

PROBLEMAS DE SUCESSÃO E A SOBREVIVÊNCIA DAS EMPRESAS FAMILIARES

Luiz Marcelo Antonialli^()*

RESUMO

O objetivo do trabalho foi contribuir teoricamente através de revisão bibliográfica ao analisar os problemas ligados a sucessão em empresas familiares que podem colocá-las em risco de sobrevivência e, apontar as possíveis ações preventivas que facilitam o processo e minimizam os conflitos. A sucessão é uma etapa importante, delicada e inevitável no ciclo de vida das empresas familiares, envolve o sucedido, o sucessor, a família, a empresa, o mercado e a comunidade. Entre os problemas ligados ao processo sucessório destacam-se: a pouca atenção ao planejamento da sucessão pela maior parte dos empresários; a dificuldade do fundador para a transferência do poder; divergências entre sucedido e sucessor; divergências entre sócios; desinteresse ou pouco preparo dos sucessores para o negócio; número excessivo de sucessores; divergências ou rivalidade entre familiares; regras da família e da empresa se misturam ou não são claras; diferenças marcantes na participação acionária; resistência dos funcionários quanto as futuras mudanças; finalmente, insegurança dos funcionários a respeito do futuro da empresa. As possíveis ações preventivas que podem minimizar os problemas e conflitos envolvidos na sucessão e aumentar as chances de sobrevivência das empresas familiares resumem-se no planejamento da sucessão e o preparo de todos envolvidos para o processo (sucedido, sucessor, família e empresa).

^(*) Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Administração - FEA/USP. Professor do Departamento de Administração e Economia da Universidade Federal de Lavras. E-mail: dae@ufla.br.

INTRODUÇÃO

A sucessão, em nível mundial, representa uma fase complicada na vida das empresas familiares porque envolve o processo de transferência de poder e capital para as novas gerações.

O ciclo de vida da empresa familiar é definido por Lodi (1987) através do conjunto de quatro fases: fundação, crescimento, apogeu e declínio. A empresa está atada a biologia individual de um fundador de sucesso que floresce e decai e; a sobrevivência da empresa está na capacidade da família em administrar as suas relações com a firma e evitar as forças centrífugas nas fases de sucessão. O ditado popular, já consagrado pelo folclore “pai rico, filho nobre e neto pobre” ilustra a situação que pode ser evitada se o processo de sucessão familiar for estrategicamente planejado e organizado.

Porém, para Bethlem (1994), o ditado popular acima, provavelmente, originada de uma afirmação de Thomas Jefferson e transportada para a literatura brasileira por Lodi (1987), não parece se confirmar nos Estados Unidos, onde Jefferson morava, nem no Brasil. Apesar do grande número de pesquisas norte-americanas sobre empresa familiar, não foi encontrada nenhuma pesquisa que confirmasse essa frase.

Segundo Scheffer (1993), tem-se conhecimento de um número considerável de empresas familiares passando por processos de sucessão e, neste período, freqüentes conflitos e diferentes tipos de resistências emergem, envolvendo membros da família e profissionais que atuam na área.

De acordo com Oliveira (1993), encaminhar cedo e de forma segura a sucessão está longe de ser hábito rotineiro nas pequenas, médias e mesmo nas grandes empresas familiares, principalmente, na primeira geração, basta saber que apenas metade das empresas criadas no Brasil passam para a segunda geração e destas apenas 5% vão para a terceira geração.

No Brasil, as empresas familiares são maioria, e representam segundo vários autores, embora com números divergentes, acima de 90% do total de empresas do país. Netz (1992), afirma que elas representam 99% das empresas privadas e

respondem por dois terços dos empregos, desempenhando importante função na economia. Para Martins (1981), representam 97% das empresas brasileiras; Bethlem (1989) afirma que os grupos empresariais brasileiros de propriedade familiar totalizam cerca de 90%. Entretanto, advoga Moreira (1983) que 20% dessas empresas estão passando por processos de sucessão, que irão demorar cerca de 3 a 5 anos para serem concluídos; acrescentando ainda “... as demais companhias já passaram ou ainda vão passar por esta fase”.

Martins (1981), define a empresa familiar como aquela controlada por membros de uma única família, incluindo a empresa limitada e também de capital aberto, onde em ambos os casos, a família tem efetivo controle.

Segundo Bethlem (1994), existem inúmeras pesquisas americanas envolvendo a sucessão, porém, infelizmente, é pequeno o número de pesquisas brasileiras abordando o assunto. Portanto, para o autor, é imprescindível que os profissionais e autores interessados em empresas familiares pesquisem.

De acordo com Bernhoeft (1988), o processo sucessório em empresas familiares tem suas particularidades e sutilezas; geralmente envolve fundadores, sucessores, família, empresa, fornecedores, clientes, etc. Nem sempre é fácil encontrar um sucessor que seja aceito pelos membros da família quanto pelos empregados.

Na opinião de Lodi (1994) o comprometimento do fundador ao criar o negócio, geralmente, não acontece na segunda geração onde muitos familiares estão no negócio pelo dinheiro e pela obrigação, e não pelo comprometimento. Para o autor, esse é o início da morte das empresas familiares, onde o plano de sucessão do negócio familiar depende do tipo de comprometimento das pessoas e da capacidade de transmiti-lo.

O processo sucessório deve, portanto, ser considerado como uma etapa importante e vital para sobrevivência das empresas familiares, necessitando serem tomadas medidas preventivas para que esta delicada etapa da vida dessas empresas tenha o êxito desejado, em outras palavras, que a “tocha” seja passada para a geração seguinte com sucesso.

O objetivo do trabalho foi contribuir teoricamente através de revisão bibliográfica ao analisar os problemas ligados a sucessão em empresas familiares que podem colocá-las em risco de sobrevivência e, apontar as possíveis ações preventivas que facilitam o processo e minimizam os conflitos.

Características da Empresa Familiar

A empresa familiar caracteriza-se, conforme Gaj (1990), como aquelas com capital aberto ou fechado, que foram iniciadas por um membro da família que, as passou ou tem a intenção de passar, a um herdeiro direto ou parente por casamento; também, poderá haver membros da família participando da gestão da empresa e dela se beneficiando.

Segundo Lodi (1986), a empresa familiar é aquela onde a sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e, onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador. Esse conceito nasce para o autor, geralmente, com a segunda geração de dirigentes, ou porque o fundador pretende abrir caminho para eles entre seus antigos colaboradores, ou porque os futuros sucessores precisam criar uma ideologia que justifique a sua ascensão ao poder.

Nos Estados Unidos, calcula-se que 20% das quinhentas maiores empresas listadas na revista *Fortune* são empresas familiares; nomes famosos lideram certos ramos da economia, como Du Pont, Ford, Chase Manhattan, Cargill, Corning Glass, Upjohn e Firestone. Na Europa, a maioria das grandes empresas são familiares como: Olivetti, Rothschild, Michelin, entre outras. Em ambos os continentes, as empresas familiares bem sucedidas resultaram de dinastias familiares bem estabelecidas, educadas e renovadas (Lodi, 1986).

No Brasil, há também vários exemplos de empresas familiares bem sucedidas, tais como: Grupo Matarazzo, Grupo Votorantin, Agroceres, Pão de Açúcar, Grupo Odebrecht, conglomerado Globo, Mesbla, Klabin, Grupo Bradesco, Grupo Itaú, Aracruz, Artex, Supermercados Eldorado, Perdigão, Lojas Pernambucanas, entre outras

(Bethlem, 1994). Todas tiveram seus fundadores, que com o talento pessoal conseguiram transformá-las em empresas bem sucedidas, em alguns casos, o processo sucessório foi tranquilo e, em outros, cobertos de conflitos e problemas.

O grupo de grandes empresas familiares acima citado fazem parte da minoria das empresas familiares do país, que na realidade, são compostas na maioria por micro, pequenas e médias organizações.

Scheffer (1993), analisando o funcionamento das empresas familiares brasileiras com maior profundidade, percebeu que o exercício de uma liderança marcadamente empreendedora de seus empresários fundadores refletia-se nas políticas adotadas, como decorrência, conduzia a uma administração, geralmente, fundamentada em critérios pouco impessoais; observando-se entre outros indicadores, a centralização de comando, ênfase em critérios como confiança mútua e tempo de convivência, também, o fator competência ficava muitas vezes a um segundo plano. Observou ainda a autora, que muitas empresas familiares têm enfrentado dificuldades de continuidade, principalmente, ao alcançarem a terceira geração de sucessores. Uma das principais causas apontada por diversos autores consiste na falta de planejamento ou na condução pouco adequada do processo sucessório. Para Cohn (1991), apenas 5% das empresas fundadas por famílias preparam a geração seguinte.

Por outro lado, são também apontadas oportunidades que as empresas familiares possuem, e que as diferem de outros tipos de empresas; esses pontos fortes são apontados por Lodi (1977) como sendo: a) recursos de capital disponíveis pela família, aval pessoal e patrimônio de familiares que podem ser levantados nos momentos de crise; b) reputação e relações no país, onde a família estende o seu tradicional nome na proteção aos novos investimentos; c) lealdade aos empregados, dirigida à pessoas concretas e não a objetivos impessoais; d) união entre acionistas, onde a compreensão transcende a sala do conselho; e) sensibilidade para evitar atos contrários ao interesse social; f) continuidade sucessória.

Soares, Machado e Marocco (1997), ao estudarem o processo de gestão das empresas

familiares discutem uma série de problemas e vantagens que são peculiares da administração dos negócios em família. Para as autoras, os principais problemas têm sido: estrutura organizacional mal definida; ausência de regras claras para orientar a gestão; dificuldade no estabelecimento de funções, direitos e deveres de cada membro da família; desrespeito à hierarquia; impunidade no caso de desobediência às regras; expectativa de ascensão imediata por ser membro da família; não levar em consideração a competência na hora de dividir tarefas; uso da estrutura organizacional para fins particulares; interferência de problemas familiares na empresa; inexistência de normas rígidas e profissionais para a contratação de familiares e amigos; finalmente, não discutir abertamente os problemas e conflitos. Por outro lado, as principais vantagens detectadas na gestão das empresas familiares foram: menor preocupação com a segurança; maior envolvimento; liberdade de opinião; participação e agilidade nas decisões; interesse pelo geral; maior disponibilidade para o trabalho; capacidade de suportar melhor as dificuldades; conhecimento da história da empresa; condições de estabelecer com os clientes fortes relações de credibilidade, confiança e continuidade.

Entender essas características, segundo Lodi (1986), torna-se elemento importante para a sucessão, pois, o que pode originar as dificuldades é o desconhecimento dos problemas de relacionamento entre família e empresa e, a ausência de um código de relações. Acrescenta o autor que, a pouca objetividade para avaliação da real contribuição dos parentes para a administração da empresa é um fator limitante, a empresa familiar precisa reconhecer e neutralizar seus pontos fracos e construir sobre seus pontos fortes.

A busca de uma continuidade sucessória nas empresas familiares é outro importante aspecto descrito como característica desse tipo de organização, salienta Scheffer (1993). Nesse sentido, acrescenta Barnes e Hershon (1976):

“... as famílias realmente ficam em suas empresas e as empresas ficam com a família, portanto, há algo mais profundo enraizado nas transferências de poder do que simples inte-

resses empresariais impessoais, a tradição humana de transferir heranças, posses e nome de uma geração para outra leva os pais e as crianças a procurarem a continuidade das empresas familiares”.

Sucessão nas Empresas Familiares e suas Dificuldades

A sucessão, segundo Leone (1991), é o rito de transferência de poder e capital entre a geração que atualmente dirige e a que virá a dirigir, podendo acontecer de forma gradativa e planejada, ou quando por ocasião de morte, acidente ou doença do dirigente, de forma repentina.

Em termos legais, Levenhagen (1989), acrescenta que a sucessão legítima diz respeito a tramitação dos bens do falecido aos herdeiros, de acordo com a ordem de vocação hereditária: aos descendentes, aos ascendentes, ao cônjuge sobrevivente, aos colaterais, e aos Estados, Distrito Federal ou União. Ainda, segundo o autor, na sucessão testamentária, os bens podem ser livremente destinados a qualquer pessoa; porém havendo herdeiros, o testador só poderá dispor da metade de sua herança.

Pratz citado por Scheffer (1993), coloca em termos jurídicos que a sucessão é considerada como a *“transmissão dos bens da pessoa que falece aos seus herdeiros, legítimos ou testamentários”*.

Pesquisa desenvolvida por Leone (1991) com empresários de pequenas e médias empresas de João Pessoa (PB), evidenciou que o assunto sucessão não é tabu para esses dirigentes que, a consideram como uma situação natural que deverá ser enfrentada.

Vários autores, entre eles Lodi (1986), Bernhoeft (1989) e Cohn (1991), consideram como poucos, os executivos que dedicam certa atenção para o planejamento de sua aposentadoria e, conseqüentemente, para a sua sucessão, ocasionando diversos problemas na gestão da empresa que, na maioria das vezes, poderiam ser antecipadamente resolvidos. Dessa forma, o processo sucessório torna-se uma fonte de conflitos.

Nesse sentido, Lodi (1987), acrescenta que o pior dos conflitos que infestam as empresas familiares acontece na fase de sucessão, resultado quase sempre de problemas estruturais da família cujas raízes estão 20 ou 30 anos atrás; sendo determinada a longo prazo pela maneira como os pais constituíram e educaram a família, preparando-a para o poder e a riqueza. Advoga o autor, que durante uma geração, a súbita propulsão de família modesta para família rica, se não for acompanhada de um costume familiar favorável, abala a moralidade do trabalho, o sentido de missão da empresa e, a própria atitude dos jovens.

De acordo com Bernhoeft (1988), o encaminhamento do processo sucessório nas empresas familiares passa a ter uma influência na sobrevivência e expansão da empresa, embora continue sendo relegado a segundo plano tem sido na maioria das vezes extremamente complexo devido as seguintes razões: divergência entre sócios; número excessivo de sucessores; desinteresse dos sucessores pelo negócio; diferenças muito marcantes na participação acionária; divergências entre familiares e; insegurança dos funcionários quanto ao futuro da empresa. Nesse sentido, Lodi (1986), ao tratar o problema da sucessão, aborda alguns motivos que levam as empresas familiares a falirem:

“ ... a família não estava preparada para entender a empresa; a atitude dos familiares foi de dilapidação do patrimônio; o fundador consumiu suas energias na construção do império e não teve tempo para educar os filhos; a profissionalização descaracterizou a empresa familiar; após a idade de ouro do fundador, não se conseguiu uma reorganização satisfatória; na última fase da vida, o fundador deixou sua crise existencial dilacerar a organização; não há um sucessor preparado ou não há consenso na família sobre qual dos pretendentes deve assumir; a rivalidade entre irmãos desorienta os profissionais”.

De Vries (1988), ao estudar as dificuldades que envolvem o processo sucessório nas empresas familiares destacou que estão envolvidas em uma transição de lideranças uma

série de forças psicológicas que emergem, principalmente, em três momentos: 1) quando o executivo principal se dá conta da necessidade de sua aposentadoria; 2) frente a necessidade de escolha de seu sucessor e; 3) no momento em que seu sucessor assume a tarefa de gerenciar a empresa. No primeiro caso, estaria envolvida a recusa à idéia da morte e medo da perda de poder. No segundo caso, envolve o medo da represália do grupo frente à escolha de um sucessor e, o desejo de uma solução perfeita como sentimentos mais marcantes. Finalmente, no terceiro caso, quando o sucessor assume a tarefa de gerenciar a empresa, aparece sentimentos como o apego ao passado e, a não aceitação da realidade, ambos relacionados como ambigüidades próprias de um momento de mudanças, sendo o novo executivo o depositário das expectativas do grupo para resolver os problemas.

As dificuldades típicas com que lidam as empresas familiares, são discutidas por Sprüngli (1979) chamando-as de “dez pecados capitais” que se não forem bem trabalhadas, podem pôr em risco a segurança da empresa, as quais seriam: 1) confundir os interesses da família com os da empresa; 2) não ter autonomia e a independência como objetivos principais; 3) não fazer diferença entre lucro máximo e lucro ótimo; 4) não trabalhar quando se é membro da família; 5) apresentar as contas de maneira a não pagar, se possível, nenhum imposto nem sequer perguntar-se sobre os resultados efetivos; 6) não determinar objetivos precisos; 7) não dar atenção suficiente aos financiamentos; 8) negligenciar a formação profissional e a formação permanente; 9) dispersar as forças; finalmente, 10) não ceder lugar. Acrescenta o autor que, esses pecados capitais não são cometidos somente pelas empresas familiares mas, por todas as empresas, sendo talvez mais típicos nas familiares.

Para Scheffer (1993), um aspecto importante a ser analisado é quando a sucessão envolve o próprio fundador da empresa, que devido suas próprias características pessoais (liderança, profunda dedicação ao dia-a-dia do negócio, grande nível de participação em todas as decisões da empresa, entre outras) geralmente, encontra dificuldades em organizar seu momento de saída

da empresa e preparar seu sucessor. A autora cita Kaufmann que diz:

“... a capacidade empreendedora desses homens, no entanto, nem sempre é suficiente para garantir o futuro crescimento e sobrevivência da empresa que criaram... frequentemente, as empresas perdem velocidade na segunda geração e, desaparecem na terceira”.

Netz (1992), citando a J.B. Consultoria, lista uma série de características observadas no perfil do fundador e do sucessor. Quanto ao fundador, destacam-se: a ênfase à prática dos negócios em detrimento a formação acadêmica; força em microeconomia; tendência a especialização; orientação para o produto; dificuldade de trabalho por consenso; autoritarismo; conservadorismo; internacionalização tardia; finalmente, culto a ética de trabalho e a austeridade pessoal. Quanto ao sucessor, por sua vez, destacam-se: formação acadêmica mais sólida; força em macroeconomia; tendência a generalização; orientação para o mercado; prática da administração participativa; gosto por estilos diferentes de gestão; internacionalização mais cedo; finalmente, comportamento mais hedonista.

Outra grande dificuldade no processo sucessório das empresas familiares encontrada na literatura é a transferência de poder, citada por muitos autores, como a base de toda a problemática. Estudos de Barnes e Hershon (1976) mostram que a transferência de poder da primeira para a segunda geração raramente ocorre enquanto o fundador está vivo ou em cena, ao contrário, ocorre é um período de transição de grandes dificuldades, tanto para as gerações mais velhas, quanto para as mais novas. Para o fundador, desistir da empresa é como assinar seu próprio atestado de óbito; para os filhos sucessores, a pressão é quase idêntica.

Lodi (1989) cita outros motivos freqüentes pelos quais os sucedidos concentram o poder, são estes: a) um empresário que não tem segurança quanto a capacidade de seu sucessor; b) um empresário que chegou muito tarde à presidência, substituindo um antecessor também concentrador; c) a falta de saída honrosa e

viável, dedicando-se a outros empreendimentos pelos quais um dia esteve interessado.

Kanitz e Kanitz (1978), alertam sobre a relação entre pai e filho nas empresas familiares e, introduzem outros elementos como dificuldades na transferência do poder. Além de pertencerem a gerações diferentes, que por si só pode ser fonte de conflitos, existe a forte variável de relação subordinado-patrão. As forças que estariam envolvidas na relação pai-filho, segundo os autores são: aspirações do pai em relação a seu próprio ser; aspirações do pai com relação ao filho e; aspirações do filho em relação para consigo.

Cohn (1991), acrescenta nesse sentido que, é difícil para um empresário de 60 anos entender algumas decisões tomadas por alguém de 35, ou vice-versa, talvez em função de que acredite que os jovens de hoje pareçam mais jovens do que ele quando tinha a mesma idade. Para o autor, as diferenças de faixa etária exercem um impacto significativo na operação de transferência de propriedade bem sucedida das empresas familiares.

Para Bernhoeft (1989), em relação ao sucessor devem ser considerados aspectos importantes tais como seu interesse pessoal (precisa gostar do negócio); seu relacionamento com o sucedido; sua ocupação no espaço familiar e da organização; sua área de atuação (por onde entrar na organização). Ainda, há fatores que quando presentes, podem ocasionar maiores problemas ao processo de sucessão, os quais: possibilidade de existência de um grande número de sucessores (entre filhos, genros, noras, etc.); desinteresse dos sucessores pelo negócio; ou ainda, a falta de uma liderança natural. Nesse sentido, Castanheira (1991) faz um comentário interessante:

“... cada vez é maior o número de mulheres atirando-se nos negócios da família; em certos casos desafiam irmãos, primos e outros parentes homens em processos de sucessão, convencidas de que não podem ficar fora do páreo porque são mulheres; trocam bolsas e esmaltes por pastas e canetas e se enfiam nas empresas do pai, aos trancos e barrancos, vão conquistando espaços e parcelas de poder”.

Este século vem sendo marcado pelo contínuo processo de emancipação da mulher, onde cada vez mais, elas conquistam espaço e respeito na família, na sociedade e nos negócios. Gomes (1997), ressalta os pontos fortes do estilo feminino de administrar, onde destacam-se a intuição aguçada, decisões amadurecidas, zelo nos relacionamentos e, suavidade no poder como qualidades das mulheres na condução dos negócios. Dessa forma, em períodos de sucessão, cada vez mais as mulheres (filhas, noras, tias, etc.) conscientes de sua capacidade gerencial, lançam-se na disputa pela conquista do seu espaço de poder nas empresas familiares.

Além, das figuras do sucedido e do sucessor, conforme discutido, são também elementos importantes na análise do processo sucessório a família e a empresa. Quanto a família, Lodi (1986) destaca que esta precisa entender que os parentes nem sempre são os melhores sócios. Ela precisa ser levada a compreender e respeitar a empresa, passando a desconsiderar pressões para empregar parentes incompetentes ou despreparados, evitando descapitalizá-la através do uso indevido de seu patrimônio.

Cohn (1991), alerta que quando se tem membros da família na empresa, é importante que seja feita uma distinção clara entre as regras familiares e as empresariais, como forma de evitar conflitos em potencial.

A rivalidade entre sucessores, para Lodi (1989) é outro problema, pois, durante o conflito na empresa, perde-se tempo demasiado em hesitações, em procrastinações ou em tentativas frustradas de negociar o inegociável. Segundo o autor, o pai presidente, geralmente, apresenta uma atitude de omissão na esperança de que as coisas componham-se por si só. Nesse sentido, Netz (1992) apresenta o exemplo das Casas Pernambucanas, onde a briga dos herdeiros fez com que o grupo perdesse mercado para a concorrência.

Bernhoeft (1988), cita outros problemas ligados a sucessão tais como: a divergência entre sócios; as diferenças muito marcantes na participação acionária entre sócios; o fundador encarar a empresa apenas como meio de gerar segurança para os filhos; insegurança dos funcionários quanto ao futuro da empresa por

falta de orientação estratégica e operacional; insatisfação ou desinteresse pessoal do fundador em relação ao futuro tanto da empresa quanto dos familiares e; mais grave ainda, quando o sucessor não consegue conquistar espaço próprio na estrutura familiar, na empresa e junto ao fundador.

Cohn (1991), enfatiza a importância da preparação dos familiares para a discussão de questões que envolvem a empresa como, por exemplo, quem ficará encarregado pela sucessão, quando acontecerá e, como ocorrerá. Para o autor, o despreparo da família pode originar problemas como a falta de comunicação e cortesia.

Scheffer (1993), pesquisando empresas familiares em Porto Alegre (RS), identificou três fatores principais que dificultaram a sucessão: visão diferenciada do negócio entre sucedido e sucessor; rivalidade entre familiares pela posse do controle da empresa e; despreparo da família para o entendimento do processo sucessório.

Do ponto de vista da empresa, os estudiosos destacam pontos fundamentais que precisam ser acompanhados no processo sucessório, principalmente, quanto a resistência dos funcionários em aceitar as mudanças. De Vries (1988), alerta para a possibilidade de sabotagens, quando alguns membros da empresa, desejando ou não, podem evitar de participarem do processo.

Possíveis Ações Preventivas para a Sucessão

Frente as dificuldades que podem surgir nos períodos de sucessão nas empresas familiares, os autores consultados sugerem diversas ações preventivas que podem facilitar o processo e, evitar os conflitos. Tais ações, incluem medidas pessoais e profissionais que envolvem todos envolvidos no processo (o sucedido, o sucessor, a família, e a empresa) que, quando presentes, encaminham a sucessão com maior eficiência para a organização (Scheffer, 1993).

Uma das estratégias mais citadas é a profissionalização, que para Lodi (1986), significa o processo de assumir práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas com adoção de métodos

impessoais e racionais; que incluem a integração de profissionais na direção e gerência da empresa.

De acordo com Bernhoeft (1989), a profissionalização representa a conscientização dos que detêm o poder e a propriedade, de que a sobrevivência da sua empresa está relacionada com a gradativa separação entre família, propriedade e administração.

Na posição do sucedido, destacam-se segundo Cohn (1991), medidas como: a preparação de um plano empresarial por escrito em conjunto com os sucessores que contenham as metas e objetivos de longo prazo para a organização; a necessidade do sucedido desenvolver alternativas de estilo de vida fora da empresa como maior dedicação a família e a *hobbies*; finalmente, estabelecer critérios de escolha do futuro sucessor como a definição dos elementos considerados importantes em seu perfil. Staviski (1990) recomenda a criação de pequenos negócios para serem geridos pelos herdeiros como forma de promover o desenvolvimento dos futuros sucessores.

Considerando a posição do sucessor, Castanheira (1991) advoga sobre a necessidade de um período inicial de experiência em empresas desvinculadas aos negócios da família, seguido por um programa de estágios para conhecer as diversas áreas da própria empresa.

Nesse sentido, Lodi (1989) ressalta várias ações preventivas a serem desenvolvidas pelos sucessores, tais como: a) começar por baixo, num trabalho duro, porém produtivo e revelador de performance; b) aprender fazendo, em função de que não se aprende a prática da administração nas escolas; c) aprender na área operacional, acumulando ao longo do tempo responsabilidades e promoções; d) avançar rápido da base para o topo, com energia para fazer uma carreira de direção, desfrutando seus melhores anos de maturidade; e) alargar o currículo através de rodízios, fugindo da especialização; f) usar companhias menores como degraus de progresso; g) formação universitária continuada; h) treinamento na área federal, familiarizando-se com os caminhos do poder; i) atuação em órgãos de classe; j) importância à cultura, com programas de leituras; entre outras.

Para as situações em que o sucessor não consegue conquistar um espaço próprio na estrutura familiar, na empresa e junto ao sucedido, nestes casos, Bernhoeft (1988) propõe as seguintes alternativas de ação: a venda da empresa a terceiros em momento de divergências toleráveis evitando um negócio desvantajoso para a família; dividir a empresa entre famílias ou sucessores; indicação de um executivo “da casa” para a empresa; a contratação de um executivo externo; finalmente, a aquisição do controle acionário por uma das partes, permitindo condução única do negócio.

Quanto a família, Cohn (1991) sugere a realização de reuniões formais com todos os membros atuantes da família para a discussão de questões da empresa, entre elas a problemática de sua transferência; todas as decisões tomadas devem ser, em seguida, comunicada aos demais familiares. Destaca-se também, a importância do desenvolvimento da competência profissional por parte dos membros da família como forma de conquistarem o respeito dos parentes, funcionários, clientes e fornecedores. Nesse sentido, Lodi (1986) propõe o estabelecimento de um código de relacionamento, incluindo doze cláusulas a serem seguidos pela família.

No caso de rivalidade entre familiares, bastante comum nas empresas, Lodi (1989) sugere medidas tais como: separação dos filhos em setores, empresas, cidades e até países diferentes, evitando deixar qualquer área de interdependência entre eles e; a consulta a conselheiros externos de longa relação familiar. O autor, recomenda ainda, para o caso de rivalidade que, seja evitado o prolongamento demasiado visando uma provável conciliação; cláusulas testamentárias; artifícios jurídicos ou qualquer outro dispositivo que mantenham os filhos juntos.

Do ponto de vista da empresa, Bernhoeft (1989) cita algumas medidas que devem ser trabalhadas dentro da organização, as quais: preparação do grupo para as mudanças decorrentes do processo de sucessão; conhecimento dos centros de poder e das lutas por este; administração das resistências; conhecimento da capacidade para inovação e;

finalmente, identificação dos funcionários com potencial para crescerem na organização.

Destaca-se ainda, a importância do processo de sucessão ser realizado em uma fase estável da organização, considerando-se os subsistemas social, técnico e gerencial. Segundo Cohn (1991), a comunicação torna-se elemento fundamental para a obtenção do apoio dos funcionários-chave, ocupando destaque, também, a alternativa de incentivos financeiros para que estes permaneçam na empresa.

Lodi (1987), coloca a possibilidade de modificações estruturais da empresa para preparar a carreira do sucessor e para facilitar o seu poder sobre a organização, referindo-se a medidas de caráter societário como: criação da *holding* para controle do grupo; a transferência de ações dos pais para os filhos e; acordos com acionistas visando a tranqüila sucessão. Acrescenta o autor que, o sucessor deve ter respaldo acionário para exercer o poder sem disputa e, que os irmãos e parentes conflitantes tenham sido afastados, levando em troca um compensador patrimonial para não entrarem em novos conflitos de sucessão.

Quando a empresa familiar entra em crise estrutural, Gallo e Lacueva (1983) propõem algumas saídas: a) separação patrimonial dos sócios; b) mudança na estrutura patrimonial com a mudança de sócios; c) entrada de novos sócios; d) deixar na empresa algumas pessoas da família e, entrar para a empresa outras pessoas da família; e) aceitar uma pessoa para dirigir as discussões inclusive sobre a estratégia da empresa; f) tornar-se independentes quanto a estrutura, mas não quanto ao patrimônio, as atividades de umas e de outras pessoas; g) integração patrimonial com outra empresa; finalmente, h) fechamento da empresa.

Acrescenta Procianoy (1994), que a abertura de capital de uma empresa familiar não é o caminho mais adequado para a solução dos problemas decorrentes do processo de sucessão. Segundo o autor, devido as características das bolsas de valores brasileiras, onde a liquidez é muito estreita para as ações ordinárias, a negociação de títulos é muito concentrada e, o preço pago pelas ações têm sido sempre muito inferior ao valor patrimonial real da companhia.

Scheffer (1993), evidenciou em sua pesquisa em Porto Alegre (RS), a preocupação dos empresários entrevistados com as seguintes ações preventivas para o processo sucessório: treinamento do sucessor nas diversas áreas da empresa; estímulo à formação gerencial do sucessor e; diálogo franco com a família sobre a condição atual e futura dos herdeiros.

Pelo exposto, conforme os diversos autores pesquisados, foi possível constatar que há diversas ações preventivas que podem facilitar o processo de sucessão nas empresas familiares, tais ações, quando trabalhadas em conjunto, possibilitam que cada parte envolvida no processo assumam sua responsabilidade e comprometam-se mais intensamente com a continuidade da empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pelo exposto, foi possível constatar que a sucessão em empresas familiares caracteriza-se como um período importante e delicado do ciclo de vida dessas organizações. Inevitavelmente, irá ocorrer em todas as empresas familiares, independente, de seu porte ou ramo de atividade. Envolve o sucedido, o sucessor, a família, a empresa, o mercado e a comunidade.

Entre os principais problemas que ocorrem no período de sucessão destacam-se: a) pouca atenção ao planejamento da sucessão pela maior parte dos empresários; b) dificuldade do fundador em transferir o poder; c) divergências entre sucedido e sucessor; d) divergências entre sócios; e) número excessivo de sucessores; f) desinteresse ou pouco preparo dos sucessores para o negócio; g) divergências ou rivalidade entre familiares; h) regras da família e da empresa se misturam ou não são claras; i) diferenças marcantes na participação acionária; j) resistência dos funcionários quanto as futuras mudanças; finalmente, k) insegurança dos funcionários quanto ao futuro da empresa.

Na tentativa de minimizar os problemas ligados ao processo de sucessão nas empresas familiares, os diversos autores consultados propõem uma série de possíveis ações preventivas que abrangem todas as partes envolvidas com

finalidade de facilitar o processo e evitar os conflitos, destacando-se:

- **Preparo do Sucedido:**

- planejamento formal da sucessão, formular plano empresarial contendo metas e objetivos de longo prazo junto com o sucessor;
- definir critérios de escolha sobre o perfil do sucessor;
- desenvolver alternativas de negócios fora da empresa para desenvolver os herdeiros;
- desenvolver alternativas e estilo de vida fora da empresa.

- **Preparo do Sucessor:**

- período inicial de experiência em empresas desvinculadas dos negócios da família, seguido de posterior estágio nas empresas do grupo para conhecer as diversas áreas da própria empresa;
- começar por baixo, aprendendo na área operacional;
- ampliar o currículo fazendo rodízios, e fugir da especialização;
- usar companhias menores como degraus de progresso;
- desenvolvimento da liderança;
- treinamento acadêmico continuado para ampliar a formação intelectual.

- **Preparo da Família:**

- reunião formal com todos os membros atuantes da família para discussão de questões da empresa, entre elas a problemática da sucessão;
- comunicar todas as decisões tomadas aos demais familiares;
- desenvolvimento profissional por parte dos membros da família para conquistarem o respeito dos parentes, funcionários, clientes e fornecedores;
- estabelecer um código de relacionamento a ser seguido pela família.

- **Preparo da Empresa:**

- profissionalização, separação gradativa entre família, propriedade e administração, caso necessário, fazer modificações societárias;
- preparação do grupo para as mudanças decorrentes do processo de sucessão;
- conhecer os centros de poder e das lutas por este;
- administrar as resistências;
- escolher fase estável da empresa para a sucessão;
- conhecer funcionários com potencial para crescer na empresa;
- comunicar os funcionários-chave e, caso necessário, formular plano de incentivo para mantê-los na empresa.

Ao se analisar o processo de sucessão nas empresas familiares verifica-se que o assunto é ao mesmo tempo interessante, complexo e delicado. Talvez, a melhor forma de minimizar a maioria dos problemas e dificuldades envolvidas, seja o planejamento formal da sucessão com a devida antecedência, de forma que todas as partes envolvidas participem e contribuam para o processo. Dessa forma, será possível evitar boa parte dos conflitos e a morte de muitas empresas.

Nota-se que a sobrevivência das empresas familiares está, de certa forma, associada ao sucesso do processo sucessório, ou seja, da eficiente transferência de poder e capital de uma geração para outra.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARNES, L. ; HERSHON, S.** A transferência de poder em empresas familiares. *Exame*. São Paulo, v.8, n° 114, pp.35-42, 27 outubro 1976. (Negócios em Exame).
- BERNHOEFT, R.** O processo de sucessão numa empresa familiar: como conduzi-lo. *Tendências do Trabalho*. Rio de Janeiro, pp.28-30, jan. 1988.
- BERNHOEFT, R.** *Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. São Paulo, Nobel, 1989. 179pp.

- BETHLEM, A. de S.** A empresa familiar: oportunidades para pesquisa. *Revista de Administração*. São Paulo, v. 29, n° 4, pp.88-97, out./dez. 1994.
- BETHLEM, A. de S.** *Gerência à brasileira*. São Paulo, McGraw-Hill, 1989, 322pp.
- CASTANHEIRA, J.** Os herdeiros que se cuidem, elas vêm por aí. *Exame*. São Paulo, v.23, n° 11, pp.56-63, 29 maio 1991.
- COHN, M.** *Passando a tocha*. São Paulo, Makron Books, 1991. 255pp;.
- DE VRIES, M. F. R. K.** The dark side of CEO: Succession. *Harvard Business Review*, v.66, n° 1, pp.56-60, jan. / fev. 1988.
- GAJ, L.** *Tornando a administração estratégica possível*. São Paulo, McGraw-Hill, 1990, 239pp.
- GALLO, M. A.; LACUEVA, F.** A crise estrutural nas empresas familiares: uma observação internacional do fenômeno. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v.23, n° 3, pp.15-21, jul./set.1983.
- GOMES, M.T.** Abaixo os homens? *Exame*, São Paulo, v.31, n° 16, p:116-124. 30 julho 1997.
- KANITZ S. C. ; KANITZ, L. M.** A relação pai e filho nas empresas familiares. *Revista de Administração*, São Paulo, v.13, n° 1, pp.33-41, jan./mar. 1978.
- LEONE, N. M. de G.** A sucessão não é um tabu para os dirigentes da P.M.E. *Anais do XV ENANPAD*. Belo Horizonte, v.7, pp.243-257. 1991.
- LEVENHAGEN, A. J. de S.** *Sucessão legítima, inventário e partilha*. São Paulo, Atlas, 1989. 172pp.
- LODI, J. B.** A empresa familiar. *IDORT*, n° 539-542, pp.41-45, jan./abr. 1977.
- LODI, J.B.** *A empresa familiar*. São Paulo, Pioneira, 1986.172pp.
- LODI, J.B.** *A ética na empresa familiar*. São Paulo, Pioneira, 1994. 138pp.
- LODI, J.B.** *O fortalecimento da empresa familiar*. São Paulo, Pioneira, 1989. 139pp.
- LODI, J.B.** *Sucessão e conflito na empresa familiar*. São Paulo, Pioneira, 1987, 151pp
- MARTINS, M. L.** Os difíceis caminhos da empresa familiar. *Indústria e produtividade*, Rio de Janeiro, n.145, pp.20-24, maio 1981.
- MOREIRA, C. D.** Esta sucessão também é complicada. *Senhor*. n°106, pp.10-18, 30 março 1983.
- NETZ, C.** O patinho feio pode ser um belo cisne. *Exame*, São Paulo, v.24, n°6, pp.52-58, 18 março 1992.
- OLIVEIRA, M. M.** A troca de comando. *Pequenas empresas, Grandes Negócios*. v.4, n° 48, pp.19-25, jan. 1993.
- PROCIANOY, J. L.** O processo sucessório e a abertura de capital nas empresas brasileiras: objetivos conflitantes. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.34, n° 4, pp.74-84, jul./ago. 1994.
- SCHEFFER, A. B. B.** *Sucessão em empresas familiares: dificuldades e ações preventivas*. Porto Alegre, UFRS, 1993, 141pp. (Dissertação de Mestrado).
- SOARES, J.; MACHADO, A.C.; MA-ROCCO, B.** Gestão em família. *Pequenas Empresas Grandes Negócios*. Rio de Janeiro, v. 9, n° 107, p:30-35, dezembro 1997.
- SPRÜNGLI, R. R.** Os dez pecados capitais das empresas familiares. *IDORT*, n° 567-568, pp.18-21. mai./jun. 1979.
- STAVISKI, N.** Quando a divisão faz a força. *Exame*, São Paulo, v.22, n° 24, pp.24-25, 28 novembro 1990.