

**FACULDADE AMADEUS-FAMA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

GLEYSE LILIAN SILVA DE ARAUJO

**O PROCESSO DE SUCESSÃO E A SOBREVIVÊNCIA DA
EMPRESA FAMILIAR**

**Aracaju-SE
2009**

GLEYSE LILIAN SILVA DE ARAUJO

**O PROCESSO DE SUCESSÃO E A SOBREVIVÊNCIA DA
EMPRESA FAMILIAR**

**Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado a Faculdade Amadeus
como requisito para aprovação final e
obtenção do grau de Graduação do
Curso de Administração.**

Orientadora: Lidiane Brito Freitas

**Aracaju-SE
2009**

GLEYSE LILIAN SILVA DE ARAUJO

**O PROCESSO DE SUCESSÃO E A SOBREVIVÊNCIA DA
EMPRESA FAMILIAR**

**Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade Amadeus como
requisito para aprovação final e obtenção do grau de Graduação do Curso de
Administração**

Nome completo do 1º Examinador

Nome completo do 2º Examinador

Lidiane Brito Freitas

Aprovado (a) com média: _____

Aracaju (SE), _____ de _____ de 2009.

RESUMO

Este artigo traz uma abordagem sobre a atenção que deve ser dada em relação ao processo sucessório das empresas familiares, tendo como objetivo principal analisar, através de uma pesquisa bibliográfica e de campo, as dificuldades ligadas à sucessão dessas empresas que podem influenciar na sua sobrevivência. Como objetivos específicos, este artigo pretende discutir ações que preparem o grupo empresário para as mudanças decorrentes do processo de sucessão, bem como a importância do envolvimento e comprometimento das partes interessadas no negócio. Na pesquisa de campo será utilizado, como instrumento de pesquisa a entrevista e o nome da empresa será fictício, resguardando assim a sua privacidade. São sugeridas, portanto, algumas medidas importantes para essas empresas que estarão submetidas a processos de sucessão objetivando um planejamento adequado.

ABSTRACT

This article provides an approach on the attention to be given in relation to the succession process of family businesses, with the main objective to analyze, through a literature search and field, the difficulties linked to the succession of companies that can influence its survival. As specific objectives, this article will discuss actions to prepare the group manager for the changes arising from the process of succession and the importance of involvement and commitment of stakeholders in the business. In field research will be used as an instrument of the research interview and the name of the company is fictitious, thus safeguarding your privacy. Is suggested, therefore, some important measures for those firms that are subject to processes an order of succession planning appropriate.

Keywords: Company familiar. Planning. Process of succession.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	07
2 CONCEITO DE EMPRESA FAMILIAR	08
2.1 Pontos Fortes e Pontos Fracos da Empresa Familiar.....	10
3 PROCESSO DE SUCESSÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES.....	12
3.1 O Direito das Sucessões	12
3.2 Tipos de Processo Sucessório	14
3.3 Planejamento do Processo de Sucessão	15
4 PROFISSIONALIZAÇÃO DA EMPRESA FAMILIAR	17
5 GOVERNANÇA CORPORATIVA	19
6 ANÁLISE DOS RESULTADOS	21
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	23
REFERÊNCIAS	25

1 INTRODUÇÃO

A origem histórica das famílias empresárias no Brasil está ligada à imagem de um imigrante que chegou ao país sem grandes recursos materiais, e diante dessa realidade surge o espírito empreendedor como forma de prover a unidade familiar.

E isso tem acontecido com muitos empresários que a partir de um sonho, de um ideal ou da necessidade de sobreviver, tornam-se pessoas geradoras, acumuladoras ou distribuidoras de riqueza com o crescimento e desenvolvimento de suas empresas iniciando suas atividades com a ajuda da esposa e dos filhos, visando dessa forma, melhorar a situação e a condição social de sua família. Formando-se assim, uma sociedade familiar que, com o passar dos anos, ocasionou uma série de questões mais complexas que a simples administração do negócio.

Dentre essas questões, a importância do processo de sucessão que diz respeito à transferência de poder para as novas gerações. Na pesquisa procura-se solucionar o problema questionando: a falta de um planejamento sucessório pode resultar em uma fonte de conflitos na empresa familiar?

Avalia se ainda evidências em torno das seguintes hipóteses: a primeira supõe se elaborando um planejamento sucessório proporcionará clareza aos membros da família e contribuirá para a sobrevivência do negócio; já a segunda propõe se estabelecendo um processo sucessório bem planejado contribuirá para a imagem positiva da empresa no mercado; a terceira procura saber se criando uma estrutura organizacional com a definição de funções e de responsabilidades facilitará o processo de sucessão; a quarta indaga se realizando o planejamento sucessório com a participação dos membros da família empresária, facilitará o entendimento entre eles; e a quinta busca identificar se implementando um processo de profissionalização pode ser um fator que contribuirá para a sobrevivência e o crescimento do negócio.

A escolha do tema justifica-se por perceber que atualmente esse assunto tem ganhado grande valor, pois compreender empresas dessa natureza não é uma

tarefa fácil, porém é imprescindível se atentar para todas as variáveis que permeiam os conflitos e soluções presentes em uma empresa familiar.

O estudo objetiva analisar as dificuldades ligadas à sucessão da empresa familiar que podem influenciar na sua sobrevivência, de forma a conhecer como funciona a gestão da organização, identificar a participação, o comprometimento e a harmonia entre os membros da família empresária, discutir ações que preparem o grupo para as mudanças decorrentes do processo de sucessão e verificar o perfil de cada membro da família relacionando-o com os cargos existentes na empresa.

Quanto aos procedimentos metodológicos, a pesquisa foi bibliográfica, realizada através de um levantamento de obras publicadas sobre o assunto, como também foi realizada uma pesquisa de campo em uma determinada empresa de origem familiar, tendo como instrumento de pesquisa a entrevista.

2 CONCEITO DE EMPRESA FAMILIAR

Aparentemente, a empresa familiar é idêntica às outras e, externamente não tem distinção quem está à frente do negócio e como são organizadas as relações de poder e o modelo de gestão. Mas internamente, há diferenças, pois quem está à frente é um empreendedor que venceu dificuldades acreditando estar fazendo o melhor para seus filhos e demais parentes, construindo uma história de vida e de sucesso se tornado dessa forma a figura de um fundador.

A empresa familiar, como qualquer outra empresa do mundo globalizado, necessita apresentar boa gestão, alcançar novos mercados, buscar estratégias que lhe dêem maior agilidade e poder competitivo no mercado, além de outros desafios.

Porém, nesse tipo de organização um dos principais desafios a serem confrontados é a dificuldade de harmonizar a sobreposição entre as duas instituições sociais, ou seja, empresa e família. Segundo Tânia Macedo (2005, p.131):

Essas instituições são, *a priori*, regidas por princípios aparentemente antagônicos. Se de um lado está a empresa, onde tende a prevalecer a racionalidade, do outro está a

família, onde predomina a emotividade que permeia os laços de parentesco.

Leone (2005, p. 8) comenta que, internacionalmente, o conceito de empresa familiar congrega três vertentes:

Primeira Vertente: no nível da propriedade – o controle da empresa encontra-se nas mãos de uma família (que detém ou controla a maioria do capital); controle da família.

Segunda vertente: no nível da gestão – os lugares de topo da empresa são ocupados pelos membros da família; gerenciamento influenciado pela família.

Terceira vertente: no nível da sucessão – a segunda geração familiar assume os lugares deixados vagos pelos parentes e, assim, sucessivamente.

Buscando esse contexto em diversos autores, Ulrich apud Leone (2005, p. 8) “considera que a empresa familiar se define como uma empresa cuja propriedade e administração – no sentido do controle sobre as decisões operativas - estão nas mãos de uma ou mais pessoas da família”. Ele se baseia na primeira e na segunda vertentes.

Já Gaj apud Leone (2005, p. 9) se posiciona em relação à terceira vertente quando conceitua empresas familiares como “ aquelas com capital aberto ou fechado, que foram iniciadas por um membro da família que as passou ou tem intenção de passar a um herdeiro direto ou parente por casamento”.

Vários estudos distinguem as empresas familiares tanto no sentido amplo como no sentido restrito, porém diante dessas vertentes, conclui-se que o conceito de empresa familiar está fundamentado no vínculo entre a história da empresa e a família, ou seja, uma instituição fazendo parte da outra, de modo que com o passar do tempo pode se observar vários aspectos ligados entre as duas, como o processo de sucessão, visando prolongar o vínculo dessa ligação.

2.1 Pontos Fortes e Pontos Fracos da Empresa Familiar

2.1.1 Pontos Fortes

Existem algumas vantagens que diferenciam as empresas familiares das empresas não familiares, e aparentemente, algumas delas são o orgulho pela empresa, a atitude de vestir a camisa e a disposição dos membros da família para se sacrificarem doando o máximo de si em prol do crescimento e da continuidade do negócio. Destacam-se ainda entre outros aspectos vitais ao bom resultado das empresas familiares:

- a disponibilidade de recursos financeiros e administrativos os quais não seriam obtidos de outra forma senão devido a sacrifícios feitos pela família;
- importantes relações comunitárias e comerciais oriundas de um nome respeitado;
- sensibilidade pelas responsabilidades sociais;
- o nome da família pode ter grande reputação no estado, na região ou no país funcionando como uma cobertura econômica e política;
- possibilidade de um sistema de decisão ágil;
- lealdade e obediência dos colaboradores à tradição da família.

A dedicação e a lealdade nessas empresas podem ser vistas como pontos positivos possíveis de serem cultivados.

Muitas dessas empresas estão sujeitas a passarem por crises, mas normalmente uma das soluções adotadas são os sacrifícios pessoais que muitas das vezes encontram-se baseados nessa dedicação e lealdade à família.

2.1.2 Pontos Fracos

O simples fato dessas empresas terem em sua administração familiares, pode dificultar o exercício dos princípios fundamentais que defendem a livre concorrência, a igualdade de oportunidade entre os colaboradores e familiares, ou seja, os vários aspectos necessários à sobrevivência da empresa diante de um mercado amplamente globalizado e competitivo.

Então existem alguns pontos negativos que geralmente é fruto de um protecionismo e paternalismo entre familiares dirigentes e dirigidos na empresa que a prejudicam levando em consideração os pontos de vista administrativo e econômico. Além desses, pode-se observar os seguintes pontos fracos:

- a dificuldade do fundador em transferir o poder;
- a pouca atenção ao planejamento da sucessão pela maior parte dos empresários;
- desinteresse ou pouco preparo dos sucessores para o negócio;
- divergências ou rivalidade entre familiares;
- insegurança dos funcionários a respeito do futuro da empresa;
- comodismo de alguns parentes, em se preocupar apenas com o resultado operacional, deixando de lado o processo administrativo, que é necessário para se chegar ao resultado;
- uso indevido dos recursos da empresa por membros da família transformando a companhia num erário dos familiares;
- possibilidade de empregar e promover familiares por favoritismo e não por competência anteriormente provada.

Vale salientar que esses pontos negativos não atingem, necessariamente, todas as empresas familiares, assim como em outros tipos de empresas também existem outros obstáculos e problemas. Porém é importante detectá-los e minimizar ao máximo essas dificuldades considerando a reputação da família e a continuidade do negócio.

3 PROCESSO DE SUCESSÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES

A sucessão significa transferir o poder da geração atual para a geração futura. Nas empresas familiares não existe nenhum modelo de sucessão igual, pois cada caso é um caso particular. O que pode existir é um referencial com algumas regras básicas possíveis de serem acompanhadas, tornando esse processo mais planejado, organizado e seguro.

Diante de tal consideração, percebe-se que de forma ordenada, planejada, através de um fato inesperado, a sucessão deverá ocorrer e, se ela não for conduzida adequadamente, poderá comprometer a sobrevivência e continuidade da empresa, visto que essa fase é uma das mais sensíveis nesse tipo de empresa.

3.1 O Direito das Sucessões

O Direito Sucessório é constituído por um conjunto de princípios e normas que orientam a transmissão do patrimônio de uma pessoa falecida para os seus sucessores, conhecendo por meio dele quem irá sucedê-la. No Código Civil Brasileiro encontra-se o Direito Sucessório tratado no Livro V, Títulos I; II, III e IV, rezados nos artigos 1.784 a 2.027.

O Título I trata da sucessão em geral, instituindo que, aberta a sucessão, a herança transmite-se, desde logo, aos herdeiros legítimos e testamentários, traduzindo que a herança é conduzida automaticamente, mesmo sem que os herdeiros se manifestem ou pratiquem algum ato.

O Título II trata da sucessão legítima, aquela deferida por lei, de acordo com a ordem de vocação hereditária. Ela acontece de três hipóteses:

- na ausência de testamento;
- quando os bens não forem compreendidos no testamento;
- no caso do testamento caducar ou for julgado nulo.

O Título III trata da sucessão testamentária, aquela disposta em testamento, em que alguém, mediante norma jurídica, transmite a totalidade ou parte de seu patrimônio, para depois de sua morte.

O patrimônio não precisa ser transferido necessariamente aos herdeiros, ou seja, o testador pode dispor de sua herança a outras pessoas que não são da família. Porém, se ele tiver herdeiros necessários terá que dispor metade de seu patrimônio a eles, já que essa parte lhe é de pleno direito constituindo-se legítima. Existem casos que esses herdeiros podem ser excluídos da herança e eles estão mencionados no art. 1.814 do Código Civil, onde são considerados indignos os herdeiros ou legatários:

- que houverem sido autores, co-autores ou partícipes de homicídio doloso, ou tentativa deste, contra a pessoa de cuja sucessão se tratar, seu cônjuge, companheiro, ascendente ou descendente;
- que houverem acusado caluniosamente em juízo o autor da herança ou incorrerem em crime contra a sua honra, ou de seu cônjuge ou companheiro;
- que, por violência ou meios fraudulentos, inibirem ou obstarem o autor da herança de dispor livremente de seus bens por ato de última vontade.

O Título IV trata do inventário e da partilha dos bens, sendo ele um processo judicial que promove a transferência e legalização do patrimônio do falecido para seus herdeiros e sucessores na medida exata de seus direitos, por meio da partilha.

Não haverá necessidade de abrir o inventário nos casos em que os herdeiros forem presentes e capazes e se todos, sem exceção, concordarem com a partilha amigável, como também se a partilha for feita em vida da totalidade dos bens do testador, e se existir apenas um herdeiro único.

3.2 Tipos de Processo Sucessório

3.2.1 Sucessão Profissional

É aquela em que os representantes da família não assumem os cargos de direção da empresa, passando essa função para executivos contratados. Normalmente a família dirige um Conselho Administrativo ou outro Conselho tendo sua presença ativa na empresa.

3.2.2 Sucessão Familiar

É aquela em que o comando da empresa é transferido para um membro da família, ou seja, a geração seguinte passa a assumir o posto vago deixado pelo sucedido. No Direito essa característica é denominada de *jus sanguinis*, fundamentada na comunidade de sangue.

De acordo com Bernhoeft apud Leone(2005, p. 47), “ a sucessão deve ser encaminhada como um processo, engajando as várias partes interessadas. A utilização da palavra *processo* tenta caracterizar a necessidade de atividades programadas, onde cada segmento envolvido tenha uma responsabilidade e um papel a desempenhar na continuidade do negócio”.

Então as partes interessadas precisam se envolver e desempenhar com responsabilidade suas atribuições de modo com que esse processo ocorra da melhor forma possível.

À medida que se cria uma estrutura organizacional na empresa, a descrição de papéis facilita que um bom desempenho organizacional seja alcançado, através da definição de funções e de responsabilidades de cada pessoa, como seu envolvimento e conhecimento de suas atribuições. E isso é fundamental implementar nessas empresas o que pode facilitar a identificação do perfil de cada membro da família, que trabalha na organização, associando-o a um cargo correspondente às suas qualificações.

3.3 Planejamento do Processo de Sucessão

Como já foi abordado, a transferência do poder vai ter que acontecer um dia, e quem está à frente da empresa precisa se preparar para esse período que tem como pilares o planejamento e a organização. De um lado, o sucessor tem que se preparar para assumir o cargo; do outro, o sucedido deve realizar esse processo de forma clara, inteirando a família a respeito de todos os detalhes que envolvem sua escolha.

O planejamento sucessório é um conjunto de medidas preventivas em que o proprietário do patrimônio adota para regular a sucessão, evitando assim conflitos oriundos do processo de inventário. De acordo com Renato Bernhoeft (1996, p. 115):

a sucessão nas sociedades familiares é algo muito delicado, não existindo lógica ou racionalidade que o resolva completamente. Torna-se necessário um grande envolvimento de todas as partes interessadas. O início das discussões e análises do tema deve ser feito pelo próprio fundador. Assim, se o processo se inicia com ele em vida, existem grandes possibilidades de sucesso, exigindo muito desprendimento e capacidade de entender que a obra e seus ideais devem ultrapassar sua existência.

Para que a sucessão seja realizada adequadamente é necessário que os indivíduos envolvidos se conscientizem de seu papel e desenvolvam um trabalho de união do grupo em prol da empresa. Também nota-se que o papel do fundador é vital em relação à atenção que deve ser dada ao planejamento sucessório de sua empresa, pois é dela que sairão os futuros sócios da empresa e possivelmente o seu sucessor.

Portanto, a família apresenta-se como um elemento chave da sucessão e do controle organizacional, que passará por uma mudança na estrutura decisória. O ideal é que esse plano empresarial seja elaborado juntamente com o sucessor para que ele tenha conhecimento do futuro da organização.

A definição de critérios de escolha sobre o perfil do sucessor deve ser levada em consideração, pois essa posição precisa ser ocupada por uma pessoa competente e que dê continuidade ao sucesso da empresa. É uma fase de muito

cuidado que o sucedido enfrenta, pois escolher a pessoa que ocupará o seu lugar é uma tarefa difícil.

Se há alguma dificuldade do fundador em transferir o poder ela precisa ser administrada e resolvida durante esse planejamento, não podendo ser deixada pra depois, assim como divergências entre sucedido, sucessor e sócios devem ser esclarecidas e solucionadas nesse momento.

Mesmo estando num contexto familiar esse planejamento deverá ser livre de emoções, estabelecendo se o comando será exercido por um membro da família ou por um profissional externo à família, levando sempre em consideração o desejo de continuidade do negócio.

É importante realizar reuniões formais com todos os membros atuantes da família para discutir as questões da empresa, entre elas o processo de sucessão, para definir quem ocupará o lugar do sucedido e comunicar todas as decisões tomadas aos demais familiares. Isso se faz necessário para que haja transparência e clareza em todos procedimentos utilizados pelo gestor da empresa e também para que os familiares não sejam surpreendidos com as mudanças ocorridas na empresa.

O desinteresse ou pouco preparo dos sucessores para o negócio, número excessivo de sucessores e divergências entre os familiares devem ser resolvidos e esclarecidos antes da sucessão para que as decisões tomadas nesse processo sejam aceitas e transparentes. A postura ética da família deve ser preservada dentro da organização, tanto em relação aos seus colaboradores quanto aos fornecedores, clientes e todo público envolvido no negócio.

A ajuda de profissionais competentes pode auxiliar o sucedido em relação a alguns critérios que devem ser observados na elaboração do planejamento de sucessão.

Uma sucessão bem planejada oferece aos membros da família transparência a respeito do rumo que a empresa tomará, facilitando o relacionamento entre eles, como também contribui para uma boa imagem perante o mercado, proporcionando credibilidade e confiabilidade entre os fornecedores, comunidade, parceiros e clientes, evitando assim conflitos entre os sucessores pelo comando da empresa, de forma a preservar o bom nome da organização, evitando escândalos e intrigas, que

muitas das vezes, são divulgados na mídia chegando até aos tribunais de justiça e, conseqüentemente, no fim da empresa.

Segundo Leone (2005, p.58), “brigas entre os sucessores pelo controle acionário de suas empresas familiares são manchetes em vários jornais e revistas, terminando, muitas vezes, nos tribunais com decisões traumáticas para todos ou na própria falência do negócio”.

4 PROFISSIONALIZAÇÃO DA EMPRESA FAMILIAR

A globalização dos mercados, o modelo empresarial de mercado aberto e a livre concorrência propiciaram o surgimento de diversas oportunidades de negócios, provocando alterações rápidas no perfil das empresas brasileiras. Por outro lado, aumenta a competição, a concorrência, já que as oportunidades são mais divulgadas e abertas. As empresas que não se prepararem para enfrentar o atual panorama econômico não conseguirão sobreviver nesse mercado altamente competitivo.

Dentro desse contexto, a posição da empresa familiar é analisada observando os fatores essenciais para a continuidade do negócio e identificando que ela precisa se adaptar a essa nova situação do mercado. Dessa forma é preciso profissionalizar a empresa criando competência nas pessoas e na própria organização.

Uma das dificuldades encontradas nas empresas familiares é a preocupação excessiva com interesses pessoais da família impedindo que elas aproveitem oportunidades de desenvolvimento em novos mercados. A família deve dar preferência a melhorias do negócio preservando a idéia de continuidade e expansão do mesmo.

Outro obstáculo a ser observado é o nepotismo existente nesse tipo de organização. O favoritismo limita as chances que poderiam ser concedidas a

pessoas competentes, deixando a empresa em uma situação desfavorável em relação aos concorrentes.

Diante desse cenário, as empresas familiares precisam se preocupar com a sua profissionalização, procurando estratégias para atuar de forma competitiva no mercado o qual atuam, sendo necessário ter em sua gestão pessoas capacitadas para exercerem suas funções mediante competências. E esse é um desafio para quem está à frente da empresa, preparar o herdeiro para assumir os negócios da família. Segundo Renato Bernhoeft (2003):

... profissionalizar a família é capacitar seus membros de forma que tenham condições para desempenhar suas funções com excelência. Se a família não for competente tomará decisões equivocadas e, conseqüentemente, acabará destruindo seu patrimônio.

A base do futuro do sucessor é a educação que ele adquiri de sua família, que com o passar do tempo é cultivada e solidificada nas experiências, nos princípios e valores adotados pela organização. A formação dos herdeiros será necessária para que eles se habilitem profissionalmente para exercerem suas funções executivas de forma ética, sem comprometer a continuidade do negócio.

Fazer parte da família empresária não é o necessário para corresponder às exigências das tarefas gerenciais da empresa, é preciso identificar o comprometimento dos herdeiros com a empresa, ou seja, se realmente eles desejam desempenhar essas funções, ou se preferem participar apenas como acionistas da empresa, pois às vezes o sucessor (herdeiro) não possui afinidades com a empresa e se sente obrigado, por parte do fundador, a se manter no cargo da empresa, o que pode resultar no início do declínio do negócio.

Caso o sucessor da empresa seja um herdeiro existem várias etapas necessárias ao seu desempenho profissional que antecedem o processo sucessório as quais serão relatadas adiante.

No período inicial seria conveniente a experiência em empresas desvinculadas dos negócios da família ou até dentro dela, como um estágio para conhecer as diversas áreas da própria empresa.

Iniciar as atividades começando por baixo, ou seja, aprendendo sobre o funcionamento da empresa é uma experiência fundamental para o sucessor, pois além de ampliar o seu conhecimento, ele compreenderá os procedimentos

administrativos utilizados em várias áreas e quando ele estiver exercendo a função de sucessor, saberá tomar decisões adequadas, uma vez que ele tem a experiência e sabe de suas necessidades, dificuldades e pontos fortes.

Outro aspecto importante é o desenvolvimento da liderança, já que ele irá dirigir uma equipe é preciso estar preparado, ter uma postura ética e um bom convívio com a equipe para que o trabalho promova resultados positivos para a organização.

O treinamento acadêmico e cursos de aperfeiçoamento são necessários para quem está à frente de um empreendimento para ampliar a formação intelectual e ter conhecimento de tendências e técnicas atuais. O desenvolvimento profissional por parte dos membros da família é fundamental para conquistarem o respeito dos parentes, funcionários, clientes e fornecedores.

Esse aspecto precisa ser implementado, principalmente nas empresas familiares, para que não haja uma acomodação e pessoas (membros da família) sem conhecimento ocupem posições relevantes dentro da organização.

A falta de uma gestão profissionalizada pode ser um fator crítico para a sobrevivência da empresa familiar comprometendo sua continuidade diante de um mercado competitivo.

5 GOVERNANÇA COORPORATIVA

Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade. Esse é o conceito divulgado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

Os princípios da Governança Corporativa são divulgados segundo esse instituto como:

- Transparência: disponibiliza para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse resultando em um clima de confiança, tanto internamente, quanto nas relações da empresa com terceiros.
- Equidade: caracteriza-se pelo tratamento justo de todos os sócios e demais "partes interessadas" (*stakeholders*). Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis.
- Prestação de contas: os administradores devem prestar contas de sua atuação no exercício de seu mandato, assumindo integralmente as conseqüências de seus atos e omissões.
- Responsabilidade: os administradores devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.

Nas empresas familiares o grau de complexidade aumenta em virtude de uma terceira variável, além da administração e a propriedade, existente nesse contexto, ou seja, a família.

Conseguir separar essas três variáveis não é uma tarefa fácil, porém há necessidade de conciliá-las de modo a preservar o bom desempenho da organização, um relacionamento saudável entre os familiares e uma gestão administrativa eficaz.

A Governança Corporativa proporciona uma estrutura que possibilita o estabelecimento dos objetivos da organização, bem como os meios para cumpri-los e dirigir o seu desempenho.

Um dos propósitos da governança nas empresas familiares é garantir que a família se mantenha em harmonia e envolvimento, definindo um exercício constante de regras e relações transparentes favorecendo a união da família em suas relações e comprometimento com os negócios.

A governança corporativa tem como pilares os princípios e valores éticos formando assim uma essência importante e necessária a ser edificada pelo fundador, de modo a ser estabelecida com um dos mais importantes valores deixados de herança por ele.

Então percebe-se a necessidade da empresa implantar conselhos que auxiliem os sócios e familiares na construção de práticas adequadas que solidificam os princípios da governança corporativa: equidade, transparência, prestação de contas e responsabilidade.

Esses conselhos se distribuem em vários como: Conselho de Administração, de Sócios, de Grupos Familiares, de Herdeiros e etc. Portanto sua implantação vai depender do porte e da realidade de cada empresa como também do número de herdeiros e de sua cultura organizacional, cada um com as suas respectivas funções.

A governança corporativa pode possibilitar um bom relacionamento entre as pessoas que irão controlar a empresa nas próximas gerações, preservando a continuidade do negócio, sua história e valores de origem. Segundo Melo e Menezes (2008, p.157) “implantar a governança, no seu sentido amplo, pode ser extremamente saudável para a relação das próximas gerações, o crescimento dos negócios e a continuidade do patrimônio familiar”.

Através de sua prática, a família conseguirá harmonizar e separar os assuntos ligados à família, ao patrimônio e à empresa, sendo possível tomar decisões profissionais.

6. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Essa pesquisa tem como objetivo analisar como ocorreu a transferência do poder da primeira geração para a segunda, bem como funciona, na prática, a relação entre os sócios de empresa familiar e a sua sobrevivência no mercado.

A empresa em questão, Pisos e Cia, foi fundada em setembro de 1967 e atua no ramo empresarial de materiais de construção na capital sergipana.

No início a empresa funcionava como uma pequena fábrica de ladrilhos e muros pré-moldados começando aí uma história de sucesso conquistado no decorrer desses anos, tendo como fundador o Sr. José Moraes dos Santos.

Em 1970, foi inaugurada em Recife a Fábrica de Tintas Coral surgindo então uma parceria entre ela e a Pisos e Cia, e essa antiga fábrica de ladrilhos passou a ser sua revendedora.

Daí em diante passou a vender também tubos e conexões e ao longo dos anos foi diversificando o seu mix de produtos e atualmente disponibiliza para venda aproximadamente trinta mil itens, se tornando a maior revendedora de tintas do Estado e a quinta revendedora de tubos e conexões do Brasil.

No início das atividades o Sr. José contava com a ajuda de sua esposa, e seus filhos, que ainda eram muito pequenos, sempre estavam presentes na loja da família acompanhando o seu crescimento.

Os filhos do fundador cresceram se inteirando com os negócios do pai, o que despertou neles o tino empresarial desde berço. No começo apenas auxiliavam ao pai em algumas atividades e com o passar do tempo se tornaram funcionários da empresa cada um ocupando sua função e sendo preparados, no decorrer dos anos, para assumirem os negócios da família.

Com a competente administração dos filhos, o Sr. José Moraes inicia o processo de sucessão da empresa, passando o seu controle para os mesmos. Inicialmente os dois filhos mais velhos começaram a administrar os negócios, e alguns anos depois o mais novo também assumiu se tornando sócio.

Então com base na experiência adquirida por eles, tanto no campo teórico como no campo prático, o sucedido transfere ao seus sucessores (filhos) o comando da empresa de forma adequada e segura, levando sempre em consideração a preservação e continuidade do negócio. Esse processo ocorreu de forma planejada e com a participação dos membros da família empresária, sem conflito de interesses, uma vez que essa questão já vinha sendo discutida de maneira organizada e compreendida entre eles.

Mesmo não estando à frente da empresa, o fundador participa ativamente de todas as reuniões e decisões estratégicas da empresa atuando como um conselheiro do negócio.

Atualmente o topo da pirâmide hierarquica é composto pelos três sócios-diretores: Afrânio é o diretor financeiro, José Lindolfo é o diretor de logística e Almir é o diretor comercial, cada um representa uma posição relevante na empresa e essa distribuição facilita a fluência do negócio sendo administrado com competência e harmonia entre eles.

A relação entre os sucessores foi construída em torno do respeito e da união entre eles, preservando a ética e os princípios adquiridos e estabelecidos pelo fundador, buscando preservar a história e os valores de origem permitindo uma gestão voltada para atender aos desafios de mercado e defender o compromisso de continuidade do negócio.

Mesmo sendo uma empresa familiar, a Pisos e Cia possibilita um processo de seleção de pessoal baseado em critérios profissionais sem prioridades a pessoas da

família, onde existe a possibilidade de outras pessoas, que não são da família, ocuparem os cargos disponíveis na organização. Quando surge uma oportunidade de empregar alguém da família, ela passa pelas mesmas etapas de seleção de pessoal e é tratada como um funcionário da empresa.

Atualmente a segunda geração está no comando dos negócios e, já há um preparo da terceira geração, onde um dos netos do fundador já conhece todo o funcionamento da empresa e é funcionário da mesma, registrado com carteira assinada e cumpre seu horário de trabalho. Ele tem consciência de preservar a idéia de continuidade da empresa criada pelo seu avô, e foi envolvido no negócio, assim como seu pai e tios, desde cedo, chegando a fase mais madura e se tornando funcionário. Então os valores estabelecidos pelo fundador são cultivados e disseminados entre as gerações atuais e pretendem ser também propagados para as futuras gerações.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de transferência das empresas familiares de uma geração para outra é bem delicado e muitas delas acabam desaparecendo nesse momento em virtude de várias dificuldades envolvidas nesse processo.

Uma dessas dificuldades está ligada à falta de um planejamento de sucessão que muitas das vezes é ignorado por muitos fundadores que não se atentam para esse acontecimento que um dia deverá ocorrer. Projetar o futuro da empresa não quer dizer que a transferência do patrimônio deve acontecer antes do tempo, mas significa estabelecer bases para que sua chegada seja recepcionada sem conflitos, desarmonia e desgastes pessoais entre os membros da família. A falta de conflitos não garante que a empresa sobreviverá, e sim a habilidade que as pessoas adquirem para administrá-los.

No caso da empresa Pisos e Cia a preocupação do fundador com a continuidade do negócio pode ser identificada na preparação de seus filhos, que desde crianças, sempre estavam na loja do pai e com passar do tempo cresceram

envolvidos nela, assumindo de forma gradual responsabilidades e funções necessárias ao desempenho profissional dos filhos herdeiros.

O despreparo dos sucessores implica na continuidade da empresa familiar, o que pode ser apontado no comprometimento e qualificação adequados que eles precisam adquirir para que tenham condições de proporcionar uma gestão profissional e participativa que leve em consideração o crescimento empresarial. Essa relação precisa ser estabelecida de forma harmoniosa, principalmente nesse tipo de empresa, preservando a ética e os princípios necessários procurando preservar a história e os valores oriundos do fundador.

Observa-se que na empresa pesquisada a definição das funções de cada sócio foi determinada de forma inteligente, com a distribuição das gerências formalizada de acordo com o perfil de cada sócio, possibilitando que o negócio seja administrado de forma proporcional e justa. Isso facilitou a passagem do poder do fundador para seus filhos, através de uma divisão justa, planejada e que ao longo do tempo foi discutida e analisada, e quando esse momento aconteceu foi compartilhado sem conflitos. Com a administração dos filhos herdeiros a empresa tem sobrevivido no mercado se destacando e mantendo o bom nome e reconhecimento, que ao longo dos anos, foram construídos pelo seu fundador.

Diante do que foi exposto, observa-se a importância que as empresas familiares representam para a economia brasileira e para seus integrantes, fazendo-se necessário estabelecer um planejamento sucessório contínuo em cada geração que passa a comandar a empresa, resguardando a idéia de continuidade e expansão do negócio.

Ciente dessa importância, o presente trabalho nota uma necessidade maior que essas empresas têm em relação a conhecimentos e experiências técnicas em seus processos, a fim de se preparem adequadamente e evitem erros que comprometam sua permanência no mercado, como também a união na família.

O trabalho sugere que novas pesquisas sejam realizadas a respeito da sucessão de empresas familiares, inclusive nas universidades, favorecendo assim estudos que adentrem ainda mais a questão do processo sucessório das empresas familiares.

REFERÊNCIAS

BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel Angel. **Governança na empresa familiar: gestão, poder e sucesso.** São Paulo: Campus, 2003.

BERNHOEFT, Renato. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar sem brigar.** São Paulo: Senac, 1996

BONSUCESSO, Edina de Paula. **Competências em consultoria: a teoria, na prática.** Rio de Janeiro:Qualitymark, 2005.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto guerra. **Sucessão na Empresa Familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado.** São Paulo: Atlas, 2005.

MARCELO, Melo; MENEZES, Paulo Lucena. **Acontece nas melhores famílias: repensando a empresa familiar.** São Paulo: Saraiva: Virgília, 2008.

Disponível em: <http://www.ibgc.org.br> Acessado em: 10 maio 2009.