

A PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO E O PROCESSO SUCESSÓRIO NAS EMPRESAS FAMILIARES

Flávio Donizete Camargo¹

Marlette Cássia Oliveira Ferreira²

RESUMO

Tanto no Brasil quanto no mundo, as empresas familiares são o tipo de organização que mais predomina, independentemente do seu porte. Algumas talvez nunca cresçam ao ponto de serem passadas para outras gerações, porém existem outras empresas que passarão por este processo, que aparentemente parece ser fácil mas que, na realidade, é um dos pontos principais para a sobrevivência e continuidade da empresa. Para que uma empresa seja considerada familiar, ela tem que chegar à segunda geração. Este trabalho aborda a necessidade de se planejar, com antecedência e transparência, o processo sucessório nas empresas familiares. Outro ponto fundamental neste tipo de organização é a forma obsoleta como alguns empresários administram o negócio, ou seja, tomando decisões na base da intuição e não separando o que é do âmbito familiar do empresarial. Portanto, se faz de suma importância a busca de uma gestão mais profissionalizada para que se possa assegurar o desenvolvimento da empresa, principalmente devido à globalização e competitividade do mercado atual, pois as dificuldades de se destacar diante da concorrência e de obter lucros estão cada vez maiores.

Palavras Chave: Empresa familiar. Globalização. Profissionalização. Sucessão.

ABSTRACT

As in Brazil as throughout the world family companies have been the more predominate kind of organization, independently of its support. Some never expand perhaps to the point to run in family, to next a generation. But there are other companies that will go through this process without problem, what apparently seems to be easy, however that is the main point into these companies. In order to be considered a family company it has to achieve to the second generation. This work approaches the need of planning in advance and clearness the successive process in those companies. Another fundamental point in this kind of company is the obsolete way some businessmen run the business, that is, taking decisions on the intuition and not separating what is about to the family from the company. So it is very important a professional management in order to assure the company development chiefly owe to the globalization and competitiveness in the current market, that is because the difficulties for standing out before the competitor and getting profits are worse and worse.

Key words: Family company. Globalization. Professionalism. Succession.

¹ Bacharel em Administração pela Faculdade Estácio de Sá de Ourinhos

² Mestre Interdisciplinar em Administração, Comunicação e Educação pela Universidade São Marcos; MBA em Marketing, MBA Gestão Estratégica de Empresas; Bacharel em Administração de Empresas, Bacharel em Comunicação Social com Habilitação em Publicidade e Propaganda, Bacharel em Pedagogia; Professora da CEETEPS – Assis e Ourinhos – SP; Professora da Faculdade Estácio de Sá de Ourinhos; marlettecassia@hotmail.com

1 INTRODUÇÃO

A maior parte das empresas se inicia com sonhos, idéias, empenho e o investimento de pessoas empreendedoras e seus parentes, que juntam suas economias e abrem seu próprio negócio iniciando, assim, uma empresa familiar. No entanto, fazer com que um empreendimento tenha sucesso e depois passá-lo para os filhos é um sonho que poucos têm a felicidade de alcançar.

Atualmente, a empresa familiar tem sido motivo de muita preocupação para os administradores pois estas, muitas vezes, não estão preparadas para enfrentar alguns problemas que abatem as famílias e tem levado grande parte destas empresas ao fracasso. Todos os anos, no Brasil e no mundo, milhares de micro e pequenas empresas abrem suas portas na tentativa de sobreviverem e, algum dia, conseguirem sucesso profissional, mas a falta de um planejamento adequado e profissionalismo dos gestores faz com que poucas consigam passar do primeiro ano de vida.

Por outro lado, existem empresas que já conseguiram estabilizar-se no mercado porém, quando surgem os herdeiros e começam a administrá-la sem a devida preparação e qualificação profissional para assumirem tal responsabilidade, estas também rumam para a falência, pois com a globalização e competitividade do mercado atual, as empresas que não planejam, com antecedência, o processo de sucessão e profissionalizarem a sua gestão, terão dificuldades para se manterem no mercado.

No Brasil, existem muitas empresas familiares, pequenas, médias ou grandes porém, todas as que alcançaram o sucesso e continuam a progredir, souberam superar seus obstáculos através de uma participação coletiva dos membros da família, buscando transformá-las em empresas profissionais e preparando pessoas qualificadas para o momento de sucessão. Para isto, se faz necessário o comprometimento e envolvimento de todos ou mesmo a busca de algum profissional qualificado para conseguir atingir os seus objetivos.

Este trabalho tem como tema a profissionalização da gestão e o processo sucessório nas empresas familiares, onde se abrange diversos pontos importantes para uma empresa familiar. Através de pesquisas bibliográficas, buscaram-se informações de diversos autores sobre a definição, profissionalização e sucessão de uma empresa familiar.

O objetivo deste trabalho é mostrar a importância para as empresas familiares

prepararem adequadamente os herdeiros e futuros executivos responsáveis pela administração da empresa, ou seja, a sucessão, e também a necessidade de se tomar atitudes mais racionais e menos intuitivas pelos administradores destas empresas buscando, assim, uma gestão mais profissionalizada para assegurar a continuidade e desenvolvimento da empresa.

2 GLOBALIZAÇÃO E COMPETITIVIDADE

Atualmente, as mudanças ocorrem com muita rapidez em todos os setores que envolvem uma organização. Isto sem dúvida é reflexo da globalização, que força as empresas a se estruturarem melhor e atuarem com mais profissionalismo, se quiserem continuar ativas e competitivas no mercado (DRUCKER, 1999).

Globalização é um fenômeno econômico, social, cultural e espacial antigo, mas que se fez sentir com o fim da Segunda Guerra Mundial, mais precisamente na década de 80, com o fim do socialismo soviético e da Guerra Fria, transformando os países do planeta Terra em uma espécie de Aldeia Global (WIKIPÉDIA, 2006).

Segundo Thompson e Hirst (2002, p.13), o conceito de globalização tornou-se uma máxima para cientistas, administradores, jornalistas e políticos. O autor diz que “[...] estamos em uma era em que a maior parte da vida social é determinada por processos globais, em que culturas, economias e fronteiras nacionais estão se dissolvendo [...]”. Esse processo de emergência da economia global faz com que a economia mundial internacionaliza-se em suas dinâmicas básicas e, por isso, seja dominada por forças de mercado incontroláveis, sendo seus principais atores econômicos e agentes de troca as verdadeiras corporações transnacionais que não devem lealdade a nenhum país e se estabelecem em qualquer parte do mundo, em busca de maior vantagem econômica.

Lorenzetti (1998, p. 80) afirma que:

A globalização, no sentido de combate às fronteiras de abertura dos mercados, atinge uma nova dimensão, precisamente nestes anos de fim de século. O fato de se tratar de uma tendência histórica, própria da natureza expansiva do capitalismo, não nos pode fazer fechar os olhos diante de suas novidades radicais.

Todavia, para Daniels e Daniels (1996), o processo da globalização, também

chamado de mundialização, não se resume a apenas isto. Acoplado com o *downsizing*³ e com a melhoria da qualidade, a preocupação com o cliente e a redução do tempo de ciclo são decisivos para o fator produtivo. E assim, mais que fazer apenas negócios com diversos países, é fazê-lo levando em conta a diversidade dos locais em que se inserem seus produtos e/ou serviços, reconhecendo as necessidades locais, as características de seus consumidores, sejam eles grandes empresas interessadas em possuir os bens e serviços, ou mesmo apenas pessoas isoladas e, nestes grupos distintos, descobrir quais são seus desejos e características peculiares para assim satisfazê-los.

É também, segundo o autor, ser capaz e levar em consideração as características dos funcionários, mesmo que em diversas filiais espalhadas pelo mundo, que demonstrem sua dedicação e sua genialidade, seu esforço e, por eles, recompensá-los.

Segundo Oliveira (2006, p. 82):

O processo de globalização tem mexido com as empresas familiares, pois elas estiveram, durante longo período, acostumadas a sobreviver e a crescer em um mercado protegido por barreiras alfandegárias, com inflação alta e descontrolada, bem como competitividade restrita à concorrência local.

Percebe-se, assim, como destaca a enciclopédia eletrônica Wikipédia (2006), que o fenômeno da globalização está intimamente ligado à significativa revolução e aprimoramento dos meios de comunicação que diminuíram as fronteiras geográficas através de um conjunto de meios informativos como televisão, rádio, internet entre outros que, entre aspectos negativos e positivos, concederam à informação um acesso rápido para diversas pessoas em diversos lugares do mundo, antes inimagináveis de se chegar.

Tal acesso não se dá apenas para os meios de comunicação, mas também para os bens e serviços. É comum que uma pessoa no Brasil utilize uma mesma marca de roupa ou sapato que uma outra pessoa, em Nova York, por exemplo, ou que se alimentem na mesma rede de *fast-food*. Dessa maneira, de acordo com o site, as informações, os bens, o próprio cenário econômico em si, mundializaram-se, mas também as economias mundiais tornaram-se instáveis uma vez que acontecimentos, em um determinado país, são percebidos e sentidos em todos os lugares do globo terrestre. Cria-se, então, uma dependência cada vez maior entre os países, a qual não pode ser ignorada, pois é totalmente necessária (WIKIPÉDIA, 2006).

³ Enxugamento de pessoal, delegando maior responsabilidade a gerentes e funcionários de níveis mais baixos.

Para Beni (2004 p. 18):

A globalização é a aceleração das trocas de bens e serviços, das informações e comunicações, das viagens internacionais e do intercâmbio cultural. É ainda a intensificação da interdependência das nações em função do enorme fluxo de comércio e de capitais, determinando o surgimento de mercados comuns.

De acordo com Maximiano (2000), a conjuntura da administração, bem como das organizações, passaram por modificações significativas, decorrentes do processo da globalização da economia. A preocupação, no início do século, com a eficiência continua; a relação inversamente proporcional entre a utilização de poucos recursos com a obtenção de muitos produtos em um espaço de tempo menor ainda existe e denota uma necessidade real, todavia, a grande questão apontada no final do século XX é a idéia da competitividade.

Os mercados foram ampliados, a concorrência também; os produtos precisam apresentar um diferencial aparente. Assim, com a união dos países em blocos comerciais regionais e não mais ideológicos, as barreiras protecionistas, as tributações alfandegárias e toda a demanda de impostos sobre os produtos advindos da exportação, tendem a diminuir, pois agora, os mercados caminham para serem unos, os blocos econômicos como o Mercosul, a União Européia, o Nafta, possibilitam que as mercadorias, os bens, circulem com maior facilidade (MAXIMIANO, 2000).

Ainda na visão de Maximiano (2000), as empresas assumem a responsabilidade de concorrerem tanto em um âmbito nacional como internacional, onde a eficiência tornou-se um dos ingredientes da competitividade.

Dessa maneira, o mesmo autor mostra que, um dos maiores sinais da globalização, a tecnologia da informação, criou no processo competitivo das empresas uma modificação em sua estrutura organizacional, o chamado *downsizing*, ou seja, com a revolução das tecnologias da informação, a quantidade de funcionários, de gerentes dentro das empresas que antes, quanto maior era seu quadro de funcionários, maior era seu conceito de eficiência, após os anos 80 passaram a possuir seus organogramas cada vez mais enxutos, pois, utilizando-se da tecnologia da informação, a produção passou a utilizar uma quantidade menor de material humano, o que não diminuiu sua qualidade ou produtividade, mas ampliou horizontes comerciais. Tal diminuição das organizações também contou com o desemprego que fez aumentar o número de profissionais autônomos.

O consumerismo⁴ tornou-se, também, uma ferramenta importante no cenário

⁴ Políticas e atividades traçadas para proteger os interesses e direitos dos consumidores.

competitivo. A preocupação com o consumidor, agora protegido por legislações na maior parte dos países, bem como sua satisfação e a qualidade total dos produtos, são questões que devem e passaram a ser relevadas, na busca não apenas da conquista do cliente mas também na defesa desse consumidor que agora utiliza-se de variados produtos e serviços de diversos locais do mundo (MAXIMIANO, 2000).

3 A EMPRESA FAMILIAR E SUAS CARACTERÍSTICAS

Segundo Oliveira (2006), historicamente, as empresas familiares surgiram no Brasil com as companhias hereditárias, no início do século XVI, logo após seu descobrimento por Portugal. Tais companhias podiam ser transferidas por herança aos herdeiros dos capitães administradores dessas terras na época. O mesmo autor diz que houve, então, uma necessidade de segmentação das companhias hereditárias para melhor administrá-las que, conseqüentemente, incentivou o início de vários outros empreendimentos necessários, como construção de estradas, centros de distribuição e outros.

Com o movimento imigratório, houve o incremento de muitas empresas familiares com descendência italiana, japonesa, alemã entre outras. De acordo com Oliveira (2006, p.3):

Em termos de origem da empresa familiar, pode-se considerar que um empreendedor na verdadeira e mais ampla conceituação da palavra que é, no mínimo, audacioso, detentor de certo nível de tecnologia e, principalmente, possui a visão do negócio inicia seu próprio negócio, geralmente com o auxílio de pequeno número de funcionários. Nesse contexto, ele normalmente recebe o apoio e o auxílio de membros da família, o que pode dar sustentação ao conceito mais simples do que seja uma empresa familiar.

Apesar da crença de muitas pessoas de que empresas e famílias juntas não têm resultados positivos, existem empresas familiares bem sucedidas que provam o contrário mas para que os resultados apareçam, é necessário conhecer os problemas desse relacionamento e que haja um código de relações entre a família e a empresa (LODI, 1998).

Segundo o mesmo autor, é necessário que a empresa familiar defina com objetividade como cada um estará contribuindo para que o negócio obtenha sucesso, o que implica avaliar, sistematicamente, as pessoas que farão parte da diretoria.

Para que uma empresa seja considerada familiar, é necessário que o controle

desta esteja com uma família por, pelo menos, duas gerações, e que o interesse seja mútuo, tanto politicamente quanto familiar (RICCA, 1998).

Nas empresas familiares, a sucessão da diretoria tem ligação direta com o fator hereditário e o nome da família é vinculado aos valores da empresa ou com o seu fundador. As empresas que não têm herdeiros não podem ser consideradas familiares (LODI, 1998).

Historicamente, o desenvolvimento, em todo o mundo, foi sustentado pelas empresas familiares que tiveram em seus idealizadores os grandes responsáveis pelo surgimento e crescimento da empresa e, conseqüentemente, da região ao seu redor (RICCA, 1998).

A empresa familiar normalmente origina-se com um empreendedor que, através de sua audácia e visão, inicia o próprio negócio contando com a ajuda e auxílio da família caracterizando, assim, um conceito simples de empresa familiar (OLIVEIRA, 2006).

De acordo com Ricca (1998, p. 09):

O mais importante valor da empresa é a família, identificada e representada em temas formais e nas tradições informais. Toda decisão ou atitude tomada por um membro da família é refletida ou interpretada como um reflexo da reputação e da cultura da companhia, independente de quaisquer laços formais com a administração.

Para Lodi (1998), o direito de sucessão na administração está ligado aos princípios de descendência hereditária, que é identificada pelo sobrenome familiar ou com os donos, e que uma empresa sem herdeiros não é uma empresa familiar, é somente uma empresa na qual a família investe capital.

Geralmente, nas empresas familiares, um fator determinante para aprovação ou desaprovação de algumas atitudes ou procedimentos são as idéias das pessoas que controlam a sua administração (RICCA, 1998). De acordo com o mesmo autor, a estabilidade e a harmonia no relacionamento familiar e administrativo da empresa é o que permitirá o equilíbrio entre os interesses individuais e os da empresa, levando em conta a identidade de interesses de longo prazo. O orgulho, a identidade e os valores transmitidos de geração a geração, permanecem na memória familiar e são essenciais para o sucesso de uma empresa familiar.

A empresa familiar brasileira tem algumas características básicas como a forte valorização da confiança mútua, independentemente de vínculos familiares; as decisões são influenciadas pelos laços afetivos; exigência de dedicação; rigor na forma de se vestir ou gastos na organização; dificuldade em se diferenciar o que é racional e emocional; e em certas empresas, há também jogos de poder (OLIVEIRA, 2006).

O conceito de empresa familiar geralmente nasce com a segunda geração, onde os futuros sucessores precisam mostrar trabalho para que se justifique sua chegada ao comando (LODI, 1998).

Segundo Oliveira (2006, p. 03):

A empresa familiar caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias. O início desse tipo de empresa está ligado a fundadores pertencentes a uma ou mais famílias e apresenta forte interação e até, em muitos casos, inconveniente superposição entre as políticas e os valores empresariais e as políticas e os valores familiares.

3.1 PONTOS FORTES E FRACOS DA EMPRESA FAMILIAR

Naturalmente, como em qualquer organização, as empresas familiares têm seus prós e contras, que devem ser identificados e trabalhados adequadamente, de forma que a empresa e a família estejam sempre em sintonia. Quando a família identifica totalmente seus próprios interesses como sendo os da empresa, isso pode ser utilizado para estabelecer e reforçar a comunidade de interesses entre administradores e acionistas (RICCA, 1998).

Muitos administradores de empresas acreditam que as empresas familiares como as com capital fechado, conseguem mais benefícios e têm mais flexibilidade que seus competidores. Embora esta vantagem pareça relacionar-se menos com a empresa familiar, muitos administradores de empresas familiares lembram exemplos em que isso é verdade e traz benefícios especiais (RICCA, 1998, pg. 14).

Com relação à qualidade, as empresas familiares, muitas vezes, levam alguma vantagem com relação às outras, pois o nome da família é associado aos produtos ou serviços oferecidos no mercado. Este tipo de organização trabalha com um horizonte de investimentos mais amplo, pois as outras empresas têm a obrigação de responder aos seus acionistas com devida rapidez, reduzindo custos e, muitas vezes, saindo do ramo em momentos difíceis. As empresas familiares conseguem suportar melhor às alternâncias na economia e se mantêm competitivas, devido à rapidez de tomada de decisão e flexibilidade da família em momentos de dificuldades financeiras, priorizando sempre a qualidade (OLIVEIRA, 2006).

Para Ricca (1998), algumas empresas familiares de sucesso apresentam alguns pontos fortes em relação a outras, como:

9A entrega sacrificante da família nos momentos difíceis da empresa, na busca de disponibilidade de recursos financeiros e administrativos;

9Os interesses familiares representam fraquezas na parte financeira em algumas ocasiões, porém, em outras é fundamental para a recuperação da empresa;

9O orgulho e honestidade da família são responsáveis pela manutenção da empresa durante os tempos problemáticos que, em função de comportamentos ou de respeitabilidade do proprietário, são importantes para se conseguir empréstimos e créditos.

O mesmo autor cita que, em algumas empresas familiares, a lealdade dos empregados não pertencentes à família tem significado especial. Neste sentido, os trabalhadores não membros da família de uma pequena indústria mostram grande interesse em preparar o filho do dono para ocupar a sucessão na companhia, porque não querem ter outras pessoas como donos administrando a empresa.

Por outro lado, segundo Ricca (1998), a empresa familiar é também um ambiente fértil para o surgimento de alguns problemas que, se não forem resolvidos a tempo, podem gerar conseqüências graves para o desempenho e o próprio futuro da organização. O autor menciona que algumas das principais dificuldades enfrentadas nas empresas familiares são:

9Informalidade excessiva, onde a informalidade do ambiente familiar é levada para a empresa, fazendo com que as regras e normas quase nunca sejam claras ou definidas, predominando assim, o intuitivo, onde cada um faz o que acha certo;

9Competição negada, onde se cria uma idéia de que se deve levar para o ambiente de trabalho a harmonia que existe no lar, sem disputas e conflitos, mas que, na realidade, existem e de certa forma é negada;

9Superação, quando os conflitos devem ser encarados de forma profissional ao invés de negados;

9Cultura de Dono; neste caso, os familiares em cargos de gestão da empresa centralizam as decisões em excesso, de forma autoritária, onde o desejo e opinião pessoal tornam-se lei, reproduzindo o que acontece no ambiente doméstico.

A falta de regras e limites, com relação a investimentos exagerados na melhoria das instalações e produtos e a demora em reagir rapidamente em face de novos desafios e o predomínio do nepotismo também são alguns dos pontos fracos das empresas familiares (RICCA, 1998).

A promoção rápida de um parente na empresa, não em virtude de méritos mas,

por causa dos laços familiares, revela a prática do nepotismo ou favoritismo. Este tipo de promoção faz parte de um modo de administração incorreto, no qual cada decisão tomada é como um problema da família, cheio de sentimentos emocionais. Trata-se de uma solução que não está baseada em objetivos, buscando alcançar as metas da companhia (RICCA, 1998, p. 17).

Quando há a prática do nepotismo e o favoritismo nas empresas familiares sem que sejam resultados de qualidades administrativas ou resultados, com certeza, haverá problemas na administração desta empresa (RICCA, 1998).

3.2 PROFISSIONALIZAÇÃO DA EMPRESA FAMILIAR

As empresas familiares, atualmente, estão tendo muita dificuldade com a falta de objetividade no processo de profissionalização, tendo em vista que esta é a única saída para evolução e desenvolvimento de uma estratégia competitiva. Isto tem ocorrido devido à falta de informações e esclarecimentos sobre o que seja realmente este processo (EHLERS, 2006).

Para o autor, profissionalização é ter uma postura profissional em todos os departamentos administrativos da empresa, e se orientar através de indicadores que sejam muito confiáveis, onde todos devem executar o seu papel corretamente, e o mesmo é cobrado pelos seus resultados e tem que lutar pelo seu espaço na empresa.

Segundo Ricca (1998), anteriormente, a inflação cobria qualquer erro de administração; hoje, com a concorrência, a globalização, a exigência de melhores produtos e serviços e a baixa margem de lucro, o que conta é a profissionalização, principalmente da tomada de decisão.

De acordo com Ricca (1998, p.08):

É preciso lembrar que, para uma empresa se tornar profissional, o primeiro passo não é contratar administradores profissionais que não pertençam à família, fundamental é a atitude que a família assume diante da profissionalização. Muitos executivos contratados por essas empresas queixam-se de problemas como falta de clareza de orientação que a família pretende imprimir à empresa e das dificuldades de conseguir resultados onde há muitas situações questionáveis.

A profissionalização é um recurso que possibilita a diferenciação dos interesses da empresa e os da família conseguindo, entre outras coisas, diminuir os conflitos entre ambos, mantendo a harmonia no ambiente familiar (LODI, 1998).

Profissionalização é o processo pelo qual uma organização familiar ou

tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas; é o processo de integração de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores familiares; é a adoção de determinado código de formação ou de conduta num grupo de trabalhadores (exemplo: artistas); é a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais; é a substituição de formas de contratação de trabalho arcaicas ou patriarcais por formas assalariadas (LODI, 1998, p.25).

O mesmo autor lembra que a profissionalização não é um assunto fácil de discutir, pois alguns membros da família podem não ter capacidade de administrar o negócio, também por não ter membros suficientes ou porque nem todo mundo que pertence a ela está apto a participar do negócio. Pode-se afirmar que a profissionalização da empresa familiar é algo que vai depender, exclusivamente, da adequada implantação de um processo de planejamento e procedimentos, pois, para assegurar o sucesso, antes de qualquer coisa, deve-se haver um planejamento e estipular metas.

Segundo Donatti (1999), existem três pontos que são fundamentais no processo de profissionalização; a família, onde as questões emocionais devem ser bem resolvidas; a propriedade, que é um fator de prestígio para as pessoas, e a profissionalização dos responsáveis em conduzir os negócios, sabendo que as empresas familiares são diferentes das demais. Por isso, não basta entregar à administradores que não são da família o controle da empresa.

Segundo Ricca (1998, p.5):

A globalização no contexto atual indica a necessidade crescente de profissionais altamente qualificados, técnica e experimentalmente, para bem administrar, com vistas a um mercado de elevados índices de competitividade. Muitas empresas familiares cresceram e tornaram-se complexas, exigindo uma administração profissional.

3.3 A SUCESSÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES

A maneira como o chefe de família cria seus filhos, é fundamental para determinar a sucessão em uma empresa. A educação e os princípios ensinados em casa é que darão aos possíveis sucessores preparo para lidar com o dinheiro e o poder (RICCA, 1998).

Muitas vezes, o fundador da empresa fez o seu melhor para construir um império industrial ou comercial, mas não teve tempo suficiente para trazer juntamente seus filhos nessa ascensão. Quando o fundador fica velho, não é possível reorganizar a empresa satisfatoriamente, porque os sucessores não foram preparados e, muitas vezes, já depressivo e

sem condições de levar a empresa adiante, o dono simplesmente deixa a empresa quebrar. Ninguém foi preparado para assumir a posição da qual o dono terá que sair, e a família tampouco está preparada para indicar um pretendente ao cargo mais alto da empresa. Os diversos níveis da administração estarão confusos com a competição familiar (RICCA, 1998, p. 20).

O processo sucessório é, sem dúvida, um dos momentos mais importantes para que se otimize a continuidade da empresa familiar e se esse momento não apresentar os resultados esperados, a efetividade, tanto da família quanto da empresa, podem estar bastante comprometidas (OLIVEIRA, 2006).

O mesmo autor afirma que podem ser identificados dois tipos de processo de sucessão nas empresas familiares: a sucessão familiar e a profissional. Sem a intenção de afirmar que um processo seja melhor que o outro, ele diz que a sucessão familiar é o que tem recebido maior ênfase, mas deve-se considerar a profissional como em significativa evolução nas referidas empresas. É preciso que o executivo efetue uma ampla e real análise sobre a melhor situação para a operacionalização do processo sucessório em sua empresa.

Segundo Bernhoeft (1999), o fundador que têm a oportunidade de educar seus filhos, a consciência de que não é imortal e que é melhor definir a sua sucessão enquanto está lúcido e em atividade, em vez de deixar para que os filhos resolvam esta situação após a sua morte, certamente pode contar com a continuidade de sua obra.

Lodi (1998, p.7) afirma que:

O pior dos conflitos que infestam as empresas familiares, o conflito na fase da sucessão, é quase sempre o resultado de problemas estruturais da Família cuja raízes estão 20 ou 30 anos atrás. A sucessão é determinada a longo prazo pela maneira como os pais constituíram e educaram a família, preparando-a para o poder e a riqueza. Durante uma geração, a súbita propulsão de família modesta para família rica, se não foi acompanhada de um etos familiar favorável, abala a moral de trabalho, o sentido de missão da empresa e a própria atitude dos jovens.

Para Longaresi (2006), de modo geral, o empresário brasileiro não planeja a transferência do poder, supondo ser eterna sua permanência na empresa. É a falta de planejamento sucessório que origina as principais causas de conflitos familiares, pois a sucessão é um processo lento e não um problema que possa ser resolvido da noite para o dia, é preciso que as pessoas da nova geração estejam preparadas para gerir a empresa. O grande desafio da empresa familiar está muitas vezes, na própria família, no momento de encarar a sucessão e mesmo de profissionalização de seus futuros gestores.

A sucessão familiar, quando realizada adequadamente, obtém algumas

vantagens como a continuidade do comando familiar, sistema decisório mais ágil, o interesse societário do sucessor, o treinamento mais extenso e intenso, a remuneração por resultados, maior poder de comando, a visão de longo prazo assim como a existência do espírito de família. Entretanto, também existem algumas desvantagens como a disputa de poder e as dificuldades de demissão e de desempenhar diferentes papéis (OLIVEIRA, 2006).

Para Longaresi (2006), a falta de planejamento, ou de orientação, para enfrentar a sucessão com o devido tempo e preparo está entre as mais frequentes explicações para a derrocada de grupos familiares. Porém, não é nada fácil abordar e planejar a sucessão pois os temas relativos às empresas familiares são delicados, envolvem emoções e décadas de relacionamento e em qualquer família, o assunto é muito complexo, principalmente quando envolvem patrimônio e poder. Ele afirma que planejar com antecedência é importante, mas que não existe uma solução pronta, muito menos um único modelo a ser seguido,

Os filhos dos empreendedores entusiastas, imbuídos do desejo de construir um negócio e um legado para seus descendentes, nem sempre herdaram a mesma vocação e objetivos de vida de seus pais. E para piorar, o número de herdeiros é frequentemente maior que o de empreendedores iniciais, o que provoca uma dispersão societária (ZAPAROLLI, 2006).

Longaresi (2006) considera que uma empresa familiar não precisa, necessariamente, ser dirigida por um herdeiro. Este pode atuar, por exemplo, apenas em um conselho administrativo ou societário. Mas antes de escolher o sucessor, é preciso conscientizar a família de que herança traz uma responsabilidade muito grande por meio de legado e se cada geração não agregar valor, o patrimônio acaba.

Segundo Lodi (1998), quando a sucessão está próxima, a pessoa que vai retirar-se deve prestar atenção aos seus problemas pessoais, na aceitação do fato, onde este, não se encontrando preparado, deve adiar a decisão de se afastar. Alguns presidentes, no momento de se retirar, sentem uma crise aguda de identidade pessoal, que tem como causa uma visão do mundo amargurada e cínica, num desespero de existência, quando se vê o passado em retrospectiva como um monte de escombros. Assim, entende-se que, no momento de passar o bastão à geração sucessora, é necessário que o sucedido esteja convicto de seus propósitos e ideais, para que não haja sofrimento desnecessário no momento da sucessão.

Lodi (1998, p.24) afirma que:

O filho tem, no processo sucessório, a responsabilidade de não aguçar a crise existencial de seu pai e de ajudá-lo a receber a velhice. Não deve forçar a transferência de poder, pois o tempo está a seu favor. Deve buscar ajuda de outras pessoas em que o pai confia quando estiver em dúvida. O sucessor deve ajudar na busca de uma

retirada estratégica e honrosa. Se há um axioma que resume o comportamento do filho, este é a velha norma bíblica: honre o seu pai.

Segundo Oliveira (2006), a questão da sucessão na empresa familiar passa por duas situações, uma é a profissionalização, onde executivos profissionais passam a ocupar os cargos de direção da empresa familiar, onde os representantes da família ficam em um conselho, podendo ou não atuar na administração, e a outra é quando a gestão da empresa é controlada pelos membros da família, onde o mais importante é debater a questão da interação da família com a empresa, e vice-versa.

No geral, os fundadores das empresas familiares sonham com a continuidade do negócio, e sua principal preocupação é realizar a transição para a geração seguinte sem suscitar conflitos, no entanto, não planejam a sucessão como se deve, e tão poucos, preparam os sucessores para que isto ocorra normalmente (WARD, 2003). Para o autor existem alguns princípios que podem contribuir para que uma transição ocorra naturalmente:

9A sucessão não é um ato isolado e sim um processo que deve ser trabalhado de forma consciente e natural;

9Iniciar o quanto antes as conversações sobre a possibilidade de ocorrer a sucessão e planeja-la adequadamente;

9Para que um plano de sucessão seja seguro, é preciso que o fundador da empresa tenha um futuro econômico garantido;

9O sucessor da empresa deve encarar o fato como um gesto voluntário e nunca obrigatório;

9Experiências obtidas em outras organizações são fundamentais para o sucesso nas empresas familiares;

9Um planejamento de sucessão executado com segurança e solidez, aumenta o valor da empresa;

9Antes de se retirar, é necessário um período para que os sucedidos cultivem algumas atividades pessoais que realmente se interessem;

9No geral, os filhos sentem mais dolorosamente a sucessão do que os próprios proprietários.

Desta maneira, percebe-se que o processo de sucessão, para que tenha êxito,

deve ser planejado com antecedência e observar alguns critérios que visem somente o interesse da empresa, buscando sempre a diferenciação do que é familiar e profissional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema deste trabalho versou sobre a profissionalização da gestão e o processo sucessório nas empresas familiares onde se buscou, em pesquisas bibliográficas de muitos autores, fundamentos para se analisar maneiras para estas empresas passarem a ter uma postura administrativa mais profissional e também para que estas possam garantir a sua continuidade através de uma sucessão bem planejada.

Os autores pesquisados afirmam que uma empresa é considerada familiar quando o controle desta esteja nas mãos de uma família e passa para a segunda geração.

As empresas familiares são a maioria das organizações, e como qualquer outro tipo de empresa, às vezes enfrenta problemas difíceis em sua gestão, porém, quando há um consenso entre os membros da família sob o ponto de vista administrativo da empresa, esta consegue resultados mais rápidos do que as outras, devido ao espírito empreendedor e união da família, que não mede esforços para buscar soluções visando sempre o melhor para a empresa. Por outro lado, quando existem divergências entre os membros da família que administram o negócio, certamente, isto se reflete na empresa causando, assim, atrasos na tomada de decisões e também no desenvolvimento da organização, podendo até chegar à falência em casos extremos.

Com relação à profissionalização da gestão, podemos concluir que, para que isto seja possível, é necessário que os cargos estratégicos da empresa sejam ocupados por pessoas que tenham sua competência comprovada, independentemente de pertencerem à família ou não, e que as decisões sejam tomadas com base em indicadores confiáveis e não intuitivos e que não se devem misturar negócios da empresa com familiar. É fundamental que haja diálogo entre os gestores, para a solução de problemas e também de planejamentos. É preciso que todos tenham a consciência de que a empresa esteja sempre em primeiro lugar, que cada um realize o seu trabalho com o máximo de responsabilidade e profissionalismo possível, onde cada área e gestor sabem o seu dever, e que será cobrado por isto.

Sobre o processo sucessório, podemos concluir que este é um assunto muito delicado nas empresas familiares, e que a maioria delas não prepara adequadamente o futuro sucessor, quando deveria ser o contrário, pois é importante que este processo seja preparado com antecedência e implantado com cautela, devendo se levar em conta se os filhos realmente

estão dispostos a assumirem a responsabilidade de sucessores, ou desejam seguirem outros caminhos.

REFERÊNCIAS

- BENI, Mário Carlos. **Globalização do turismo**. 2ª edição. São Paulo: Aleph, 2003.
- BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar**. São Paulo: Nobel, 1989.
- DANIELS, John L. DANIELS, N. Caroline. **Visão Global**. São Paulo: Makron, 1996.
- DONATTI, Livia. **A empresa familiar em um âmbito global**. Caderno de pesquisas em Administração. São Paulo: v.1, n.10, 3º trim/99.
- EHLERS, Magda Geyer. **Refletindo sobre sucessão**. Disponível em: <<http://www.geyerehlers.com.br/empresafamiliar.htm>> Acesso em: 16/10/2006.
- WARD, John, L. **Planejar para prosseguir**. Revista HSM Management. São Paulo: 2003.
- LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 5ª edição. São Paulo: Pioneira, 1998.
- LONGARESI, Tânia. **Como será o amanhã**. Revista de negócios dos atacadistas distribuidores. nº 163, agosto 2006.
- LORENZETTI, Tullo Vigevani Jorge. **Globalização e Integração Regional**. São Paulo: LTR, 1998.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria da Administração**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2000.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa Familiar**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2006.
- RICCA, Domingos. **De empresa familiar à empresa profissional**. Disponível em <<http://www.empresafamiliar.com.br/artigo1.asp>> Acesso em 21/09/2006.
- RICCA, Domingos. **A empresa familiar**. Disponível em <<http://www.redegestao.com.br/desafio21/gec>> Acesso em 21/09/2006.
- THOMPSON, Grahame. HIRST, Paul. **Globalização em questão**. 4ª edição Petrópolis: Vozes, 2002.
- VELOSO, Paulo Roberto. **A pequena e a média empresa familiar no contexto da economia globalizada**. Tendências e racionalidades em conflito. Passo Fundo: UPF, 2000.
- WIKIPEDIA, Enciclopédia eletrônica. Globalização. Disponível em <<http://wikipedia.org/wiki/Globaliza%C3%A7%C3%A3o>> Acesso em 25/09/2006.
- ZAPAROLLI, Domingos. **De pai para filhos, até quando?** Revista da indústria de São Paulo, nº 118, Junho 2006.