

PLANEJAMENTO E GESTÃO DA SUCESSÃO EXECUTIVA EM UMA EMPRESA FAMILIAR

Leonardo Morgado da Costa¹, Vilma da Silva Santos², Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira³

¹ Pós-graduando em MBA em Gerência Financeira e Controladoria - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 - Taubaté - SP – Brasil - leonardo@bcosta.com.br

² Professora do Programa de Pós Graduação em Administração - PPGA - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 - Taubaté - SP - Brasil – vilma70@gmail.com

³ Orientador e Coordenador do Programa de Pós-graduação em Administração - PPGA - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 – Taubaté/SP – edsonaaq@gmail.com

Resumo - As empresas familiares são compostas por dois subsistemas superpostos: a família e a gestão. Cada um desses dois tem suas próprias regras de admissão, estruturas de valores e organizacionais. Uma análise da empresa familiar a nível mundial revela grande heterogeneidade, tanto no seu tamanho e grau de competitividade quanto nos ambientes econômicos em que atua. Existem desde pequenas e médias empresas, especializadas e altamente competitivas até grandes conglomerados que cresceram e se acomodaram em mercados protegidos e que precisam reformular suas atividades para concorrer num regime de abertura econômica. Longe de ser uma instituição anacrônica, a empresa familiar nas suas diversas formas, ocupa um espaço importante em economias industrializadas e emergentes. Este trabalho analisará a problemática da empresa familiar enfocando as questões de sucessão executiva e do crescimento como forma de sobrevivência no longo prazo.

Palavras-chave: Empresas. Crescimento. Gestão. Família. Sucessão Executiva.

Área do Conhecimento: VI - Ciências Sociais Aplicadas

Introdução

Uma análise das empresas familiares a nível mundial revela grande heterogeneidade, tanto no seu tamanho e grau de competitividade quanto nos ambientes econômicos em que atuam.

Existem desde pequenas e médias empresas, especializadas e altamente competitivas até grandes conglomerados que cresceram e se acomodaram em mercados protegidos e que precisam reformular suas atividades para concorrer num regime de abertura econômica globalizada. Este é o grande desafio da atualidade.

Apesar de parte considerável dessas empresas estar sujeitas às ameaças externas provenientes de mudanças de padrões de concorrência dos mercados e nos regimes econômicos que as cercam, é inegável, que empresa familiar tradicional se

defronta com uma problemática própria à instituição que tem implicações para sua sobrevivência envolvendo questões como sucessão no comando e a abertura de capital. Este artigo se concentra na discussão do primeiro caso.

Considera-se uma empresa familiar quando um ou mais membros de uma família exercem controle administrativo sobre a gestão, por possuírem maior parcela da propriedade do capital e caracterizada pelo desejo de seus fundadores e sucessores de que a propriedade se mantenha em mãos familiares. Essas empresas podem ser classificadas em:

- **Tradicional:** capital fechado;
- **Híbrida:** capital aberto; e
- **Influência Familiar:** capital aberto, porém a família não administra os negócios.

Portanto, é possível afirmar que, mesmo a empresa sendo constituída por várias tipologias torna-se cada vez mais indispensável à presença de uma pessoa inovadora e desprendida do elo familiar.

No continente asiático as empresas ligadas à administração familiar têm um poder econômico muito forte como pode ser demonstrado no **Quadro 1** baseado na revista fortune (1995).

Grupo	Ranking
Salim (Indonésia)	179
Swire (Hong Kong)	218
Jardine (Hong Kong)	278
Formosa (Taiwan)	321
Cheung Kong (Hong Kong)	426

Fonte: Fortune, 1995.

Quadro 1 – Principais Grupos de Empresas Familiares Asiáticos.

As empresas familiares são a forma predominante de empresa em todo o mundo. Elas ocupam uma parte tão grande da paisagem econômica e social que as pessoas desconhecem.

Nas economias capitalistas, a maioria das empresas se inicia com as idéias, o empenho e o investimento de indivíduos empreendedores e seus parentes. Estima-se que 40% das 500 maiores empresas listadas pela revista Fortune sejam de propriedade de famílias ou por elas controladas.

Planejamento da Sucessão na Empresa Familiar

As empresas familiares são compostas por dois subsistemas superpostos: a família e a gestão. Cada um desses dois tem suas próprias regras de admissão, estruturas de valores e organizacionais. Os problemas surgem porque as mesmas pessoas têm que cumprir obrigação em ambos os locais, por exemplo, como pais e como gerentes profissionais (GERSICK, et. al., 1997).

A medida que sucedem as gerações com a entrada de novos membros da família, novos objetivos e novos valores são trazidos

para o grupo familiar. A chegada dos agregados representa a constituição ao de uma nova família, cujos objetivos poderão coincidir ou não com aqueles pretendidos pelo grupo familiar original.

Conforme Bernhoft (1996) para se definir a atitude a ser tomada em relação a um membro da família que vão mal nas suas funções, a família deve ter procedimentos e critérios bem estabelecidos. Trata-se de solucionar um problema difícil e delicado, que se deve tentar resolver sem corroer a produtividade da empresa, pois as sociedades familiares na sua maioria fracassam não pela incapacidade ou incompetência de gestão. São derrotadas muito mais por problemas societários não compreendidos e também não resolvidos.

Na gestão da empresa familiar muitas vezes os papeis na família e na empresa podem tornar-se confusos. Os problemas da empresa atravessam as paredes da casa e vice-versa, e a intimidade pode atrapalhar o comportamento empresarial. Possuir uma definição de responsabilidades minimiza os conflitos.

Entretanto, cada uma das medidas de profissionalismo a ser adotada deve trabalhar em prol da real profissionalização seguir o interesse em sustentar o negocio sólido e bem administrado, mantendo como prioridade à continuidade da organização.

O empresário é, por excelência, um indivíduo que possui metas elevadas. Ele está constantemente redefinindo o seu ideal, colocando-o em níveis cada vez mais altos que então tenta alcançar.

O indivíduo que opta pela segunda alternativa deve ter alguma outra motivação bastante forte que poucos entendem. Muitos chamariam este indivíduo de louco. Isto explica porque tantos capitães de indústria têm tanta dificuldade em se aposentar, para o desespero de seus filhos com 55 anos. Isto significaria admitir uma derrota.

Erick Erikson, um psicólogo renomado da Universidade de Harvard, possui um modelo de desenvolvimento humano que ajuda a elucidar o pai-patrão. Um dos estágios de desenvolvimento de interesse neste caso é o que ele chama de Integridade versus Desespero.

É justamente o último estágio. Com a conscientização de que o fim da vida está próximo, ou o indivíduo se sente íntegro, isto é, sente que sua vida foi boa e bem aproveitada ou então se desespera. Desespera-se porque a esta altura percebe que a vida que lhe resta é pouca para fazer as grandes realizações que precisa para se realizar.

O maior problema numa empresa familiar é o seu esforço e habilidade para alcançar uma identidade própria. A maturação de uma identidade própria, por várias razões, é um processo bem mais difícil para o membro de uma empresa familiar do que para outros indivíduos.

Acontece que, contestar valores atuais faz parte da formação de um indivíduo em busca de uma identidade própria. O erro é interpretação desse comportamento. Ele é muito menos uma contestação do que uma experimentação com outros valores diferentes. Veste-se, por assim dizer, várias outras formas de se comportar, de encarar o mundo. Olha-se no espelho e provavelmente descobre-se que o novo topete não fica bem, procura-se então outro penteado e, assim por diante, até encontrar, talvez, alguns anos mais tarde, uma identidade, uma vestimenta que agrada, e que felizmente não é tão diferente do que todos queriam.

Qual a solução de todos estes problemas?

Primeiro, entender a fundo os componentes psicológicos de toda esta trama. Pelo menos, para tornar a empresa familiar um pouco mais humana e sensata, para ambos - pais e filhos.

Segundo, entender um pouco mais dos sistemas de contabilidade e controladoria, que permitem multinacionais controlarem suas subsidiárias no Brasil sem ter um parente do acionista principal em cada posto importante.

São estes sistemas de controle que permitem às multinacionais não serem roubadas a torto e direito pelos executivos profissionais, o grande temor da família empresarial. São estes controles que permitem definir melhor a direção em longo prazo da empresa.

Se as multinacionais podem administrar suas subsidiárias a 10.000 quilômetros de distância, as famílias brasileiras podem seguramente controlar as suas próprias empresas a centenas de metros de distância, sem ter de colocar cada membro da família em cargos de confiança.

A sucessão representa um dos momentos mais importantes da continuidade da empresa familiar e, se nesse momento não apresentar resultados esperados, a efetividade da empresa familiar pode estar profundamente comprometida.

Essa passagem pode ser dificultada principalmente por questões ligadas a impostos sobre herança, mas os próprios controladores são muitas vezes imprevidentes.

No Brasil o número de empresas vendidas passou de 52 em 1990 para 330 e 400 em 1994 e 1995, respectivamente;

Segundo a Revista Financial Times de 1996 mostra que somente três em cada dez conseguem vencer a etapa da sucessão e somente metade delas alcançaram a terceira geração, conforme **Quadro 2**.

Geração	Numero de Empresa
1°	10
2°	3
3°	1

Fonte: Financial Times, 1996.

Quadro 2 – Sucessão na Empresa Familiar

Uma medida que facilitaria esta etapa seria uma melhor preparação dos herdeiros, dotando-os de formação técnica e executiva.

Crescimento da Empresa Familiar

A idéia corrente é que a empresa familiar tradicional bem-sucedida será a vítima de seu próprio êxito, não podendo conciliar sua estrutura tradicional com as novas necessidades imposta pelo crescimento *The Economist* (1996). Vários fatores limitariam o seu tamanho:

- Capacidade insuficiente de financiamento;
- Dificuldade na gestão de negócios; e

- Necessidade de manter as relações de confiança que lhe dariam vantagem competitiva.

Todavia a primeira vista há vários exemplos que demonstram incompatibilidade entre o controle familiar e crescimento da empresa. Existem empresas e grupos familiares de porte considerável em economias industriais e emergentes que são de capital fechado ou fazem pouco uso do mercado acionário.

A Gargill é exemplo, gigante multinacional do setor de agronegócios é uma empresa familiar a maior em termos de capital fechado nos Estados Unidos, fatura US\$ 50 bilhões por ano tem mais de 73.000 funcionários. Nos últimos anos seu faturamento cresceu de US\$ 11 bilhões para US\$ 50 bilhões, e seu patrimônio de US\$ 1 bilhão para US\$ 5 bilhões.

Considerações Finais

A globalização pode ser definida como um processo de integração entre os países em seus vários campos (econômico, cultural, político, entre outros) e pode ser resumido como sendo um crescimento do comércio internacional.

Ela cria desafios, conflitos entre os interesses da família e a empresa e, por outro lado gera oportunidades como possibilidades de aumentar exportações e melhores condições de concorrer no mercado internacional.

As recentes vendas de tradicionais empresas familiares nacionais deram espaço para que os estrangeiros considerassem as empresas controladas por famílias como “o paraíso dos compradores”.

É necessário notar que o processo de perda de importância relativa às empresas familiares entre as empresas de grande porte não é decorrente, necessariamente do processo de globalização.

Por isso, é necessário que a empresa sob gestão familiar busque parcerias, atualização tecnológica e a ampliação do parque fabril a fim de ganhar escala econômica e reduzir impactos do processo de globalização.

Como pode ser observado ao longo do texto que é comum quando se fala de uma empresa familiar pensar em algo atrasado, impossível de aperfeiçoar-se e que jamais atenderá as exigências globais. Isso demonstra que há uma ligação quase direta entre família e a carência de modernidade.

Portanto cabe a empresa o desafio de adotar um estilo de gerenciamento e de controle que rompa com os elos paternalistas herdados juntos com a propriedade.

São estes sistemas de gerenciamento e controle que permitem às multinacionais não serem roubadas pelos executivos profissionais, o grande temor da família empresarial. São estes controles que permitem definir melhor a direção em longo prazo da empresa.

Em muitos casos funde-se a imagem da empresa com a dos sócios criando elos de reputação. Tomando por base esse princípio a empresa tende a ser mais sólida.

Referências Bibliográficas

GARCIA, Volnei Pereira. **Desenvolvimento das Famílias Empresarias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GERSICK, K.E., et.al. **De Geração para Geração: ciclo de vida das empresas familiares**. São Paulo: Negócio editora, 1997.

GIMENEZ, Fernando A. **O Estrategista na Pequena Empresa**. Maringá, PR: Biblioteca da UEM, 2000.

http://conjur.estadao.com.br/static/text/34846_1

<http://www.empresafamiliar.org.br>

<http://www.fortune.com>

http://www.kanitz.com.br/veja/pai_e_filho.asp

LONGENECKER, J. G. et.al. **Administração de Pequenas Empresas**. Sao Paulo: Makron Books, 1997.

MARTINS, G.S., et. al. **Empresas Familiares Brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócios, 1999.