



RELISE
SUCCESSÃO FAMILIAR EM EMPRESAS IMOBILIÁRIAS¹

Rosalvo Barreto²

RESUMO

O presente artigo tem como meta observar o processo de sucessão familiar em empresas imobiliárias, abordando as questões relativas ao sucesso de uma sucessão familiar e de todos os aspectos necessários para que ela ocorra com eficácia, considerando a importância do marketing nesse processo, sendo um ativo de comunicação para com os funcionários e os clientes, ao criar uma nova imagem positiva da próxima gestão, respeitando a confiabilidade do novo gestor, e ainda, concebendo importantes considerações sobre o mercado tecnológico que se relaciona dia a dia com o mercado em questão. Deste modo, o trabalho se torna importante a todos os interessados do ramo e também, aos estudantes de marketing e administração, por conter informações valiosas sobre a sucessão familiar, sendo um referencial teórico construído a partir de revisão de literatura, atualizado e introdutório.

Palavras-Chave: Sucessão familiar; Mercado imobiliário; Marketing; Gestão; Administração de empresas.

ABSTRACT

The present article aims to observe the process of family succession in real estate companies, addressing the issues related to the success of a family succession and all aspects necessary for it to occur effectively, considering the importance of marketing in this process, being an asset of communication with employees and customers, by creating a new positive image of the next management, respecting the reliability of the new manager, and also by designing important considerations about the technological market that relates day by day with the market in question. In this way, the work becomes important to all the interested ones of the branch and also, to the students of marketing and administration, to contain valuable information on the family succession, being a theoretical referential constructed from literature review, updated and introductory.

Keywords: Family succession; Real estate market; Marketing; Management; Business administration.

¹ Recebido em 04/06/2019.

² Instituto Rosalvo Barreto. suporte@rosalvobarreto.com.br

Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo, v. 4, n. 6, p. 249-259, nov-dez, 2019

ISSN: 2448-2889



RELISE

250

INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como meta observar o processo de sucessão familiar em empresas imobiliárias. Para isso iremos destacar o processo de sucessão, o protocolo familiar, e estratégias de marketing para a sucessão familiar, que envolvem respectivamente a prática do marketing de relacionamento com os clientes, e do endomarketing, com os funcionários, com o intuito de passar a gestão e diretoria da empresa para o próximo responsável, sem que se quebre a confiança que o público e os funcionários tem na atual gestão.

A confiança criada ao longo de anos, pelos patriarcas da empresa, seja mãe ou pai, com o público, e com os funcionários, pode ser um impedimento para a sucessão. Na maior parte das vezes a sucessão familiar só ocorre quando não há outra opção. E aí é que se encontra o principal erro. Não adianta realizar a sucessão porque o responsável pela Imobiliária teve um infarto ou um AVC (Acidente Vascular Cerebral). A sucessão deve ser feita de modo progressivo.

Para que a sucessão seja feita com sucesso, e de modo progressivo, e para que a empresa como fonte de rentabilidade familiar seja mantida, é necessário que os futuro gestores (Filhos, Sobrinhos, Esposa, Marido, Afilhados, enfim, qualquer pessoa na escada de sucessão) estejam já participando das atividades da empresa.

A principal forma de gestão, é conhecer todos os processos da empresa, desde as atividades administrativas, até a gestão de recursos humanos e os processos de venda e publicidade, e para isso, a rotina da empresa precisa ser assimilada pelo novo gestor, e principalmente aceita.

Diante disso, essa pesquisa se justifica pela necessidade de compreender a sucessão familiar em um momento tecnológico, hipermoderno, em que muitas empresas são sumariamente administradas e gerenciadas pela internet.



RELISE

251

Nossos objetivos consistem em compreender o que é a sucessão familiar, como ela se caracteriza, e quais as novas configurações da sucessão familiar no mundo moderno.

Para alcançar os objetivos propostos, faremos uma leitura de livros e artigos publicados sobre o tema, sendo esta uma pesquisa qualitativa e puramente teórica, que seleciona os conteúdos com base em uma revisão de literatura, dos artigos publicados sobre o tema nos últimos 5 anos.

Por isso, nosso primeiro capítulo descreve a sucessão familiar, elencando suas principais características. Nosso segundo capítulo apresenta as novas configurações mercadológicas para a sucessão familiar, avaliando a perspectiva do mercado imobiliário no século XXI, enquanto que nosso terceiro item apresenta a perspectiva do marketing como aliado nesse processo.

A SUCESSÃO FAMILIAR EM EMPRESAS IMOBILIÁRIAS

As empresas familiares são sumariamente diferentes das empresas cuja gestão é extremamente racional e não leva em consideração laços paternalistas e afetivos. Essas empresas possuem configurações diferentes das empresas convencionais e são administradas levando em conta que a família é a principal agente da gestão. A ela são dados os frutos do trabalho da empresa, e é dela que se cobra, num contexto geral, as soluções para as dificuldades que surgem no meio do caminho.

Diante disso, Matesco (2014, p.14) aponta que

Empresas familiares tendem a não apresentar racionalidade como elemento fundamental em seus processos e decisões. Essa característica se desdobra em uma gestão subjetiva, informal e empírica, práticas paternalistas, políticas de cargos e salários e contratações por confiança e pouca ênfase em gestão por competências ou cobrança por desempenho. Essa abordagem difere tanto em essência quanto no próprio método dos conceitos normalmente aceitos e praticados no mundo das grandes corporações não familiares. Entretanto, apesar de possuírem práticas de gestão tão distintas entre si e de haver um consenso de que processos racionais tendem a propiciar melhores decisões, tanto empresas não familiares



RELISE

252

quanto as de controle familiar vêm construindo, ao longo da história, uma trajetória de êxito empresarial que perdura ao longo dos tempos.

A gestão de uma empresa familiar é sim, diferenciada das empresas convencionais. O que precisamos conter na informação principal é que o processo de gestão dessas empresas precisa necessariamente ser considerado de forma racional, deixando a afetividade de lado, pois independentemente do sucesso da gestão familiar, ainda assim, um processo de sucessão familiar precisa ser friamente calculado para promover a eficácia que se espera.

Para isso, é que se estuda o protocolo familiar, como um contrato que vai gerir todo o processo de sucessão, que dá poder ao gestor de tomar decisões individuais e em quais casos deve procurar uma reunião com a família proprietária da empresa para garantir que a melhor decisão seja tomada.

O protocolo familiar é um acordo consensual entre todos os membros da família que estão relacionados à empresa. Ali, neste documento, firmado como parte essencial da gestão da empresa, se trata as questões mais importantes do processo gerencial.

Neste acordo se define, desde as etapas de compra, de contratação, até mesmo estratégias de marketing da empresa. As decisões estão pré firmadas e qualquer atitude gerencial necessária, aquém do que está disponível no documento, deve ser debatido e firmado com a família responsável.

O protocolo é peça-chave na composição das três dimensões que integram o sistema da empresa de controle familiar – a família, a propriedade e a gestão –, especialmente considerando que os atores de cada uma destas dimensões podem ter visões e interesses diferentes em relação aos mais variados temas. Cada uma dessas dimensões deve ser gerida segundo sua própria natureza, suas diretrizes e seus documentos-base. O protocolo rege, sobretudo, a esfera da família, atuando entre (e intra-) gerações e no seu relacionamento com a empresa. O acordo de sócios atua na esfera da propriedade, e o estatuto ou o contrato social atua na esfera da gestão. É natural, porém, que o conteúdo desses documentos tangencie temas relacionados às outras dimensões. O gerenciamento dos temas próprios de cada esfera dependerá, portanto, da cultura e da estrutura da família e da organização[...]. (IBGC, 2018, p.12).



RELISE

253

Para considerar que uma empresa familiar apresentou sucesso em um processo de sucessão, serão precisos que três aspectos principais sejam cumpridos. Entre esses aspectos estão:

a) O marketing de relacionamento com os clientes e o endomarketing empresarial permitindo que a velha e a nova gestão após o processo de sucessão, irá manter a confiança das pessoas envolvidas no processo de mercado.

b) Que o lucro não sofra nenhuma alteração negativa que possa vir da sucessão familiar, pois isso indica que a troca da gestão não passa credibilidade ao público, nesse caso, o lucro é uma medida para o sucesso do processo.

c) Que a nova gestão possa trazer modernidade aos processos comerciais realizados pela antiga gestão, fazendo com que sejam respeitados os clientes, mas que se possa ampliar a base de clientes.

Diante desses três pontos, conseguimos compreender que o processo de sucessão familiar foi executado com sucesso. Para que se alcance essas necessidades primárias da sucessão, uma questão deve ser levada em conta, o planejamento da sucessão, que considerará aspectos necessários ao processo.

O planejamento levanta questões importantes na realização da sucessão familiar, considerando

- Qual a confiança que os clientes possuem na empresa? Ela seria transferida a outra gestão? Como fazer isso?
- Qual a relação que os funcionários da imobiliária mantêm com seu gestor? Eles poderão ter o mesmo desempenho na gestão do novo líder?
- Quais modernizações a nova gestão pode trazer para a empresa? Qual a necessidade da empresa nesse momento?
- Por que é necessário realizar a sucessão familiar nesse



RELISE

254

momento e quais os benefícios que esta mudança pode trazer para a empresa?

Por isso, é feito um planejamento, já que a sucessão familiar, para atingir seus objetivos principais, é feita de modo gradativo.

E assim diz Léa (1991, p.125) ao apontar que o planejamento é o fator mais crítico da sucessão enquanto processo completo de gestão.

El factor más crítico para asegurar la continuidad de un emprendimiento familiar es planificar con anticipación. No hay prácticamente nada - excepto la más ciega buena fortuna - que pueda llevar a buen término la sucesión si nadie ha pensado en ello con anticipación. Por esta razón, todo fundador o dueño de una empresa debe empezar a elaborar un plan de sucesión con la mayor antelación posible. Si después las circunstancias impiden que la familia se haga cargo del emprendimiento, lo único que se habrá perdido será el tiempo invertido en la planificación. Pero si el presidente de la empresa piensa en retirarse - o la firma se enfrenta con una acefalía imprevista - y no existe un plan de sucesión, las consecuencias pueden ser catastróficas.

Nesse sentido, se o planejamento é um dos aspectos mais essenciais da gestão empresarial, compreendemos que ele está relacionado com a recepção da comunidade e do corpo de funcionários pela mudança da gestão. Condicionamos a compreensão de que o marketing desempenha papel essencial, pois a imagem da empresa, é um dos aspectos mais importantes na sucessão familiar.

O MARKETING COMO AUXILIADOR NO PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR

Para melhor compreender as necessidades da sucessão familiar definimos que o marketing é a principal ferramenta nessa jornada. Pois o marketing é responsável por criar uma imagem positiva diante da clientela, e do corpo de funcionários.



RELISE

255

Nesse sentido, os clientes e os funcionários irão manter uma relação com a nova gestão. Esse processo é principalmente gerenciado com a lentidão necessária à introdução de um novo gestor.

Barreto (2018, s/p), estabeleceu um estudo sobre sucessão familiar, que está presente em seu site de consultoria imobiliária. Nesse caso, analisou a imobiliária Moresco, em Brusque (SC).

Comunicação é a forma como nós nos relacionamos, seja trocando informações, fazendo questionamentos e expressando o que sentimos e pensamos. Agora aplique isto na empresa, e mais ainda, numa empresa de Gestão Familiar que esteja passando por um processo de sucessão. Neste momento, é preciso compartilhar fortes valores da cultura organizacional para garantir a uniformidade de discurso e expectativas dentro da empresa, evitando assim expectativas desagradáveis, por falta de compreensão clara do que está por vir. Esta comunicação deve gerar o entendimento do processo a fim de que todos possam compactuar de expectativas claras para alcance de metas. Mais do que dizer algo, é preciso que o outro lado, o receptor, entenda claramente o que está sendo dito de forma clara e objetiva. Só uma comunicação eficiente garantirá o equilíbrio organizacional, principalmente em períodos como os de sucessão familiar (BARRETO, 2018, s/p).

De modo que, se numa empresa imobiliária de pequeno porte, localizada em uma cidade pequena, ou mesmo, uma empresa que é muito popular e conhecida, os encontros, reuniões, jantares, com a população que é cliente ou que já foi cliente podem ser promovidos para falar sobre os investimentos da imobiliária na cidade, sobre uma pesquisa de mercado que possa trazer para a base novos clientes, interessados em alugar imóveis ou mesmo vender esses imóveis, podem perceber nesses encontros, a presença do futuro gestor, que se apresentará diante da comunidade, conversará um pouco, sem compromissos pré firmados.

A presença desse novo gestor na empresa, quando essas pessoas forem buscar serviços e o seu atendimento cordial é importante para criar a imagem de responsabilidade e acolhimento que o gestor precisa transmitir.



RELISE

256

Em empresas maiores, em grandes capitais, a figura do novo gestor, associada a campanhas publicitárias, e-mails direcionados aos clientes da base, mensagens de aniversário, e felicitações por datas comemorativas, são estratégias que aproximam a empresa do seu corpo de clientes.

Já com o corpo de trabalho, com os funcionários, o novo gestor pode começar a criar programas que melhorem a vida desses funcionários, como folgas premiadas remuneradas, ou aumentos pequenos nas comissões, pois, a partir do momento em que ele (novo gestor da sucessão) promove essas medidas, a relação desse gestor com os funcionários antigos, é vista como uma possibilidade de melhorar a vida dos funcionários dentro da empresa.

A figura do antigo gestor pode estar sempre presente, para garantir a tradição dos procedimentos da empresa, com as inovações necessárias.

A comunicação que se cria com os funcionários e o corpo de clientes, assim como a mensagem transmitida é de que essa sucessão é positiva para a empresa. A confiabilidade das pessoas na imobiliária só será transmitida à nova gestão com um certo tempo de processo. Por isso esse processo de gestão pode levar de 1 a 2 anos, ou até mais, se necessário.

Os resultados de uma sucessão bem avaliada é certamente, a permanência dos clientes da base, a ampliação de clientes, e a felicidade dos funcionários da empresa.

Para alcançar esses objetivos, é preciso ainda mais, é preciso que esse novo gestor esteja atualizado das estratégias de comunicação da empresa, diante da internet, e das novas tecnologias. Sobre isso, conversaremos no próximo item.

A EMPRESA E A SOCIEDADE TECNOLÓGICA E HIPERMODERNA

Ao compreender que o processo de sucessão familiar acontece, primeiramente dentro da empresa, mas que depende de estratégias de



RELISE

257

comunicação para se efetivar com sucesso, acrescentamos que na hipermodernidade, conceito elaborado pelo filósofo Gilles Lipovetsky (2015), a internet e os conceitos trabalhados tecnologicamente pela empresa determinam o seu sucesso.

Para compreender melhor, avançaremos na teoria de Lipovetsky (2015) que defende a estética de tudo, como um fator essencial para a mercantilização desse item. Para o autor, o capitalismo tem associado de modo compulsório a beleza e a estética à compra como sinônimo de felicidade.

Lipovetsky (2015), portanto, acena para a ideia de que o consumo e a estética têm uma relação profunda na sociedade. Principalmente na sociedade capitalista, em seu livro *A estetização do mundo: viver na era do capitalismo artista*, aborda o crescimento populacional e as necessidades de consumo para melhorar os aspectos estéticos. Nesse sentido a moda, seu principal objeto de análise, os cosméticos, tratamentos esportivos e de beleza, tudo que envolve a estética em uma sociedade hipermoderna de constantes autorrealizações nas mídias sociais, impõem o padrão de beleza que se espera dos indivíduos anônimos.

O Facebook, o Instagram, o Twitter, entre outros, são ferramentas que contribuem de modo acelerado para a criação dessa estética enquanto modo de vida, objetivo de vida. Os valores de vida estão diariamente contrariados, como afirma Bauman (2004), em seu livro *Modernidade Líquida*, que explora a valorização do indivíduo em meio à sociedade.

Para Bauman (2004), nunca o indivíduo esteve tão conectado e tão distanciado ao mesmo tempo. A competição estimulada pelo capitalismo induz o consumo enquanto ferramenta de controle e manutenção das estéticas sociais interpostas na vida de cada pessoa. Ou seja, cada pessoa, individualizada, não levando em conta a classe a qual pertence, busca esteticamente se destacar nas mídias sociais e na vida, a qualquer custo, com qualquer consequência.



RELISE

258

Com a época hipermoderna se edifica uma nova era estética, uma sociedade superestetizada, um império no qual os sóis da arte nunca se põem. Os imperativos do estilo, da beleza, do espetáculo adquiriram tamanha importância nos mercados de consumo, transformaram a tal ponto a elaboração dos objetos e dos serviços, as formas da comunicação, da distribuição e do consumo, que se torna difícil não reconhecer o advento de um verdadeiro “modo de produção estético” que hoje alcançou a maioria. Chamamos esse novo estado da economia mercantil liberal de capitalismo artista ou capitalismo criativo, transestético (LIPOVETSKY, 2015, p.40).

Enfim, a relação entre individualidade e consumo na era hipermoderna, tem a ver com as relações de poder estabelecidas pelo consumo e pelo capitalismo, já discorrida por Adorno e Horkheimer (1969) há muito tempo. Essas relações intrincadas provocam um fenômeno que já discutimos aqui, a exclusão de todos os que não se enquadram no padrão delimitado pelas mesmas regras sociais de consumo e estética estipuladas.

O consumo, tem direta ligação com o mercado imobiliário, pois as imobiliárias vendem a felicidade na forma da tranquilidade do lar, criando uma relação de beleza entre os imóveis, com paz, tranquilidade, lazer. Quanto mais critérios desses são explorados no mercado, maior é o valor agregado do produto.

Diante disso, compreende-se que a internet e as redes sociais, enquanto fenômeno social, devem ser muito bem administrada pelo novo gestor, para garantir a melhora dos procedimentos comerciais da imobiliária, trazendo avanço na nova gestão e melhorias nos processos comerciais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos aspectos estudados, conclui-se que o processo de sucessão familiar depende primeiramente da forma como esse processo é feito e executado, com base em um planejamento e ações de marketing bem elaboradas, criando intimidade, e um bom relacionamento tanto com clientes quanto com funcionários.



RELISE

259

Conclui-se ainda que a participação do novo gestor nessas melhorias é essencial para que ele seja associado à reforma desse ambiente imobiliário-empresarial. A sua participação deve ainda levar em conta as transformações sociais, criando inovações no modo de agir da empresa, sem fugir às tradições das negociações da gestão anterior, já que se considera que os últimos 10 anos foram modificadores, em todos os sentidos, para todas as áreas comerciais.

Tendo essas garantias, o processo de sucessão familiar será bem administrado e efetuado com sucesso e eficácia.

REFERÊNCIAS

ADORNO, Theodor. HORKHEIMER, Max. **Dialética do Esclarecimento**. São Paulo: Zahar, 1985.

BARRETO, Rosalvo. **O Marketing como apoio na Sucessão Familiar**. Curitiba, 2018. Disponível em <<https://www.rosalvobarreto.com.br/gestao-familiar/o-marketing-como-apoio-na-sucessao-familiar/>> Acesso em 06 de Maio de 2019.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida**. São Paulo: Zahar, 2004.

IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa). **O Papel do Protocolo Familiar na Longevidade da Família Empresária**. São Paulo: IBGC, 2018.

LÉA, James W. **La Sucesión del management em la empresa familiar**. Barcelona: Granica, 1991.

LIPOVESTKY, Gilles. **A estetização do mundo: viver na era do capitalismo artista**. São Paulo: Cia das Letras, 2015.

MATESCO, Karen. **A problemática da Sucessão em empresas familiares e a instrumentalização da governança corporativa: Um estudo de caso**. Rio de Janeiro: FGV, 2014. Disponível em <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/12275/dissertacao_mex_versao_final_completa.pdf> Acesso em 06 de Maio de 2019.