.; <sup>2</sup>RODRIGUES, G. J.

<sup>1e2</sup>Departamento de Administração de Empresas - Faculdades Integradas de Ourinhos - FIO/FEMM

### RESUMO

Uma pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) mostra que as empresas familiares no Brasil são responsáveis por 50% do Produto Interno Bruto (PIB). Das micro e pequenas empresas no País, 85% são familiares, segundo SEBRAE-RS (s/d). Porém muitas acabam por “fechar as portas” na primeira ou segunda geração em consequência de problemas com a sucessão familiar. Para tanto, a metodologia utilizada neste estudo foi a pesquisa bibliográfica, tendo como objetivo levantar os problemas relacionados à sucessão, que podem levar a extinção da empresa e apontar uma possível alternativa para diminuir os conflitos e continuar com o bom funcionamento da empresa. Entre os principais problemas relacionados à sucessão destacam-se: a grande maioria dos empresários trata o assunto como tabu mesmo sabendo da sua importância, em outros casos o herdeiro não tem idade para assumir a empresa ou então optam por outras profissões, e ainda há casos em que o sucessor não está adequadamente preparado para assumir a empresa. Uma possível alternativa para os problemas relacionados à sucessão segundo alguns autores é a profissionalização.

Palavras-chave: Sucessão, empresa familiar, profissionalização.

### ABSTRACT

A survey by the Brazilian Institute of Geography and Statistics (IBGE) shows that family businesses in Brazil are responsible for 50% of Gross Domestic Product (GDP). Of micro and small enterprises in the country, 85% are familial, SEBRAE second-RS (undated). But many end up "closing doors" on the first or second generation as a result of problems with family succession. For this, the methodology used in this study was the literature, aiming to raise issues related to succession, which may lead to revocation of the company and point out a possible alternative to reduce the conflict and continue with the operation of the business. Among the main problems related to the succession include: the vast majority of entrepreneurs treats the subject as taboo even though its importance in other cases the heir not old enough to take the company or they opt for other professions, and there are still cases where the successor is not adequately prepared to assume the company. A possible alternative to the problems related to the succession according to some authors is to professionalize.

Keywords: Succession, family business, professional

### INTRODUÇÃO

Pela sua importância a empresa familiar é uma instituição facilmente notada em todo o mundo. No Brasil não é diferente; segundo Oliveira (2006) pode-se considerar que as empresas familiares correspondem a mais de 4/5 da quantidade

das empresas privadas brasileiras e respondem por mais de 3/5 da receita e 2/3 dos empregos quando se considera o total das empresas privadas brasileiras. Por outro lado, 1/5 das empresas familiares tem apresentado sérios problemas de sucessão.

Segundo Lemos (2003) o processo de sucessão nas organizações mesmo quando planejados são difíceis e desgastantes e quando se trata de empresa familiar o processo é ainda pior.

Para Lodi (1998) o conflito que mais causa danos as empresas familiares é o conflito na fase da sucessão, é quase sempre o resultado de problemas estruturais da Família cujas raízes estão 20 ou 30 anos atrás.

De acordo com os autores consultados, o processo sucessório é um dos momentos mais importantes para que se aperfeiçoe a continuidade da empresa familiar.

Quais os principais problemas relacionados à sucessão na empresa familiar?

Qual uma possível alternativa para os problemas relacionados a sucessão na empresa familiar?

Compreendendo a importância da empresa familiar brasileira na economia e seus problemas relacionados a sucessão, a escolha do tema em questão tem o intuito de auxiliar as empresas familiares no processo de sucessão e contribuir para o desenvolvimento de outros estudos.

## **A EMPRESA FAMILIAR NO BRASIL, SUA ORIGEM E IMPORTÂNCIA NA ECONOMIA**

As micro e pequenas empresas familiares possuem elevada importância na economia nacional e mundial, segundo Gersick et al. (1997 citado por LEONE, 2005), na Europa, elas dominam o segmento das médias e pequenas empresas e, em alguns países, elas compõem a maioria das grandes empresas. Na Ásia, a forma de controle familiar varia de acordo com as nações e culturas, mas as empresas familiares ocupam posições dominantes em todas as economias mais desenvolvidas. Na América Latina, grupos construídos e controlados por famílias constituem a principal forma de propriedade privada na maioria dos setores industriais.

Oliveira (2006) destaca que historicamente as empresas familiares surgiram no Brasil com as companhias hereditárias. Essas companhias, por serem hereditárias podiam ser transferidas, por herança, aos herdeiros dos capitães que

administravam essas terras. Ainda segundo o autor, anos mais tarde houve um crescimento de empresas familiares resultante de vários movimentos imigratórios, como o italiano, o japonês, o alemão etc.

Seguindo esse pensamento, Bernhoeft (2003) diz que as empresas brasileiras têm sua história inicial vinculada à figura de um imigrante que, em algum momento da sua vida, fugiu de uma realidade adversa e chegou ao novo país sem grandes recursos materiais.

De acordo com um relatório global realizado em 2002, pela Global Entrepreneurship Monitor - GEM, a participação da empresa familiar é significativa no Brasil. Mais de 50% dos empreendimentos em 2002, nascentes ou em outros estágios no seu ciclo de vida, tinham participação familiar em comparação à média internacional de mais de um terço. No Brasil esse segmento representa aproximadamente 6,3 milhões de empresas. (GEM, 2002).

Uma pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) mostra que as empresas familiares no Brasil são responsáveis por 50% do Produto Interno Bruto (PIB). Das micro e pequenas empresas no País, 85% são familiares, segundo SEBRAE-RS (s/d).

Porém muitas acabam por “fechar as portas” na primeira ou segunda geração em consequência de problemas com a sucessão familiar. Segundo Leone (2005), as estatísticas nos mostram que 75% das empresas familiares estão sob o comando dos fundadores, 20% delas encontram-se sob a gestão dos filhos dos fundadores (primeira geração), e apenas 5% sob o controle das gerações seguintes.

## **EMPRESA FAMILIAR**

Na literatura compulsada encontram-se diferenças quanto ao conceito de empresa familiar.

Segundo Leone (2005, p. 8):

É internacionalmente aceito que o conceito de empresa familiar congregue três grandes vertentes:

1ª vertente: no nível da propriedade – o controle da empresa encontra-se nas mãos de uma família (que detém ou controla a maioria do capital); controle da família.

2ª vertente: no nível da gestão – os lugares de topo da empresa são ocupados pelos membros da família; gerenciamento influenciado pela família.

3ª vertente: no nível da sucessão – a segunda geração familiar assume os lugares deixados vagos pelos parentes e, assim, sucessivamente.

Garcia (2001, p. 8) ao conceituar empresa familiar no nível de propriedade, escreve que “empresa familiar é aquela que é controlada por uma ou mais famílias”.

Gracioso (1998) entende que a propriedade não é suficiente para se definir empresa familiar. Para o autor, é necessária também a existência de uma estrutura gerencial em que a maioria dos cargos-chave seja preenchida por membros da família proprietária.

Lodi (1998) conceitua empresa familiar como aquela em que a sucessão do cargo de diretor esteja ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador. Para o autor, o conceito de empresa familiar nasce geralmente com a segunda geração de dirigentes, ou porque o fundador pretende abrir caminho para eles entre os seus antigos colaboradores, ou porque os futuros sucessores precisam criar uma ideologia que justifique a sua ascensão ao poder.

Oliveira (2006) ao conceituar de uma maneira mais simples diz que empresa familiar caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias.

Para Frugis (2007) empresa familiar é um negócio identificado com uma família pelo menos durante duas gerações, cujo controle acionário continua a ser exercido por ela através dos sucessores de seu fundador e com influência, tanto na política da empresa quanto nos interesses familiares.

## **VANTAGENS E DESVANTAGENS DA EMPRESA FAMILIAR**

A empresa familiar possui pontos fortes e fracos em relação a outros tipos de empresas. Para Ricca (1998 *apud* LEONE, 2005) eles são:

Pontos fortes:

- Carisma do fundador;
- Rapidez de decisão;
- Lealdade e obediência dos empregados a tradição. Cultura empresarial muito forte;
- Nome do fundador como um símbolo;
- Se a figura do dono é um bom exemplo, a empresa como um todo cria valores adequados aos do fundador;
- Agilidade nas decisões;

- Propicia mais segurança no emprego, pois o contrato com o dono é direto e torna as relações mais pessoais;
- Objetividade (os objetivos da empresa são claros);
- Quando o patrão é atuante, é fácil corrigir desvios (desde que ele aceite a idéia);
- Geralmente, o antecessor procura transmitir ensinamentos a seu sucessor, sobre o negócio em si e produtos, o que garante a continuidade e qualidade do produto final da empresa;
- Direção firme. Aproximação direta dos diretores com a estrutura da empresa, transmitindo segurança e confiança;
- Liderança definitiva. Poder de decisão. Confiança;
- Aproximação e compreensão humana. Poder de sugestão e persuasão;
- Preocupação com a responsabilidade social, embora protecionista;
- Mais humano, considerando o aspecto social dos empregados;
- Relações informais entre os diversos níveis;
- Tradição em tudo o que faz.

#### Pontos fracos:

- Dificuldade de transferir este carisma para as gerações futuras. Dificuldades de delegar. Medo de correr risco. Não inova;
- Incompatibilidade de personalidade com o controlador;
- Fracionamento do poder acionário na sucessão. Administração voltada para o dia a dia, devido á dificuldade de estabelecer planos em longo prazo, pelo conflito sobre as perspectivas dos negócios entre os membros da família. Conservadorismo;
- Indicação de pessoas para cargos importantes mais por amizade do que por competência profissional. Insegurança em relação á continuidade das políticas;
- Deixa empregar profissionais não competentes;
- Decisões baseadas na idéia de poucas pessoas podem não ser lógicas;
- Geralmente, não há nenhum suporte econômico voltado para o crescimento da empresa;
- A estrutura pode ser contaminada por pessoas que não tenham capacidade profissional para a função;
- Paternalismo;
- Quando o sucessor é formado dentro da empresa ele adquire todos os “vícios”;

- Conflitos de interesses entre pessoais e os da empresa. Fragilidade diante do desaparecimento do fundador;
- Centralização de poder;
- Adaptação mais lenta em relação às novidades;
- Ausência de preparação e desenvolvimento dos níveis de chefia e gerencial;
- Medo de inovar;
- Conflitos de poder;
- Brigas entre os sucessores da 2ª e 3ª gerações da família pelo poder.

### **SUCESSÃO E SUAS DIFICULDADES**

O principal desafio encontrado em uma empresa familiar é o processo de sucessão, por isso quando se pensa em empresa familiar logo se vem à cabeça a celebre frase: “Pai rico, filho nobre, neto pobre”. Isso acontece porque muitos empresários não se preocupam com a questão da sucessão, pois eles acreditam que seus herdeiros saberão o que fazer quando chegar à hora. Apesar de a sucessão ser dificultada pelo envolvimento do sucedido, sucessores, família e mercado, ela é algo inevitável para as empresas familiares de qualquer porte ou ramo de atividade, o que torna indispensável à preparação de todos os envolvidos.

Em uma reportagem para Agência Sebrae de Notícias/RS o administrador de empresas e consultor do Grupo de Estudos de Empresas Familiares (GEEF), da Fundação Getúlio Vargas, Telmo Schoeler revelou que “relações mal definidas entre herdeiros podem levar ao fechamento da empresa. Cerca de 70% das empresas familiares não chegam à segunda geração e menos de 10% não chegam à terceira”. (SEBRAE-RS, s/d).

Segundo Lemos (2003) o processo de sucessão nas organizações mesmo quando planejados são difíceis e desgastantes e quando se trata de empresa familiar o processo é ainda pior. A autora cita ainda que o assunto sucessão é muito difícil de ser conversado em algumas empresas mesmo sabendo de sua importância, em outras os herdeiros não possuem idade para assumirem o controle ou os herdeiros optaram por outras profissões, e ainda há casos em que o sucessor não está adequadamente preparado para assumir a empresa.

“Um processo de sucessão deve ser planejado antes da troca do comando. Mas as empresas familiares em geral carecem de uma cultura de prática para o

planejamento, e a sucessão acontece de forma desordenada e imediatista”. (LEMOS, 2003, p. 41).

Para Lodi (1998) o conflito que mais causa danos as empresas familiares é o conflito na fase da sucessão, é quase sempre o resultado de problemas estruturais da Família cujas raízes estão 20 ou 30 anos atrás. O autor menciona também que a sucessão é determinada a longo prazo pela maneira como os pais constituíram e educaram a família, preparando ela para o poder e a riqueza.

Ainda segundo o autor, toda crise sucessória esta assentada num conflito entre pai e filho, onde os problemas de carreira do filho, de planejamento e organização da firma, as decisões de novos produtos e investimentos servem de palco para o drama. O filho deve ter habilidade para aceitar a rivalidade do pai desenvolvendo a sua própria personalidade, seja perto ou longe da figura do pai. O pai deve ter consciência de quanto os seus problemas existenciais deformam a sua visão do filho, de quanto a sua necessidade de afirmação pode aumentar a sua autocracia. Para o autor, todo fundador/pai é chefe por definição.

Oliveira (2006) considera que 1/5 das empresas familiares tem apresentado sérios problemas de sucessão, e esses problemas são de longa duração, levando em média quatro anos para serem resolvidos e provocando, dessa forma, sérios danos a essas empresas.

O processo sucessório representa um dos momentos mais importantes para que se otimize a continuidade da empresa familiar. Se esse momento não apresentar os resultados esperados, a efetividade da empresa familiar pode estar bastante comprometida. (OLIVEIRA, 2006, p. 11).

Em uma reportagem para Contas em Revista, o especialista na formação e desenvolvimento de sucessores e coordenador e professor do programa de “Gestão da Empresa Familiar” na Escola de Administração de Empresas, da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, Rogério Yuji Tsukamoto revela que o que torna o planejamento da sucessão tão importante são as estatísticas. Segundo Tsukamoto (2005) um levantamento da revista Exame aponta que, de cada 100 fortunas brasileiras atuais, só 18 são herdadas. Dados internacionais indicam que dois terços das empresas morrem na passagem de geração, isto é, de um total de 100 empresas fundadas, restam 33 na segunda geração e 11 na terceira.

O autor refere ainda que a sucessão deve ser iniciada desde o nascimento do sucessor, ou seja, ele deve ser levado ainda criança para se habituar ao ambiente da empresa, quando estiver no ensino médio utilizar as férias para trabalhar na empresa realizando tarefas dos cargos mais baixos e quando chegar à faculdade escolher um curso de sua preferência; depois trabalhar 2 ou 3 anos em outras empresas para só depois saber se realmente quer seguir com a empresa da família ou seguir seu próprio caminho. Esta experiência fora da empresa será muito válida, pois ele realmente saberá o que é ter um chefe, diferente de o chefe ser seu pai e também lhe dará bagagem profissional para utilizar na empresa.

Oliveira (2006) cita que muitos executivos se auto-enganam, afirmando que seus herdeiros naturais são os melhores executivos que a empresa poderá ter em seu comando. Ainda segundo o autor, querer agradar aos pais, avós, tios, sobrinhos e filhos pode levar a empresa ao caos administrativo, muitas vezes de maneira irreversível.

### **PROFISSIONALIZAÇÃO NA EMPRESA FAMILIAR**

Como a sucessão familiar apresenta questões pessoais, sentimentais e familiares que dificultam ainda mais o processo sucessório podendo levar ao desaparecimento da empresa, muitos autores citam a profissionalização ou sucessão profissional como uma das alternativas para dar continuidade no sucesso da empresa familiar.

De acordo com Lodi (1998) a profissionalização é o processo pelo qual a organização familiar assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas; é a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais; onde ocorre a integração na direção e gerência de profissionais contratados com administradores familiares.

Leone (2005) cita que “sucessão profissional é aquela na qual executivos contratados passam a ocupar os cargos diretivos da empresa familiar e os representantes da família ficam em um Conselho”.

Ainda segundo a autora todo tipo de empresa, sejam multinacionais, micro e pequena empresa ou familiares devem ser profissionais, no sentido de que só terão sucesso, atingiram o alto nível se forem dirigidas por pessoas preparadas, competentes, com espírito de empreendedor, ou seja, que tenha as competências necessárias para o cargo.

Para Lemos (2003) a administração profissional é uma das soluções para problemas de sucessão, pois ela permite um tempo de vida mais longo às políticas de negócios, tornando-as mais independentes dos planos de sucessão familiares.

A autora ainda cita que alguns consultores acreditam que essa profissionalização deve ser realizada com os membros da família mediante treinamento, tanto dos que irão assumir cargos administrativos quanto dos que, mesmo não participando diretamente da gestão da empresa, possuem poder de influência sobre ela.

De acordo com Ricca (s/d) para uma empresa se tornar profissional, a primeira coisa a fazer não é contratar administradores profissionais que não pertençam à família, mas sim a atitude que a família assume diante da profissionalização. Ainda segundo o autor “profissionalização é o instrumento que consegue diferenciar os interesses da família e os da empresa, minimizando conflitos. Por exemplo, a separação entre propriedades e posições hierárquicas”.

Segundo Carlin e Müller (2002) a história mostra que a continuidade do sucesso das grandes empresas familiares dependeu da profissionalização dos quadros diretivos, fossem eles compostos por descendentes dos primeiros empreendedores ou por executivos contratados.

## **CONCLUSÃO**

De acordo com a pesquisa bibliográfica realizada neste trabalho foi possível concluir que a sucessão é o principal desafio encontrado na empresa familiar e entre os principais problemas relacionados a ela destacam-se: o assunto sucessão é tratado como tabu pelos empresários mesmo sabendo da sua importância; os herdeiros não têm idade para assumir a empresa ou então optam por outras profissões, e ainda há casos em que o sucessor não está adequadamente preparado para assumir a empresa. No entanto, a profissionalização, segundo alguns autores seria uma possível alternativa para os problemas relacionados a sucessão na empresa familiar.

## **REFERÊNCIAS**

BERNHOEFT, R. **Governança na empresa familiar**. 3. Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CARLIN, E. L. B.; MÜLLER, A. N. (2002). As exigências do mercado e a gestão de empresas familiares. Disponível em: <<http://www.fae.edu/intelligentia/noticias/lerNoticia.asp?IngldNoticia=1220>> Acesso em: 07 set. 2010.

FRUGIS, L. F. **As empresas familiares e a continuidade na gestão das terceiras gerações**. São Paulo: EDUC, Fapesp, 2007.

GARCIA, V. P. **Desenvolvimento das famílias empresárias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GEM. (2002). Global Entrepreneurship Monitor. Empreendedorismo no Brasil, Relatório Global. Disponível em: <<http://www.biblioteca.sebrae.com.br>>. Acesso em: 11 jun. 2010.

GRACIOSO, F. Ascensão, declínio e queda da empresa familiar brasileira. **Revista Marketing**, ano 31, n. 301, p.43-47, fev. 1998.

LEMOS, M. F. M. O processo de sucessão em empresas familiares. *Revista FAE Business*, n. 5, abr. 2003. Disponível em: <[http://www.fae.edu/publicacoes/fae\\_business.asp](http://www.fae.edu/publicacoes/fae_business.asp)>. Acesso em: 06 ago. 2010.

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

OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

RICCA, D. (s/d) Sucessão familiar: o desafio do empreendedor. Disponível em: <<http://www.revistaempresafamiliar.com.br/index.html>>. Acesso em: 28 ago. 2010.

SEBRAE (s/d). Sucessão familiar é suscetível a casamentos e divórcios. Disponível em: <<http://www.sebrae-rs.com.br/central-noticias/agencia-noticias/sucessao-familiar-suscetivel-casamentos-divorcios/2466.aspx>>. Acesso em: 19 ago. 2010.

TSUKAMOTO, R. Y. De pai para filho, desde... Contas em Revista, Quarup, n. 37, Jun./Jul. 2005. Disponível em: <<http://www.gestare.com.br/depaiparafilhodesde.pdf>>. Acesso em: 23 jun. 2010.

