

SUCCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES: EXCESSO DE PASSIONALIDADE OU AUSÊNCIA DE PLANEJAMENTO?

Autores

Altair de Souza Sanchez

Orientador

Gilberto Martins

1. Introdução

As organizações controladas e administradas por famílias constituem quase 80% do universo empresarial em todos os países e geram cerca da metade de sua riqueza, no entanto nunca foi fácil entender sua dinâmica. Elas atravessam etapas previsíveis que vão desde o lançamento do negócio até a expansão e maturidade do mesmo.

A primeira etapa é o lançamento da empresa, onde se encontram todos os esforços, o capital e o projeto de ingressar no mercado e obter lucros, na maioria das vezes, com apenas um produto ou serviço. O desafio da sobrevivência surge quando este produto ou serviço não dá os resultados esperados a curto prazo e a principal fonte de financiamento se esgota, ou seja, os recursos pessoais do fundador. As empresas que conseguem superar as incertezas dos anos iniciais ingressam numa segunda etapa, que se caracteriza pela expansão de alguns itens, tais como: aumento de funcionários, estruturas e processos organizacionais mais formais, confirmando o início do processo de profissionalização.

O crescimento do negócio muitas vezes exige a contratação de profissionais que nem sempre são ligados à família, implicando, ainda, na outorga de poder aos novos contratados. Em determinado momento as margens de lucro caem, a concorrência se multiplica e as vendas param ou diminuem, neste caso fica claro que a empresa atingiu a terceira etapa, ou seja, a maturidade, trazendo consigo o desafio da adaptação e da renovação, incluindo processo de transferência de comando. Em geral, o que faz falta é a ausência de uma abordagem estratégica, necessária para o desenvolvimento de novos produtos, aquisição de equipamentos e novas tecnologias.

Os proprietários de uma empresa madura tendem a considerá-la como uma fonte de renda constante e se mostram resistentes a reinvestir seu capital.

De acordo com Haynes, Wlaker, Rowe e Hong (1999), empresas familiares são incapazes de estabelecer um marco delimitatório entre recursos empresariais e recursos familiares, restringindo na maioria das vezes, o crescimento da empresa. O desafio se torna quase que intransponível quando a ampliação do negócio coincidir com a transferência da liderança na esfera familiar, visto que essa não é uma tarefa clara e fácil para os fundadores, especialmente se a empresa for detentora de elevados níveis de endividamento, ou no caso da inexistência de elevados passivos, necessitar captar recursos de terceiros para a realização da mencionada transferência de comando. Outra questão de extrema relevância é a cultura organizacional que

se desenvolve a partir das crenças e visão de mundo dos fundadores, pensamentos que são confirmados por Bertero.

“Na fase inicial de uma empresa o fundador, indivíduo ou grupo “forma” a cultura organizacional, moldando-o(*sic*) um pouco a sua própria imagem e semelhança. As atitudes do fundador, comportamento, sua visão do mundo, da natureza humana e do próprio negócio, acabam por ir moldando a organização e vão lenta e gradativamente se impondo, como valores e crenças. O poder do fundador se faz sentir desde o início dos processos de recrutamento e seleção, tomados aqui no sentido amplo. O fundador escolherá pessoas afins com seus valores, visão do negócio, ou pelo menos buscará pessoas moldáveis e adaptáveis ao que julga ser a postura organizacional conveniente e adequada.” (FLEURY,1996,pág. 27-42BERTERO Apud.)

Para entender a dinâmica das empresas familiares, seria preciso considerá-las como três sistemas independentes, mas sobrepostos: negócio (empresa), família e estrutura da propriedade, comumente conhecido como “modelo de três círculos”. A intersecção dos círculos que representam esses subsistemas dá origem a sete posições com perspectivas diferentes, conforme demonstrado abaixo:

Figura 1 – Modelo de três círculos

Legenda: 1 – Família; 2 – Propriedade; 3 – Empresa; 4 – Pertence a família, está arrolado no contrato social da empresa, mas não trabalha na empresa; 5 – Trabalha na empresa, está arrolado no contrato social da mesma, mas não pertence a família; 6 – Pertence a família, trabalha na empresa, mas não está arrolado no contrato social da mesma; 7 – Pertence a família, está arrolado no contrato social da empresa e trabalha na mesma.

Esse modelo serve para descobrir, entre outras coisas, as fontes dos conflitos interpessoais, as propriedades e as limitações das empresas familiares. Apontar os diferentes subsistemas permite dividir as interações complexas e, além disso, facilita a compreensão dos problemas e suas causas. No entanto, este modelo permite uma visão estática, o que torna necessário acrescentar a variável “tempo”, possibilitando estudar a evolução do negócio nas três etapas citadas anteriormente.

Para ilustrar, John L. Ward e Craig Aronoff (apud, John L. Ward) sugerem dez etapas para se fazer a transferência de comando de uma organização; conforme segue:

1º - Estabelecer a política que regerá a participação da família.

- 2º - Oferecer excelente experiência trabalhista e nenhuma expectativa de sucessão.
- 3º - Buscar, antes de tudo, a continuidade da empresa mediante uma declaração da missão familiar.
- 4º - Elaborar um plano de desenvolvimento para os líderes.
- 5º - Ter um conselho de administração ativo, que inclua membros do conselho familiar e assessores externos experientes.
- 6º - Especificar o plano estratégico da empresa.
- 7º - Financiar a segurança econômica dos pais.
- 8º - Definir o processo de seleção do sucessor ou sucessores.
- 9º - Outorgar os devidos poderes à equipe encarregada da transição.
- 10º - Realizar a transferência do controle sobre a propriedade.

Planos desse tipo podem ser extremamente difíceis de elaborar, no entanto, os líderes de empresas familiares bem sucedidas, atestam que esse planejamento é decisivo para o sucesso e os consideram parte integrante da gestão gerencial.

2. Objetivos

Este trabalho tem como objetivo identificar a compatibilidade das configurações de poder ocorridas de forma tácita em uma empresa familiar com as proposições teóricas de um plano de sucessão, buscando demonstrar quais os itens coincidentes e os colidentes. Através deste estudo de caso, poderemos abstrair alguns erros cruciais que, possivelmente, fizeram com que a empresa em questão se diluísse. Além disso, detectadas as dificuldades e problemas, torna-se factível o desenvolvimento de modelos que possibilitem medidas de precaução.

3. Desenvolvimento

A metodologia a ser seguida implica na comparação dos fatos ocorridos na empresa, tomando por base a teoria dos três círculos[1] e as sugestões de um plano de sucessão[2]. A escolha da referida empresa foi motivada pelas dificuldades enfrentadas em seu processo de gestão, especialmente no âmbito das políticas de governança e a grande probabilidade de ligação dessas dificuldades com a ausência de um projeto de transferência de comando.

Para Marconi & Lakatos (2000) qualquer teoria é passível de modificação, já que se constitui em expressão funcional das observações, os fatos por si só não conduzem a conclusões teóricas completas e definitivas. Diante disso, optou-se pela pesquisa bibliográfica, aliada ao estudo de caso, de forma que ambos pudessem completar-se.

A empresa pesquisada iniciou suas atividades em 10/01/1964 com apenas quatro funcionários, realizando serviços de oficina de enrolamentos de motores e transformadores, serviços de eletricidade em geral e a comercialização de materiais elétricos. Em 02/01/1968 muda seu enfoque para comércio varejista de materiais elétricos e prestação de serviços no ramo de eletricidade em geral (serviços de obras públicas e privadas). De 1968 a 1981, como empreiteira, executou obras para prefeituras, empresas privadas ou

particulares na região noroeste do estado de São Paulo. Em 1980, mudou sua estratégia para alargar seus horizontes e realizar obras em todo o estado, e, em janeiro de 1981 iniciou seu primeiro contrato com a CESP – Companhia Energética de São Paulo e outras foram se sucedendo. Atualmente possui os recursos necessários ao desempenho de atividades técnicas e comerciais na realização de obras e serviços de eletricidade até 34,5 KV, dispondo de equipamentos e equipes de profissionais devidamente treinados e capacitados, totalizando em média 135 funcionários e com faturamento de 2,4 milhões de reais/ano, classificando-se como empresa de médio porte (fonte:SEBRAE).

Cenários

A empresa iniciou com dois sócios fundadores “A” e “B”, e seus respectivos herdeiros, que serão apresentados em ordem cronológica e suas formações:

A – Sócio fundador

A1 – Filho (engenheiro eletricitista)

A2 – Filho (engenheiro civil)

B – Sócio fundador

B1 – Filha (administração de empresas)

B2 – Filho (advocacia)

B3 – Filha caçula (tradução interprete)

Cenário 1 – Ano 2000

Conforme podemos observar no cenário 1, os sócios fundadores A e B estão na posição 7, ou seja, pertencem a família, estão arrolado no contrato social da empresa e trabalham na mesma. Os filhos mais velhos estão na posição 3, onde atuam profissionalmente na empresa e os demais estão na posição 1, ou seja, onde não há nenhuma ligação com a empresa, mas são herdeiros por direito.

Cenário 2 – Ano 2002

No cenário 2, houve apenas uma alteração na configuração das posições, acrescentando-se um dos filhos a posição 3, que passou a atuar profissionalmente na empresa.

Cenário 3 – Ano 2004

No cenário 3, houveram algumas alterações significativas na configuração das posições, um dos fundadores que estava na posição 7 deu lugar para um dos filhos “B1”, passando a integrar a posição 4, ou seja, pertence a família, está arrolado no contrato social da empresa, mas não trabalha na empresa. Da mesma forma “A2” também passou a atuar na posição 4, o restante se manteve inalterado.

Cenário 4 – Ano 2005

Dissolução da sociedade de irmãos fundadores.

[1] de John Davis (1970)

[2] de John L. Ward e Crag Aronoff. (Family Business Succession: The Final Test of Greatness)

4. Resultados

É provável que uma pessoa que faz parte da família, que é acionista, mas não trabalha na empresa, pretenda que os dividendos sejam maiores. Ela imagina que sua aspiração é legítima por pertencer à família e ser proprietário da empresa. Em contrapartida, um familiar que ocupa um cargo de direção na empresa, mas não é acionista, tende a querer reinvestir os dividendos para expandir o negócio, porque assim terá melhores oportunidades de progresso profissional.

Desta forma no Cenário 1, podemos entender que os sócios fundadores (pais) estão atendendo à segunda sugestão John L. Word e Craig Aronoff, em oferecer uma excelente experiência trabalhista sem nenhuma expectativa de sucessão de comando, onde podemos confirmar no Cenário 2, visto que, houve espaço para experiência profissional para um terceiro filho, abrindo ainda mais a opção de escolha pelo sucessor. Em contrapartida não se atendeu à 4ª sugestão em se elaborar um plano de desenvolvimento para líderes para posteriormente atender o 8ª sugestão em definir o processo de seleção do sucessor.

Isso se mostra trágico no Cenário 3, onde uma das filhas passam a ocupar a posição 7, junto com um dos sócios fundadores “A”, ocasionando conflitos de gerações na gestão da empresa, visto que um dos sócios fundadores (seu pai) outorgou poderes para ascender à posição 4, exigindo que lhe fosse aplicada a 7ª sugestão, ou seja, que consiste em financiar a segurança econômica do mesmo.

Por outro lado o sócio que outorga à filha posição de comando, manifesta seu desejo de receber

remuneração idêntica ao sócio fundador que permanece na ativa e fator curioso, é que o filho “A2” também foi transferido para a posição 4, contrabalançando a quantidade de prováveis sucessores, sem, contudo, definir o processo de seleção dos sucessores (8ª sugestão).

5. Considerações Finais

Podemos observar que vários itens não foram atendidos, o que, podemos presumir, tenha causado a dissolução da sociedade. É bastante provável que o sucesso de uma empresa familiar dependa fortemente da existência de um conselho de administração ativo, composto de membros da família e assessores externos experientes, que podem ao mesmo tempo atender os diversos itens, sugeridos por John Ward, para atender à harmonia familiar e evitar que os problemas domésticos prejudiquem a empresa, criando assim, um organismo onde os familiares representem o interesse coletivo. Com o conselho cria-se a possibilidade de colher informações sobre a evolução da empresa, expressar as necessidades do grupo familiar e buscar formas de resolver os problemas internos para que não sejam transferidos ao negócio, encarregando-se de criar políticas para preservação do interesse da família no longo prazo.

Referências Bibliográficas

ARTIGOS 146, 170, 179 DA CONSTITUIÇÃO DE 1988, *Crerios de tamanha de empresa*.
<http://www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/estudosepesquisas.asp>. Acesso em: 15 julho 2005.

FLEURY, Ma. Tereza Leme e FISCHER, Rosa Maria (cood). *Cultura e Poder nas organizaões*. São Paulo : Atlas, 1996.

HAYNES, G. W., WLAKER, R., ROWE, B. S., & HONG, G. S. (1999). *The intermingling of business and family finance in family-owned businesses*. Family Business Review, 12(3), 225-239.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Metodologia Científica*. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WARD, John L..Planejar para Prosseguir. HSM MNAGEMENT, nº 41, p.114-120, Nov./Dez. 2003.

Anexos





