



Faculdade de Pindamonhangaba



Gabriella Mota Marcelino Ferrari

Empresa familiar: O Desafio da Sucessão

Pindamonhangaba

2014



Faculdade de Pindamonhangaba



Gabriella Mota Marcelino Ferrari

Empresa Familiar: O Desafio da Sucessão

Trabalho de conclusão de curso
apresentado como parte dos requisitos
para a obtenção do Diploma de
Administração de Empresas pelo Curso de
Administração de Empresas da Faculdade
de Pindamonhangaba
Orientador: Prof. Me. Tatiana Livramento

Pindamonhangaba

2014

Gabriella Mota Marcelino Ferrari
Empresa Familiar: O Desafio da Sucessão

Trabalho de conclusão de curso apresentado como partes dos requisitos para obtenção do diploma de Graduação pelo Curso Administração da Faculdade de Pindamonhangaba.

Data: _____

Resultado: _____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Esp. Tatiana A Soares Livramento
Orientador

Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura _____

Prof. Mes Rodolfo A Bueno de Aquino

Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura _____

Prof. Esp. André Aquino

Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura _____

Prof. Mes. Alex Ribeiro Carneiro

Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura _____

À Deus, família e amigos,
Sem os quais nada faria sentido.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me feito perfeita, com capacidade racionar e conseguir ir atrás dos meus objetivos.

A minha família, mãe e meu pai, pois sem eles eu não seria ninguém, tudo que eu conquistei a até hoje foi graças a eles. Ao meu irmão Rubens que muito me ajudou a estudar, nos meus piores momentos, dias que dormia em cima dos cadernos e livros.

E ao meu Marido que esteve sempre ao meu lado e me apoiando em todos o momentos.

A minha Orientadora Tatiana Livramento, a todo o apoio, a todas as críticas, pois sem ela, eu não teria conseguido concluir este tcc.

A todos os outros professores que contribuíram com meu crescimento pessoal e profissional.

“Se Você quer que o mundo seja diferente,
seja você a mudança.”

Mohatma Gandhi.

RESUMO

A origem das empresas familiar vem da organização dos recursos produtivos de membros do mesmo círculo familiar, as empresas familiares são frutos das capitâneas hereditárias, que eram passadas dos capitães para seus filhos, e frutos também da imigrações, estrangeiros que se instalaram no Brasil, e com o crescimento surgem novas empresas no Brasil com características familiares.

Contudo entende-se que a administração de uma empresa familiar pode ser feita por uma ou mais famílias, que na maioria das vezes a ideia de abrir um empreendimento parte de um sonho, e que muitas vezes o fundador não sabe por onde começar. Vem da oportunidade da contratação dos familiares, assim começa o envolvimento destes no empreendimento.

Uma empresa é caracterizada como familiar, quando a mesma está ligada a uma família há pelo menos duas gerações e quando essa ligação impacta e nos interesses e objetivos da família.

Objetivo central desta pesquisa é mostrar que o processo de sucessão é um processo muito importante para as empresas familiares, uma vez que grande parte da mortalidade deste tipo de empresa ocorre no momento de um processo sucessório.

A falta de interesse, de qualificação e preparação num ambiente, com pouca organização, com laços familiares pode ser um grande desafio para a sucessão.

Palavra chave: Origem característica planejamento sucessão.

ABSTRACT

The main source of family companies comes from the organization of productive resources from the members of a family, these companies origin lies in the hereditary captaincies, that used to be transferred from captains to their sons. Moreover, the captaincies were also originated from immigrations and foreign family installed in Brazil, and as the country was growing new companies was emerging with family aspects. Although, the management of family business can come from multiple familiar sources , mainly because the founder's life goal of starting a business a can be followed with the uncertainty about how to begin, moreover, the facility to hire family member is how they begin to be involved on the business.

The main purpose of this research is to presents the inheritance's process as an important factor on the development of family companies, since a great amount of this kind of enterprise has it ends during this process. Besides, the lack of interest, qualifications and of previous preparation added with the poor organization and family ties can become a challenge when dealing with succession.

Keyword: Feature, Source, Planning, Inheritance

SUMÁRIO

1.0 Introdução.....	10
2.0 Revisão da Literatura.....	11
2.1 Origem da empresa familiar no Brasil.....	11
2.2 Conceito e Característica.....	12
2.3 Tipos de Empresa Familiar.....	13
2.4 Gestão de Empresa Familiar.....	14
2.5 Diferença entre MPE's e empresas familiares.....	16
2.6 Vantagens e desvantagens de empresa Familiar.....	17
2.7 Sucessão Familiar.....	18
2.8 Exemplo de empresa familiar bem sucedida.....	23
2.9 Ferramentas para aplicação no processo de sucessão.....	24
3.0 Método.....	25
4.0 Considerações finais.....	26

1 INTRODUÇÃO

Esta Monografia é sobre o tema o desafio da sucessão familiar dentro da gestão de uma empresa familiar.

A empresa Familiar constitui cerca de 99% dos negócios no Brasil SEBRAE (2014). Contribui com o crescimento da economia do país, representam 48% do PIB, proporcionam 60% dos empregos gerados, sendo fundamentais para a redução do nível de pobreza e aumento dos índices sociais e econômicos (GUEIROS, 2003).

Este tipo de organização é dos mais comuns no país, além de ressaltar os benefícios econômicos que este tipo de organização traz para a economia do país, como um todo, pesquisas mostram que 60% das empresas Familiares estão localizadas na região Sudeste SEBRAE (2014).

Independentemente do porte da empresa elas possuem um papel significativo no desenvolvimento econômico, social e muitas vezes até político de vários países sendo assim as empresas familiares precisam ter uma boa estrutura e contar com pessoas que estejam realmente interessados em participar do desenvolvimento da mesma (KREISIG, 2008).

A sucessão familiar torna-se um desafio, de como será garantida a continuidade da empresa, muito mais do que se falar em escolher uma nova figura de liderança, está a continuidade de um sonho, manutenção financeira de uma família.

Que tem como questão orientadora como os desafios da sucessão, a falta de profissionalização de possíveis sucessores e a pouca qualificação aumentam a possibilidade de conflitos dentro da organização tornando este processo traumático?

O tema sucessão nas empresas familiares está sendo importante devido, a possibilidade de observar que cada vez mais as empresas deixam de existir por não saberem como agir em relação à sucessão da gestão empresarial.

Desta forma o assunto abordado justifica a importância deste estudo na atualidade, já que este tipo de empresa representa grande parte da economia do país.

As opiniões de autores sobre a gestão em empresas familiar é quase unânime. A complexidade em sucessão vem da dificuldade em o líder fundador, repassar as informações necessárias, macetes, conhecimento para o seu sucessor além de também ter o despertar do interesse do possível sucessor, que deverá se interessar, se envolver, querer se qualificar, para assim tem uma administração tão boa quanto, ou melhor, do que a anterior (Jordão, 2013)

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 ORIGEM DA EMPRESA FAMILIAR NO BRASIL

Baseado em História do Brasil as empresas familiares surgiram no século XIV, com as capitâneas hereditárias, quando foi descoberta por Portugal.

Devido essas serem capitâneas hereditárias, podiam ser transferidas por herança, de pai para filho, os herdeiros dos capitães eram os administradores da terra. A partir daí com o crescimento econômico e a urbanização tornou-se necessário a criação de novos empreendimentos, como por exemplo a construção de estradas entre outros. Com este crescimento se consolidavam nos empreendimentos familiares brasileiros de sucesso, encorpados pelos estrangeiros que se instalaram em diversas regiões brasileiras. (MARTINS, 1999).

[...] Nesses primeiros empreendimentos familiares prevalecia a primogenitura preservando a unidade da propriedade. Mais tarde as famílias passariam a adotar um sistema mais efetivo, sentimentalista, de dividir a herança igualmente entre todos os filhos que viria a gerar o desmembramento das propriedades ou do controle acionário das empresas, facilitando a fragmentação, decadência e morte das empresas familiares. (MARTINS, 1999)

Entende-se que o início do negócio familiar esteja ligado a constituição da família empresaria, ou seja, os familiares começarão a trabalhar juntos na constituição de um negócio onde inicialmente precisam de planejamento e bom relacionamento com todos os envolvidos, pois o momento inicial é um dos mais importantes porque a empresa terá que se estabelecer no mercado e mostrar seu potencial. Para isso os familiares que atuarão na empresa terão que saber lidar com a situação da convivência, pois terão que trabalhar juntos por muitas horas e ainda se encontrará em casa. O fator convivência terá que ser trabalhado para que os processos não sejam atrapalhados (TONDO, 2008).

2.2 CONCEITO E CARACTERÍSTICAS

Empresa familiar é uma organização que tem sua origem e sua história vinculada a uma determinada família, ou e que tem membros familiares na Administração dos negócios. Baseado no estudo do processo de sucessão é importante que se tenha em mente o conceito empresas familiar, pois autores importantes divergem suas opiniões em relação a esta questão.(DERY,1993)

Para (LODI,1993) A empresa familiar é aquela em que a importância da sucessão da diretoria esta ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam – se com o sobrenome da família ou com a figura de um fundador”.

O Conceito de (Garcia, 2001) é bastante abrangente, pois ele defende a ideia de que se uma empresa é controlada por uma ou mais famílias, pode ser considerada empresa familiar.

Segundo (DONNELLY, 1976) quando está perfeitamente identificada com uma família pelo menos há duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca na política geral da firma e nos interesses e objetivos da família. Porém (BERNHOEFT, 1964) acrescenta que além dos aspectos apresentados acima, ela precisa necessariamente ter membros da família do fundador trabalhando ativamente.

Segundo (SEBRAE, 2012) maior preocupação das empresas familiares é a sua sobrevivência e, a maioria delas, enfrenta problemas existenciais ou estratégicos. O Brasil tem entre 6 a 8 milhões de empresas, sendo que 90% delas são empresas familiares.

Mesmo diante de números positivos, a preocupação para manter uma empresa familiar é grande. A cada 100 empresas familiares brasileiras, 30% chegam na segunda geração e apenas 5% na terceira geração. Os números comprovam que muitas não conseguem sobreviver a esta passagem ou chegam lá com muita dificuldade. (SEBRAE, 2012).

Empresas familiares têm como característica principal a presença do fundador. Este é o responsável pela tomada de decisões. O problema é que boa parte dessas decisões são tomadas com base no emocional de forma intuitiva. Mesmo assim, há casos em que o espírito empreendedor do fundador faz com que a empresa cresça.

Segundo (SOUZA, SILVA, FISHER e DAVEL, 1999) para uma empresa ser considerada uma empresa familiar precisa apresenta simultaneamente as seguintes características: propriedade, parcial ou integral, do capital; influência diretiva – estratégica; influência ou identificação dos valores organizacionais coma a família; decisão sobre o processo sucessório.

2.3 TIPOS DE EMPRESA FAMILIAR

(LETHBRIDGE, 1997), destaca três tipos de empresas familiares:

- 1) **Tradicional:** que é caracterizada por ser fechada, pouca transparência na gestão e domínio completo exercido pela família;
- 2) **Híbrida:** A Empresa é considerada aberta , porém a família detém o controle , havendo uma maior transparência e participação na gestão dos profissionais que não pertencem a família;
- 3) **Influência Familiar:** Maior parte das ações está em poder do mercado, porém a família mesmo afastada da gestão do dia - a - dia , possui toda a influência estratégica .

Entretanto para (GERSICK, 1997) acrescenta que a pós a primeira geração há uma alteração nos proprietários, mas também há uma alteração na propriedade empresarial que passa a dividir as empresas de uma forma mais diluída conforme os três modelos abaixo:

- 1) **Proprietário Controlador:** A Empresa é controle e todo poder de decisão é centralizado nas mãos do proprietário;
- 2) **Sociedade entre irmãos:** O controle empresarial é compartilhado entre um ou mais irmão, é mais comum ocorrer na segunda geração familiar;
- 3) **Consórcio entre primos:** Controle da empresa exercido por primos de diferentes ramos da família, normalmente ocorre a partir da terceira geração.

2.4 GESTÃO DE EMPRESA FAMILIAR

A gestão de Empresa familiar é voltada para os objetivos da empresa e da família, gerenciamento das funções e verificação funcionalidades da empresa (MAXIMIANO, 2000). O processo de gestão deve ser visto como um método ou como uma forma de se realizar, harmonicamente, com ações conjuntas a fim de atingir um objetivo organizacional. O processo de gestão deve compreender um conjunto básico de definições que interligam a missão da organização, com prospecções, mensurações, execuções e controles (GUERREIRO, 1989).

Segundo (CORNACHIONE, 2001) o Indivíduo deve estabelecer um modelo para sua gestão, que o conduzirá na direção dos objetivos a serem alcançados. Alguns autores como (LODI, 1989) E (BERNHOEFT, 1991) acrescentam que a falhas encontradas no modelo de gestão que dificultam o seu processo de continuidade que são elas:

- 1) Centralização do poder pelo fundador;
- 2) Emprego e promoção indiscriminada de familiares;
- 3) Ausência de metas e objetivos claros;
- 4) Resistência no estabelecimento de controles gerenciais formais;
- 5) Planejamento estratégico frágil ou inexistente;
- 6) Sistemas contábeis ineficientes;
- 7) Composição societária familiar quantitativa em crescimento exponencial.

(BIENEMAM, 2006) Cita que a transparência de regras claras e definidas nos procedimentos é o que levará todos a respeitar os códigos do negócio. Para tanto, existem ferramentas na gestão que melhora o relacionamento familiar e estabelece mecanismos de administração mais adequados a empresa.

Estabelecer um Conselho de Administração e eleger os membros não participantes da gestão do dia a dia, misturando-os a outros profissionais e membros da comunidade de negócios, dependendo do seu tamanho econômico. É preciso definir claramente quais são os objetivos e nível de decisão do Conselho, pois as decisões mais importantes tais como fusões e aquisições, compra e venda de ativos acima de determinados valores, são as matérias a serem tratadas pelo Conselho, principalmente aquelas que tratam de política e diretrizes do negócio.

Criar um Escritório de Família que deve funcionar como um centro administrativo de apoio aos membros da família. O objetivo é facilitar as tarefas burocráticas dos familiares com relação a outros investimentos individuais, tais como: locações, administração e venda de imóveis, administração da carteira de ações e quotas dos participantes, prover serviços de contabilidade, jurídicos, fiscais, dos investimentos individuais ou comuns a todos. Serve também para discutir assuntos de interesse comuns a todos a fim de evitar futuros conflitos de opinião, bem como estabelecer um canal de comunicação entre os familiares.

Na impossibilidade de manter um Conselho de Administração, é criar um conselho de família que terá como tarefas definir políticas de gestão do negócio com relação aos salários, bônus e benefícios pagos, tanto aos profissionais, quanto aos outros familiares, definir critério se formas de transferência de quotas e/ou ações, estabelecer critérios de votação nas decisões, definir premiação por desempenho e a participação dos membros da família e outras questões de interesse comum. Este Conselho é um passo para a paz na família, pois permite a participação de todos e a determinação, por consenso, das políticas mais importantes da empresa, inclusive transformando e elevando o parecer da família em questões de vital importância à sobrevivência do negócio.

A presidência deste Conselho deverá ser dada sempre ao presidente da empresa para legitimar as decisões familiares e implantar as políticas no dia a dia da empresa. Bienemam(2006).

2.5 DIFERENÇA ENTRE MPE'S E EMPRESAS FAMILIARES

Segundo (GALLO E RIBEIRO, 1996) As pessoas tendem a confundir empresa familiar com pequena e média empresa, pois desconhecem o fato de que muitas das maiores empresas de um país são Empresas familiares.

De fato ao ouvir o termo Empresa familiar o primeiro pensamento refere-se a um negócio informal, ou até mesmo na própria residência.

Entretanto a realidade é um pouco diferente, grandes empresas nacionais e internacionais são familiares, ou seja, tem na sua organização a centralização da tomada de decisão influenciada pela sua relação com uma ou mais famílias.

2.6 VANTAGENS E DESVANTAGENS DAS EMPRESAS FAMILIARES

A Empresa familiar tem todos os desafios de qualquer outra, mas carrega no seu interior a afetividade. Um fator que pode tanto destruir o patrimônio como torná-lo mais sólido. (RODRIGUES, 2009).

O autor (OLIVEIRA, 1999), descreve algumas vantagens e desvantagens encontradas neste tipo de empreendimento.

Entre as vantagens destacam – se:

- Interesse em torno de um patrimônio comum, gerando assim um sentimento comum.
- Sucessão de herdeiros competentes e qualificados que poderão dar continuidade aos negócios.
- O sentimento de ter o próprio negócio pode gerar motivação.
- Conhecimento dos membros da família, inclusive do provável sucessor. Aqui também vai a questão de fazer com que os membros comecem a conhecer a empresa desde cedo e de se sentirem parte dela, ainda que não trabalhem lá.
- Conhecimento profundo da empresa a fim de suportar as dificuldades.
- Credibilidade e confiança com seus clientes faz com que as pessoas se sintam em casa.

Entre as desvantagens estão:

- Desavenças entre a família pode causar stress , perda do foco e acabam deixando a empresa em segundo plano.
- Contratação apenas por ser da família, sem ter ao menos um talento.
- Dificuldade em demitir devido o laço familiar.
- Dificuldade em separar o pessoal do profissional.
- A utilização da estrutura empresarial para fins particulares: impressões, ligações, etc.
- Impunidade entre a família pode gerar mal estar perante os outros funcionários.

2.7 SUCESSÃO EMPRESARIAL

Quando surge a necessidade de troca de comando, seja ela por aposentadoria do fundador, doença ou promoção do líder, a empresa entra em um processo de transição. Tal período pode ou não ser problemático, tudo depende da conscientização de que a mudança de gestão é inevitável e da forma como a sucessão é conduzida. Esse é um momento crítico, pois se o processo não for bem conduzido, a empresa pode ter de ser vendida ou até fechar. (MACEDO, 2014)

Segundo (MACEDO, 2014) Nas empresas familiares, a sucessão só é bem sucedida quando o fundador tem plena consciência de que seus filhos são diferentes dele e entre si. Assim, terão atitudes diferentes frente aos desafios e os resultados também não serão os mesmos. Agora, boa parte dos problemas decorrentes de uma sucessão deve-se ao fato de que não há um plano de sucessão, tampouco o desenvolvimento e a preparação dos sucessores. Para que a sucessão de lideranças não seja traumática, nem traga prejuízos para a empresa, é necessário investir num programa de capacitação de sucessores. Contudo, o programa de capacitação só será eficaz se for planejado e se todos tiverem consciência de sua importância. Planejar a sucessão da empresa é garantir sua continuidade.

(JORDÃO, 2014) enfatiza Problemas e dilemas são encontrados desde o universo de empresas familiar pequenas até as grandes empresas.

A transferência de valores para gerações, ou deixar em outras mãos um sonho que você realizou são situações extremamente complexas.

(JORDÃO, 2014) justifica os aspectos abaixo como desafios na sucessão de empresa familiar.

- **Cultura empresarial:** Quando há uma cultura muito centralizadora, com privilégios para familiares, onde há um mistura de relações familiar com profissional, há necessidade de ter uma certa cautela para que essas relações não interfiram no dia-a-dia da empresa.
- **A convivência com parentes:** No dia-a-dia a convivência com parentes pode dificultar o andamento do trabalho, em alguns casos há brigas, discussões, perante os outros colaboradores. Há um excesso de desrespeito, pelo fato de haver parentesco.
- **A falta de profissionalização de Sucessor:** Há indícios que seja um dos maiores problemas da gestão em uma empresa familiar, a falta de qualificação e especialização quando irá ocorrer um sucessão, em cargos de liderança.

- **Falta de interesse familiar:** Em algumas situações herdeiros seguem outros caminhos e escolhem carreiras que não são ideais para a gestão de uma empresa. Filhos que muitas vezes querem trilhar seus próprios caminhos, não trilhar um caminho que foi escolhido pra você. (JORDÃO, 2014)

A sucessão empresarial deve ser feita através de um planejamento. A escolha do sucessor deve ser feita por critérios claros, a fim de atender os interesses atuais da empresa, e defender os interesses futuros da empresa.

É de extrema importância que o processo de sucessão seja planejado desde o início da empresa, que o próprio fundador ou o sucessor coordene este planejamento (HOFER, 2009).

(Rock, 2009) é da opinião de que se o problema da sucessão não for abordado de forma honesta nenhuma empresa, conseguirá sobreviver. O processo de sucessão é algo de extrema importância que irá definir o futuro da empresa.

Planejar a sucessão com antecedência e discutí-la regularmente é um dos princípios essenciais para o sucesso da mesma.

O grande desafio das empresas familiares está na transição da primeira para a segunda sucessão. Isso se dá porque é muito difícil o fundador aceitar e admitir que de transferir o poder ao seu sucessor, ver outra pessoa assumir seu sonho, sua criação é um desafio para o fundador que precisa aceitar toda esta situação, de deixar não só apenas seu patrimônio e sim uma sociedade. O fundador deve conversar sobre tal situação com seus herdeiros. (BERNHOEFT, 2011).

(DUPA, 2003) considera que um dos maiores erros dos empresários com relação a sucessão é considerar a sucessão um evento não um processo.

[...] “Nem sempre aquele que detém a propriedade de uma empresa é quem possui maior competência para gerenciá-la a sucessão deve ser feita por meio de um processo formal e planejado, de modo a criar um conjunto de talentos a partir do qual a decisão final de escolha do sucessor será feita quando o momento chegar.”

(FLORIANE e RORIGUES, 2000) comentaram que o processo sucessório das empresas familiares se constitui no que pode ser denominados de “ponto crítico do seu bom desempenho e, principalmente, da sua perpetuação”, destacando:

[...] A solução do processo sucessório passa necessariamente pela estruturação de um bom plano de sucessão, que permita continuidade dos negócios, com sucesso. Para se alcançar tal objetivo, é necessário detectar quem está disposto a ser o sucessor, qual a sua competência em gestão

empresaria e até que ponto está preparado para assumir o comando da empresa. Desta análise sairá, então um plano de preparação do potencial do sucessor”.

No momento em que o casal constitui uma família e nasce um herdeiro, surge à figura de herança e do herdeiro, mas esta questão não deve se restringir aos laços diretos.

O processo sucessório é tão importante, que algumas obras literárias acerca do tema definem a empresa familiar como potencial para sucessão. Ela seria então uma empresa cujo controle e gerenciamento percorriam as próximas gerações da família. As estatísticas confirmam que a sucessão é uma questão tipicamente problemática: apenas 30% das empresas familiares sobrevivem à segunda geração e apenas 5% à terceira.

(SEBRAE, 2014).

Um dos problemas de uma sucessão é que dificilmente uma empresa cresce no ritmo da família que a controla. Se dois irmãos fundadores de uma empresa bem sucedida tiverem cada um quatro filhos e seus descendentes mantiverem o mesmo ritmo de reprodução, a quarta geração contará com tantos integrantes, que ficará inviável mantê-los todos na empresa. Há necessidade de durante o processo sucessório, de promoção do ajuste de papéis tendo como ponto central a transferência de experiência de liderança e autoridade, poder de tomada de decisão. (RICCA, 2014).

O fundador se moveria do papel de ser o único membro da família trabalhando na empresa, para uma posição de membros com maior poder sobre os outros, tornando-se em seguida pessoa que delega funções, para no fim tornar-se um conselheiro.

O processo sucessório em uma empresa familiar deve ser planejado levando em consideração as particularidades de cada grupo familiar e empresarial. Deve ser iniciado com a presença do fundador da empresa e com a participação ou o aval de todos os envolvidos. É preciso que haja, durante todo o processo, um clima de diálogo para tratar dos conflitos já existentes e dos que podem surgir. (SEBRAE, 2014).

A falta de planejamento ou de orientação adequada para enfrentar a sucessão com o devido tempo e preparo está entre a maioria das evidências para o fracasso de grupos familiares; abordar e planejar a sucessão não são tarefas fáceis de conduzir, pois envolvem relações humanas, emoções, patrimônio e poder. (MASSUNO, 2014).

A grande virtude da primeira geração de nossas empresas é definitivamente, o senso de oportunidade dos fundadores, somado aos quatro pilares que definem a cultura dos negócios de família.

Muitos fatores têm sido apontados como cruciais para uma boa sucessão: a seleção e o treinamento do melhor candidato, o planejamento estratégico da sucessão, a experiência profissional prévia do sucessor na empresa, e fundamentalmente, o envolvimento do fundador no planejamento sucessório e seu papel de mentor.

Para garantir a transparência das ações e, manter os herdeiros inteirados das ações empresariais, se faz necessária a implantação de um conselho de Administração para que familiares tomem ciência da condução dos negócios e definam as estratégias organizacionais. Quando a família estiver grande demais para alocação de todos os herdeiros no conselho de administração, será necessário desenvolver um conselho de família, que periodicamente reunirá todos parentes para informar questões vinculadas à empresa. (RICCA, 2014).

(RICCA, 2014) ressalta: Planejamento sucessório não consiste em retirar o dono da empresa, requer alguns processos que facilitem a sucessão, de forma a evitar tensões interpessoais e possibilitar o sucesso empresarial de curto e de longo prazo, a saber:

- A formatação de uma visão familiar de 5-10 anos;
- A formulação de um plano estratégico;
- A elaboração de um protocolo com códigos de conduta, de forma que se classifique a regras reguladoras das relações entre a família e a gestão, a administração e a propriedade da empresa;
- A determinação dos critérios para a eleição dos sucessores;
- A futura estrutura jurídica da sociedade que facilite a continuação da empresa seja ela uma holding familiar ou outro tipo de estrutura;
- A realização de encontros familiares periódicos.

A preparação do sucessor deve ser um processo que garanta a plena capacidade de gerenciamento da empresa. Para tanto, deve haver um conhecimento amplo por parte daquele que assumirá a organização, tendo ele passado por todos os departamentos e vivenciado as rotinas corporativas em profundidade. Entender que a sucessão deve ser planejada com muita antecedência permitirá o sucesso das gestões futuras (RICCA, 2014).

Em toda relação familiar é natural que em algum momento seus membros tenham divergências e problemas de convívio nos mais diversos níveis. No dia a dia das empresas não é diferente, é comum desentendimentos entre os sócios, entre o patrão e empregados e entre os próprios empregados. Nas empresas familiares podemos considerar que há a soma dessas duas características e, portanto, os conflitos tendem a ter consequências mais severas. (LIMA, 2014).

Os modelos de gestão empresarial mais modernos normalmente não são empregados nas empresas familiares, o sucesso do negócio normalmente está atrelado ao modelo de administração adotado pelo seu fundador. Muitas vezes sequer é respeitado o modelo de gestão organizacional das empresas comuns, onde o organograma é definido de acordo com a participação societária e com competências específicas. Muitas vezes é o fundador quem determina as atribuições de cada membro da família na empresa e nem sempre a competência e o comprometimento para o exercício daquela função são os fatores determinantes para a escolha. (MELO, 2014).

Passar o bastão para os sucessores é um dos grandes desafios das empresas familiares. Só para ter uma ideia, de cada 100 companhias de comando familiar, apenas 30 chegam à segunda geração e somente 5 conseguem alcançar a terceira, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2014)

A principal dificuldade é separar as relações familiares do ambiente profissional, a empresa familiar tem essa peculiaridade: mistura emoção com trabalho, e no momento de entregar o comando para um dos filhos, vem o dilema para quem vou deixar a empresa, um dos filhos é capacitado para ser médico, não sucessor da empresa, assim uma das palavras-chave que ajuda na gestão do negócio em família é profissionalização. Um aspecto importante é identificar quais pessoas são capazes de tocar o negócio e não deixar de cobrá-las por metas isso significa tratar com profissionalismo todos os que trabalham na organização, seja membro da família ou não. (PHEBO, 2014).

A ascensão da mulher herdeira no processo de sucessão também tem aumentado na atualidade, dando novos desenvolvimentos administrativos às empresas. A profissionalização é um tema que vem sendo discutido nas universidades, há disciplinas específicas para sucessão familiar. Profissionalizar é assumir práticas administrativas modernas e menos personalizadas, ou seja, mudar o foco da empresa, as relações pessoais para o mercado.

2.8 EXEMPLOS DE EMPRESA FAMILIAR BEM SUCEDIDA

Segundo o jornal Folha:

Gerdau fundada em 1901, atividade metalúrgica e depois em 1948 passou então para siderúrgica. Atualmente encontra-se em transição da 4º para 5º geração. Faturamento em média R\$ 25,5 bilhões. Jornal Folha de São Paulo, em (2007).

O grupo Pão de Açúcar fundado em 07/09/1948, hoje se encontra em transição da segunda para terceira geração.

No final da década de 80, Abílio Diniz , controlador do grupo Pão de açúcar ressalta, “Vivenciei um dos maiores conflitos familiares já visto no país” – afirma ele. “Sei bem o que significa confundir família com empresa”.

O grupo Pão de açúcar tornou-se clássico por disputas de poder entre irmãos, foram anos de briga, ameaças, desavenças, divisões, improdutividade e ineficiência. O grupo chegou à beira do abismo e muitas pessoas já comentavam em falência e desaparecimento deste grupo familiar. Foi então que em 1994, Abílio firmou um acordo com os irmãos e tomou o controle do grupo colocando-o de volta ao crescimento.

Hoje o grupo encontra-se forte e entre as 100 maiores empresas familiares no Brasil. Convencido dos riscos que poderá ter pela frente, Abílio já está antecipando o processo de sucessão. Ao invés de sua irmã Ana Maria Diniz, foi eleito pelo conselho Augusto Marques da Cruz Filho, funcionário de carreira do grupo. Revista Veja (2013)

2.9 FERRAMENTAS PARA APLICAÇÃO NO PROCESSO DE SUCESSÃO

Atualmente tem aumentado o número de empresas familiares que se encontra em preparação para sucessão ou passando por ela. No Brasil e no mundo existem diversos tipos de empresas de consultoria especializadas, sobre o processo de sucessão familiar, sendo esta uma ferramenta muito utilizada hoje pelas empresas familiares. (RICCA, 2014).

Como exemplo, citam-se:

D Ricca Criou o Grupo Ricca e Associados que oferece consultoria e um suporte no site que foi muito produtivo para esta pesquisa

A Gestare consultoria atende todo o Brasil;

Bernhoeft Consultoria Societária, do consultor Renato Bernhoeft, que auxilia atualmente o grupo Votorantin empresa de grande porte no Brasil;

Societá consultoria, do consultor Pedro Adachi, presta serviços ao grupo Gerdau.

O consultor Americano John Daves, apontado como um dos maiores especialistas mundiais em empresas familiares, professor da Havard Business Schooll, assessora o grupo Pão de açúcar, entre muitas outras empresas de consultoria no país. (DAVES, 2013)

Existem hoje programas de trainee no Brasil e no mundo, da nova geração “Family Business Network” - entidade que reúne líderes de empresas familiares de diversos países para estagiarem em empresas finlandesas, assim os herdeiros terão oportunidade de ter experiências em outras empresas e mercado. Além destas ferramentas os empresários familiares dispõem de diversos cursos oferecidos pelo SEBRAE e SENAI.

MÉTODOS

Macedo (1995) cita conceitua pesquisa como um conjunto de investigações , trabalhos que tem o objetivo de descobrir novos conhecimentos, novas técnicas ou até mesmo criar novas realidades.Neste trabalho foi utilizada pesquisa bibliográfica, exploratória e qualitativa

A pesquisa foi bibliográfica, desenvolvida a partir de matérias, publicadas em livros, artigos, dissertações e teses. Segundo Cervo, (BERVIAN E SILVA, 2007), a pesquisa bibliográfica constitui o procedimento básico para os estudos monográficos, pelos quais se busca o domínio do estado da arte sobre determinado tema.

Para (MARKONI E LOKATO, 2002), a pesquisa bibliográfica significa um levantamento referente ao assunto que se deseja estudar, procura explicar um problema a partir de referência teórica publicada em documentos. Analisa, busca conhecimentos sobre a cultura, sobre um determinado assunto do passado e percorre todos os passos formais de trabalho científico.

Objetivo geral: Mostrar de forma mis genérica os conceitos características das empresas familiares, as vantagens de você abrir um negócio e investir na profissionalização de seus familiares, identificar os desafios da sucessão familiar de forma mais ampla.

Objetivo específico: Relatar de forma detalhada o processo de sucessão , focando nos estudos do autores sobre um processo de sucessão menos traumático, e que aumente as projeções de crescimento das empresas

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer desta pesquisa bibliográfica percebeu-se a sua importância cultural, como é popular este tipo de organização no Brasil, sua influência econômica e contribuição na geração de renda e emprego.

Grandes empresas familiares se dissolveram por não saber lidar e dar a devida importância ao processo de sucessão. A principal complexidade deste assunto é porque lida com uma das partes intangíveis da empresa, as pessoas e suas formas de agir, pensar e suas concepções sobre o mundo e a empresa.

Quando falamos de sucessão, não estamos falando apenas de passagem de poder e coroa e sim de uma mudança cultural que envolve família, valores, novas culturas, mudanças de paradigmas, que não acabará com a cultura organizacional e sim agregará novos valores e crenças à organização, para que dê continuidade à empresa.

O processo de sucessão pode ser bem traumático, ele deverá ser conduzido com planejamento, com a presença do fundador, e o seu sucessor deverá estar qualificado bem informado, ter vontade de participar do processo de crescimento da empresa. O sucessor não deve se tornar sucessor por vaidade, ou por vontade dos seus pais ou familiares e sim por vontade própria, por um desejo de continuidade de um sonho. O sucessor será o principal responsável por conduzir as mudanças na organização, conduzindo o novo ciclo organizacional de uma maneira a tornar a empresa competitiva no atual mercado globalizado a qual vivemos. O sucessor permitirá que os valores da família, o sonho e o esforço do fundador não tenham sido em vão. A preparação para sucessão é a peça chave para a ascensão das empresas familiares.

Ao compararmos os modelos de gestão do passado com os de hoje, percebemos que as empresas que não se modernizam ficaram estagnadas no tempo ou faliram, as empresas familiares que estão no mercado por mais de 10 anos, superaram os desafios culturais, relacionamento familiar, tecnologias e concorrência.

Percebemos nesta pesquisa que com um mercado globalizado, com muitas inovações tecnológicas, as empresas que não acompanham se perdem no mercado, torna-se necessário a preparação não apenas dos sucessores, mais de todo corpo familiar empresarial.

As opiniões dos autores é quase unânime quando falamos de sucessão familiar, um processo complexo, e o que o torna um grande desafio é o fundador participar do processo de sucessão, repassar de forma eficientes todo o processo de gestão da empresa familiar, muitas vezes o

sucessor não quer deixar seu posto, mais é obrigado a isso seja por uma idade avançada, doenças, ou por outra limitação.

O sucessor deve ir além passar macetes, experiências vividas, esse processo não é feito de um dia para noite é necessário o planejamento, despertar interesse em sucessor, investir em capacitação, dar autonomia, liberdade de expressão ao seu sucessor.

Nas relações familiares o pior empecilho, quando a relação é conturbada, de difícil entendimento, com muitas brigas pode gerar uma má impressão diante do restante de funcionários, assim deixando uma imagem ruim de empresa desorganizada.

Sendo assim há que investir na profissionalização das empresas familiares para que essas perdurem e contribuam para o crescimento e desenvolvimento do país.

Autorizo cópia total ou parcial desta obra,
apenas para fins de estudo e pesquisa,
sendo expressamente vedado qualquer
tipo de reprodução para fins comerciais
sem prévia autorização específica do
autor. Autorizo também a divulgação do
arquivo no formato PDF no banco de
monografias da Biblioteca institucional.

Nome do autor: Gabriella Mota Marcelino Ferrari
Pindamonhangaba, 22 de dezembro de 2014.

Ferrari Marcelino Mota, Gabriella
Empresa Familiar: O desafio da Sucessão, Gabriella Mota Marcelino Ferrari. /
Pindamonhangaba-SP: FUNVIC- Faculdade de Pindamonhangaba, 2014 XXf.
Monografia (Graduação em Administração) FUNVIC-SP
Orientador: Prof. Esp Tatiana Livramento

Empresa Familiar: O desafio da Sucessão

REFERÊNCIAS

BIENEMAN JAMES, Gestão de empresas Familiar, As Técnicas modernas de gestão em empresa familiar, Estados Unidos p 18 a 24,2006.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar**: implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 21 e 25.

BROCKHAUS, R.H. Family Business Successions: suggestions for future research. *Family Business Review*, v.17, n. 2, p. 165-177, jun. 2004.

RICCA, DOMINGOS , Sucessão nas Empresas Familiar Ricca & Associados, disponível em <<http://www.empresafamiliar.com.br/sucessão-nas-empresas-familiares/>>. Acesso em 15 de março de 2014.

DAVEL, E. & COLBARI, A. Organizações familiares: por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 7, n. 18, p. 45-64, 2000.

FLORIANI, O.P ;RODRIGUES , L.C Sucessão Empresaria; processo sucessório em empresa familiar, Anais do IGEPE , p 299 – 312 out2000.

GERSICK, Kelin E. *et al.* **De geração para geração**: ciclos de vida da empresa familiar. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Negócio Editora, 1997. p. 3, 17 e 24.

GONÇALVES, J. S. As empresas familiares no Brasil. *Revista de Administração de empresas*, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 7-12, jan./mar. 2000.

JORDÃO, SÔNIA Sucessão em empresa familiar, disponível em blog/Soniajordãoblogspot.com.br acesso em 28 de outubro de 2014.

LAKATOS, EVA MARIA, MARCONI, MARINA ANDRADE, Fundamentos de metodologia científica, 4 edição , São Paulo, Atlas 2003.

MACEDO, NEUSA DIAS de iniciação a pesquisa bibliográfica, 1º edição. São Paulo Loyola, 1995.

LEITE, R. C. As técnicas modernas de gestão de empresas familiares. In: GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. (Orgs). *Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflitos*. 3. ed. Passo Fundo: UPF, 2002.

LETHBRIDGE, E Tendência de Empresa familiar no Mundo Revista BNDS jun, 1997. Disponível em <http://www.bnds.gov.br/conhecimento/revista/rev_707.pdf> acesso em 20 de fevereiro 2014.

LODI, João Bosco. A empresa Familiar. O Fortalecimento da empresa familiar, São Paulo 1989.

MARTINS, Empresas familiar brasileiras, p 90 á 102, São Paulo, 1999.

SEBRAE, Empresas familiar, disponível em <<http://www.sebrae.com.br/empresafamiliar>. Acesso em 15 de setembro de 2014.

SEBRAE, Empresas familiar, Desafios da sucessão familiar disponível em <<http://www.sebrae.com.br/empresafamiliar/sucessaofamiliar>. Acesso em 30 de setembro de 2014.

SOUZA- SILVA; J.C FISCHER, T. DAVEL Organizações familiares.
In: ENAMPAD, Fox do Iguaçu, 1999.

TILLMANN, C. & GRZYBOVSKI, D. Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família empresária. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 12, n. 32, p. 91-106, jan./Mar. 2005.

