

**FACULDADE AMADEUS – FAMA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

FABRÍCIO WOLNEY PASSOS COSTA

**EMPRESA FAMILIAR: Análise da Relação Entre
Sucessão e Profissionalismo**

ARACAJU
2007

FABRÍCIO WOLNEY PASSOS COSTA

**EMPRESA FAMILIAR: Análise da Relação Entre
Sucessão e Profissionalismo**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Curso de Administração da Faculdade
Amadeus, como exigência para obtenção do
título de Bacharel em Administração.

Orientador: Eduardo Jorge Novaes Schoucair

ARACAJU
2007

EMPRESA FAMILIAR: Análise da Relação Entre Sucessão e Profissionalismo

Fabício Wolney Passos Costa¹

Resumo

É cada vez maior o número de empresas familiares no mundo dos negócios. Fazer com que o empreendimento tenha continuidade é o objetivo de toda empresa familiar. Porém, é muito difícil administrar uma empresa desse tipo, pois não basta aprender a teoria. Existem nestas empresas muitos conflitos e problemas a serem enfrentados, principalmente no que se refere à sucessão e a questão do profissionalismo. Buscando minimizar as consequências dos processos de sucessão para a empresa familiar, é que procuramos analisar a relação entre os problemas de sucessão e o profissionalismo como resposta para que a empresa familiar consiga superar as dificuldades. O objetivo geral deste artigo foi identificar até que ponto o profissionalismo tanto da família quanto da empresa contribui significativamente para auxiliar a empresa familiar a lidar com os problemas provenientes da sucessão. Os resultados mostram que quanto mais profissionalizada a família e a empresa, maior a certeza da superação das dificuldades relacionadas à sucessão. Quanto mais profissionalizada a empresa, maior será o sucesso em conseguir separar os problemas da empresa dos familiares. A sucessão pode fragilizar a empresa, caso a pessoa que assumir a direção não esteja envolvida com o negócio familiar, e o profissionalismo é um importante instrumento de manutenção do alto padrão, que a administração anterior apresentou.

PALAVRAS-CHAVE: Empresas; Familiares; Sucessão; Profissionalismo; Sucesso.

ABSTRACT

It is ever more the number of family businesses in business. Doing business with a family has continuity is the goal of all family business. But it is very difficult to manage such a company, because it is not enough to learn the theory. There are many companies in these conflicts and problems to be faced, especially in regard to succession and the question of professionalism. Fetching minimize the consequences of the processes of succession for the family business, is

¹Universitário do Curso de Administração da Faculdade Amadeus. E-mail: fabriciowoney@oi.com.br

trying to examine the relationship between the problems of succession and professionalism in response to the family business to overcome the difficulties. The problem nonreader of search was identified far the professionalism of both the family as the company contributes significantly to help the family business to deal with the problems arising from the succession. The more professionalized the family and the company, the greater the certainty of overcoming the difficulties related to succession. The more professionalized the company, the greater the success in achieving the problems separating the company of family members. The succession could weaken the company, if the person who assume the direction is not involved with the family business, and professionalism is an important tool for maintaining the high standard that the previous administration presented.

KEYWORDS: Companies; Families; Succession; Professionalism; Success.

1 INTRODUÇÃO

O referido TCC - Trabalho de Conclusão de Curso tem como tema de estudo a empresa familiar, uma análise da relação entre sucessão e profissionalismo, e busca o objetivo geral de analisar a relação que existe entre profissionalismo e sucessão para contribuir com a minimização das dificuldades, que sempre passam as empresas familiares quando é chegado o momento de passar pelo processo da sucessão.

São objetivos específicos norteadores desse TCC: tecer algumas considerações sobre o que é uma empresa familiar, através da pesquisa sobre algumas particularidades que distinguem uma empresa familiar das demais; comentar sobre os desafios que a empresa familiar enfrenta, principalmente os de sucessão; pesquisar sobre a relação entre profissionalismo e sucessão familiar; pesquisar sobre os benefícios do profissionalismo à empresa familiar.

Uma vez que se verifica o importante crescimento no número de empresas familiares em todo o país, e que dados coletados por Souza (2006, p.58) sobre as empresas familiares mostram um índice de 66% de probabilidade de que a empresa não vai conseguir superar as dificuldades e estará fora do mercado, a relevância deste TCC é atentar para a importância de profissionalizar a empresa familiar como forma de torná-la mais resistente os obstáculos que precisam superar para se manter no mercado.

2 MATERIAL E MÉTODO

Para o desenvolvimento e a fundamentação do referido estudo, foi utilizada a pesquisa bibliográfica documental, baseada em artigos extraídos de livros e artigos da internet que abordaram sobre o tema.

Segundo Severino (2002, p.39), a pesquisa bibliográfica é a pesquisa que se utiliza da análise e interpretação de textos de livros, artigos, resenhas, revistas especializadas, periódicos e demais trabalhos que existam sobre determinados assuntos na área de um saber qualquer. Ao ser feito sistematicamente possibilita importantes informações para os estudos acadêmicos, pesquisadores científicos, trabalhadores, e etc.

O objetivo da pesquisa bibliográfica é conhecer todas as contribuições científicas disponíveis sobre determinado tema. Para a realização da pesquisa bibliográfica devem ser consultados os conteúdos das fontes mais recentes.

Com base nestas afirmações, o artigo inicia com algumas considerações sobre o que caracteriza uma empresa familiar. Comenta sobre os problemas de uma empresa familiar, principalmente da sucessão, descrevendo a principal questão da falta de profissionalismo do sucessor e as consequências para o futuro da empresa e descreve os benefícios do profissionalismo para o sucesso da empresa familiar.

3 EMPRESA FAMILIAR: Análise da Relação Entre Sucessão e Profissionalismo

3.1 Empresa Familiar: Considerações Gerais

O estudo da empresa familiar é um assunto novo. Verifica-se tanto nos países Europeus como na América Latina, que as empresas familiares, na sua maioria de comércio e indústria, são as que predominam entre as pequenas e médias companhias. Desde os anos 80, que os empresários e acadêmicos americanos buscam estratégias de fortalecer a empresa

familiar, através do estudo de casos de sucesso. No Brasil, só nas últimas décadas que começaram as pesquisas sobre o tema.

O que levou a essa conscientização sobre a importância do estudo das empresas familiares foi a observação da sua importância para as economias mundiais e o crescimento do número de empresas deste tipo.

No mundo existem muitas empresas familiares atuando em todas as partes. Estas empresas não são novas no mercado, elas sempre existiram, só que estão crescendo cada vez mais, segundo Souza (2006, p.58), as estatísticas mais recentes mostram que “as empresas familiares representam 80% do total das existentes no mundo, no caso do Brasil, dos 300 maiores grupos empresariais privados 90% deles são administrados por familiares”.

Observa-se com esse crescimento que as pessoas desejam ter seu próprio empreendimento e trabalhar no que gostam, no que projetam, ter controle da própria vida.

Existem muitos conceitos para que uma empresa possa ser considerada familiar. Dentro desse contexto, empresa familiar é aquela onde o administrador, o líder é o chefe da família, onde o mesmo assume posições executivas de liderança. É a família que tem o controle acionário da empresa, devendo possuir valores institucionais que se identificam com um sobrenome da família ou da figura do fundador.

O que caracteriza uma empresa familiar para Souza, (2006, p.52), “é a existência de uma ou mais famílias controladoras influenciando as diretrizes desse empreendimento empresarial e impactando, decisivamente, no processo sucessório”. Isso quer dizer que para a empresa ser familiar ela precisa ser administrada pela família, somente a família pode fazer parte do negócio.

A empresa familiar é administrada pela pessoa que teve a idéia de abrir o negócio e nela investiu. Numa empresa familiar, o líder, na pessoa do administrador, é quem toma todas as decisões, podendo, contudo, aceitar a opinião de outros membros. O sucesso das empresas familiares consiste no fato de que todos os membros são ligados ao alto escalão, e objetivam o lucro do negócio. Na empresa familiar, as diretrizes e os valores só podem ser influenciados pelos membros da família.

Generalizando existem três tipos básicos de empresa familiar: a tradicional, que é aquela que tem o capital social fechado, ou seja, só quem é da família pode ser o diretor e ocupar os cargos mais importantes; a empresa mista, caracterizada por ter o capital social aberto, isto é, mais transparente que a do tipo tradicional, podendo ter na direção da empresa quem não seja da família; e a de influência familiar, que é aquela que tem muitas ações da

empresa espalhadas no mercado, sem ninguém da família trabalhando, apenas participando de conselhos e das decisões mais importantes para os negócios.

Muitas empresas de sucesso são administradas por funcionários da mesma família e passam por muitos problemas como todas as demais empresas, sejam problemas de gestão, conflitos pessoais ou recursos humanos.

As famílias não são fáceis de ser administradas e geridas. Muito, pelo contrário. Para gerir bem uma empresa familiar não basta aprender sobre a teoria tradicional de administração, pois ela não dá conta de explicar muitos fenômenos, eventos, conflitos e problemas enfrentados por organizações dessa natureza. (SOUZA, 2002, p.76)

3.2 Desafios da Empresa Familiar

Para que permaneçam no mercado, as empresas familiares precisam superar desafios para manterem-se competitivas. A concorrência é algo que dificulta as empresas tornarem-se auto-suficientes e com estabilidade nos negócios, porém a empresa familiar, apresenta algumas características típicas, que lhe possibilitam algumas vantagens, como a possibilidade de utilizar estratégias de investimentos em longo prazo, visto que o investidor é membro acionário da empresa, e o poder inovar sempre que possível, uma vez que os mandatos dos presidentes e diretores destas empresas são longos.

Outro desafio é lidar com a questão do nepotismo ou favoritismo, juntamente como o profissionalismo nos negócios. Favorecer a um ente da família é uma prática familiar comum, que deve ser praticada sempre buscando o crescimento da empresa, principalmente na distribuição dos recursos. O que é da família é da família, o que é da empresa tem que ser aplicado na empresa

Para preencher os cargos na empresa é necessário que exista profissionalismo. O profissionalismo parte do princípio da manutenção dos altos padrões de desempenho, e, principalmente, na prática contínua da ética no ambiente de trabalho. Sem estarem preparados e motivados profissionalmente para assumirem o negócio familiar, não existe certeza da continuação da empresa.

Autores que pesquisam sobre o assunto comentam sobre a dificuldade de manter a família interessada na posse de um negócio por mais de uma geração. O que aumenta a

complexidade desse desafio é que as famílias e as empresas crescem, e ambas tendem a utilizar um volume maior de dinheiro oriundo do negócio. Não é fácil satisfazer, ao mesmo tempo, um empreendimento em expansão e à família com recursos de mesma origem.

A questão da sucessão é outro desafio senão o mais difícil de ser superado. A sucessão pode gerar problemas para a empresa como: a família não estar preparada para gerenciar a empresa; não ter interesse em continuar com o negócio assim dilapidar o patrimônio; o fundador da empresa não ter se preparado para a sucessão daí não existir ninguém que possa dá continuidade ao negócio; falta de consenso na família para determinar quem deve assumir a empresa; rivalidade entre os parentes e outros mais.

Os problemas da sucessão estão quase que exclusivamente relacionados ao profissionalismo. Se ele existe é a certeza do sucesso, se não, está assinado à sentença de extinção da empresa não só a familiar, mas todas as outras.

4 SUCESSÃO FAMILIAR X PROFISSIONALISMO

A sucessão não é um simples procedimento, mais uma serie de processos que iniciam não com um único evento, segundo Gersick, (1997, p. 201) apud Inácio (2007, p.01), mas sim, “quando acontece de um velho líder se aposenta e passa a tocha a um novo líder, mas um processo movido por um relógio de desenvolvimento – começando muito cedo na vida de muitas famílias e continuando através do amadurecimento e envelhecimento natural das gerações”.

A sucessão é considerada pelos estudiosos do tema, a etapa mais importante para uma empresa familiar. Depende de como ela acontece pode significar a principal causa da estagnação ou mesmo o fim da continuação da empresa no mercado econômico.

Sucessão para as empresas significa escolher quem vai ser a pessoa que vai assumir o lugar do antigo administrador. Pode ser um filho, qualquer outro parente ou administrador que não seja membro da família.

O problema da sucessão é quando ela não é planejada, podendo trazer muitos problemas para a empresa. É preciso planejar através da elaboração de critérios antecipados, que visem mais os interesses da empresa do que os da família.

Como foi visto no item anterior que trata das dificuldades da empresa familiar, pode acontecer da família não estar preparada para assumir os negócios e terminar desfazendo-se de tudo que o antigo administrador construiu. A pessoa que vai assumir o lugar na administração deve estar preparada e, principalmente ser profissional. O êxito de um programa sucessório depende só e exclusivamente da maneira como o antecessor preparou a família para o processo de sucessão. É neste momento que se verifica a relação entre profissionalismo e sucessão.

Na empresa familiar, muitas vezes, as atividades são executadas de acordo com a necessidade da família e não como interesse da empresa. É comum existir o hábito de confundir o patrimônio pessoal com o da empresa. Na empresa familiar, também existe muita contratação de parentes e promoção de pessoas sem qualquer requisito. Contrata-se por amizade, muitas vezes, estes amigos são incompetentes, ainda por cima sem nenhum planejamento. Estes são comportamentos considerados perfeitamente normais, que precisam ser superados.

Na empresa familiar, separar o emocional do racional é muito difícil, principalmente, por que existe muito sentimento envolvido como amor, carências, complexos e outros mais que atrapalham a atividade profissional.

Profissionalizar a empresa é, justamente, tentar separar os problemas pessoais da família da empresa. Para ser profissional, a empresa familiar deve estabelecer critérios gerais para servirem de guias para quem está tomando as decisões, principalmente na contratação, remuneração ou na promoção de funcionários.

Segundo Lodi citado por Uller (2002, p. 36), profissionalização de uma empresa “é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas”. Isto quer dizer que é preciso integrar gerentes contratados e assalariados juntos com os outros administradores acionistas da empresa. Para este autor, é preciso que a empresa adote um código de formação ou de conduta para seus trabalhadores e também no caso para a família. É principalmente preciso que se substituam os métodos baseados na intuição pelos métodos impessoais e racionais.

A empresa precisa contratar seus colaboradores através de uma relação de pagamento de salários com cargos e atividades bem definidos e estipulados.

Para que a empresa familiar se torne profissionalizada é preciso que haja uma integração entre as pessoas que dirigem e as que gerenciam a empresa, que a empresa passe a

adotar práticas cada vez mais racionais, sem se guiar pela afinidade. Também é necessário recorrer à consultoria e a assessorias externas para incorporar sistemas de trabalho que já tenham obtido êxito em outras empresas. A empresa precisa se atualizar para se manter competitiva.

A empresa para se profissionalizar não precisa se tornar formal, de acordo com Uller (2002, p. 37), existe um dilema interno nas empresas justamente por isso, quando se concede pouca liberdade para seus organizadores, isto é, “quando a empresa é muito formal, os familiares se sentem fora das decisões, em caso contrário, com mais liberdade o comportamento poderá tornar-se excêntrico e fugir aos interesses da empresa”.

Para evitar este problema o autor aconselha a profissionalização da empresa familiar através da contratação de executivos competentes, com algumas recomendações. Quando a empresa familiar supera a fase inicial e começa a crescer muito, as contratações aumentam, é o momento certo para uma profissionalização da empresa. Este processo deve estar baseado no planejamento e métodos de gestão estratégicos, para isso é ideal compor o quadro de funcionários com integrantes da família que comprovem ter competência para gerenciar a empresa.

Para os autores que pesquisam sobre o tema, para que o processo de profissionalização a partir da contratação de executivos externos tenha êxito é importante separar as necessidades da família das necessidades da empresa, esta é uma forma de deixar claro que a empresa não é apenas um reduto familiar.

Todo processo deve ser realizado evitando que o emocional, presente nas pessoas da família, atrapalhe ou influa nas decisões. As necessidades da organização vêm em primeiro lugar aos desejos particulares dos membros da família. A sucessão precisa ser conduzida com muito planejamento, como uma estratégia a ser realizada em longo prazo. O profissionalismo deve ser o condutor de todo processo sucessório.

4.1 Relação Propriamente Dita Entre Sucessão e Profissionalismo

Como visto no início, não só para as empresa tradicionais, como também para a familiar se manter no mercado está cada vez mais difícil. Os problemas são muitos.

Concorrência devido ao crescimento dos mercados, são os problemas de gestão muito comuns em todos os tipos de empresa e muitos outros mais que obrigam a todas as empresas a se precaverem sob pena de fecharem suas portas.

Como já foi analisado, para esse problema não basta contratar administradores de fora para profissionalizar a empresa, é preciso que o sucessor saiba diferenciar os interesses da família dos da empresa, para que se minimize os conflitos, tão comuns nessa situação.

Para evitar que a sucessão prejudique a empresa, é recomendado um planejamento antecipado, através da elaboração de critérios que visem os interesses da empresa e não os pessoais. É como afirma Souza (2002, p.81), de nada adianta querer colocar um filho a assumir um papel tão desafiador caso ele não possua competência profissional sem que ele tenha vocação ou mesmo experiência na área.

O que vai caracterizar planejamento eficiente é buscar associar o crescimento da empresa ao crescimento da família.

Domingos Ricca² comenta sobre o que considera pontos críticos necessários num planejamento de sucessão seria: o treinamento, uma prévia avaliação na escolha dos sucessores, uma comparação do perfil da pessoa que ocupava com a que vai ocupar o cargo, sempre relacionando as necessidades da empresa e associando a imagem do fundador. Estas atitudes não vão resolver os problemas da sucessão, mas orientam como afirma Ricca, no desenvolvimento de atitudes corretas para a sobrevivência da empresa familiar.

Logo, a melhor atitude para evitar os problemas e obter êxito no processo de sucessão é preparar a pessoa que vai assumir o comando da empresa, principalmente, prestando atenção se as diferenças de estilos de administração de um para o outro são muitas, pois o essencial para que a empresa obtenha bons resultados é que exista harmonia entre os objetivos do sucedido e o sucessor.

É interessante esclarecer que a sucessão no comando da empresa também acontece sem ser por herança, mas sim por mérito do escolhido através do comprometimento e da capacitação. Para este tipo de sucessão é importante que a pessoa que vai deixar o cargo ainda se encontre inteiramente capaz, física e mentalmente para participar do processo, ajudando principalmente no planejamento de todo o processo sucessório e acompanhando a avaliação do compromisso e da capacidade profissional da pessoa que vai substituí-lo.

O planejamento deve abranger não só a qualificação acadêmica, mas também participação do escolhido em cursos, palestras, feiras, seminários sobre a área que vai atuar. É uma forma de manter o sucessor atualizado e envolvido em todos os setores da empresa.

² Diretor da DS Consultoria Educacional e Empresarial e diretor da Revista Empresa Familiar.

Alguns autores indicam que o sucessor antes trabalhe em outras empresas. Em algumas empresas os planos de sucessão são feitos com base nas avaliações de desempenho e identificam na equipe pessoas prontas para assumir um posto

Todo o processo de planejamento de uma sucessão para dar certo deve ser longo. Para os casos em que o processo é gradual, existe a sugestão de um período de quinze anos, podendo aumentar ou diminuir de acordo com as necessidades da empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observou-se durante a pesquisa deste TCC que o estudo da empresa familiar é um assunto recente. Essa preocupação só surgiu quando se percebeu a sua importância econômica para o fortalecimento da economia mundial.

Para muitos empresários e acadêmicos, tornou-se primordial estudar estratégias de garantir a sua sobrevivência e formas de torná-las mais competitivas e resistentes as várias barreiras que elas necessitam superar.

Como foi analisado no decorrer do trabalho, a empresa familiar apresenta grandes dificuldades em superar os processos de sucessão. São os interesses da família que estão atrelados aos da empresa, problemas de conflitos entre os parentes o que um deseja outro pode não concordar, a indiferença aos problemas da organização, a necessidade de mais investimento, ciúmes, ressentimentos e outras dificuldades criam muitas barreiras administrativas todas associadas à falta de profissionalismo.

Uma estratégia importante está relacionada com a questão da sucessão na empresa familiar e a profissionalização da mesma.

Verificamos que existe uma relação muito importante entre os processos de sucessão e profissionalização. A relação se comprova principalmente nas vantagens de profissionalizar a empresa para diminuir as dificuldades dos processos de sucessão.

Dentro deste contexto, para resolver esse problema a empresa deve planejar com muita antecedência seu processo sucessório. Para as empresas familiares, uma das opções é procurar o mais cedo possível condicionar o sucessor a conviver na empresa, envolvendo-se com os negócios da família, como forma de garantir a continuação na direção do empreendimento. Muitas empresas familiares fazem uso desta estratégia para evitar que não

haja desinteresse pelos negócios da família. Existem críticas a esta atitude, mas ela é muito utilizada.

No entanto, para que os problemas sejam evitados, o melhor mesmo é planejar a sucessão e profissionalizar a empresa familiar. Profissionalizar a empresa é uma das formas encontradas pelos administradores de empresas familiares para minimizar os efeitos da sucessão.

Sabe-se que a empresa pode ficar parada ou mesmo sair de vez do mercado se o sucessor não estiver devidamente preparado para assumir a posição que lhe foi destinada.

É fundamental para a empresa familiar um sucessor competente, que ama o negócio e se dedique a mesma e que procure ser o mais profissional possível.

Profissionalizar uma empresa familiar é basicamente deixar bem claro até onde vão os direitos dos familiares e as necessidades da empresa. Precisa existir essa separação para que o patrimônio da empresa não seja desviado para outros interesses que não os da empresa.

Profissionalizar é assumir práticas administrativas racionais, sem fundo emocional, sem protecionismo, é modernizar mais a empresa e torná-la menos personalizada. Quanto mais a administração ficar estagnada sem buscar novos objetivos e desafios, mas estará a mercê da concorrência e estará mais fragilizada.

Profissionalização é um dos elementos básicos para que a empresa familiar obtenha sucesso e posicione-se claramente sobre a necessidade de extinguir os métodos antiquados tão utilizados no passado das mesmas.

Mercados competitivos não admitem empresas que se acreditam auto-suficientes e só utilizam como afirma Uller (2002, p.78), “suas forças positivas, oriundas de um modelo administrativo familiar, carregado de casualidades e intuições”. As empresas familiares precisam profissionalizar-se, pois estudos na área comprovam que grande parte das empresas familiares que não sobrevivem estão associadas à falta de profissionalismos dos administradores.

Na atualidade, sobreviver, certamente é a maior preocupação de todas as empresas, principalmente as familiares.

O objetivo deste artigo não foi resolver problemas comuns às empresas familiares, mas mostrar a importância de escolher pessoas mais preparadas para gerenciá-las, pois sem um bom planejamento sucessivo a empresa dificilmente terá a sua disposição, no momento mais crítico para sua permanência na realidade de negócios em que atua, que certamente

acontece quando precisa superar a barreira do processo sucessório, o melhor profissional e o mais preparado para assumir a direção da empresa.

É consenso em todo material que foi estudado que uma das saídas mais prioritárias para a sobrevivência da empresa familiar é planejar com muita antecedência todo o processo sucessório e agir com profissionalismo, pois sem profissionalizar a empresa ela estará vulnerável para sobreviver no mundo atual de tanta competitividade.

REFERENCIAS

INÁCIO, Sandra Regina da Luz. **Sucessão e Profissionalização**. 2007. Disponível em: <<http://empresafamiliar.com.br/artigos/sandra5.html>>. Acesso em: Nov.2007.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 22ª ed. São Paulo: Cortez. 2002.

SOUZA, Jader Cristino Silva. **Gestão Empresarial Administrando Empresas Vencedoras**. São Paulo: Saraiva. 2006.

_____. **Cenários Empresariais**. Salvador: Universidade Estadual de Feira de Santana. UEFS, 2002.

ULLER, Reginaldo. **Profissionalização na Empresa Familiar: O Caso da Perdigão Agroindustrial S/A**. Florianópolis, 2002. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/8569.pdf>>. Acesso em: Nov.2007.