

**FACULDADES INTEGRADAS
“ANTÔNIO EUFRÁSIO DE TOLEDO”**

**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS E ADMINISTRATIVAS
DE PRESIDENTE PRUDENTE**

**SUCCESSÃO FAMILIAR EM EMPRESAS INDUSTRIAIS DE
PRESIDENTE PRUDENTE-SP: ESSAS EMPRESAS ESTÃO APTAS
A REALIZAR O PROCESSO SUCESSÓRIO?**

Eduardo Silgueiro Frade
Filipe Gomes Serra
Hernandes Carlos Zanuto Junior
Maria Fernanda Maldonado Soriano
Mateus Manfredini

Presidente Prudente/SP
2005

**FACULDADES INTEGRADAS
“ANTÔNIO EUFRÁSIO DE TOLEDO”**

**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS E ADMINISTRATIVAS
DE PRESIDENTE PRUDENTE**

**SUCESSÃO FAMILIAR EM EMPRESAS INDUSTRIAIS DE
PRESIDENTE PRUDENTE-SP: ESSAS EMPRESAS ESTÃO APTAS
A REALIZAR O PROCESSO SUCESSÓRIO?**

Eduardo Silgueiro Frade
Filipe Gomes Serra
Hernandes Carlos Zanuto Junior
Maria Fernanda Maldonado Soriano
Mateus Manfredini

Monografia apresentada como requisito parcial de Conclusão de Curso para obtenção do Grau de Bacharel em Administração de Empresas, sob orientação do Prof. Marcos Turesso.

Presidente Prudente/SP
2005

**SUCESSÃO FAMILIAR EM EMPRESAS INDUSTRIAIS DE
PRESIDENTE PRUDENTE-SP: ESSAS EMPRESAS ESTÃO APTAS
A REALIZAR O PROCESSO SUCESSÓRIO?**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado
como requisito parcial para obtenção do Grau
de Bacharel em Administração de Empresas.

Prof. Marcos Turesso

Prof. Erico Giuliano de Souza Giani

Prof. Dr. Hiroshi Wilson Yonemoto

Presidente Prudente, 26 de novembro de 2005.

Quão melhor é adquirir a sabedoria do que o ouro! E quão mais excelente é
adquirir a prudência do que a prata.
(Provérbio 16;16)

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a Deus que tudo criou e nos permite consciência disto, a todas as pessoas que participaram direta e indiretamente na conclusão deste trabalho e, conseqüentemente, possibilitando o término de mais uma etapa de nossas vidas, e também a todos que nos deram incentivo, apoio, idéias positivas e críticas construtivas.

Agradecemos ao nosso orientador Marcos Turesso, que com paciência e humildade, soube nos conduzir e orientar para que esse trabalho fosse realizado.

Lembramos também neste momento de todos os professores que passaram por nossas vidas e deixaram conhecimento e experiências, que certamente contribuíram para a confecção deste trabalho.

Não podemos esquecer de nossas famílias que nos apoiaram incansavelmente, de todas as formas possíveis, a elas nosso reconhecimento e agradecimento.

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi o de abordar a sucessão familiar em duas indústrias prudentinas, observando se elas estão aptas ou não a realizar o processo sucessório. A proposta deste trabalho era obter uma pesquisa através de dados estatísticos, porém ao entrar em contato com institutos regionais, verificou-se que não existem dados estatísticos em relação às indústrias prudentinas. Destarte a opção foi pela pesquisa bibliográfica e também por estudo de caso em duas das maiores indústrias prudentinas, Regina Indústria e Comércio S.A. e Vitapelli Ltda. Verificou-se através deste trabalho, que as indústrias familiares de Presidente Prudente-SP estão atentas à necessidade de realizar o processo sucessório e aquelas que ainda não começaram a realizar esse processo, já percebem a sua importância.

PALAVRAS-CHAVE: Empresa familiar e sucessão.

ABSTRACT

The reason of this work was to discuss the familiar succession in the two industries of Presidente Prudente observing if they are or not prepared to carry through the successory process. The intention was to get a research based on statistical data. However when contacting regional institutions, it was verified that they don't have these data related to our industries, reason for which we opt for the bibliographical research and the study case in two of the biggest industries of our city: *Regina Indústria e Comércio S.A.* and *Vitapelli Ltda.* In this work it was verified that the familiar industries of Presidente Prudente are mindful to the necessity of carrying through the successory process, and those that had still not started this process feel its importance.

KEYWORDS: familiar company and succession.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	0
1. EMPRESA FAMILIAR	10
1.1. Conceito	10
1.2. Características.....	12
2. FATORES QUE PODEM ALAVANCAR O PROCESSO SUCESSÓRIO	15
2.1. Planejar e iniciar o processo sucessório o mais cedo possível	15
2.2. Estabelecer metas, objetivos e estratégias para o processo sucessório....	16
2.3. Estabelecer políticas para minimizar os conflitos entre o Sistema Empresarial e Familiar.....	17
2.4. Buscar o comprometimento tanto do sucessor quanto do executivo.....	18
2.5. Notar o impacto que têm empregados chave dentro da organização	19
2.6. Manter em sintonia o ciclo de vida	19
3. PROCESSO SUCESSÓRIO NAS EMPRESAS FAMILIARES	21
3.1. O problema da sucessão familiar	22
3.2. Ciclo de uma empresa e transmissão do poder	23
3.3. Profissionalismo	25
4. O PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO PERMITE ECONOMIA TRIBUTÁRIA	28
5. ESTUDO DE CASO	32
5.1. Regina Indústria e Comércio S.A.	32
5.2. Vitapelli Ltda	34
CONCLUSÃO	36
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	38
ANEXOS	39

INTRODUÇÃO

Concorrência acirrada, margens de lucros reduzidas e altos impostos intensificam a complexidade do mercado empresarial, que exige um aprimoramento contínuo na capacidade dos diretores e empresários que estão na direção das organizações.

No Brasil, a representatividade de empresas que se originam a partir de pequenas organizações familiares é elevada, ou seja, a participação de empresas familiares no mercado nacional é relevante e caracteriza a economia do nosso país.

O ambiente instável no qual estas empresas estão inseridas e as iminentes ameaças e desafios empresariais, têm levado os administradores a buscarem maneiras mais eficazes para lidar com a questão sucessória nas empresas familiares. Os fundadores das empresas estão conscientizados de que uma transmissão de poder conflitante resulta, na maioria das vezes, em prejuízos incalculáveis, podendo até significar o encerramento das atividades.

A relação entre o fundador de uma empresa e seus herdeiros é complexa, exigindo do administrador habilidades para amenizar os conflitos que possivelmente ocorrerão no período sucessório, e competência para conduzir de forma racional e eficiente este processo de transferência de poder. A atitude do empresário diante destes conflitos determinará o sucesso ou o fracasso do negócio .

Boa parte das empresas familiares no Brasil têm continuidade na passagem da primeira para a segunda geração, porém, estatísticas provam que são poucas as empresas que sobrevivem após a segunda geração.

A segunda geração que sucede a do fundador, enfrenta problemas como a crise de liderança e a falta de uma pessoa capacitada para assumir o negócio, substituindo o fundador.

Nestas organizações, onde os membros estão ligados por laços de parentesco, há uma forte tendência a sentimentalização das relações e decisões. Muitos erros são cometidos com a entrada de familiares na empresa, devido ao emocionalismo envolvido no negócio e à inexperiência do fundador. A fim de evitar estes erros e garantir impessoalidade nas relações, alguns empresários

estão adotando a profissionalização da empresa, que consiste na entrada de profissionais altamente capacitados e selecionados no mercado para ocuparem cargos que outrora seriam necessariamente ocupados por familiares. Além de qualificar o quadro de pessoal, a profissionalização aumenta as possibilidades de sobrevivência e continuidade do negócio entre as gerações.

Ao identificar estes conflitos e problemas que ocorrem no processo sucessório, procurou-se desenvolver um estudo que possa contribuir com as empresas familiares, proporcionando uma melhor compreensão deste período no qual deverá ser realizado o planejamento sucessório e implementada a transmissão da empresa aos herdeiros.

Aprofundar-se no tema é fundamental para quem pretende empreender no negócio com uma empresa do tipo familiar e aos empresários que desejam solucionar seus próprios conflitos familiares de forma racional e satisfatória.

A bibliografia disponível sobre o assunto é ainda incipiente, motivo pelo qual as referências, ao final deste trabalho.

1. EMPRESA FAMILIAR

1.1. Conceito

A empresa familiar é aquela em que existe certa concentração da propriedade do capital nas mãos de uma família, o que lhe permite controle sobre a empresa.

A empresa familiar faz parte da história regional da cidade de Presidente Prudente. Pertence, pois, a seu cenário econômico.

Esta realidade tem preocupado nossos empresários em profissionalizar suas instituições a fim de garantirem uma continuidade de suas empresas, independentemente se houver ou não uma boa sucessão familiar.

Donnelley (1967) classifica como familiar toda empresa que tenha estado ligada a uma família pelo menos por duas gerações, e quando essa ligação resulta numa influência recíproca.

Lodi (1986) reforça o conceito de Donnelley enfatizando que o nascimento da empresa familiar ocorre, geralmente, com a segunda geração de dirigentes, porque o fundador pretende abrir caminho para eles ou os futuros sucessores precisam criar uma ideologia que justifique sua ascensão ao poder.

O fato de se trabalhar numa empresa familiar pode, muitas vezes, causar conflitos internos por uma falta de hierarquia determinada. O ideal seria que existisse uma hierarquia pré-determinada, que fosse respeitada pelos membros da família que trabalham na mesma instituição.

Na cidade de Presidente Prudente, as empresas familiares respondem por aproximadamente 85% das empresas, as quais empregam aproximadamente 90% da mão de obra atualmente empregada em nossa cidade e região.

Nas empresas familiares, cônjuges e irmãos têm maior probabilidade de entender as preferências explícitas e as forças e fraquezas ocultas uns dos outros.

O que conta neste tipo de organização é o empenho de cada membro da família, até mesmo ao ponto do auto-sacrifício, para que a empresa tenha sucesso em suas atividades, tornando este empenho extra, um diferencial na competitividade comercial.

Os papéis na família e na empresa podem se confundir a ponto de que ocorram desavenças, discussões e ressentimentos por problemas mal resolvidos dentro da organização, problemas tais que poderiam ser resolvidos se houvesse uma definição hierárquica dentro da organização e tal organização tivesse o respeito e reconhecimento de todos os membros na organização.

A necessidade de definição de uma hierarquia, se torna notória para que haja uma harmonia entre os familiares e a empresa não sofra desgastes com desavenças entre os membros familiares da organização.

Segundo Renato Bernhoeft, as atuais empresas familiares têm passado por um novo ciclo da relação entre as empresas e seu quadro de profissionais, embora esse fato ocorra, em sua maioria, nas funções de média e alta gerência.

A sociedade moderna atual valorizou, por muitos anos, o homem organizacional através do reconhecimento público e toda simbologia de status que as próprias empresas criavam para gerar uma suposta lealdade e adesão no vínculo organização-indivíduo.

Essa lealdade, em tempos passados era garantia de uma carreira dentro de uma organização até a sua aposentadoria. Atualmente, nota-se que esse era algo muito comum dentro das organizações que eram familiares

No entanto, com a profissionalização das empresas familiares, nota-se que essa garantia de se construir uma carreira dentro de apenas uma organização está se extinguindo, a cada dia que as empresas se profissionalizam, estimando alta rentabilidade e baixo custo.

Segundo Rosabeth Moss Kanter (1996) apud Donnelley (1976), dentro das estruturas familiares, o futuro da vida dos filhos era orientado por uma visão dualista de educação para o trabalho – na infância e na adolescência – e na fase adulta para o ingresso no mundo das organizações. Qualquer busca por outra via, que não fosse a via empresarial, era fortemente desestimulada por pais que estavam fortemente influenciados por terem feito sua carreira em empresas públicas ou privadas, ou seja, sempre vinculadas ao mundo organizacional e que, preferencialmente, pudesse lhe emprestar um belo e valioso sobrenome.

Muitos profissionais que passam a liderança para algum herdeiro têm em mente dar a garantia de um emprego ao mesmo, por toda vida, tal segurança não existe há um bom tempo, desde que o mundo tem vivido o processo de globalização. Desde então, muitas empresas têm buscado sua profissionalização,

não visando um crescimento mas, ao menos, a sua continuação, num mercado tão competitivo, que ele mesmo dita as regras para que crescer ou, ao menos, se manter no mercado.

Obviamente, as empresas familiares que não acompanharam as mudanças surgidas com a globalização morreram e as que também não acompanharem, também estarão sujeitas à morte, e isso atinge, diretamente e em principal, as empresas que mais empregam e geram renda em nosso país.

A empresa é uma construção artificial: nada em sua definição diz que ela deve perdurar ou que deve ser o instrumento central do bem-estar social. Mas a empresa é, também, muito mais que um feixe de transações: foi impregnada de sentido e valor por todos aqueles que têm se empenhado na melhora, manutenção e crescimento da mesma. Contava-se com empresas para que cuidassem das pessoas no curto e, principalmente, no longo prazo.

1.2. Características

As alterações que estão ocorrendo atualmente na estrutura e perfil das empresas familiares estão prejudicando e ocasionando o fim das empresas sob gestão familiar, por falta de um planejamento estratégico.

Segundo Bernhoeft (1989), os proprietários de empresas familiares, independentemente do porte, devem estar conscientes de que o planejamento de suas organizações é fundamento para o bom andamento da empresas. Esses sistemas de planejamento estão baseados em quatro níveis:

Estratégico: É norteador dos planejamentos futuros da empresa. Define os objetivos a serem perseguidos e atingidos em um determinado prazo. Deve ser analisado e discutido entre os proprietários. Para tal, é fundamental que os proprietários, no caso familiares, se dêem ao máximo para o cumprimento desses objetivos. Por isso, antes de defini-los, é de grande importância que todos familiares estejam dispostos a cumpri-los.

Patrimonial: este é de grande importância para o convívio familiar e desempenho da empresa, devendo ser discutido pelos familiares e pelos proprietários. Aqui vai ocorrer a ampliação, via novos empreendimentos. No caso

da empresa em que os proprietários são todos familiares, esta é uma visão estratégica de grande importância, pois ela visa diversificar os negócios da família para que haja uma distribuição dos membros em outras instituições, visando assim diversificar as participações dos membros na administração de outras empresas para que, em caso de haver algum distúrbio digno de divisão, uma organização não sofra uma descapitalização para divisão de partes, ou seja, caso isso venha ocorrer, cada membro poderá dar continuidade independente ao seu negócio.

Continuidade: envolve, fundamentalmente, a discussão do futuro da liderança empresarial e sua preparação ao cargo, discutem-se as regras e os critérios que orientarão os candidatos à sucessão. É justamente nessa situação em que se verifica quando ainda não houve a definição de uma hierarquia dentro da organização familiar, pois muitos empresários se esquecem que podem faltar repentinamente, o que pode ocasionar conflitos internos caso essa hierarquia não tenha sido estabelecida.

Contingência: neste nível, busca-se preparar as empresas familiares e seus gestores para crises inesperadas, tanto no âmbito econômico e financeiro como em eventual afastamento do principal líder empresarial, fato este que tem obrigado empresas familiares a se profissionalizarem da melhor forma possível, para que estejam preparadas para eventuais turbulências administrativas.

Para otimização do processo de planejamento nas empresas familiares, é preciso que se respeite a realidade da empresa familiar, eliminando os focos de resistência, tendo uma equipe de trabalho competente e possuir amplo conhecimento do negócio, tendo em vista trabalhar e atender as necessidades de seus clientes, ter criatividade, sabendo transformar pontos fracos em pontos fortes e pensar de forma global, o que pode se tornar um grande diferencial na posição de mercado em que uma empresa possa se encontrar, podendo se diferenciar da concorrência e ganhar mercado.

Lethbridge (1994) apud Donnelley (1976), identifica três tipos de empresas familiares entre outros vários tipos; *tradicional*, *híbrida* e a empresa em que há *influência familiar*.

Tradicional: neste tipo de empresa o capital é fechado. Existe pouca transparência administrativa e financeira e a família exerce domínio completo sobre os negócios.

As empresas, em sua grande maioria, são formadas por empresas familiares exatamente deste tipo, o tradicional, onde realmente não há abertura na forma administrativa da empresa, o que denota ser um passo equivocado por parte de seus administradores, pois os mesmos se privam de troca de informações e experiências que podem em muito definir tomadas de decisões, tais como erradas e precipitadas.

Híbrida: esse tipo de organização já conta com o capital aberto, porém, com a família no poder controlador e tomador de decisões. No entanto, a presença de familiares na administração da empresa é muito menor do que no tipo tradicional, pois a forma híbrida tem por grande característica uma profissionalização de sua mão-de-obra. No entanto, a família não deixa de ter grande influência nas tomadas de decisões, por possuir grande participação acionária.

Independentemente da tipologia da empresa familiar é sempre importante que haja uma pessoa não ligada à família, mas que também tenha reconhecimento para tomada de decisões. Obviamente, essa pessoa deve estar apta para tal, sendo assim uma pessoa inovadora.

Influência Familiar: neste tipo, a pessoa faz parte da empresa por possuir uma representatividade de alguém da família fundadora da empresa ou que possua influência participativa na empresa.

2. FATORES QUE PODEM ALAVANCAR O PROCESSO SUCESSÓRIO

O processo sucessório representa um dos momentos cruciais para a continuidade da empresa familiar. Essa é uma fase na vida da organização que deve ser bem sucedida, pois se isso não acontecer, o futuro da empresa poderá ser afetado e seus objetivos estarão amplamente comprometidos.

Na cidade de Presidente Prudente, grande parte das indústrias é de origem familiar, e se ainda não passaram pela fase de sucessão, dentro de algum tempo devem estar se encaminhando para uma troca no seu comando.

É importante que a análise que precede o processo sucessório seja real, porque muitas vezes o executivo avalia inadequadamente e procura auto-enganar-se, afirmando que seus herdeiros naturais são os melhores executivos para assumirem o comando da organização. Dessa forma, deve-se ressaltar que a avaliação do processo sucessório deve ser o mais transparente e consciente possível, e que, se o herdeiro e provável sucessor for competente para ocupar o cargo, que seja feito dessa forma. Caso contrário, deve-se considerar uma provável sucessão profissional, com o objetivo de manter o patamar de desenvolvimento alcançado pela empresa.

Algumas premissas são de enorme importância como pré-condição para que o processo sucessório seja bem sucedido. O executivo que está se preocupando com o essa transição deve observar algumas orientações que podem facilitar e otimizar essa passagem de comando da empresa:

2.1. Planejar e iniciar o processo sucessório o mais cedo possível

É importante que o executivo planeje muito bem o processo sucessório, e que não acumule erros nesse assunto, pois isso pode trazer prejuízos para a empresa familiar. Muitas questões são levantadas quando o olhar é dirigido para o futuro. O que acontecerá com a empresa se os proprietários quiserem se desfazer dela? O que acontecerá com os funcionários, com a família? A empresa

deveria ser transferida? Questões complexas e que dizem respeito ao futuro da organização devem ser previamente resolvidas, para se traçar um planejamento. Saber para onde a administração está conduzindo a empresa e principalmente onde se espera que ela chegue, pode evitar traumas futuros e propiciar um cenário adequado para o processo sucessório.

Uma empresa, quando faz o seu planejamento estratégico, procura fazê-lo da melhor maneira, mantendo-o bem estruturado. Para o processo sucessório, da mesma forma, a empresa deve montar sua estrutura de maneira organizada e de forma interativa, buscando melhorar seus resultados, mantendo um modelo em sua forma de administrar para facilitar o planejamento da sucessão.

Essa estrutura pode vir com um acompanhamento contínuo desse assunto, observando gradativamente o que necessita a empresa em relação aos sucessores para uma continuidade de seus trabalhos. Assim, o que se pode afirmar, é que o executivo deve iniciar o planejamento do processo sucessório, quando sentir as primeiras necessidades, nunca deixando para depois um planejamento que deve ser feito em longo prazo, transformando uma fundamental decisão para o futuro em um problema, que muitas vezes pode trazer conseqüências onerosas para a empresa, principalmente nos aspectos motivacionais e de resultados mensuráveis em forma de lucros e participação no mercado.

2.2. Estabelecer metas, objetivos e estratégias para o processo sucessório.

Quando o executivo não tem metas ou objetivos bem especificados, há uma confusão de propósitos e insegurança dos sucessores para conseguir os resultados em um determinado período. Esses objetivos e metas correspondem aos alvos ou situações que se pretende alcançar com o processo sucessório.

É importante que tudo seja bem esclarecido dentro da empresa. Necessariamente, o provável sucessor tem que saber quais são os objetivos. A realização desse trabalho é um esforço de equipe e deve haver uma comunicação, para contar com o apoio de todos que estarão envolvidos com o alcance dessas metas.

A qualidade dos produtos e serviços, seu posicionamento em relação a seus *stakeholders*, a lealdade de seus funcionários, a relação com clientes e fornecedores, sua reputação no mercado, a imagem de sua empresa, enfim, todos esses fatores devem ser considerados na sucessão e no estabelecimento de metas. A empresa, quando mudar sua administração, deverá manter a posição que ocupa. Por isso, deve-se colocar esse fator para se estabelecer metas e objetivos com essencial para a transição.

2.3. Estabelecer políticas para minimizar os conflitos entre o Sistema Empresarial e Familiar.

As políticas correspondem aos parâmetros auxiliares para o processo de decisão dos executivos. Um adequado conjunto de políticas pode facilitar a consolidação do processo sucessório, dentro de uma filosofia de administração previamente estabelecida. Administrar problemas tanto familiares quanto empresariais, que podem entrar em conflito, será mais fácil se essas políticas e parâmetros forem respeitados.

Quando o empresário tem em mente um provável sucessor, deve-se considerar um determinado tempo de preparo para que ele possa atingir uma real capacidade de comandar a empresa. Durante esse tempo de preparação é importante observar o possível sucessor, seu comprometimento, sua visão empresarial e de liderança, sua maturidade e sua maneira de conduzir o trabalho. Nessa fase podem surgir conflitos. A pessoa que está avaliando se torna mais crítica e nos seus relacionamentos toma posturas diferentes. Muitas vezes, a maneira com que o sucessor se comporta em um ambiente familiar pode se chocar com a maneira que deve se comportar dentro da empresa.

Por isso, as políticas e regras devem ser respeitadas sempre, problemas que muitas vezes são resultado da falta de comunicação, poderão ser explorados com transparência, minimizando suas conseqüências, e se não puderem ser resolvidos, o executivo poderá traçar estratégias para buscar uma solução.

2.4. Buscar o comprometimento tanto do sucessor quanto do executivo

Esse é um fator fundamental para uma transição ocorrer com êxito. O comprometimento possibilita um fluxo livre de comunicação. Isso pode evitar muitos problemas e conflitos empresariais e familiares e, também, traz uma partilha e compreensão dos valores da empresas e do possível sucessor. O comprometimento é mais do que uma obrigação e requer uma energia direcionada.

É muito comum encontrar empresários que se dedicam inteiramente à empresa, ao final do expediente levam trabalho para casa, passam noites pensando em que decisão tomar, qual a melhor forma de se fazer algo, como vai resolver um determinado problema. Isso acontece porque temos hoje uma competitividade muito grande, e que exige demais de quem dirige uma empresa. Um provável sucessor que esteja assumindo agora uma função pode não ter essa forma de trabalho. Muitos atribuem sua atividade a um período de oito horas por dia, e, quando deixam a empresa deixam também todos os problemas e atividades que executam. Posturas diferentes, mas que podem não ser um problema, se bem administradas.

Muitas vezes, o que se espera do sucessor não é que faça o papel do comandante, mas que tenha um comprometimento emocional e mental, sabendo que no futuro terá que se dedicar, terá que reavaliar seu tempo de dedicação para a empresa e para os negócios, visando um comprometimento maior. Tanto o executivo quanto o sucessor, devem estar atentos para aproveitar todas as oportunidades que possam surgir, ter consciência de quais são suas responsabilidades e de como devem se comprometer com a empresa e saber lidar com todas as situações, sem transformar em um problema para a organização.

2.5. Notar o impacto que têm empregados chave dentro da organização

Muitos motivos levam os empregados a preferirem trabalhar em uma empresa familiar: geralmente essas são mais flexíveis do que as demais. As pessoas são tratadas como indivíduos e não como números, os empregados têm acesso aos proprietários. Isso tudo traz para dentro de uma empresa familiar funcionários dedicados e que se tornam importantes para os resultados da organização. Assim, o relacionamento com empregados e as atitudes que são tomadas em relação ao possível sucessor podem ser fatores significativos para o êxito ou o fracasso do processo sucessório.

Algumas pessoas dentro da organização possuem grandes responsabilidades em cargos de confiança ou em cargos que se destacam por suas habilidades pessoais e que são importantes para a empresa. Esses empregados têm um forte impacto em grandes decisões e podem também, nesse processo de sucessão, prejudicar os esforços feitos para essa transferência. Por isso, preocupar-se com o impacto que esses empregados podem causar e com sua cooperação nas decisões da empresa é fundamental.

2.6. Manter em sintonia o ciclo de vida

Com o decorrer do tempo, passa-se por diferentes fases com características próprias de cada idade e de cada momento de vida. São cinco os ciclos de vida que devem ser considerados para um processo de transição. Idade adulta inicial que vai dos 25 até os 40 anos, e tem como característica o uso dos bens da empresa para alavancar seu crescimento e uma forte energia para aprender; transição de meia idade que ocorre entre 40 e 45 anos onde são feitas as principais opções de vida; idade adulta intermediária, entre 45 e 55 anos - sua atenção pode se concentrar na criação de uma forte equipe, seguindo suas bases estabelecidas durante a idade adulta inicial; transição adulto avançado entre 55 e 60 anos - é a fase em que as realizações são comparadas aos sonhos de toda a

vida, nem sempre de forma favorável; e idade adulta avançada, que começa aos 60 anos. Nesta fase já existe o interesse por planejamento de sua aposentadoria pessoal, com um menor interesse de expandir a empresa.

Assim, quando pessoas de diferentes fases de vida discutem seus objetivos e metas empresariais, podem ocorrer alguns conflitos na empresa. A sabedoria adquirida durante a idade avançada e a energia do início da idade adulta devem trabalhar juntas. Ter consciência de que determinados conflitos ocasionados por diferentes ciclos de vida podem interferir nos planejamentos do processo sucessório é essencial para uma sucessão satisfatória.

3. PROCESSO SUCESSÓRIO NAS EMPRESAS FAMILIARES

Há uma crença que a empresa familiar seja uma parceria que pode diminuir a eficácia no empreendimento. No entanto, esta afirmação não se sustenta, não é verdadeira pois, o que pode, na verdade, prejudicar essa parceria, é “a ignorância dos problemas desse relacionamento e a falta de um código de relações” (Lodi, 1998).

É importante, numa empresa familiar, que se tenha um sistema de avaliação capaz de quantificar a contribuição de cada membro dentro da empresa.

Ao estabelecer uma comparação entre empresa familiar e estatais ou multinacionais, ficam evidentes algumas características que tornam as empresas familiares mais frágeis, apresentando, muitas vezes, conflitos entre família e empresa, por ausência de disciplina, utilização dos recursos da empresa de maneira incorreta, falta de um planejamento que defina critérios e procedimentos, uso de estratégias inadequadas, referentes à comercialização, e também pela política de favoritismo. É importante que, ao se avaliar e analisar uma empresa, identifique-se primeiramente os seus pontos fortes, os procedimentos que estão dando condições para o seu sucesso, mesmo que não integral.

Segundo Lodi (1998), os aspectos que determinam a força de uma empresa familiar seriam a lealdade dos empregados, o nome da família, a sucessão de pessoas da família e que tenham competência no ramo em que atuam, a união entre os acionistas e os dirigentes, o sistema de decisão ser rápido e eficiente, sensibilidade social e política para compreender os interesses do país e a manutenção dos valores dos dirigentes do passado relacionando – os às concepções dos dirigentes atuais.

Donnelley (1976) distingue duas particularidades que denotam uma empresa considerada não familiar, quando o fundador não possui herdeiros e também aquela em que a família coloca dinheiro apenas como um investimento. Para que uma empresa seja considerada familiar é necessário ainda que ultrapasse a geração do fundador, ocorrendo, portanto, a partir da segunda geração. A característica da empresa dirigida pelo fundador apresenta um

aspecto mais pessoal; já na segunda geração, há um direito adquirido, o que a torna familiar, rompendo as relações antes estabelecidas.

3.1. O problema da sucessão familiar

Muitos são os conflitos que surgem numa empresa familiar e que, quase sempre, se manifestam a partir das gerações que sucedem os fundadores. Dentre eles, destacam-se os problemas estruturais que são herdados com a própria empresa, o despreparo dos novos dirigentes, dilapidação do patrimônio e a rivalidade entre os possíveis sucessores pelo poder. Esses conflitos são geralmente construídos ao longo do tempo pelo próprio fundador que, muitas vezes, não sabe conduzir de forma correta essa relação de pai fundador e de filho sucessor, permitindo a instalação de uma crise. Outra questão não menos importante é a condição dos próprios sucessores, de saber discernir, entre os familiares, os que são bons sócios, aqueles que realmente sabem administrar com habilidade e competência, considerando esses aspectos mais relevantes que o critério de parentesco e, a partir disso, delegar os cargos de acordo com as capacidades de cada um.

Outro ponto a ser considerado é que nem sempre o filho que provavelmente assumirá a empresa no lugar do pai apresenta compatibilidade com o perfil da mesma. Seus interesses podem ser outros e não aquele que o pai criou como expectativa.

Há que se pensar, ainda, como os sucessores foram educados, quais os princípios construídos, os valores, a ética, o preparo para assumir o poder. Outro fator relevante é saber usar consultoria externa, evitando problemas maiores que podem ocorrer quando essa função é delegada aos familiares.

Para Lodi (1998) “é mais difícil à administração da empresa familiar do que a de uma empresa já profissionalizada ou a de uma subsidiária de multinacional”. Diante dessas dificuldades presentes nessas empresas, as que são bem sucedidas são muito bem conceituadas, tanto pela sociedade quanto pela própria comunidade administrativa.

Portanto, as evidências mostram que o fracasso das empresas familiares ocorre por fatores provocados dentro da própria família.

3.2. Ciclo de uma empresa e transmissão do poder

Estudos mostram que, na fase da fundação de uma empresa familiar, a origem está na força e vocação do fundador, e é estabelecido um vínculo extremamente forte entre empreendedor e empresa, a ponto do empreendedor viver somente para fazer a empresa prosperar, deixando, inclusive, a própria família em segundo plano, ocasionando problemas de relacionamento com seus familiares.

Isso pode reverter em conseqüências desastrosas quando houver a necessidade de sucessão, podendo ocorrer fracasso nas futuras administrações. A empresa, desde a sua fundação, passa por várias etapas. Na fase do crescimento, o que é destacado é o talento do executivo de maior poder e também no acerto do produto permanente, que é aceito, garantindo sua estabilidade no mercado consumidor. É exatamente esse produto que vai gerar riqueza na empresa, tornando-a próspera. Inicia, a partir de então, a fase do apogeu, o auge da empresa, quando ocorre o reconhecimento social, mesmo que os melhores anos já tenham passado.

Passadas as fases da fundação, do crescimento e do apogeu ou maturidade surge então a fase do declínio, na qual o fundador está encerrando suas atividades, deixando a vida profissional, surgindo a necessidade de buscar um sucessor. Nessa fase podem ocorrer conflitos entre os que pretendem assumir a empresa, e a retomada do crescimento estará na capacidade dos novos dirigentes, que poderão afirmar o sucesso ou decretar o fracasso da empresa.

Nessa fase, é feita uma análise interna para detectar as dinâmicas presentes na empresa.

Lodi (1986), recomenda que, nesse momento, a liderança seja delegada ao mais capaz, com o apoio dos demais membros da diretoria. Segundo ele, “por se tratar de questão tão delicada, a sucessão deveria ser conduzida com muita

habilidade pelo fundador, enquanto ainda detém o poder e está em plena saúde mental e física”. Faz-se necessária, também, uma profissionalização na empresa, estabelecendo uma relação complementar entre profissionalização e empresa familiar.

Outra fase presente no processo de sucessão é a mudança estrutural na empresa. São diversas medidas que devem ser adotadas para que a sucessão transcorra de forma ética e tranqüila, sem maiores conflitos. Lodi destaca algumas dessas medidas: “a criação da holding para controle do grupo, a transferência de ações de pais para filhos, o entendimento entre os grupos acionários através de acordos de acionistas visando à tranqüila sucessão, exigindo algumas alterações como afastamento de acionistas por aquisição de parcelas acionárias, cisão de empresa, fusões, fortalecimento da posição votante” Lodi (1987 p.11).

O processo de transferência do poder numa sucessão, dentro de uma empresa familiar, não ocorre apenas no momento de assumir uma presidência ou um cargo de diretoria, mas sim como um processo que vai sendo desenvolvido ao longo do tempo. É uma preparação, uma formação que se inicia na infância e se faz presente e necessária para que essa transição aconteça de forma adequada.

Para isso são necessárias que sejam tomadas algumas medidas. Lodi classifica essas medidas em três grupos:

I - A formação de base dos sucessores – aqui o foco está na educação dos futuros sucessores, predominando nesse processo a visão, os princípios, os valores e a ética adotada pela família. É destacada, também, a importância de proporcionar experiência empresarial ao sucessor em uma empresa que não seja a de sua família. Essa experiência contribuirá para a formação do caráter profissional do sucessor, habilitando-o a desenvolver uma visão crítica e responsável.

Uma outra medida é a administração de uma micro-empresa pessoal, para ir, assim, adquirindo uma mentalidade empreendedora.

II – O seu plano de desenvolvimento - nesse grupo, Lodi destaca alguns aspectos básicos que um sucessor precisa possuir: - conhecimento dos negócios de forma abrangente, conhecendo cada setor da empresa de forma prática, atuando em cada um deles; - educação continuada, investir sempre na sua formação. Participando de cursos que possam auxiliar no seu crescimento e amadurecimento profissional.

III – Com quem viverá – esse é também, na visão de Lodi, um aspecto importante, pois na constituição de uma nova família há que se ter uma conduta que seja coerente com o cargo que ocupará. Principalmente no desenvolvimento do caráter e atitude.

Lodi evidencia ainda alguns aspectos relevantes que devem ser considerados, e que ocorrem fora do contexto de trabalho. São destacados, aqui, o contexto social e político. É importante estabelecer relações de convívio com pessoas experientes, buscando nelas referências para o próprio crescimento. Além disso, deve-se buscar um desenvolvimento cultural, dentro de uma visão humanística. No aspecto político é preciso compreender todo o sistema e suas relações, explícitas ou não, na sociedade como um todo.

Finalmente, para que uma empresa familiar tenha sucesso e empreendedorismo, além de todas as medidas já mencionadas, é fundamental que cada geração de sucessores crie seu próprio estilo, sua forma pessoal de administrar, com competência, sua empresa, buscando meios para isso, mas, acima de tudo, afirma Lodi “é preciso ter vocação, coragem, talento e capacidade de luta pela gestão da empresa”.

3.3. Profissionalismo

Lodi define Profissionalização como “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; 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” (1998 p. 25).

A questão da profissionalização, dentro de uma empresa familiar, deve acontecer por etapas, sem nenhuma precipitação, por se tratar de uma estratégia muito delicada. Primeiro, porque essa atitude pode ser interpretada como incapacidade dos próprios familiares em administrar a própria empresa e,

segundo, porque se esse profissional contratado fracassar, poderá bloquear qualquer processo de modernização por parte da ala mais reacionária da empresa. Outra dificuldade surge quando é necessário dispensar tais profissionais, havendo, muitas vezes, um desgaste muito grande nesse processo, ocasionando deselegâncias e irritação e, algumas vezes, brigas judiciais, comprometendo o nome da empresa. Isso ocorre principalmente se esse profissional não foi escolhido de forma extremamente criteriosa, de acordo com a necessidade da empresa, visando, acima de tudo, sua competência e dedicação. É recomendável que, quando necessário, essa medida seja tomada com muita precaução e, gradativamente, iniciando com poucos, mas bons profissionais.

O profissional de uma empresa familiar, além de administrar a empresa, exerce também a administração das relações existentes entre os diferentes grupos que atuam na empresa. É necessário que esse profissional seja um elo forte, capaz de compreender as demandas, buscando soluções e mantendo a equipe sempre voltada para o sucesso da empresa. Esse profissional assume, na verdade, muitas responsabilidades e pouca autoridade lhe são delegadas. Essa autoridade, tão essencial na tomada de decisões é, aos poucos, conquistada através do seu próprio desempenho, da confiança e lealdade. Na maioria das vezes, cabe a esse profissional tomar decisões rápidas, sem tempo suficiente para buscar as informações necessárias, correndo o risco de tomar decisões equivocadas. Por isso, é importante que esse profissional tenha autonomia e muita competência para exercer tal cargo.

Dentro de uma empresa familiar, podem existir, ainda, conflitos com diferentes dimensões, e que precisam ser administrados de forma adequada, dentro de uma visão política da empresa, competindo a esse administrador reconhecer, de maneira clara e precisa, a configuração do poder estabelecido nesse espaço empresarial.

Lodi formula as seguintes recomendações à empresa familiar, propondo que os dirigentes: definir o seu objetivo ao contratar um Profissional; conceituem o cargo antes de procurar o homem; especifiquem o tipo de pessoa adequada; definam o apoio e as condições de trabalho que lhe serão dados; estabelecer a ele apenas um superior imediato.

Do profissional espera-se que: defina bem o cargo para o qual está sendo contratado; descubra quem manda, quem quer o quê, como se decide;

especifique os resultados esperados; considere as contradições da situação: família, subordinados, colegas; perceba a existência de um sutil sistema político; exponha às pessoas a expectativa do seu papel e obtenha confirmação.

4. O PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO PERMITE ECONOMIA TRIBUTÁRIA

Num país em que a carga tributária é elevada, o planejamento nas áreas societária, tributária e sucessória, dentro de uma visão legal, moral e ética, proporciona uma garantia patrimonial.

O Planejamento Sucessório tem sido uma ferramenta cada vez mais utilizada para garantir a partilha do patrimônio de maneira eficiente e para dar continuidade às atividades empresarias com maior estabilidade.

Neste período de sucessão, é aconselhável que haja uma gestão prévia, que entenda os mecanismos legais e financeiros mais adequados para preparar esta transição, identificando os possíveis conflitos que podem ocorrer. O planejamento torna o processo sucessório mais eficiente, protegendo o patrimônio e evitando litígios ou problemas familiares futuros, além de torná-lo menos oneroso.

É de aspiração natural e ligada à vida econômica a procura por determinado resultado com o mínimo possível de ônus. Todo indivíduo, desde que não viole a lei, tem a indiscutível liberdade de ordenar seus negócios de modo menos dispendioso, principalmente na esfera tributária.

Embora o planejamento sucessório, que consiste na transferência dos bens ainda em vida, ofereça maior agilidade e reduza a carga tributária, muitas pessoas recusam-se a lidar com a questão da morte antes de sua ocorrência.

O Direito das Sucessões é o conjunto de normas que disciplinam a transferência do patrimônio de um indivíduo, depois de sua morte, ao herdeiro, em virtude de lei ou testamento.

De acordo com Maria Helena Diniz (1999), a morte natural determina a abertura da sucessão. No momento do falecimento do de cujus (autor da herança) abre-se a sucessão, na qual serão transmitidas a propriedade e a posse dos bens aos herdeiros. Em sentido mais amplo, pode-se concluir que na sucessão os herdeiros substituem a pessoa física assumindo todos os direitos e obrigações do sucedido.

O Direito Sucessório apresenta três objetivos básicos a serem destacados: perpetuidade do patrimônio da família; a demonstração do apreço do sucedido

pelo herdeiro; e a continuidade das relações jurídicas provindas do autor da herança.

Com o falecimento, os familiares acionam o poder Judiciário para, através de inventário ou arrolamento, buscarem a efetiva transferência dos direitos hereditários. O fato jurídico morte desencadeia inúmeros atos a serem praticados para formalização e efetivação da sucessão. No curso do processo judicial, é feita a identificação dos sucessores, do acervo hereditário, das possíveis dívidas e obrigações deixadas pelo falecido, para futura partilha ou adjudicação. O inventário ou arrolamento também regulariza juridicamente a titularidade das relações jurídicas, consolidando-a em favor dos herdeiros, o que acarretará a obrigação de pagar o imposto sobre transmissão “causa mortis” devido ao Estado.

O Imposto sobre a Transmissão “Causa Mortis” e doação incide sobre a transmissão de quaisquer bens móveis e imóveis ou direitos, sendo cobrado de toda pessoa física ou jurídica, que os recebe por herança (em virtude da morte do antigo proprietário) ou como doação.

Habitualmente, o processo de inventário consome cerca de 10% do patrimônio envolvido em caso de falecimento de pessoa que não tenha optado pela implementação do planejamento sucessório em vida. Verifica-se que a opção pelo inventário é dispendiosa e lenta, porém é a mais comum. Indubitavelmente, é ainda a mais traumática do ponto de vista afetivo, pois geralmente o processo de inventário envolve discórdias entre os herdeiros pela partilha de bens.

Verificamos que inventário, espólio e testamento são palavras que já produziram estragos nas relações sentimentais e no bolso de muitas famílias. Esta disputa pela fatia da herança, num reflexo perfeitamente humano, acirra os ânimos dos herdeiros.

No planejamento sucessório tudo deve ser preparado para que a vontade final do proprietário dos bens seja atendida, e que seu patrimônio fique realmente com quem ele determinar. O Código Civil, no Artigo 538, considera doação todo o contrato em que uma pessoa, por liberalidade, transfere bens ou vantagens suas para outrem. Trata-se de um contrato unilateral, ou seja, a obrigação é unicamente exigida do doador, ressalvando-se que o beneficiário pode escolher se aceita ou não a doação.

Uma vez que o doador tenha decidido beneficiar alguém, ele automaticamente deixa de ser o proprietário do bem doado. A reversão desta

situação só ocorre em casos extremos. A doação pode ser gravada com cláusula de usufruto, ou seja, o doador perde a propriedade do bem, mas retém o direito de posse vitalícia.

A doação feita em vida a descendentes consiste em um adiantamento da herança devida a cada um, devendo integrar necessariamente a relação dos bens a serem partilhados no inventário.

Com o falecimento do doador, há a possibilidade dos herdeiros discutirem em juízo a validade das prévias doações.

Em termos tributários, não haveria economia, pois os herdeiros deverão quitar o imposto incidente sobre a transferência dos bens, seja em razão da morte, seja através de doação.

Visando a economia tributária, os empresários estão deixando a forma clássica de transmitir seus bens aos herdeiros, para serem beneficiados com as vantagens do planejamento sucessório. O novo meio legal usado para planejar a sucessão familiar consiste em envolver a transferência de bens para uma empresa. Desta forma, a transferência pode ser feita aos poucos, por meio de distribuição de dividendos, que isenta de tributos.

O capital da sociedade limitada é representado por quotas quantificadas de acordo com o montante total do capital, dividido pelo número de quotas detidas por cada sócio. Se o empresário optar pela divisão das quotas ou ações, haverá economia tributária e diminuição de litígios entre os herdeiros, pois a doação não recairá especificamente sobre os bens, mas sobre as quotas ou ações representativas do patrimônio, não havendo incidência de alguns impostos.

A opção mais econômica para o processo sucessório é a transferência dos bens para a empresa e posterior doação das quotas ou ações aos herdeiros com cláusula de usufruto pois, em caso de falecimento, a transferência da titularidade das quotas ou ações será automática aos herdeiros. Enquanto o doador estiver na gestão dos seus negócios, ou seja, em vida, ele permanecerá com a posse das quotas ou ações. Na ocasião do seu falecimento, o registro do atestado de óbito na Junta Comercial e a alteração contratual já são suficientes, dispensado a abertura do processo de inventário.

Embora haja essa resistência do ser humano em relação aos assuntos que envolvam a morte, nota-se que os empresários estão tratando da questão

sucessória com mais consciência e interesse no que diz respeito à economia tributária.

O planejamento sucessório, ao antecipar a divisão do patrimônio, promove redução de impostos, evita prejuízos com litígios entre herdeiros e aumenta o controle da transferência do patrimônio. Entretanto, exige um planejamento tributário eficiente e habilidades para abordar este assunto que é sempre delicado.

5. ESTUDO DE CASO

Através deste estudo de caso, foram analisadas duas das maiores empresas industriais de Presidente Prudente-SP.

Utilizou-se o método de entrevista e aplicação de questionário (vide anexo). A empresa Regina Indústria e Comércio S.A., foi visitada em 23/08/2005 e a empresa Vitapelli Ltda, em 24/08/2005.

5.1. Regina Indústria e Comércio S.A.

Tradicionalmente conhecida como Regina Festas, fundada em 1971, em Presidente Prudente, interior de São Paulo, atua em dois importantes segmentos de mercado: produtos para festas (atuando com a marca “Regina”) e *home fragrance* (atuando com a marca “Chandelle”).

A empresa é líder de mercado do segmento no Brasil, além de exportar para países da América Latina, Estados Unidos, Índia, Portugal, Espanha, Angola e vários países dos continentes Asiáticos, Europeu e Africano. Oferecendo produtos exclusivos, notadamente superiores em qualidade e design, a Regina formalizou alianças estratégicas com as mais importantes empresas ou marcas do mundo, tais como: Disney, Warner, Mattel, Sanrio e Hallmark entre outras.

Todos seus produtos atendem às normas de segurança de artigos para festas e de segurança do brinquedo. Sendo ela pioneira na adequação e cumprimento da norma, tornou-se referência e parte responsável em estabelecer a norma como parâmetro e exigência do mercado brasileiro.

Em relação à marca Chandelle, a Regina Festas se dedica ao segmento de velas aromatizadas e decorativas, desenvolvendo uma linha com conceito, design e estilo próprio. As velas aromáticas e decorativas possuem aromas frutais e florais, além de cores mais alegres e vivas como o vermelho, laranja, amarelo, verde, azul, violeta, branco, salmão e marfim.

A Regina Festas atua com a missão de suprir os desejos, expectativas e necessidades dos consumidores, clientes, colaboradores e acionistas com produtos para festas e para o dia-a-dia.

Através da aplicação do questionário em entrevista, foi possível verificar que esta empresa já se preocupa com a continuidade de suas atividades e há cerca de quatro anos vem preparando o processo sucessório, sob a consultoria de Renato Bernhoeft, um dos autores utilizados como referência bibliográfica para este trabalho. Isto não significa que os administradores atuais estão pensando em realizar este processo de imediato, porém é uma forma de segurança para o futuro profissional da empresa.

Através da entrevista com a Sra. Sônia, foi relatada a instituição de um conselho de administração na empresa, ou seja, através deste conselho, são tomadas as decisões na empresa, porém só pode participar do conselho uma pessoa de cada família.

A empresa atualmente é composta por quatro acionistas, ou seja, cada sócio da empresa teve que abrir sua própria empresa para ser acionista da Regina Indústria e Comércio S.A., e com isso cada empresa acionista tem direito a enviar uma pessoa para o conselho de administração, com direito a voto, isso para que diminuam atritos entre as famílias.

Os futuros herdeiros estarão ligados à empresa através do Conselho de Administração. Com isso, ficam livres para escolherem qualquer profissão. Porém, se desejarem trabalhar na empresa, terão que passar por um processo de seleção igual ao de qualquer outra pessoa.

Segundo a Sra. Sônia, seus dois filhos estão estudando em áreas diferentes da que a empresa atua, isso porque ela não interfere na vontade dos filhos e apóia qualquer decisão em relação à profissão em que desejarem atuar. No entanto, nada impede que futuramente eles atuem dentro da empresa. Contudo, deverão estar qualificados para o trabalho na empresa. Um dos filhos está estudando agronomia e o outro engenharia. Caso não desejem trabalhar na empresa, poderão fazer parte do Conselho de Administração da empresa, ou seja, estarão ligados a empresa, trabalhando nela ou não.

5.2. Vitapelli Ltda

Fundada em maio de 2000, pelo empresário Nilson Riga Vitale, a empresa cresceu de forma surpreendente, alcançando o título de maior curtume do mundo numa única planta. Localizado em Presidente Prudente, no Estado de São Paulo, o grupo Vitapelli é composto por duas unidades. Na Matriz, são produzidos os couros nos estágios “*wet blue*” e semi-acabado, na segunda unidade, os couros acabados. Com uma área construída de mais de 120 mil metros quadrados, a Vitapelli tem uma produção anual de três milhões e 200 mil peles. O couro é destinado para indústrias de calçados, artefatos, estofamentos mobiliares e automotivos. Buscando a total satisfação dos clientes, todo o processo de produção é realizado por equipamentos da mais alta tecnologia e por profissionais qualificados. A empresa trabalha com a missão de produzir com elevada qualidade e satisfação, respeitando o ser humano e o meio ambiente.

A empresa também possui a visão de ser referência mundial na produção de couro com alta tecnologia, excelência em qualidade e socialmente responsável contribuindo com o desenvolvimento social e econômico.

A Vitapelli exerce um papel importante para a economia de Presidente Prudente e da região: além da geração de empregos, a empresa movimenta o comércio e setores de prestação de serviços. Por mês, mais de 500 caminhões vindos de todo país descarregam couro no curtume, beneficiando setores de manutenção mecânica e reposição de peças. A empresa também aquece o ramo de construção civil, com várias obras de ampliação. O curtume também movimenta setores de insumos. Por mês, são consumidas 950 toneladas de diversos produtos utilizados desde o curtimento até o acabamento de peles, com custo de 4 milhões e meio de reais.

Com a aplicação do questionário, ao Sr. Nilson Riga Vitale, em entrevista, constatou-se que a empresa Vitapelli Ltda ainda não possui um programa voltado para a sucessão familiar. Isso se deve ao atual administrador, o Sr. Nilson Riga Vitale, que está em pleno gozo de suas atividades e pretende estar à frente dos negócios por muitos anos.

A empresa possui dois herdeiros, o Sr. Nilson Amorim Vitale Junior e a Srta. Alessandra Amorim Vitale, que têm capacidade para substituir o atual

administrador. Porém, por já possuir formação em administração de empresas e por estar trabalhando na empresa, o herdeiro mais indicado no momento para assumir a administração seria o filho mais velho, o Sr. Nilson Amorim Vitale Junior.

Segundo o Sr. Nilson Riga Vitale, se a sucessão tivesse que ocorrer neste momento, a empresa enfrentaria dificuldades no começo, mas, sem dúvidas, conseguiria seguir em frente, isso devido ao fato de que seu filho mais velho já atua na empresa e também por ter funcionários capacitados para dar continuidade às atividades.

A empresa prioriza o funcionário que nela trabalha, ou seja, dificilmente contratam funcionários para cargos de maior nível hierárquico. Na maioria das vezes, eleva o trabalhador da própria empresa de cargo. Com isso, possui profissionais com grande conhecimento da empresa. São esses profissionais que o Sr. Nilson Riga Vitale conta, caso haja a necessidade de profissionalizar a empresa, ao invés de realizar o processo sucessório.

A empresa Vitapelli dá maior ênfase ao funcionário com experiência profissional, não sendo necessária à formação acadêmica para que o mesmo possa receber uma promoção. Isso se deve ao fato de que, por ser uma empresa familiar, e haver maior contato pessoal entre proprietários e funcionários, gerar maior segurança no relacionamento profissional.

CONCLUSÃO

Analisando-se os problemas ligados à sucessão das empresas familiares, que podem colocar em risco a sobrevivência destas organizações, constatou-se a existência de ações preventivas que visam facilitar o processo sucessório e minimizar os conflitos que surgem nesta complexa e inevitável fase no ciclo de vida empresas.

A transferência de poder e capital ocorre em todas as empresas do tipo familiar. No entanto, a eficácia deste período está diretamente ligada à capacidade da família em administrar suas relações de forma harmônica.

O objetivo principal de quem busca a sucessão familiar é criar a independência de sua empresa, no entanto, isso somente será possível diante de uma sucessão bem planejada.

Em empresas cujo processo sucessório é estrategicamente organizado, os conflitos envolvidos neste período são menores e as chances de sobrevivência da organização entre as gerações aumentam.

Geralmente, o fundador enfrenta dificuldades na transferência do poder, devido às divergências de visões com seus sucessores, bem como o desinteresse ou despreparo por parte dos herdeiros. É fundamental que todos os envolvidos nesta questão (sucedido, sucessor, família e empresa), estejam preparados para que haja uma condução segura do processo sucessório e garantia da continuidade dos negócios.

Muitos questionamentos são levantados durante o período sucessório. As incertezas e imprevisibilidade em relação ao futuro da empresa, muitas vezes, levam os administradores a tomarem decisões precipitadas. Isto ocorre pelo fato das empresas não buscarem ajuda profissional para o repasse desta questão.

Algumas mudanças estão ocorrendo no processo de sucessão, ou seja, os empresários profissionalizam suas empresas para provocar gradativamente uma separação entre família, propriedade e administração. Desta forma, os membros da família precisam apresentar a qualificação e experiência necessária para conduzir os negócios da empresa, não bastando somente ser “filho do dono”. Mediante a profissionalização, o profissional que atender aos requisitos exigidos e se destacar, certamente ocupará os cargos administrativos.

Do ponto de vista tributário, constatou-se que a legislação oferece meios lícitos para amenizar a carga tributária que incide no ato de transmissão dos bens aos herdeiros. Os empresários estão deixando a forma clássica de transmitir seu patrimônio para serem beneficiados com o planejamento sucessório, ou seja, ao invés de recorrer judicialmente ao inventário, estes profissionais estão efetuando a transferência dos bens em vida, através de quotas ou ações.

Com base nos estudos realizados, entende-se que as empresas industriais prudentinas estão preocupadas com o processo sucessório, buscando maneiras mais eficazes de passar a gestão da empresa, sem que a mesma sinta os efeitos negativos, como prejuízos incalculáveis ou até mesmo o encerramento de suas atividades. Estes efeitos resultam dos erros que geralmente são cometidos pelos profissionais que não estão preparados para o período sucessório.

Das empresas industriais prudentinas pesquisadas neste trabalho, conclui-se que a Regina está apta a realizar o processo sucessório. O mesmo não acontece com a Vitapelli, que tem consciência da importância e necessidade de preparar-se, visto que atualmente muito se fala sobre este tema e há uma diversidade de métodos que aumentam a probabilidade de êxito.

Dada a relevância e oportunidade do assunto, registra-se a sugestão de aprofundamento e extensão desta pesquisa a um número maior de empresas, em trabalhos futuros, notadamente no que diz respeito ao processo sucessório como uma alternativa de planejamento tributário.

Portanto, não basta estar envolvido na empresa através de laços familiares, é necessário assumir os riscos do negócio com determinação, interesse, flexibilidade e visão estratégica.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Ibecon (Instituição Brasileira de Educação Continuada).

CAMBLER, Everaldo. **Curso Avançado de Direito Civil: Direito das sucessões**. São Paulo: Ed. Revista dos Tribunais. Volume 6, 2003.

COHN, Mike. **Passando a tocha: Como conduzir e resolver os problemas de sucessão familiar**. São Paulo: Makron Books, 1991.

DINIZ, Maria Helena. **Código Civil anotado**. 6ª ed. Atual, 1999.

DONNELLEY, R. G., **A empresa familiar**. In Biblioteca Harvard de administração de empresas, abril. Tec Editora, 1976.

LODI, João Bosco. **A ética na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1994.

_____. **A empresa familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1986.

_____. **O fortalecimento da empresa familiar**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

_____. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.

OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999.

RICCA, Domingos. **Empresa familiar**. Disponível em:
<<http://www.empresafamiliar.com.br.htm>> Acesso em: 23/05/2005.

ANEXO 1 - QUESTIONÁRIO APLICADO NA EMPRESA REGINA IND E COMÉRCIO S.A.

ENTREVISTADO(A): SRA. SÔNIA CRISTINA ALMEIDA DE PÁDUA.

1) Na sua ausência o(a) senhor(a) acredita que a empresa poderia continuar em seu funcionamento normal?

- *“Sim, o funcionamento da sua empresa poderia ser mantido devido ao processo de profissionalização ao qual a empresa está se adequando. Neste processo, os sócios passam a serem acionistas e a empresa passa a ter um conselho de administradores, no qual apenas uma pessoa de cada família pode estar presente”.*

2) O(A) senhor(a) já pensa em sucessão familiar?

- *“Sim. Faz quatro anos que estamos preparando a empresa para o processo sucessório, isso devido à intenção de dar vida própria à empresa, não deixando a empresa sofrer as conseqüências da sucessão”.*

3) Como o(a) senhor(a) está preparando o processo sucessório?

- *“Estamos sendo assessorados pelo Renato Bernhoeft, que comparece a empresa mensalmente, para dar assessoria e auxiliar nas tomadas de decisões, para o bom encaminhamento em relação à sucessão familiar”.*

4) Olhando pelo lado profissional, o(a) senhor(a) acredita que seu sucessor familiar esteja apto para lhe suceder? Por quê?

- *“Meus sucessores poderão ter a profissão que desejarem. Apenas farão parte do conselho da empresa. Caso eles queiram trabalhar na empresa, terão que mostrar que são melhores que os profissionais do mercado. A intenção da empresa Regina Festas é criar o não-vínculo dos familiares quanto à direção de*

sua empresa, o objetivo é fazer com que a alta direção seja totalmente capaz de suas tomadas de decisões pelo mérito de seus dirigentes”.

5) Do ponto de vista profissional o(a) senhor(a) nota que a pessoa mais apropriada para a sucessão seria alguém ligado à família ou um profissional da própria instituição?

- “Aqui na empresa, todos os funcionários passam por rigoroso processo de seleção. E não é diferente com pessoas da família: quem estiver mais bem preparado assume a função. Certamente que uma pessoa da família trabalharia com mais afinco; porém, temos como norma da empresa que todos passem pelo rigoroso processo de seleção”.

6) Caso haja percepção de sua parte que entre seus familiares não há alguém que lhe possa suceder, que ações tomaria visando à continuidade do negócio?

- “Através da profissionalização da empresa, eliminamos este problema, visto que, caso o sucessor deseje escolher outra profissão, a empresa será administrada por profissionais. O objetivo é dar liberdade de escolha de carreira a cada membro da família, não criando a obrigação de, pelo fato de serem proprietários, deverem participar das tomadas de decisões”.

7) Qual fator primordial na sucessão, para garantir o futuro de sua instituição?

- “Profissionalismo. A globalização nos obriga a tomar métodos que criam uma independência da empresa no âmbito familiar, principalmente quando a empresa atua no mercado externo”.

8) O(A) senhor(a) acredita no futuro de sua empresa?

- “Sim. Por isso que estamos a quatro anos pensando na sucessão e, ao mesmo tempo, não paramos de crescer. Para isso a empresa Regina Festas tem obtido

assessoria externa para profissionalizar-se e crescer ainda mais. Futuramente, estaremos implantando um formato de administração por projetos, sendo auxiliados também por uma consultoria da capital paulista”.

ANEXO 2 - QUESTIONÁRIO APLICADO NA EMPRESA VITAPELLI LTDA

ENTREVISTADO(A): SR. NILSON RIGA VITALE

1) Na sua ausência o(a) senhor(a) acredita que a empresa poderia continuar em seu funcionamento normal?

- *“Acredito que sim. A princípio, teria algumas dificuldades que, provavelmente, seriam supridas. Essas dificuldades seriam devidas ao pouco tempo de existência da empresa”.*

2) O(A) senhor(a) já pensa em sucessão familiar?

- *“Sim. Tenho preparado meu filho mais velho, mas espero que eu ainda continue por muito tempo no comando da empresa. Minha intenção é preparar meu filho para que ele esteja apto para assumir o meu lugar a qualquer momento, porém, mesmo quando este dia chegar, pretendo continuar em plena atividade, para ajudar da melhor forma possível no crescimento da empresa”.*

3) Como o(a) senhor(a) está preparando o processo sucessório?

- *“Estou ensinando tudo para meu filho Nilson Amorim Vitale Jr. Como estou no ramo há muito tempo, espero, através da minha experiência, passar a meu filho todo este conhecimento, a fim de que este conhecimento o ajude a dar continuidade a empresa”.*

4) Olhando pelo lado profissional o(a) senhor(a) acredita que seu sucessor familiar esteja apto para lhe suceder? Por quê?

- *“Neste momento ele ainda sentiria alguma dificuldade. Porém, acredito muito nele e acho que ele conseguiria me suceder, até porque ele é formado em*

Administração de empresas. Acredito que sua formação, mesmo que de forma superficial, possa lhe dar bons respaldos para suas tomadas de decisões dentro da empresa”.

5) Do ponto de vista profissional o(a) senhor(a) nota que a pessoa mais apropriada para a sucessão seria alguém ligado à família ou um profissional da própria instituição?

- “A pessoa mais apropriada seria meu filho, porém temos pessoas que estão na empresa há muito tempo e, com isso, nós damos oportunidade para que elas possam subir na hierarquia da empresa. Essas pessoas que estão conosco há muito tempo, da mesma forma, adquiriram boa experiências ao curso de suas carreiras. Desta forma, estou certo que meu filho estará bem assessorado por elas”.

6) Caso haja percepção de sua parte que entre seus familiares não há alguém que lhe possa suceder, que ações tomaria visando à continuidade do negócio?

- “Daria uma promoção a uma pessoa de confiança dentro da empresa. Dificilmente contrataria alguém de fora para administrá-la. Isso devido ao fato de ter confiança nas pessoas que trabalham comigo”.

7) Qual fator primordial na sucessão, para garantir o futuro de sua instituição?

- “Confiança. Porque considero primordial esse atributo, para que uma pessoa administre minha empresa”.

8) O(A) senhor(a) acredita no futuro de sua empresa?

- “Sim. Estamos investindo na empresa a cada ano que passa. Investimos muito também no bem estar de nossos funcionários. Por isso estamos crescendo sem parar a cada ano que passa e já somos a primeira empresa brasileira em

exportação de couro, se descontarmos as empresas que possuem incentivo fiscal de alguns Estados”.