

# PROCESSO DE SUCESSÃO NO EMPREENDEDORISMO FAMILIAR

SANTOS, Adriely Scagnolato

Discente do Curso de Administração da Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva

DOMINGUES, Cibele Françoso

Discente do Curso de Administração da Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva

SANTOS, Gabriela de Sousa

Discente do Curso de Administração da Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva

CARVALHO, Larissa Ribeiro

Discente do Curso de Administração da Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva

LOPES, Naiara Maria Guimarães

Discente do Curso de Administração da Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva

DEUS, Cristian Fabio

Docente da Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva

## RESUMO

Esse artigo apresenta o empreendedorismo onde os gestores são os próprios familiares e onde há destaque nos problemas que são enfrentados durante e após o processo de sucessão. O sucesso exige dedicação e persistência, sabendo-se que há conflitos comuns entre as famílias que tendem a afastar os objetivos pretendidos. Pesquisas mostram que o número de empresas familiares vem crescendo e contribuindo cada vez mais com a economia e desenvolvimento do país. Este trabalho também mostra o conflito existente no momento sucessório pelas gerações X e Y.

**Palavras chaves:** empreendedorismo familiar, sucessão.

**Tema central:** administração-gestão de empresas.

## ABSTRACT

This article presents entrepreneurship where managers are family own and where there is emphasis on the problems that are faced during and after the process of succession. Success requires dedication and persistence, knowing that there are common conflicts between families tend to rule out the intended goals. Research shows that the number of family businesses is growing and increasingly contributing to the economy and development of the country. This work also shows the conflict of succession time by generations X and Y.

**Key words:** family entrepreneurship, succession.

**Central theme:** administration-management companies.

## **1. INTRODUÇÃO**

As empresas familiares já fazem parte de cerca de 90% dos grandes grupos no Brasil, além ocupar parte significativa da economia, as empresas tradicionais familiares mostram tendência de crescimento em volume e em relação ao PIB do país.

Entre os vários processos e características desse tipo de organização, o processo de sucessão é o responsável pela falência e desmoronamento de grande parte dos impérios familiares, estudos mostram que a cada dez empresas apenas três superam com êxito esse processo, e apenas metade delas conseguem dar continuidade ao negócio.

As questões de âmbito familiar são complexas e delicadas; a problemática em separar capítulos particulares das questões empresariais são modelos que vem sendo estudados e analisados através dos tempos, a fim de trazer reflexão sobre o assunto, além de soluções aos empreendedores, trazendo perspectivas de como agir com lucidez e vencer a etapas dessa fase, tentando sustentar a empresa no mercado e contribuindo com os índices de desenvolvimento do país.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

As empresas familiares são responsáveis por parte significativa da economia mundial, os grupos de atuação desse tipo de negócio dominam amplas áreas do país, atestando a importância de se adotar os cuidados necessários na administração desse tipo de empresa, que ocupam parte significativa do PIB, gerando muitos empregos e tornando-se tendência na atualidade.

De acordo com Birley & Muzyka (1997) problemas são comuns e surgem ao decorrer do processo de gestão; porém é na sucessão em que surgem as fragilidades podendo levar o negócio a falência.

Conflitos particulares entre os membros da família, cultura organizacional e diferenças nas gerações tornam o processo de sucessão num momento árduo e

complicado. A questão sucessória merece lugar de destaque, pois, para alguns estudiosos uma empresa só se transforma numa “verdadeira” empresa familiar quando consegue passar o controle para a segunda geração.

O local de trabalho não é lugar para emoções, apenas para fatos (FROMM, 1991, p. 59), a dificuldade em separar os aspectos profissionais do emocional, gera crises que acabam por se misturar aos interesses da empresa, o fundador muitas vezes o patriarca da família, tende a trazer o conservadorismo e tradições de família para o ambiente empresarial o que acaba freando possíveis expansões entrando em atrito com as gerações sucessoras, essas já vêm acarretadas de novas idéias, tecnologias e empolgação por mudanças.

Para Amendolara (1995) mudanças bruscas e certas alavancagens não são bem aceitas por seu fundador que prefere confiar em sua “larga experiência” a fim de evitar os riscos, o comando através dos anos tornou-o controlador e autoconfiante fechando seus olhos para as mudanças que ocorrem ao seu redor, surgindo então a crise na passagem do negocio esse acaba comprometido.

Alguns pontos complicados surgem durante a gestão e ainda mais fortes na transição da empresa:

Dificuldades em separar o lado profissional do particular, laços afetivos influenciam os comportamento e decisões da empresa;

- Valorização pela antiguidade, dificuldade em aceitar novas idéias;
- Falta de preparação dos substitutos;
- Falta de interesse na administração da empresa;
- Rivalidade entre familiares pela posse do negocio;
- Resistência do sucedido para desligar-se da empresa, principalmente por temor que seu sucessor não valorize o patrimônio deixado.

Outro ponto, talvez o mais complicado seja conciliar as diferenças de gerações; as mais antigas administravam de maneira diferente, as tecnologias, as leis, os gêneros musicais, os comportamentos, tudo se modifica com o passar do tempo, contraste este que deixa mais claro o surgimento de conflitos comuns, mas com conseqüências ásperas, estudos mostram que de cada dez empresas familiares, três conseguem certo equilíbrio e apenas metade se mantém no mercado após a sucessão.

Os chamados Baby Boomers (nascidos entre 1940 e 1960) e as gerações X (1960 a 1980) possuem características distintas, estes muitas vezes criados com muita disciplina e rigidez têm mais apreço e lealdade pela empresa, possuem grande ascensão profissional, gostam de estabilidade financeira e valorizam demais o trabalho, são extremamente dedicados, são discretos e tendem a tomar cada decisão com muita cautela, levando tudo de forma totalmente racional.

Os nascidos na geração Y (1980 e 2000) acompanham dia a dia a revolução tecnológica, tratam o trabalho como fonte de satisfação e aprendizado, estes são dinâmicos buscam equilíbrio entre vida pessoal e a profissional, e por mais que tenham muita consideração pela empresa e pelo trabalho, levam a vida profissional de maneira mais leve e espontânea, buscam tecnologia e idéias revolucionárias, são mais impulsivos e fascinados pelos desafios, entre outras diferenças buscam informalidades e flexibilidade de horários.

Pesquisa da Amcham-Brasil mostra que 75 % das empresas têm problemas de conflitos entre gerações surgindo nesse momento dificuldade na adaptação por parte das gerações, no momento da sucessão há o recuo e resistência do sucedido em desligar-se da empresa por não aceitar as mudanças propostas pela nova prole, mesmo que essas sejam para melhor, a geração X é resistente a mudanças o que faz com que aconteça o adiamento do processo sucessório, que normalmente acaba acontecendo após a sua morte, a família acaba entrando em conflito dissolvendo a empresa ou vendendo-a.

Medidas de planejamento facilitarão essa transição, como por exemplo: uma boa preparação dos herdeiros para esse momento, dotando-os de formações técnicas e participação constante na administração da empresa antes mesmo dessa passagem, o bom relacionamento familiar é um ponto forte para o sucesso do empreendimento, os fortes vínculos familiares como respeito e lealdade são pontos que devem ser reforçados dentro da empresa além da continuidade de foco e atenção na empresa.

Os interesses da empresa devem ser separados dos interesses pessoais e tomados de forma racional e interpessoal em acordo com outros sócios ou responsáveis, a transição deve ser feita de forma natural e gradativa levando em consideração as particularidades de cada geração, as mudanças propostas devem

ser ouvidas e aceitas se em comum acordo de ambas as partes através de reuniões e votações, a fim de evitar desentendimentos e rixas entre os envolvidos.

O fundador deve passar seus ensinamentos de forma lúcida e com a convicção de que nada é imortal e que algum dia alguém vai ter que dar continuidade a seu império, é preciso humildade para perceber que é hora de preparar seus seguidores para a missão de administrar o negócio da família, passando uma boa experiência, valores e ética para levar adiante com respeito e dedicação o empreendimento levando o sucesso da empresa e em consequência da família; esse sucesso vem do pensamento concreto de profissionalização, buscando então lucratividade e desenvolvimento de maneira racional e amigável entre todos os envolvidos.

Os desafios na reestruturação dessas empresas nesse delicado momento obrigam os gestores a decidirem com delicadeza todas as questões organizacionais, resolvendo todos os conflitos entre os entes prezando o bom funcionamento da empresa e da família. “É duro, porém verdade, que qualquer um que tem família e um negócio inevitavelmente tem um negócio familiar e tem que enfrentar e gerenciar as tensões e as escolhas que precisam ser feitas” (BIRLEY & MUZYCA, 1997, p 129).

#### **4. CONCLUSÃO**

Conclui-se que conflitos são comuns em qualquer organização, porém nas empresas familiares alguns aspectos são mais comprometedores. No processo de sucessão, esses conflitos são mais acentuados levando ao número de que cinco em cada dez empresas que conseguem permanecer no mercado após a passagem, isso normalmente acontece na segunda geração.

As diferenças de comportamento, de relacionamento, e de gerações distintas são complexas, a isso se deve uma atenção especial a fim de diminuir os números de falências; a capacitação dos sucessores, dedicação e muita cumplicidade entre as partes, proporcionam uma continuidade das empresas por gerações, cuidando do patrimônio familiar.

Lembrando que as empresas familiares participam de forma abundante na economia do país, uma maior durabilidade dessas empresas no mercado contribui

de forma importantíssima no constante desenvolvimento do país e em consequência da população.

## 5. REFERÊNCIAS

AMCHAM BRASIL. **75% das empresas enfrentam problemas causados por conflitos entre líderes das gerações baby boomer, X e Y, aponta pesquisa da Amcham** <

<http://www.amcham.com.br/gestao-empresarial/noticias/75-das-empresas-enfrentam-problemas-causados-por-conflitos-entre-lideres-das-geracoes-baby-boomer-x-e-y-a-ponta-pesquisa-da-amcham>>, acesso em: 26/09/2014

AMENDOLARA, Leslie. **Como evitar a Guerra da Sucessão**. São Paulo: ed. STS, 1995.

BIRLEY, Sue; MUZYKA, Daniel F. **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo: ed. Pearson Professional Ltd, 1997.

FROMM, Bill. **Os dez mandamentos da empresa**, e como desobedecê-los. São Paulo, editora Best Seller, 1991.

GAZETA DO POVO. **Como as empresas lidam com o conflito de gerações?**  
Disponível em:  
<<http://www.gazetadopovo.com.br/posgraduacao/conteudo.phtml?id=1324880>>, acesso em 28/08/14.

GAZETA MERCANTIL. **Administração da empresa familiar. Ed nº 22.867;**  
Disponível em:< [www.wernerassociados.com.br/basew&a/Gazeta.pdf](http://www.wernerassociados.com.br/basew&a/Gazeta.pdf)>, acesso em: 19/05/14.

MORRIS, M.J. **Iniciando uma pequena empresa com sucesso**. São Paulo: editora McGraw-Hill, 1985.

SOLUÇÕES DE RH. **Semelhanças e diferenças entre as gerações Y e Z.**  
Disponível em:< <http://www.solucoesempresariaisrh.com.br/novo/?p=272>>, acesso em: 28/05/14.