DIREÇÃO ESTRATÉGICA COMO INSTRUMENTO DA LONGEVIDADE EM EMPRESAS FAMILIARES

Mestre em Direção Estratégia em Empresa Familiares

A presentado por:

Letícia Lopes Santana

BRMDEEF4311515

https://doi.org/10.47820/recima21.v5i1.4786

PUBLICADO: 01/2024

Palmas, BRASIL

2023

DIREÇÃO ESTRATÉGICA COMO INSTRUMENTO DA LONGEVIDADE EM EMPRESAS FAMILIARES

Aluna: Letícia Lopes Santana

RESUMO
O objetivo desse estudo é verificar os fatores de sobrevivência das empresas familiares, bem como analisar seu tempo de vida, entender os principais desafios do planejamento estratégico durante a sucessão empresarial e recebimento de comando pelos sucessores e objetiva elucidar quais organizações têm tido mais êxito nesse processo. Será analisado, por conseguinte, o cenário nacional em se tratando do tempo de vida das empresas e também os principais conflitos geracionais que são eclodidos por ocasião do planejamento empresarial e familiar para fins sucessórios. Para a realização deste estudo, utilizamos dados de órgãos governamentais e não governamentais, sabendo que o material teórico de apoio contou com muitas contribuições com óticas nacionais e internacionais, o que matizou e mixou o conhecimento acumulado sobre essa área de conhecimento em específico. Os dados foram dispostos por meio de escalas e de figuras demonstrativas para facilitar a compreensão do prestimoso professor/leitor. Os principais resultados percebidos incluem a necessidade de se falar mais sobre o assunto nas mesas de domingo, para que assim este deixe de ser tratado com um assunto tabu e que seja transportado em direção à normalidade e preparo sistemático para uma ausência indesejada, porém inevitável.

PALAVRAS-CHAVE: Empresas Familiares. Planejamento Estratégico. Sucessão empresarial.

SUMMARY
The objective of this study is to verify the survival factors of family businesses, as well as to analyze their lifespan, understand the main challenges of strategic planning during business succession and receiving command by successors and aims to elucidate which organizations have been more successful in this process. Therefore, the national scenario will be analyzed regarding the life span of companies and also the main generational conflicts that are erupted on the occasion of business and family planning for succession purposes. To carry out this study, we used data from governmental and non-governmental agencies, knowing that the theoretical support material had many contributions from national and international perspectives, which nuanced and mixed the accumulated knowledge about this specific area of knowledge. The data were arranged by means of scales and demonstrative figures to facilitate the understanding of the helpful teacher/reader. The main results perceived include the need to talk more about the subject at Sunday tables, so that it is no longer treated as a taboo subject and is transported towards normality and systematic preparation for an unwanted, but inevitable, absence.

KEYWORDS: *Family Businesses. Strategic Planning. Business succession.*

RESUMEN
El objetivo de este estudio es verificar los factores de supervivencia de las empresas familiares, así como analizar su vida útil, comprender los principales desafíos de la planificación estratégica durante la sucesión empresarial y recibir el mando por parte de los sucesores y tiene como objetivo dilucidar qué organizaciones han tenido más éxito en este proceso. Por lo tanto, se analizará el escenario nacional en cuanto a la vida útil de las empresas y también los principales conflictos generacionales que se estallan con motivo de la planificación empresarial y familiar con fines sucesorios. Para llevar a cabo este estudio, se utilizaron datos de organismos gubernamentales y no gubernamentales, sabiendo que el material de apoyo teórico contaba con muchos aportes desde perspectivas nacionales e internacionales, que matizaban y mezclaban el conocimiento acumulado sobre esta área específica del conocimiento. Los datos se ordenaron por medio de escalas y figuras demostrativas para facilitar la comprensión del profesor/lector servicial. Entre los principales resultados percibidos se encuentra la necesidad de hablar más sobre el tema en las mesas dominicales, para que deje de ser tratado como un tema tabú y se transporte hacia la normalidad y la preparación sistemática para una ausencia no deseada, pero inevitable.

PALABRAS CLAVE*: Empresas Familiares. Planificación Estratégica. Sucesión empresarial.*

1. INTRODUÇÃO

Na formação de administração aprendemos parcamente a gerir custos de produção, distribuição e vendas, somos ensinados a como desenhar estratégias, fazer planos de ação, nos é dado a saber sobre técnicas de gestão de pessoas, como ser assertivos nas contratações e como coordenar equipes para o alcance de resultados, estudamos vários tipos de negócios e formas de geri-los.

Ainda considerando a perspectiva do aprendizado, nos é dado a saber sobre a historicidade da economia e como esta influencia no posicionamento empresarial, na abordagem de mercado, desenvolvemos conhecimento de como abrir uma empresa e como gerir estoques, assim como passamos a valorizar e entender a necessidade de uma gestão integrada e com boas ferramentas de mensuração por meio de sistemas operacionais.

Contudo, o campo da administração de empresas é vasto e denso, os nossos antecessores estudiosos que tão fortuitamente desenvolveram modelos e abordagens assim o fizeram de forma generalista e com aplicabilidades a seu tempo e ainda atualmente, mas ainda assim com insuficiência, tendo em vista que a gestão é viva e carece de evoluir assim como as organizações o fazem.

Nossos caríssimos vizinhos de tempo, estudiosos de gestão e estratégia, em virtude de suas experiências e vivências com um universo extenso de tipos societários e de estruturas de negócios, atinados e perceptivos, viram muito recentemente (algumas décadas atrás, por volta dos anos 60 a 70) a necessidade de se falar, estudar e criar abordagens especificas para um tipo de empresa que diga-se á distancia se mostra como a mais complexa, ininteligível e repleta de membranas emocionais e desafios de formalização profissional em sua operação: A Empresa Familiar.

O universo das empresas familiares tem sido assunto discutido e propagado, por assim dizer, recentemente, como campo de estudo específico a saber a partir das pesquisas e registros editados por Kelin. E.Gersick, John A. Davis, Marion McCollomampton, Ivan Lansberg (Harvard BusinesssSchool Press) e outros que tanto contribuíram e contribuem para a aproximação, diagnóstico, exercício e práticas de técnicas que instrumentalizam essa área da ciência que assim pode ser considerada a partir do ponto de vista de Immanuel Kant que diz que “Ciência é conhecimento organizado” .

Gersick (1997) observou que os tópicos principais dos ensinos de administração - Comportamento Organizacional, estratégia, finanças, marketing, produção e contabilidade - são ensinados sem que se diferenciem empresas familiares e não-familiares. O autor concluiu que normalmente as publicações e negócios tratam o envolvimento da família com a empresa como informação anedótica- pitoresco e interessante, mas raramente importante.

O que o autor quis evidenciar, a meu ver, é que existe um *cânion* entre uma empresa que a gestão é “impessoal” ou seja sem influência de uma família por trás de sua estrutura societária e que os interesses destas não influenciam no processo decisório do negócio.

A família é considerada como a instituição primaria da sociedade, é no átrio deste estabelecimento que temos nosso primeiro contato com valores sociais e temos por meio desta, acesso à educação. É nela que formamos nosso caráter e nossa identidade socioafetiva, neste ambiente

desenvolvemos laços e relacionamentos que em linhas gerais seguirão conosco até o fim da vida por meio dos irmãos e outros entes que compõe o núcleo familiar e a extensão deste.

O trabalho e o amor são as únicas dimensões que conferem um sentido à vida" (Sigmund Freud), nas empresas familiares vemos esses dois sentimentos trabalhando lado a lado e vez a outra se entrelaçando e dando um novo colorido á diversidade do ambiente de trabalho e também aos almoços de domingo, as linhas que separam a empresa da família são invisíveis, e quase sempre, estas duas esferas são vistas como uníssono (Gersick. De Geração para Geração-Ciclos de Vida das Empresas Familiares)

Valeria Cecilia Dorado Lisondo (2019) elaborou que as famílias empresárias são definidas como organizações nas quais se prioriza o crescimento da empresa (o sistema está a serviço de resultados econômico-financeiros predominantemente), enquanto as empresas familiares são definidas como organizações nas quais se priorizam as dinâmicas afetivas e vinculares da família. Em outras palavras: em uma modalidade a empresa seria a protagonista e a família teria um papel coadjuvante, mais periférico (família empresária); na outra (empresa familiar) ocorreria o contrário. Vale reiterar que diversos autores na atualidade tem unido esforços para entender, descrever e sistematizar as empresas familiares.

Dominar a prática de dirigir uma empresa e tomar boas decisões está entre os pré-requisitos de um bom gestor, mas dentro de uma empresa familiar tomar decisões e se posicionar como gestor é uma tarefa muito mais difícil do que aparenta, porque os liderados, a equipe de trabalho pode ser composta por aqueles que dividem a casa e uma vida familiar e íntima com o gestor. Partindo do viés da proximidade parental, as famílias empresárias têm dilemas específicos e peculiares no que tange à forma como tomam decisões e como se posicionam no mercado e até mesmo operacionalmente.

No Brasil as empresas familiares empregam mais de 75% da mão de obra ativa e esta embaraçosa e frágil campânula que são as famílias empresárias, representam sozinhas mais de 65% do PIB brasileiro, segundo o IBGE e o Sebrae. Considerando a contribuição econômica e a expressividade em termos de participação de mercado das empresas familiares e das famílias empresárias e a relevância desse núcleo à sociedade, creio que seja auspicioso nos debruçarmos sobre este nicho para buscarmos soluções adequadas para cada tipo de situação problema deste tipo de negócio.

Ante o exposto, este estudo objetiva explorar quais ferramentas as sociedades constituídas por famílias empresárias podem utilizar para garantir uma direção estratégica das empresas familiares em direção à longevidade operacional e a perpetuação do legado da família por meio de um crescimento estruturado e um ambiente coorporativo profissionalizado. O artigo conta com um estudo sobre o tempo de vida das empresas e versa sobre os principais motivos de falência e extinção das empresas familiares, este discorre sobre quais são seus principais desafios e também analisamos cases de sucesso para entender o quanto o direcionamento estratégico contribuiu para que o negócio se imortalize por meio das gerações vindouras.

2. DESÁFIOS DA EMPRESA FAMILIAR ATRAVÉS DAS GERAÇÕES RUMO À SOBREVIVÊNCIA E PERENIDADE

Tondo, Claudia (2008) afirmou que as empresas familiares são organizações singulares que apresentam características que lhes são particulares. Tendo como forças típicas indivíduos que dedicaram e dedicam a "alma" para o bom andamento do negócio às vezes extrapolando, em muito, o comprometimento e dedicação "normais" de um colaborador com desempenho médio e um número fixo de horas semanais/mensais.

A autora continua dizendo que em empresas familiares de sucesso encontram pessoas/proprietários que a vida profissional toma proporções maiores e em muitos casos quase que total. Para muitos membros de famílias empresárias o trabalho em muitas vezes é enxergado como lazer, pois é nesse local que eles se divertem é onde fazem amizades e nesse ambiente desenvolvem seus relacionamentos de maior confiança e proximidade e que consequentemente mais gostam de dividir os dias e a convivência afetiva.

Gersick (1997) enfatizou que as empresas possuídas e administradas por famílias constituem uma forma organizacional peculiar, cujo "caráter especial" tem consequências positivas e negativas. Mais importante, o emprenho, até mesmo o auto sacrifício, pode ser mais difícil exercer autoridade com os parentes. Os papeis na empresa e na família podem se tornar confusos.

O autor também afirma que quando trabalhando em harmonia, as famílias podem trazer para a empresa níveis de comprometimento, investimento a longo prazo, ação rápida e dedicação ansiados por empresas não-familiares, mas raramente alcançados. As empresas familiares são tremendamente complicadas, mas ao mesmo tempo, decisivas para a saúde da nossa economia e a satisfação de milhões de pessoas.

Kets de Vries, Carlock e Florent-Tracy (2009) dizem que em uma empresa familiar há dois sistemas que se interseccionam de diferentes maneiras: "a empresa" e a "família". A forma como cada um dos integrantes interage nesses sistemas, e por eles são afetados, é questão-chave. Ou seja, o que a autora quis evidenciar é a importância dos papeis dos membros da família empresária bem como a sobreposição destes frente a um cenário de gestão e tomada de decisão que em linhas gerais devem ser norteadas pela razão, mas em se tratando da dubiedade desse cenário invariavelmente é impossível que a razão seja o norteador para o direcionamento da organização.

Novelino (2007) evidenciou por meio de pesquisas que no Brasil um terço das mil maiores empresas são comandadas por famílias, assim sendo, essa parcela empresarial carece ser observada de perto e entendida em termos estruturais, operacionais e estratégicos a fim de compreender melhor as ações e direcionamentos que garantiram o êxito operacional e mais que isso, entender quais as tratativas com os membros familiares, dentro da organização e como estes se inter-relacionam e colaboram entre si para o sucesso existencial da empresa e do legado da família.

Em uma matéria divulgada em 29/01/2020 na Terra.com, se diz o seguinte: "O desafio de manter uma empresa aberta e garantir sua longevidade é uma realidade brasileira, seja pela alta carga tributária, por períodos de recessão ou outros desafios comuns a todo empresário. Um desses desafios que assola o proprietário de uma empresa — principalmente das micro, pequenas e médias empresas

formais, ou daquelas que estão em fase de introdução ou crescimento no mercado — é a má gestão e a falta de planejamento. “

No artigo o autor ainda enfatiza que mesmo as empresas familiares sendo tão importantes e numerosas e com toda essa relevância para a economia do país, uma pesquisa do IBGE registrou que apenas 30% dessas empresas sobrevivem à segunda geração, ou seja, após a administração da empresa passar do pai para o filho, as chances de a empresa fechar as portas são grandes. E o cenário piora de geração em geração: apenas 5% dessas empresas sobrevivem até a terceira geração de sucessores.

Luiz kignel, em seu artigo para o Livro Empresas Familiares uma visão multidisciplinar diz que: “Ao contrário de posturas passadas, em que os filhos precisavam esperar a falta do pai para ingressar no negócio familiar com efetivo poder de comando, essas duas gerações podem e devem aprender a conviver juntas em uma fase de efetiva transição na qual todos ganham.”

O autor ainda complementa que as questões de gestão e administração da empresa familiar não devem ser deixadas para um testamento e que temos duas opções para tratar a questão: é natural que o fundador, ao chegar a certo estágio da vida, pretenda aposentar-se e transferir o comando da sua empresa. Realizando esse processo por meio de um planejamento sucessório eficiente que possibilite a sua participação e o seu auxílio no processo de transição. Mas os desafios não são triviais e normalmente exigem uma reestruturação societária e de governança que pavimente o caminho para uma sucessão harmônica, mas para essa opção é preciso de uma dose de coragem, de realismo e de determinação.

Já a segunda opção é com certeza menos trabalhosa, menos custosa emocionalmente para o fundador: deixar tudo exatamente como está e os filhos que se acertem após seu falecimento. Um processo que levará anos (em muitos casos) em termos patrimoniais e que acarretará para a empresa prejuízos irrecuperáveis. Além disso, podem ser conduzidos ao comando e à administração da empresa sucessores completamente despreparados para assumir os negócios que com muito sacrifício e que consumiu anos de trabalho para ser construído e que pode ruir em pouco tempo.

Ante o exposto pelo autor fica a seguinte indagação: qual é o momento ideal para falar sobre o assunto sucessão? Tendo em vista que o dia de amanhã nos é desconhecido e que um processo de sucessão leva anos para ser executado, eis que a resposta vem quase que automática: Hoje é o melhor dia para iniciar um processo sucessório?

Por conseguinte, o a autor também fala que não há receita pronta para esse processo sucessório e tudo depende da dinâmica da empresa familiar, das tradições incorporadas editadoras de regras, do ramo de negócio, da saúde da empresa, da economia do país etc., mas especialmente do momento que acontece o planejamento, neste ponto, o ideal é que ele aconteça antes de surgir um conflito.

Ele complementa que quando o fundador da empresa está na ativa e as relações são equilibradas, essa é a hora certa para construir um projeto que funcione nos bons e maus momentos. É sabido que as dificuldades atingem tanto pequenas quando grandes companhias, negócios familiares

e negócios não familiares. Mas os negócios familiares podem estar em posição de vantagem única para sobreviver e até mesmo prosperar se o comando é uno e organizado.

O autor conclui dizendo que a grande vantagem da empresa familiar é que, de modo geral, ela carrega história afeto, respeito, tradição e o parentesco nesse contexto podem significar, o seu diferencial de sucesso.

Gimeno (2010, p. 78) diz que "O projeto de uma geração dificilmente se mantem economicamente viável e vantajoso na geração seguinte". O autor aponta que esse é um erro que tem frequentemente atravessado às organizações familiares: a premissa que a geração entrante pode sustentar o projeto da geração anterior exclusivamente através de incrementos na eficiência operacional da empresa. Ou em outras palavras fazendo melhor o mesmo.

Paulo Tondo (2008) escreveu que quando falamos sobre o tema de gestão em empresas familiares, estamos adaptando os conceitos genéricos da administração para a especialização das companhias de propriedade particular. Assim, conceitos fundamentais, como planejamento, organização, direção e controle, são relevantes no desenvolvimento das mais duradouras empresas.

Ele continua dizendo que trabalhar a gestão da empresa familiar significa mostrar ferramenta desenvolvidas ou adaptadas que ajudam, em muito, o desenvolvimento, fazendo com que os proprietários, sócios e herdeiros reflitam sobre o que querem para o futuro, visando atingir os melhores resultados possíveis perpetuando as relações de empresa e de família.

Conforme os relatos do autor, podemos observar que o planejamento além de indispensável à saúde e sobrevivência da empresa bem é necessário realizar adaptação às ferramentas tradicionais para aproximação da realidade da empresa familiar, dentro desse prisma, é necessário que esses ajustes também sejam avaliadas conforme o momento da empresa em termos geracionais ele ainda adiciona que: A maturidade da empresa familiar, as condições dinâmicas do mercado e o crescimento da família criam novas demandas sobre gestão e membros das famílias empresárias. Assim, estilos e habilidades de coordenação que foram sucesso no passado podem ser ineficientes hoje.

Paulo Tondo (2008) ainda complementa que empresas familiares e famílias empresárias se destacam no mercado e no meio em que vivem mais por suas fraquezas do que por suas possíveis forças e tendem a desaparecer com o passar do tempo. Tagiuri e Davis (1996) diz que tomar um caminho que construa uma força ou fraqueza dependerá do sentido no qual a característica é utilizada nas relações familiares.

Assim sendo, o que podemos observar é que as empresas que sobrevivem a uma transposição geracional é aquela que sabe equilibrar os desejos, ambições e egos dos membros da família empresária, pois cada um pode construir sua história dentro ou fora da organização empresarial, mas ainda pertencente a instituição familiar conforme observamos nos escritos de Paulo Tondo quando ele fala que em uma longa história cada membro da família conhece as forças e fraquezas de seus parentes, desenvolvidas e verificadas ao longo do tempo de trajetória de cada um. Desta forma, cada membro da família pode utilizar este conhecimento para complementar através de qualidades, os defeitos do outro, ou para massacrá-lo e ridicularizá-lo.

O autor continua dizendo que a partir da entrada dos filhos, ou seja, da segunda geração, a ferramenta de planejamento em suas diversas formas começa a se fazer mais presente.

Como já é conhecido por meio dos escritos Gersick (1997), sabemos que a empresa possui uma vida e passa por etapas em termos de crescimento, consolidação e estabelecimento em termos gestão, alinhamento e conformidade societárias, bem como mudanças e evoluções patrimoniais. Essas mudanças acompanham o movimento silencioso e invisível da empresa rumo à sua maturidade em todas essas esferas.

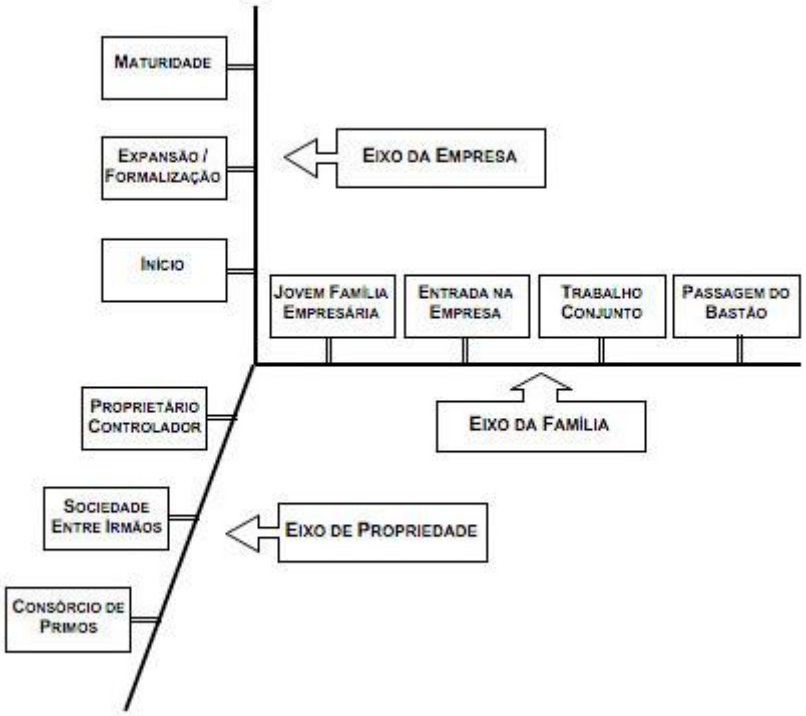

Figura 1

(Gersick, De Geração para Geração, 1997)

Conforme quadro acima e as observações do autor, entendemos que, para cada tipo de situação ou fase da maturidade da empresa requer um tipo de planejamento e tipo de alinhamento, deve também ser considerada a direção que a empresa se propõe a se mover, analisaremos abaixo sobre a primeira passagem de comando, observando as fases e etapas de desenvolvimento das famílias empresárias e apontaremos os tipos de planejamento recomendados, conforme observação do autor.

O autor observa que a partir da segunda geração o planejamento se torna mais próximo da realidade da empresa sabendo que na primeira geração onde o empreendedor precisa trabalhar e desenvolver no modelo tentativa e erro assim a primeira geração se caracteriza mais pelos aspectos práticos e quando faz previsões, desenvolve um planejamento empírico que, geralmente, é estabelecido para um período de curtíssimo prazo (um mês).

Ele continua demonstrando a diferença com as gerações tratam o planejamento até mesmo tendo em vista a escolaridade da segunda geração se comparada com a primeira e também as mudanças que ocorrem no mundo desde que as gerações mudam e se inter-relacionam, dentro desse cenário os fundadores passam a receber pressão dos potenciais sucessores para modernizarem a forma de gerir e requisitam que cada vez processos de planejamento sejam implementados. A partir desse cenário, comumente passa a desenvolver um conflito cultural entre as gerações e as formas como conduzem os negócios é usual que a primeira geração se fixe na expressão: “sempre foi feito assim e deu certo, por que vamos mudar?” Mas a tendência percebida com o tempo é essa expressão ser substituída pelo “planejar para crescer em bases mais solidas”.

Segundo Oliveira (1994), “o planejamento estratégico é conceituado como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o ambiente.

O autor continua dizendo que o planejamento estratégico é normalmente, de responsabilidade dos níveis hierárquicos mais altos e diz respeito tanto ao desenvolvimento de objetivos quanto a seleção dos cursos de ação a serem seguidos para a sua execução.

Buscando ampliar nosso referencial de planejamento estratégico e suas nuances, continuamos com o que foi observado pelos autores que se seguem; Chiavenato (1995) considerou que o planejamento estratégico apresenta basicamente as seguintes características: - é projetado em longo prazo; - está voltado para as relações entre a empresa e o seu ambiente; - envolve a empresa como um todo. Segundo Cobra (1995, p. 16), planejar estrategicamente é criar condições para que as organizações decidam rapidamente diante de oportunidades e ameaças, otimizando as vantagens competitivas em relação ao ambiente concorrencial em que atuam.

Cobra (1995) ainda afirma que o planejamento estratégico é uma ação administrativa que visa prever o futuro ambiente e os desafios que uma organização deverá enfrentar, definindo as decisões cruciais para o direcionamento estratégico. Dentro deste raciocínio, Oliveira (1994) afirma que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, consequentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos e desafios estabelecidos para a empresa. O planejamento estratégico empresarial tem a função de estruturar a empresa para um futuro sustentável, estando fundamentado em bases mais solidas e menos empíricas. Já o planejamento estratégico familiar preocupa-se em desenvolver e harmonizar a família para que a estrutura empresarial seja um suporte aos negócios, e não um problema.

Concluímos assim, que uma das chaves para a profissionalização e aumento do tempo de vida da empresa familiar é o planejamento estratégico amplo, compreendendo assuntos familiares e empresariais e como evidenciado acima pelos diversos autores o ato de se planejar eleva as possibilidades de sobrevivência das empresas.

Abaixo demonstramos os dados de sobrevivência das empresas no Brasil de forma geral:

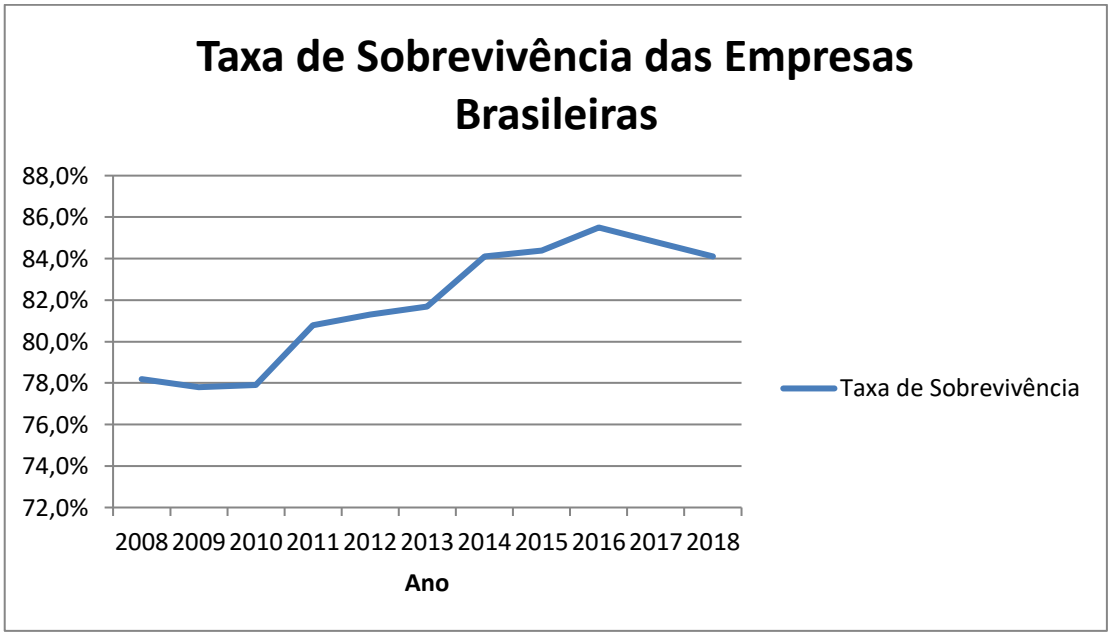

Gráfico: Economia/G1 Fonte: IBGE

De acordo o artigo publicado no g1.com com o levantamento acima, das cerca de 889,5 mil empresas criadas em 2008, apenas cerca de 225 mil continuavam em operação em 2018. Ou seja, somente 25,3% das empresas conseguiram se manter ativas por mais de uma década. Apenas uma em cada quatro empresas conseguiram se manter em atividade por mais de 10 anos. Em média, 18,5% das empresas criadas encerram suas atividades em menos de um ano. Isso significa que uma em cada cinco novas empresas não conseguem sobreviver por 12 meses sequer.

Conforme o levantamento, das cerca de 4,4 milhões de empresas ativas em 2018, 3,7 milhões já estavam em atividade no ano anterior.

Com isso, a taxa de sobrevivência das empresas brasileiras foi de 84,1% em 2018, 0,7 ponto percentual menor que o observado em 2017. Esta foi a segunda queda seguida do indicador.

No acumulado de cinco anos, entre 2014 e 2018, a taxa de sobrevivência foi de apenas 36,3%. O IBGE enfatizou que "quanto maior o porte, maior a taxa de sobrevivência". Em 2018, 96,5% das empresas com mais de 10 funcionários sobreviveram.

Entre os que não tinham assalariados, a taxa de sobrevivência foi de 74,4%. Das com um a nove trabalhadores assalariados, a taxa chegou a 91,4%.

O IBGE enfatizou que a longevidade das empresas varia entre os estados brasileiros. Enquanto no Amazonas a taxa de sobrevivência das empresas no décimo ano de vida variou 16,4%, em Santa Catarina a variação foi quase o dobro, de 32,1%, no mesmo período.

“O ambiente microeconômico nas unidades da federação, como capacidade gestão e acesso ao crédito, é bastante diferenciado. No Amazonas, a taxa de entrada e saída das empresas foi maior, o que indica maior facilidade para se abrir uma empresa, mas também dificuldades de geri-las. Em Santa Catarina, aconteceu o oposto, o empresário parece ter um cenário mais favorável e capacidade maior de gestão”, apontou o gerente da pesquisa, Thiago Ferreira.

Esse cenário demonstra indícios de que a economia brasileira ainda não se recuperou da recessão iniciada em 2014 e agora pode sofrer mais danos com os efeitos da pandemia.

Segundo um artigo publicado na terra.com, de 27 de Janeiro de 2020, o desafio de manter uma empresa aberta e garantir sua longevidade é uma realidade brasileira, seja pela alta carga tributária, por períodos de recessão ou outros desafios comuns a todo empresário. Um desses desafios que assola o proprietário de uma empresa principalmente das micro, pequenas e médias empresas formais, ou daquelas que estão em fase de introdução ou crescimento no mercado — é a má gestão e a falta de planejamento.

O autor do artigo continua evoluindo no assunto evidenciando que na empresa familiar, há desafios adicionais. No Brasil, as empresas administradas por famílias são muito fortes e representam 90% desse mercado. Além disso, 50% das maiores empresas brasileiras são familiares.

O autor corrobora com as pesquisas que fizemos acerca dos motivos que contribuem desfavoravelmente para a perpetuação dos negócios familiares ele elabora a respeito dizendo: existem vários motivos que podem minar a longevidade de uma empresa familiar, na maioria dos casos, o problema é falta de organização, não saber administrar conflitos e não deixar claro qual a responsabilidade e função de cada familiar na empresa. Esses fatores se tornam ainda mais evidentes quando há a necessidade de fazer a sucessão administrativa da empresa.

Em geral, a sucessão da empresa ocorre com a passagem da administração de pai para algum de seus filhos. Sem um planejamento sucessório adequado, é difícil que a sucessão ocorra sem prejuízos, muitas vezes irreversíveis, para os negócios e até para a família. Esse cenário explica a alta taxa de mortalidade das empresas familiares após a primeira geração administrativa.

No presente artigo o autor se subsidia no depoimento da profissional Iris Gabriela Spadoni, advogada do Escritório Spadoni e Carvalho Advogados Associados, este presta assessoria jurídica na área de Direito Contratual e Societário. Em sua experiência, um dos fatores determinantes que prejudicam a sucessão familiar é não programar e organizar quem assumirá o papel do fundador. "Muitas vezes o fundador não deixa os herdeiros preparados para sucedê-lo na administração", explica Iris Gabriela Spadoni. "Por isso, o planejamento sucessório é tão importante."

O Autor evidencia por meio de um case de sucesso e segue nos informando que existem casos em que o fundador decide ou é aconselhado a se aposentar e passar o bastão para o herdeiro. Um caso conhecido é o da Arezzo&Co, marca nacional de calçados. Ela foi fundada, na garagem do avô de Alexandre Birman, atual CEO da marca. Seu pai criou a empresa em 1972 e, em 2013, Alexandre assumiu o comando da companhia.

O autor ainda afirma que, contudo, casos de sucesso como o da Arezzo são raros. E o mais comum é a passagem do bastão apenas quando há a morte do fundador, o que agrava ainda mais a falta de planejamento sucessório.

Cabe aqui salientar que o planejamento envolve a gestão do patrimônio empresarial e familiar, possibilitando a elaboração do projeto específico que, em alguns casos, pode até gerar uma economia tributária ante o planejamento feito com antecedência e de forma organizada. Também há várias outras

vantagens financeiras como a redução de despesas com honorários advocatícios, processos de inventário e transmissão de bens etc.

Segundo um artigo publicado na revista IstoÉ, estatísticas globais apontam que somente um terço dessas organizações conseguem passar o bastão de comando para a segunda geração e, destas, apenas 15% atingem a terceira geração, a maioria das empresas familiares não sobrevive ao desaparecimento do seu fundador.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando que vivemos tempos difíceis em se tratando da crise de saúde que estamos passando, creio que os olhos e atenção deveriam ser redobrados para toda e qualquer ameaça que possa vir a se desenhar e possivelmente aterrorizar e extinguir a longevidade, entendendo esta como sendo a permanência em vida dos seres e dos organismos e sistemas que estes por sua vez fazem parte.

Assim, tendo em mente todas os papeis que envolvem uma vida humana e o desdobramento e prejuízos destes, frente a uma da ausência abrupta é imensurável, considerando em todas as esferas. Sabemos que o cenário pandêmico acelerou forçadamente muitas empresas a se submeterem a um processo de sucessão, que em muitos casos estavam despreparadas para tal acontecimento. Muitos patriarcas e matriarcas que acumulavam também o papel de empreendedores empresariais e cabeça dos negócios, vieram a faltar nesse momento, sendo que a vida lhes foi recolhida antes mesmo que estes pudessem organizar os processos e desdobramentos de suas ausências, bem como fazer conhecida as suas vontades sucessórias.

Sobre os aspectos acima mencionados faço uma importante observação: a partir deste prisma, a existência e a vitalidade têm sido mais do que nunca valorizadas, sendo estas prioritariamente para a preservação da vida humana que precede e sustenta todas as engrenagens das outras “vidas” e sistemas que o indivíduo está inserido. Aqui traço um paralelo também importante sobre os impactos que este cenário tem ocasionado a longevidade das empresas que tem sua permanência e sobrevivência comprometida uma vez que seus fundadores ou gestores se ausentam sem os devidos preparativos em termos de repasse de poder e comando.

Tendo em conta os recortes elencados acima, este artigo objetou trabalhar em cima do tema longevidade empresarial e haja vista que de acordo com as informações mineradas de uma pilha de conhecimento produzida por muitos autores e estudiosos dessa área de conhecimento e que foram devidamente coletadas, depuradas e valorizadas para a compreensão mesmo que parcial e temporal do assunto.

Identificamos em nosso estudo que existe por parte das empresas brasileiras um desconhecimento ou desinteresse pelo assunto planejamento sucessório empresarial/familiar. Em nossas verificações percebemos que o assunto não é apetecível à primeira e nem tão pouco à terceira vista, pois percebemos que esse remete à morte, falência e ausência dos seus entes e da atividade empresarial que em muitos casos é considerado como um filho também. Assuntos estes que são indigestos e por muitos são considerados tabus.

Já nos é sabido que nossa cultura tem o péssimo hábito de não planejar e esperar esperançosamente que o amanhã aconteça de forma fortuita sem que muitos movimentos forçosos sejam feitos.

Não nos foi possível entender se temos uma minúscula taxa de sobrevivência empresarial em virtude de não sermos enquanto nação, habituados a planejar, ou se, uma das razões motivadoras de não nos planejarmos para possíveis cenários adversos, empresarialmente falando, é por não termos uma longevidade admissível impossibilitando e abreviando assim o repasse de conhecimento e informação de forma estruturada e processoalizada para os sucessores.

Nas partes pesquisadas não nos foi possível reconhecer quais os segmentos tem os melhores indicadores de sobrevivência e também não conseguimos traçar um paralelo no que diz respeito ao êxito das organizações geracionais que vimos como ilustração, estarem ligadas com fatores educacionais estruturados, o que ficou evidente é que as empresas que realizaram planejamento em qualquer direção conseguiram por meio da antecipação e averiguação dos possíveis pontos fracos e ameaças conseguiram enxergar a distância a necessidade de se falar sobre o assunto e de estabelecer ações coordenadas em conjunto com a família para tratar do assunto de forma mais leve, harmoniosa e com um grande significado no que tange a entrega de propósitos e propulsão dos valores da família matizado com os valores e objetivos empresariais.

Ainda como limitações para o alcance da longevidade empresarial por meio do planejamento sucessório, percebemos que a segunda geração em linhas gerais tem um desinteresse na continuidade do negócio, por muitos fatores, e o que mais se destacou é a ausência de interesse em continuar dando sequência ao perfil martirizante de levar o negócio e a família nas costas. Muitos desses sucessores viram durante toda a vida as dificuldades enfrentadas pelos pais em manter o negócio a salvo e conciliar isso com as atividades da família. Outros herdeiros não se sentem aptos para o exercício das atividades operacionais das empresas e constatamos mais alguns que de fato não se percebiam pertencentes aquela atmosfera e viam seus futuros trilhando outros caminhos distantes do negócio familiar.

Outros prismas para estudos futuros dentro do assunto é a análise, identificação e abordagem de pessoas estratégicas para a colaboração afetiva dentro do processo de sucessão, catalisando e costurando os interesses familiares com os da organização empresarial, sabendo que existem entre esses dois universos linhas invisíveis que unem e tecem esse desenrolar futuro. Ainda gostaríamos de considerar como futuros caminhos para exploração, o papel de famílias que articulam, não cumulativamente, o papel de filhos distintos para a liderança empresarial e familiar.

Um outro recurso é se valer de uma estrutura de consultores independentes que farão as vezes de conselheiros e por sua neutralidade e imparcialidade orientarão com mais tranquilidade e foco em direção ao planejamento de uma possível sucessão futura, elencando essa ação como vital para a competitividade e existência do negócio. Esta alternativa, se bem estruturada, tendo em vista um mix de competência e vivência por parte dos conselheiros, vai trazer até um valor de mercado superior e atrelado à ação pois evidenciara aos *stakeholders* a robustez da organização e sua intenção de se perpetuar por meio de uma gestão séria e profissionalizada.

Todos os vieses elencados acima como caminhos de estudo se complementam em sua singularidade e individualidade de posição e que são do universo da família, mas que reflete e tem efeitos direto dentro da empresa familiar.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Marketing Básico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

GERSICK, K.; DAVIS, J.; HAMPTON, M.; LANSBERG, I. **De Geração para Geração:** ciclos de vida das empresas familiares. São Paulo: Negócio, 1997.

GIMENO, A.; BAULENAS, G.; COMA-CROSS, J. **Family business models**: practical solutions for the business Family. London: Palmgrave MacMillan, 2010.

KETS DE VRIES, M.; CARLOCK, Randel S.; FLORENT-TRACY, E. **A empresa familiar no divã:** uma perspectiva psicológica. Tradução de André Godoy Vieira. Porto Alegre: Bookman, 2009.

KIGNEL, Luiz; PHEBO, Marcia Setti. O Dilema das gerações: (I) Quem faz parte do núcleo familiar; (II) O Dilema da transferência de comando nas empresas familiares.). *In:* **Empresas familiares uma visão Interdisciplinar**. São Paulo: Noeses, 2017

LISONDO, Dourado Valeria; LISONDO, Hector Rafael. Autoridade, papel temporalidade na empresa familiar: uma aproximação apartir do modelo Group Relations Conferences - GRC (tavistock). *In:* **Empresas familiares uma visão Interdisciplinar**. São Paulo: Noeses, 2017.

NOVELINO, A. Crescimento e longevidade da empresa familiar. **Revista Exame,** 01 mar. 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico**. 8. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1994.

TAGIURI, Re DAVIS, J. Bivalent atributes ofthe Family Firm. **Family Business Review**, v. IX, n. 2, p. 199-208, 1996.

TONDO, Claudia. **Desenvolvendo a empresa familiar e a família empresária**. Porto Alegre: Bookman, 2014.

TONDO, Paulo. **Desenvolvendo a empresa familiar e a família empresária**. Porto Alegre: Bookman, 2014.

SITES CONSULTADOS:

https://www.terra.com.br/noticias/dino/empresas-familiares-tem-desafios-adicionais-parasobrevivernomercadobrasileiro,6d8eb371caa20498144e8d089d5f2208326wjn6k.html

http://www.spadonicarvalho.com.br

https://www.terra.com.br/noticias/dino/empresas-familiares-tem-desafios-adicionais-para-sobreviver-no-mercado-brasileiro,6d8eb371caa20498144e8d089d5f2208326wjn6k.html

https://administradores.com.br/artigos/planejamento-estrategico-uma-questao-de-sobrevivencia-e-longevidade-empresarial

https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/10/22/apenas-uma-em-cada-quatro-empresas-sobrevivem-por-mais-de-10-anos-no-pais-aponta-ibge.ghtml