

GESTÃO EMPRESARIAL FAMILIAR: SUCESSÃO FAMILIAR E OS DESAJUSTES PROVENIENTES DOS CONFLITOS FAMILIARES NAS ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS NO CENÁRIO BRASILEIRO, NO PERÍODO DE 1990 A 2010

Gustavo Menezes Oliveira¹ | Flávia Cristina Santos Canoa² | Clark Carvalho Santos Junior³
Bruno de Souza Medeiros⁴ | Maria Elza do nascimento Jesus⁵ | Carmen Lúcia Neves do Amaral Costa⁶

Administração



ISSN IMPRESSO 1980-1785
ISSN ELETRÔNICO 2316-3143

RESUMO

Sucessão familiar é um tema polêmico e delicado e tem provocado calorosos debates devido a sua importância. A Contemporaneidade tem exigido posicionamentos técnicos e especializados, tendo em vista a acirrada competição imposta pela Globalização e pelo mecanismo da Reestruturação Produtiva. Por outro lado, os laços de consanguinidade dificultam o processo sucessório e impedem muitas vezes que a empresa seja visualizada em sua essência e obtenha um rumo promissor. Por isso, o processo inclui vantagens e desvantagens que devem ser cuidadosamente consideradas a fim de obter êxito. No caso da Sucessão Profissional existem duas possibilidades que devem ser consideradas. De um lado existem empresas com administração familiar que passam a ser administradas por profissionais contratados, e, por outro, empresas já profissionalizadas em que ocorre a troca de um ou mais executivos.

PALAVRAS-CHAVE

Família. Gestão. Sucessão.

Family succession is a sensitive and controversial issue and has provoked intense debate because of its importance. The Contemporaneity has required technical and specialized positions, due to the fierce competition imposed by globalization and by the mechanism of Productive Restructuring. On the other hand, the ties of consanguinity make the process of succession difficult and often prevent the company to be seen in its essence and get a promising direction. Therefore, the process includes the advantages and disadvantages which must be carefully considered in order to be successful. When we talk about Professional Succession, two possibilities have to be considered. On one side there are family run businesses that are now run by professional contractors, and, secondly, there are professionalized companies in which it is common to see one or more executives.

Keywords

Family. Management. Succession.

1 INTRODUÇÃO

Ao analisar de que forma os conflitos familiares prejudicam a sucessão familiar nas organizações empresarias no Brasil no período de 1990 a 2010. Comparando as diferentes gestões no processo sucessório. A gestão empresarial familiar é uma das questões mais discutidas em toda a sociedade, principalmente, a sua sucessão como sendo a sua principal causa da falência ou do sucesso da empresa.

Na maioria das situações encontramos na sucessão a falência ou venda da empresa. Onde estas não ultrapassam o período de dois a cinco anos, tendo como causa seus gestores encontrarem dificuldades na administração durante o processo da saída do seu principal fundador.

Estes levam as empresas tomarem decisões precipitadas ao terem como, filhos, netos, primos seus funcionários, deixando de fora os funcionários de grande competência que fazem realmente toda a diferença da empresa.

A história empresarial brasileira teve inicio através das empresas familiares, estes são responsáveis por 41% totais dos empregos formais e 20% do PIB nacional.

Um empreendimento empresarial para ter sucesso e depois passar de pais para filhos não é apenas uma projeção sonhadora. Pode ser realidade, pois os investimentos feitos pelos profissionais sob seus filhos estão aumentando, de maneira minuciosa.

O relacionamento entre empresa e família gera uma série de cuidados e preocupações, por ter funcionários seus parentes (íntimos) fazendo com que os papéis nas famílias e na empresa se tornem confusas, entrando em conflito com os objetivos empresariais.

Os sucessores devem entender o verdadeiro espírito da empresa, seus princípios e valores, para poder continuar de forma harmônica e garantir o sucesso do mercado.

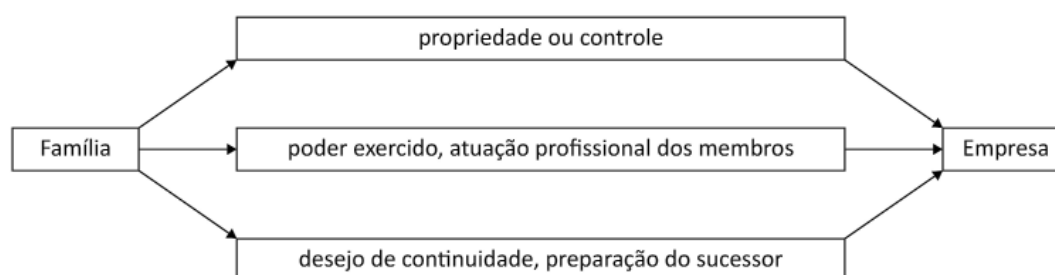
A cultura da empresa não deve ser centralizada paternalista para que se tenha sucesso, mas sim colaborativa e justa. No processo de sucessão ocorre em muitas situações,

sendo a mais comum à sequência ou a mudança de caráter empresarial entre os diferentes administradores. Já em outros casos, se tornou fundador, graças a sua visão e conhecimento de mercado e dos seus princípios empresariais. Com a sucessão obtêm outra visão, expectativa de progresso diferente a do fundador, mas diante da sociedade dos clientes sua credibilidade, compromissos, valores e relação com os funcionários não podem mudar.

2 CONCEITO DE EMPRESA FAMILIAR

O conceito de empresa familiar está representado em forma de tripé, onde é necessária a sustentação destas colunas para o desenvolvimento da empresa.

Figura 1: Aspectos básicos do conceito de empresa familiar



Fonte: Dados da Pesquisa.

Cada coluna representada possui mera importância para a empresa, pois estes ligam as características de uma na outra, tornando os uma só porém, com suas peculiaridades e divergências.

Quadro 1: Dimensões e medição do grau de influência familiar sobre a empresa.

	Escala F-PEC (Astrachan, Klein e Smyrniotis, 2002)	Escala de Guttman (Uhlener, 2002)
Propriedade	Poder: porcentagem de ações pertencentes à família e de participação da família no conselho de administração.	Propriedade familiar da empresa.
Gestão	Poder: participação da família na equipe diretiva e no conselho de administração.	Presença de familiares na gestão, proporção de familiares na equipe diretiva e influência da família na estratégia da empresa.
Continuidade	Presença de familiares na gestão, proporção de familiares na equipe diretiva e influência da família na estratégia da empresa.	Planos para transferência da empresa à geração seguinte.
Outras dimensões	Cultura familiar	Auto-reconhecimento como empresa familiar.

Fonte: Bueno, Fernández e Sánchez (2007)

Estas influências afetam diretamente na gestão da empresa tornando-os sustentáveis no dia a dia da empresa, com seus valores, culturais, estratégico e no planejamento, visando uma futura transferência.

O processo sucessório é um momento muito importante para a continuidade da empresa, pois se esse processo não for bem sucedido pode ser decretada a falência ou a venda da empresa nos casos mais graves, ou pode ser difícil para a empresa retornar a sua normalidade.

Dentro das empresas familiares existem basicamente dois tipos de sucessão:

- a sucessão familiar; e
- a sucessão profissional.

A sucessão familiar é a mais comum neste tipo de empresa, mas a opção pela sucessão profissional deve ser considerada uma vez que um profissional preparado pode dar um rumo promissor à empresa familiar que muitas das vezes não está profissionalizada, ou seja, ainda está na fase conhecida como amadorismo. Geralmente este processo, o fundador tem a clareza do tempo de acontecer à transação, abertura para mudanças e saber fazer as futuras previsões para os sucessores, mas também, precisam que a cultura familiar haja coerência, senso ou justiça, diálogo e espírito colaborador entre os membros da família.

2.1.1. Sucessão familiar

É comum nas empresas familiares, o executivo (dono e normalmente presidente) da empresa julgar que seus herdeiros naturais são os melhores candidatos a exercer o comando da empresa. Isso torna a análise da sucessão não condizente com a realidade. Por isso, não se deve afirmar que os herdeiros naturais são incompetentes, mas a avaliação do processo de sucessão deve ser realista. Esta tudo bem se o herdeiro for habilitado e for competente, ou seja, capaz de administrar de forma competente, mas caso contrário à opção de sucessão profissional deve ser a mais adequada.

O planejamento faz com que o processo de sucessão seja mais tranquilo, caso o herdeiro seja preparado para assumir a empresa no futuro este processo pode ocorrer sem grandes choques ou traumas uma vez que esse herdeiro já pode ter tido sua vocação profissional identificada e analisada de forma gradativa e acumulativa ao longo dos anos.

Vantagens da sucessão familiar

Aqui se descreve algumas das principais vantagens da sucessão familiar para quais os executivos devem estar atentos:

- Ter continuidade do comando da empresa familiar;
- Ter o processo decisório ágil com elevado grau de flexibilidade para implementações das ações;
- Ter uma pessoa com interesse societário na otimização dos resultados atuais e futuros da empresa;
- Ter possibilidade de treinamento mais intenso e extenso;
- Ter um conhecimento mais profundo sobre o executivo sucessor
- Ter otimizados sistemas de remuneração;
- Ter, principalmente no início do processo, maior poder de comando sobre o executivo sucessor;
- Ter visão de longo prazo e planos de investimentos mais consistentes;
- Ter maior espírito de família.

Já as desvantagens sobre as quais os executivos devem se precaver são:

- Pode ocorrer disputa de poder entre membros da família;
- Ter dificuldade em demitir o executivo sucessor;
- Pode existir dificuldade em desempenhar diferentes papéis (familiar ou funcionário).

2.1.2 Sucessão profissional

Na sucessão profissional existem duas possibilidades que devem ser consideradas: existem empresas com administração familiar que passam a ser administradas por profissionais contratados e empresas já profissionalizadas em que ocorre a troca de um ou mais executivos.

Vantagens da sucessão profissional

Um executivo deve levar em consideração algumas vantagens:

- Ter a maior facilidade de recrutamento e seleção de um executivo com perfil desejado;
- Receber, de maneira mais rápida e efetiva, as experiências e os conhecimentos de um executivo profissional;
- Receber novos estilos e filosofias de administração interessantes.
- Ter maior flexibilidade para alterações de executivos.

Desvantagens da sucessão profissional

Dá mesma forma existem desvantagens da sucessão profissional:

- Receber e incorporar estilos e filosofias de administração que fogem da maneira de ser da empresa familiar;
- Maior possibilidade de perder o executivo;
- Problemas de hierarquia.

3 DAS SUCESSÕES EM GERAL

A palavra *sucessão*, em sentido amplo, significa o ato pelo qual uma pessoa assume o lugar de outra, substituindo-a na titularidade de determinados bens. Pode ser exemplificado quando numa compra e venda, o comprador *sucede* ao vendedor, adquirindo todos os direitos que a este pertenciam. No direito das sucessões, entretanto, o vocábulo é empregado em sentido estrito, para designar tão somente a decorrente da morte de alguém, ou seja, a sucessão causa mortis. O referido ramo do direito disciplina a transmissão do patrimônio (o ativo e o passivo) do *de cuius* (ou autor de herança) a seus sucessores. Essa expressão latina é abreviatura da frase de *cujus successione* (ou *hereditatis*) *agitur*, que significa aquele de cuja sucessão (ou herança) se trata.

A Constituição Federal assegura, em seu art. 5º, XXX, o direito de herança, e o Código Civil disciplina o direito das sucessões em quatro títulos. “Das Sucessões em Geral”, “Da Sucessão Legítima”, “Da Sucessão Testamentária” e “Do Inventário e da Partilha”.

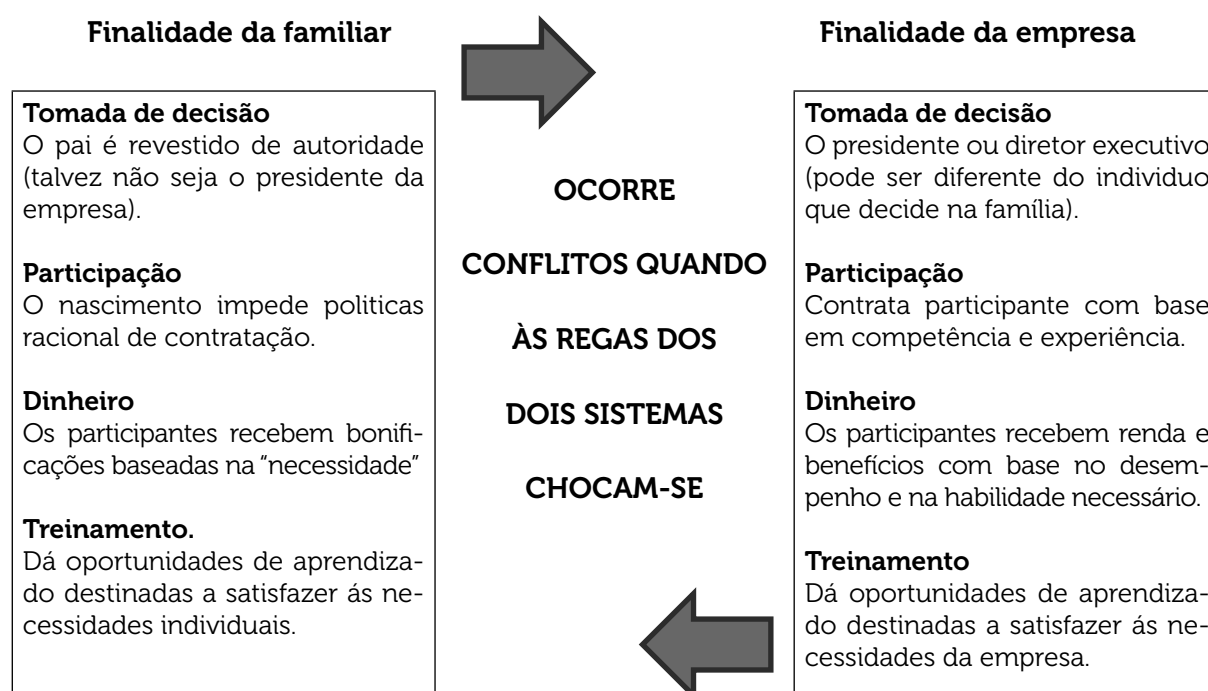
A *legitimidade passiva* é regra e a *ilegitimidade*, a exceção. A disposição genérica vem expressa no art 1.798 do Código Civil; “legitimam-se a suceder as pessoas nascidas ou já concebidas no momento da abertura da sucessão”. Só não se legitimam, portanto, as expressamente excluídas. Ressalvou-se o direito do *Nascituro*, por já concebido. Como o dispositivo refere-se somente a “pessoas”, não podem ser contemplados animais, salvo indiretamente, pela imposição ao herdeiro testamentário do encargo de cuidar de um especificamente. Tanto as pessoas naturais como as jurídicas, de direito público ou privado, podem ser beneficiadas. Também estão excluídas as coisas inanimadas e as entidades místicas, como os santos. Só as *pessoas vivas* ou já concebidas ao tempo da abertura da sucessão podem ser herdeiras ou legatárias. Caducam as disposições testamentárias que beneficiarem pessoas já falecidas, pois a nomeação testamentária tem caráter pessoal (*intuitu personae*).

Neste sentido, prescreve o art. 1.799 do Código Civil que na sucessão *testamentária* podem ser chamados a suceder: “I – os filhos, ainda não concebidos, de pessoas indicadas pelo testador, desde que vivas estas ao abrir-se a sucessão; II – as pessoas jurídicas; III – as pessoas jurídicas, cuja organização for determinada pelo testador sob a forma de fundação”.

5 CONFLITOS FAMILIARES

Os conflitos na empresa pode se iniciar quando certas regras comuns aos seios familiares desde a infância tenham sido levadas para a empresa. Essas regras podem orientar seu comportamento diário, ou seja, deve se fazer uma distinção no sentido de que as regras empresarias e familiares diferenciam, não feito isso pede-se gera um conflito pois o que apropriado e tolerado em casa seja inadequado e não possa ser permitido no ambiente empresarial.

Conflito entre empresa e familiar ocorre quando os sistemas se sobrepõem por que as regras do sistema familiar contradizem as do sistema empresarial (ou vice-versa). Devido às diferenças inatas na “finalidade” familiar e organizacional”.



Exame

Considera os participantes como "fins" e não "meios" estimula o desenvolvimento e a participação.

Reconhecimento

Sem diferenciação entre participantes.

Exame

Considerada os participantes como "meios" e não "fins" estimula o desenvolvimento com a finalidade organizacional.

Reconhecimento

Reconhece e recompensa realizadores de alto desempenho.

Fonte: Dados da pesquisa.

O conflito familiar é como um ferimento que, se percebido e tratado, cicatriza e desaparece. Se não tratado, pode aumentar através de falta de cortesia, falta de comunicação, mas julgamento e sofisma. Um ferimento infeccionado requer remédio, bandagens e atenção; conforme o caso até cirurgia.

5.1 Fontes comuns de conflitos.

a) Sucessão:

- Quem ficará encarregado;
- Quando acontecerá;
- Como ocorrerá.

b) Participação:

- Quem pode/ não pode fazer parte da empresa?
- Quando não podem mais entrar?
- Como você determina autoridade?
- Que preparação é necessária?
- E se não funcionar?

c) Remuneração:

- Quem pode possuir ações?
- Como você avalia e paga membro familiar?

d) Responsabilidade:

- E se houver um divórcio?
- Que responsabilidade você tem em relação á comunidade?
- Que responsabilidade você tem em relação a empregados mais antigos?
- Que responsabilidade você tem em relação a outros membros familiar?

6 A REALIDADE DAS EMPRESAS FAMILIARES NO BRASIL

A Empresa Familiar carregou um estigma a respeito da competência, tendo em vista que muitos teóricos afirmaram ser o desenvolvimento técnico e o progresso econômico deve ser uma atividade de grupos de especialistas e admitiu também que o próprio progresso seria um processo coletivo e, por isso, é despersonalizado. Difundiu-se a ideia de que os executivos deveriam ser especialistas e profissionais. Então, a empresa familiar, em sua estrutura, foge desses parâmetros. Gonçalves 2000, afirma que a história das empresas no Brasil registrou que até a década de 1950, as empresas familiares tiveram presença quase absoluta em todos segmentos da economia nacional. Essa realidade foi transformada a partir dos acontecimentos a nível global tais como a revolução tecnológica e digital e a Reestruturação Produtiva, decorrentes do processo de Globalização. E, com o grande pro-

162 | jeto de modernização no país as empresas multinacionais e estatais emergiram. Todavia, as pesquisas recentes comprovam a presença das empresas familiares no cenário administrativo.

[...] comprovam que 70% do PIB (Produto Interno Bruto) da América Latina são compostos por empresas que tenham pelos menos uma pessoa da família com responsabilidade pelo controle das companhias. Esse fato também pode ser observado em países cujo processo sucessório já está mais consolidado. Uma pesquisa realizada no fim de 2001 pela revista Fortune revelou que em 40% das 500 maiores empresas listadas nos EUA, as famílias ainda tem elevada influência nas decisões da gestão do negócio. (MENEZES, [s.d.], [n.p.]

O Brasil encontra-se com crescente surgimento de empresas novas, isto é retratado pelo aumento no volume de investimentos. Contudo, os casos demonstram pouca maturidade dos líderes na consolidação dos negócios, e para que os resultados sejam positivos, a sucessão é encarada como fator decisivo. Costuma-se creditar confiança no profissional que não tenha ligação com o histórico da organização, observa-se que normalmente, este tem condições de tomar decisões com mais racionalidade, possui experiência em geração de resultados financeiros, possui uma bagagem acadêmica satisfatória, uma ampla rede de contatos que facilita na atração de bons talentos para a empresa e, por fim, ainda consegue tornar o ambiente competitivo sem se prender ao passado.

O Brasil é considerado o país mais empreendedor no grupo dos 20 países em desenvolvimento. O G-20 estuda, analisa e promove a discussão entre os países mais ricos e os emergentes sobre questões políticas e de estabilidade financeira internacional e encaminha as questões que estão além das responsabilidades individuais de qualquer organização. (WIKIPÉDIA, [s.d.], [n.p.]

Por isso, é necessário lembrar que a capacidade de empreender do brasileiro faz com que ele supere barreiras quase que intransponíveis se compararmos com outros países do mundo. Mesmo com barreiras como altos índices de desigualdade social, baixa renda per capita, elevada carga tributária, crédito restrito e caro, escassez de mão de obra qualificada, logística ineficiente e, nos últimos anos, ocupação cara (aluguel, condomínio e utilidades). Qualquer empreendedor traduz a sua essência no dia-a-dia do seu negócio, através de seus produtos e a forma como são negociados. É possível iniciar uma empresa sem indicadores de desempenho, sem relatórios financeiros e até sem presidente. Porém, não é possível iniciar sem alma, ou ainda, sem identidade.

Essência é um conceito que vai além dos triviais, mas importantes, missão, visão e valores. É preciso traduzir claramente quais são os fatores críticos internos do sucesso da empresa até o momento da sucessão. Esses fatores com certeza compõem a essência da empresa e são responsáveis por grande parte do sucesso da empresa até então. É importante ressaltar que em qualquer processo de sucessão faz-se necessário identificar a essência do negócio, introduzida pelos empreendedores e responsável por parte do sucesso da empresa. Após essa identificação, é fundamental definir indicadores que monitorem a manutenção desses fatores durante as gestões profissionais da empresa e os mesmos devem incorporar os rituais de gestão de negócio no futuro.

Portanto, é através da manutenção da essência das empresas é possível garantir o sucesso do processo de sucessão, unindo as vantagens da profissionalização na gestão com a perpetuidade da essência do negócio que, um dia, representou o sonho de um empreendedor.

As empresas familiares têm um grande desafio quando se trata em relacionamentos, ligados a família e aos demais funcionários. As empresas têm no seu quadro de funcionários 90% parentes que são aqueles: cunhado, filhos, primos, tios, irmãos entre outros, e somente os outros 10% funcionários desconhecidos.

De acordo com o dia a dia da empresa, nota-se que esses funcionários não respeitam o seu grau de parentesco ao seu ambiente profissional misturam assuntos familiares com os da empresa, deixam de cumprir as suas obrigações, devido ele ter este tipo de intimidade com o gestor, no caso, o fundador, chefe da família.

Em alguns casos, tais conflitos de relacionamentos acontecem através de promoções de familiares, devido aos laços familiares. Considerado um dos grandes erros das empresas, pois, esses que estão instalados nos cargos inadequadamente, pois na maioria das vezes, eles não são aptos a desenvolverem tais atividades.

7.1 A Relação Pai e Filho

Esta relação entre pais e filhos nem sempre é de maneira agradável, esses encontram dificuldades de relacionamento dentro e fora da empresa, por terem ligações afetivas bastante fortes. O site *kanitz*, publicou o seguinte bilhete: "Pai, deixe-me brincar com empresas de minha criação. Não me forces a tocar a sua empresa pois seria a nossa destruição." (KANITZ, [s.d.], [n.p.]). Este pensamento reflete a má preparação psicológica deste jovem, prestes a suicida-se, mostrando a pressão o qual o pai passa ao seu filho que não está pronto a administrar a empresa, o que gera um transtorno para ambos, onde o pai o força a continuar a com a gestão hereditária.

O pai, o empresário, é o centro de tudo na empresa e para ele o seu filho nada mais é do que o seu sucessor, aquele que vai cuidar da sua herança em algum tempo. E o filho, tendo o pai como espelho, encontra dificuldades em reverter e a situação, pois ele não se sente capaz de gerenciar aquilo que o seu pai conquistou com muito esforço.

8 A APOSENTADORIA

Um dos grandes e principais desafios para o gestor é o momento em que ele precisa se afastar literalmente da empresa, a aposentadoria. Onde para alguns é considerado o descanso, para outros é o início de uma guerra.

Os gestores quando chegam a uma idade, que ele considera que é necessário entregar o cargo, chegam a ter mudanças atípicas no seu comportamento atual. A maioria deles tem medo de se afastar e se desligarem por total dos acontecimentos da empresa, gerando variações de comportamento, prejudicando a empresa. Para alguns, isto é uma situação tão forte, onde eles acabam entrando em depressão profunda, por não terem mais como participar ativamente.

CONCLUSÃO

Ao observarmos tais aspectos, podemos notar que a questão da sucessão familiar nas empresas é algo de grande importância não só para o âmbito familiar e sim abrangendo diversas áreas. A má administração na gestão faz com que os seus sucessores não saibam gerencia-las no futuro, pois irão querer fazer da mesma maneira que era utilizada pelos os seus antepassados, ou seja, quando os seus fundadores ao gerenciar a empresa faz com

164 | que as outras pessoas que estão a sua volta o tratem como espelho, a forma que eles aprendem a administrar é da mesma maneira que o seu fundador o administra, sem enxergar os erros provenientes, sem inovar e com receio de por em praticas as ideias promissoras. Devendo ser claro ao determinar os seus sucessores e os direitos e obrigações daqueles a qual o assuma o cargo de Gestor, aonde a família não dever ser esquecida perante a lei e os seus funcionários que se destacam ao merecimento comissionado do cargo, pois nem sempre aquele que faz parte do sua árvore genealógica é aquele ideal a assumir tão função de suma importância. Destacando ainda, como requisito a necessidade física e mental da transferência do cargo, e suas consequências psicológicas e seus proventos.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da república federativa do Brasil**: Texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988 – Brasília: Senado Federal, 2009.

MACEDO, José Ferreira de. **Sucessão na empresa familiar**: teoria e prática. São Paulo: Nobel, 2009.

FLORIANE, Oldoni Pedro. **Empresa familiar**: ou inferno familiar? 2.ed. Curitiba: Jauá: 2007.

COHN, Mike. **Passando a tocha**: como conduzir e resolver seus problemas de sucessão familiar. Trad. Marisa do Nascimento Paro São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

GONÇALVES, J. Sérgio R. C. As Empresas Familiares no Brasil. **Revista de Administração de Empresas/ EAESP/ FGV/ v. 7. N. 1. P. 7-12. Jan./Mar. 2000.**

KANITZ, Stephen. **A relação pai e filho nas empresas familiares**. Disponível em: <www.kanitz.com/veja/pai_e_filho.asp> Acesso em: 28 maio 2012.

MENEZES, Flávio. **Sucessão de empresas preservando a essência dos negócios**. Disponível em: <http://knowledge.othink.com/index.php/gestao/127-sucessao-de-empresas-preservando-a-essencia-dos-negocios>. Acesso em: 28 maio 2012.

WIKIPÉDIA: **A Enciclopédia Livre**. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/G20>. Acesso em: 6 jun. 2012.

Data do recebimento: 18 de julho de 2012.

Data da avaliação: 9 de agosto de 2012.

Data de aceite: 28 de agosto de 2012

- 1 Graduando em Administração pela Universidade Tiradentes - UNIT, Campos Farolândia, Aracaju/Sergipe. E-mail: gustavo_mol@hotmail.com
- 2 Graduanda em Administração pela Universidade Tiradentes - UNIT, CApos Farolândia, Aracaju/Sergipe. E-mail: FlaviaFlavixa@hotmail.com
- 3 Graduando em Direito pela Universidade Tiradentes - UNIT, Campos Farolândia, Aracaju/Sergipe. E-mail: juniinho_carvalhoo@hotmail.com
- 4 Gradundo em Administração pela Universidade Tiradentes - UNIT, Campos Farolândia, Aracaju/Sergipe. E-mail: brunomedeiros@gmail.com
- 5 Graduanda em Enfermagem pela Universidade Tiradentes - UNIT, Campos Farolândia, Aracaju/Sergipe. E-mail: elza.se@hotmail.com
- 6 Mestre em Comunicação e Cultura - Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ; Especialista em Métodos e Técnicas de Elaboração de Projetos de Intervenção Social - Pontifícia Universidade Católica - PUC-MG; Especialista em Metodologia do Ensino Superior - Universidade Tiradentes - UNIT; professora da Universidade Tiradentes - UNIT. E-mail: amaralpesquisa@hotmail.com.

Artigo elaborado a partir de atividades desenvolvidas na Disciplina Práticas Investigativas.