

## PROCESSO DE SUCESSÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES

*Célia Helena Martins ROSA\**

- RESUMO: Este artigo discute sobre processo de sucessão das empresas familiares, pois, a sucessão representa uma importante e difícil etapa na vida das organizações.
- PALAVRAS-CHAVES: Sucessão, Empresas Familiares, Sucessores, Sucedidos.

### Introdução

A maioria das principais e grandes corporações que se destaca hoje no mundo dos negócios nasceu pequena e do sonho de uma pessoa, geralmente um chefe de família em busca de seu próprio empreendimento.

Com o crescimento e a abrangência de atuação, essas corporações foram obrigadas a abrir seu capital, tornando-se grandes negócios, mas mantendo o controle dentro da família.

Ainda hoje, uma expressiva parcela das pequenas e médias empresas continua sendo empresas familiares, apesar do modelo de gestão tradicional estar dando lugar a métodos mais modernos de administração.

A atuação das empresas familiares, segundo Bernhoeft (1989), está relacionada ao processo de transformação do país, tanto no campo político, como no social e no econômico.

A consciência sobre tal importância é tão evidente que a antiga idéia de que a empresa familiar era uma instituição falida, há muito foi deixada de lado. Para Vidigal (1999), as comunidades empresarial e acadêmica, desde a década de 80, perceberam a importância e a vitalidade da empresa familiar. Nos Estados Unidos e na Europa, criaram-se institutos de apoio a essas firmas, assim como cadeiras específicas são dedicadas ao assunto nas principais universidades.

Nos Estados Unidos, na George Washington University, foi criado o *Center for Family Business*, cujo objetivo é permitir que as empresas familiares possam manter sua saúde e assim sua longevidade. Esse centro de estudo faz parte da *School of Business and Public Management* que, além de manter programas de desenvolvimento de executivos, realiza pesquisas e reuniões para troca de experiência e oferece serviços que permitem às empresas manterem-se num rico processo de atualização contínua. É uma oportunidade também para a área acadêmica aumentar o conhecimento sobre as corporações familiares e os desafios que enfrentam de acordo com o contexto em que se situam.

Também nos Estados Unidos, o *Family Firm Institute*, em Boston, desenvolve estudos e reúne representantes de empresas familiares aos quais é oferecida a oportunidade de debaterem temas voltados à sua realidade, o que lhes permite um processo de aprendizado sobre métodos para o desenvolvimento do setor.

Na Inglaterra, o *The Story Hayward* divulga obras, pesquisas e estudos sobre empresas familiares. Na Espanha, o *Instituto de Servicios Superiores de las Empresas*, em Barcelona, mantém uma linha de pesquisa dedicada ao assunto.

Mas é importante ressaltar que os estudos sobre empresa familiar não são recentes. O assunto vem recebendo a atenção de estudiosos há aproximadamente três décadas, principalmente nos Estados Unidos, na Inglaterra e na Espanha.

No Brasil, podemos citar as atividades desenvolvidas nesse sentido pelo Sebrae, ao dar apoio gerencial-administrativo às empresas de pequeno porte, embora não se conheçam esforços mais energéticos para desenvolver estudos e pesquisas com o objetivo de conhecer mais profundamente a realidade das empresas familiares brasileiras. O que se

encontram são trabalhos isolados, desenvolvidos principalmente por consultores dedicados ao treinamento de sucessores empresariais.

Mesmo estando há muito tempo presentes na economia, as empresas familiares, principalmente as de pequeno e médio porte, reclamam a falta de incentivos por parte do Governo. Há muito exigem estímulo na forma de benefícios fiscais, empréstimos e até uma legislação diferenciada, mais específica.

Devido a essa carência, Bethlem (1986) resalta a necessidade da realização de pesquisas, considerando que pouco se sabe sobre as empresas familiares brasileiras. O autor sugere temas para pesquisas como:

*relacionamento familiar em empresas bem e mal sucedidas, análise da importância do senso de oportunidade dos fundadores versus administração como causa de sucesso, fatores de sucesso e insucesso no processo de escolha de novos dirigentes, a influência do ramo de negócio versus qualidade dos dirigentes como fator de sucesso das empresas e a busca do sucesso na primeira geração. (1986, p. 82)*

Considerando o importante papel desempenhado pelas empresas familiares na geração das riquezas e empregos, essa estrutura de organização e administração exige cada vez mais atenção como fonte de estudo e análise, a fim de que os administradores possam lidar mais com o assunto, principalmente em momentos decisivos para a vida da empresa, como nos processos sucessórios.

Fritz (1993) afirma que a estrutura correta ajuda não só a empresa, mas também a família, pois a forma de estruturação da empresa familiar pode determinar quem são os proprietários, quem de fato controla a empresa, quanta autoridade cabe a cada pessoa envolvida na empresa e como a empresa pode ser passada para as gerações sucessoras.

A sucessão, nas empresas familiares, afeta segmento substancial da sociedade, pois, conforme cita Netz (1992), no Brasil, as empresas familiares representam cerca de 99% do total das empresas privadas e respondem por dois terços dos empregos. Além disso, o outro fato que motiva o interesse pelo assunto é o de que, entre estas, 30% estão passando por processo sucessório, que demorará cerca de 3 a 5 anos

para ser concluído. As demais companhias já passaram ou ainda vão passar por esta fase.

## 2 A Empresa Familiar

No princípio era a família. Antes da Revolução Industrial, principalmente, pode-se afirmar que a família era o núcleo das relações comerciais. Todas as empresas eram familiares, já que a maioria das pessoas vivia no campo, cultivava, criava, plantava, construía tudo para sua própria subsistência; portanto, a agricultura era a principal forma de empresa.

Mas outras necessidades como vestir, calçar, possuir melhores ferramentas e armas fizeram com que surgissem outros tipos de negócios e serviços, tanto que, com frequência, o nome da pessoa era associado ao produto ou serviço que fornecia: o ferreiro, o artesão etc.

Isso fez surgir o comércio, que era feito basicamente através da troca. Dessa forma, a ocupação e o negócio da pessoa eram uma coisa só.

Com o advento da Revolução Industrial, outras revoluções vieram e com elas sistemas mais complexos nas relações comerciais, sociais e educacionais, que transformaram também a forma de administrar.

A empresa familiar atravessou todas essas mudanças e mantém-se presente no sistema comercial, embora tenha que se adaptar às novas regras para alcançar o objetivo de qualquer empresa: êxito.

Apesar da forma de administrar passar pelos mesmos princípios, uma empresa familiar torna-se diferente de qualquer outro tipo de negócio por alguns fatores que podem ser resumidos em um termo: personalidade.

Costuma-se afirmar que família e empresa não se misturam. Isso não quer dizer que a empresa familiar esteja ameaçada. Muitos classificam as empresas em familiares e profissionalizadas, como se as duas situações fossem excludentes. Mas, são inúmeros os exemplos de empresas que passam de geração para geração, sendo que o nível de competência não só é mantido como também elevado dentro da mesma família. Segundo Lodi (1978), não é a família em si que atrapalha a empresa, ou vice-versa, mas a ignorância dos problemas desse

relacionamento e a falta de um código de relações. O autor afirma que a empresa tem que definir como os parentes contribuem para o sucesso do empreendimento, o que significa fazer uma avaliação sistemática de diretores e gerentes.

A maioria das grandes corporações de hoje começou como uma empresa operada por uma família. Nos Estados Unidos, onde a empresa privada não-familiar já alcançou um desenvolvimento notável, nomes que ganharam fama no mundo todo continuam a figurar entre as empresas familiares bem-sucedidas, caso da Ford, DuPont e Firestone.

### 2.1 Aspectos Positivos e Negativos

Ao se analisar o modo de organização e estruturação das empresas familiares, comparando-as com as demais não familiares, é possível observar características que podemos considerar como vantagens ou desvantagens, em decorrência do modelo de organização e posições administrativas.

Para muitos, um emprego numa grande empresa significa segurança e oportunidade máxima na carreira. Para outros, significa ter que agir de acordo com as regras de outra pessoa, ter de se envolver em políticas da empresa e, com frequência, de enfrentar o medo da demissão.

Toffler (1990) analisa a força da empresa familiar através da realidade vivenciada na Itália, onde regiões rurais e semi-rurais são responsáveis pelo *milagre italiano*, promovido por pequenas empresas, geralmente familiares e que fazem uso de alta tecnologia. Outro exemplo, no mesmo país, é o setor de artigos de malha em Moderna, responsável por 16 mil empregos, constituído em sua maioria por pequenas empresas familiares.

Fazendo uma análise comparativa entre as premissas da empresa burocrática e as da empresa familiar, o autor destaca os seguintes aspectos:

1. *na empresa burocrática, parte-se do princípio de que as regras são necessárias para se guiar as ações, enquanto na familiar tudo é compreendido, sendo portanto, menor a necessidade de formalização;*

2. *na empresa burocrática, a determinação do cargo e do salário baseia-se no conhecimento, enquanto na familiar valorizam-se o relacionamento e seus benefícios, como o acesso a informações confiáveis.*
3. *na empresa familiar, valorizam-se a subjetividade e a intuição, enquanto na empresa burocrática isso é chamado de nepotismo e contraria o sistema de mérito proposto;*
4. *na empresa familiar, valorizam-se a subjetividade e a intuição, enquanto nas empresas burocráticas considera-se que as decisões devam ser impessoais e objetivas; e*
5. *na empresa familiar, fica claro quem detém o poder, que é exercido pelo patriarca ou pela matriarca, ou por um sucessor escolhido, enquanto que, na empresa burocrática, nem sempre é fácil essa identificação, apesar da hierarquia estabelecida.*

Para Leach (1994), dadas as suas características, as empresas familiares tendem a ir bem em setores como serviços, varejo ou alimentação. No primeiro caso, a comprovação está nas grandes redes de hotéis existentes no mundo, em sua grande maioria, empresas familiares. O setor varejo é indicado por exigir ação empreendedora típica dos negócios de família e o setor alimentação é apropriado pelo seu bom fluxo financeiro.

Também as empresas familiares têm sucesso em atividades nas quais o conhecimento técnico do fundador é condição para se obter a confiança dos clientes. Podem neste caso ser bem sucedidas como fornecedoras de indústrias maiores.

Mas vale ressaltar que não se pode entender essas organizações sem considerar os fatores emocionais e psicológicos que agem em seu contexto como relações, problemas e disputas inerentes às relações familiares. Fatores que, conferem a esse modelo de organização peculiaridades que podemos analisar como aspectos positivos e negativos na gestão administrativa.

## 2.2.1 Aspectos Positivos da Empresa Familiar

Quando se fala em empresa familiar, a primeira idéia associada ao termo é a personalização de um projeto que se transformou em negócio. E não poderia ser diferente, já que a natureza de uma empresa familiar está ligada a pessoas com forte determinação, autoconfiança e desejo de trabalhar e dedicar seu tempo com mais afinco para alcançar suas metas.

Essa personalização, muitas vezes, é um aspecto positivo na vida da empresa, pois de acordo com Daylei, Reushling e Mong (1977), a estrutura mais simples e a informalidade, associadas à tradição do nome da família ou do proprietário, gera confiança de clientes e fornecedores, já que estes têm a possibilidade de negociar diretamente com os proprietários da empresa. Embora sejam aspectos sobre os quais se deve estar atento para que sejam preservados.

Nome da família e tradição nos negócios também podem ser importantes não apenas do ponto de vista mercadológico, mas para a própria imagem da empresa. Podem ainda ser decisivos no relacionamento com as instituições financeiras e governamentais. Por exemplo, pode ter influência no momento da realização de um empréstimo bancário.

As pessoas podem ver na empresa familiar uma oportunidade de *ser seu próprio patrão*, o que significa maior liberdade pessoal, maior oportunidade de expressão e de guiar o próprio destino, além de uma chance de estruturar a vida à própria maneira.

Segundo Fritz (1993), entre outros motivos, estaria o fato de que é muito mais gratificante criar e manter uma empresa própria do que trabalhar simplesmente em busca do cheque mensal, ou seja, a consciência de ser um *produtor*. Isso sem contar a sensação de que se está empenhando esforços em um bem da família e não de outrem, embora quando as pressões das responsabilidades aumentam, é freqüente avaliar se esse esforço vale a pena. Para o autor, um ponto positivo na operação da empresa familiar é ter a família como fonte de capital, com a possibilidade de se obter empréstimos sem muitas exigências legais e burocráticas e a juros bem menores que os operados pelo mercado bancário. Fritz ainda aponta a empresa familiar como um

espaço de ocupação para pessoas que teriam menos chances no mercado de trabalho como senhoras, jovens, idosos e minorias. Apesar de existirem leis que proibam qualquer discriminação, garantindo oportunidades iguais, na prática, há as preferências, mesmo que de forma velada.

Ainda de acordo com o raciocínio de Fritz (1993), a empresa familiar também oferece boas oportunidades de se obter capital num mercado cativo, o que significa derivar renda para sustentar um novo negócio ou desenvolver o atual. Para isso, o empresário ou um membro da família deve ter a visão estratégica de avaliar o mercado de atuação da empresa e julgá-lo suficiente para sustentar uma outra área a partir da rede de clientes e fornecedores já existentes.

Outro aspecto que pode ser vantajoso, quando bem administrado, é a ajuda dos membros da família, desde que sejam capazes de exercer com eficiência tais atividades. Além disso, parentes são pessoas já conhecidas do empresário, podendo este distinguir as habilidades de cada um.

Essas organizações também podem apresentar vantagens quanto à relação com o Estado, a exemplo do que acontece nos Estados Unidos. Segundo Daylei, Reushling e Mong (1977), as empresas familiares por serem de capital fechado, naquele país, não são obrigadas a apresentar o mesmo nível de sofisticação de informações em relação ao que é exigido das empresas de capital aberto.

Dessa forma, o fortalecimento da empresa familiar não é um fenômeno passageiro, mas deve ser considerado, pois estando a sociedade na era da *pós-burocracia*, referindo-se à realidade brasileira Gaj (1990) afirma que:

*enquanto a estatização tem provado suas limitações na economia, devido à falta de concorrência na motivação do desempenho, a empresa familiar apresenta grandes oportunidades de empregos e de sucesso para empreendedores com iniciativa e desejo de vencer.*

**As empresas familiares geram empregos e, além de tudo, participam fortemente da economia do país.**

## 2.2.2 Aspectos Negativos da Empresa Familiar

Se o fato de ter a chance de ser *seu próprio patrão* pode ser visto como um aspecto positivo para uns, para outros talvez seja considerado uma desvantagem na administração da empresa, pois a responsabilidade não é só pelo sucesso. Os problemas têm que ser enfrentados sem poder passar a responsabilidade para outro, já que, segundo Fritz (1993), é o resultado que importa.

O autor aponta ainda como aspectos a serem analisados, nesse sentido, as pressões tanto externas como da própria família, principalmente nos momentos de crise. Por exemplo, pode-se citar, além de contratempos financeiros, doença, demissão ou aposentadoria de empregados-chave, empregados importantes que resolvem abrir seu próprio negócio, problemas com equipamentos, problemas no fornecimento de produtos, inadimplência de clientes, mudanças na legislação ou na economia.

As familiares constituem grande parte das empresas privadas no Brasil. Uma análise mais profunda mostra que o exercício de liderança marcante de seus fundadores reflete-se nas políticas adotadas, tendo como decorrência uma administração geralmente fundamentada em critérios pouco profissionais. Observa-se, assim, a centralização de poderes, não se levando em conta a competência de seus administradores.

Muitas vezes, a propriedade, por representar prestígio, é confundida com a própria herança, podendo gerar menos comprometimento por parte do dirigente principal.

O que se observa é que os principais pontos que podem ser considerados negativos neste modelo de organização empresarial vêm do conflito entre os interesses da família e os da empresa. Para Lazanna e Constanzi (1999), na empresa familiar, as decisões administrativas e os objetivos da firma podem estabelecer diretrizes que não coincidam com os interesses da empresa, mas sim primeiramente com os desejos da família. É o que acontece quando os dirigentes relutam em abrir o capital da empresa ou em associar-se a outras, a fim de evitar a perda do controle,

embora, em muitos casos, a abertura seja o mais indicado para a sobrevivência da organização.

Os autores citam ainda a falta de habilidade dos dirigentes na área financeira, onde é comum notar a retirada excessiva e a ineficácia na destinação dos lucros.

Outro fator prejudicial à vida deste modelo empresarial é o nepotismo, em que, muitas vezes, a relação de parentesco define as posições de comando, sem considerar o mérito e a competência para a ocupação dos cargos.

Portanto, conflitos e disputas familiares por fatores aparentemente simples podem comprometer sobremaneira a qualidade da gestão.

Entretanto, toda vantagem ou desvantagem em potencial varia conforme a empresa e a estratégia administrativa. O importante é saber avaliar as potenciais armadilhas e se antecipar aos problemas para que o negócio seja bem-sucedido.

## 2.3 Ciclos de Vida da Empresa Familiar

Como parte das leis que regem a estrutura capitalista, a maioria das empresas se inicia a partir da idéia e empenho de pessoas empreendedoras e seus parentes, em busca de um caminho sólido para seus descendentes.

Para Lodi (1998), a singularidade de cada empresa familiar, em seu ciclo de vida, apresenta problemas e situações que a assemelham ou a diferenciam das demais organizações. Nesse sentido, o autor considera a empresa um organismo vivo que passa por várias fases ligadas a seu fundador, segunda e terceiras gerações e, portanto, pode ser estudado em sua origem, crescimento, apogeu e declínio. São etapas que podem ajudar a explicar o crescimento das relações interpessoais, a acumulação e dispersão do capital.

*Baseado em algumas centenas de estudos de casos sustenta-se a tese de que as sementes da destruição estão dentro do próprio fundador e da família, ou que a sobrevivência da empresa está na capacidade da família administrar as suas relações com a firma e evitar as forças centrífugas nas fases de sucessão.*

A partir daí, Lodi utiliza o conceito de Ciclo de Vida do Produto (CPV) para analisar a vida da empresa, usando a parábola do fundador: fundação, crescimento, apogeu e declínio. Parábola que sustenta o que já virou ditado e folclore na área da administração empresarial sobre essas fases por que passa a organização: *o Pai Rico, o Filho Nobre e o Neto Pobre.*

### 2.3.1 Fundação

A fase de fundação é, geralmente, a época da realização de um sonho pessoal, que tem na força e vocação do fundador a gênese da empresa. A origem familiar da empresa é inerente ao próprio sistema capitalista. Em nenhum lugar do mundo que tenha como sistema econômico o capitalismo, esta nasceu de outra forma. Daí o elemento vocação empreendedora como fator principal nesta fase.

Para Leach (1994), o fundador é aquele empreendedor que, na maioria dos casos, renunciou às condições mais confortáveis em troca da luta pela realização do seu sonho, confiando em suas habilidades, intuição e capacidade de trabalho, dedicando-se com firmeza a seu objetivo.

Lodi (1998) acredita que, geralmente, o fundador, tendo vindo da pobreza, encontra no empreendimento um meio de expressão pessoal. Por isso, nessa fase, principalmente, há uma forte interação entre a firma e a pessoa, a ponto de serem inseparáveis. A relação com família, filhos e amigos é sacrificada pela carreira e pela absorção do trabalho, o que, muitas vezes, gera problemas emocionais, afetivos e psicológicos que acabam prejudicando a própria empresa.

### 2.3.2 Crescimento

Segundo Lodi (1987), a fase de crescimento depende do talento do administrador principal e do acerto na escolha de um produto que permaneça sendo o gerador de riqueza. Essa fase se baseia na formação da clientela que vai sustentar o crescimento da empresa.

Leach (1994) afirma que, nessa fase, a empresa começa a adquirir

identidade própria e as ameaças mudam, pois à medida que a empresa vai crescendo, pessoas qualificadas precisam ser contratadas, autoridade precisa ser delegada e controle deve ser desenvolvido para assegurar o desenvolvimento e o crescimento da empresa. Faz-se necessário então, a decisão de colocar a empresa no trilho da profissionalização. Isso significa administrar com postura profissional, racional, competente, com base em indicadores confiáveis e visão para alcançar o amadurecimento, o que será o diferencial entre as que fracassam.

### 2.3.3 Apogeu

Na fase do apogeu ou de maturidade, a firma navega praticamente por si só, afirma Lodi (1998). É a época em que o empreendimento recebe reconhecimento social, honra e glória. O tamanho e a diversificação do negócio pedem ainda mais uma definição estratégica, com o início do processo de sucessão.

Com a necessidade de profissionalizar a sua administração, a empresa torna-se pesada e burocrática, as decisões são lentas, a comunicação difícil entre os diversos níveis, os objetos ficam então obscuros e a desmotivação aparece. O sonho de perpetuar o negócio através de seus descendentes é, muitas vezes, o que faz o empresário boicotar a profissionalização.

A transferência de poder será conduzida sobre um negócio em começo de crise, um fundador transtornado pelo conflito existencial do envelhecimento e os sucessores despreparados.

Com o passar do tempo de vida da empresa, ela tende a se tornar mais complexa, principalmente na passagem de uma geração para outra. Segundo Leach (1994), ao mesmo tempo em que a família deseja que a empresa se perpetue, essa fase de transição é um processo que envolve mudanças significativas no relacionamento entre família e a empresa, sendo que cada geração enfrenta um conjunto distinto de desafios que ameaça a perpetuação da firma.

### 2.3.4 Declínio

A fase de declínio encerra a parábola da vida do fundador. A capacidade de retomar o crescimento está na relação direta de quem foi escolhido como sucessor na administração, nos colaboradores e no diagnóstico da situação da empresa. A escolha é vital. A liderança deve ser exercida pelo mais capaz, com amplo respaldo dos demais acionistas, diretores ou não.

O problema, nesse momento, não é só transferir a administração, mas a impossibilidade de transferir para seus descendentes ou sucessor aquela intuição gerencial ou aquele espírito criativo que é próprio do fundador.

Às vezes, coincide com esta fase uma situação de conflito entre pretendentes, o que alimenta a centrifugação dos partidos e a luta pelo poder da diretoria. Nesse sentido, a sucessão deve ser conduzida com muita habilidade pelo fundador enquanto ainda detém o poder e está em plena saúde mental e física. É sempre bom lembrar que sucessão empresarial não é para ser decidida na partilha do inventário.

Assim, a empresa familiar precisa ser profissionalizada, ou seja, deve-se colocar profissionais que não tenham vínculo com a família, ainda sob a gestão do fundador. A sucessão, com êxito, não é apenas um complemento, mas o feliz acabamento do processo de profissionalização.

Um exemplo dos ciclos de vida da empresa familiar é a história de Pressman, que fundou a *Barneys*, um dos símbolos de Nova York, contada no livro *The Rise and Fall of the House of Barneys (A Ascensão e Queda da Casa de Barneys)* lançado recentemente pelo editor da revista *Fortune*. O autor fala da trajetória desse império norte-americano da moda, construindo por Barney Pressman em 1923 e destruído por sua família. Pressman começou revendendo ternos usados pela alta sociedade novaiorquina e se especializou na venda desse tipo de roupa. O filho, Fred, assumiu a loja nos anos 60, resolveu dar uma virada no negócio e colocou a casa no mundo da alta-costura. Chegou a ser o vendedor exclusivo de Giorgio Armani. Os filhos de Fred, Bob e Gene, entraram na administração na década de 80 e trouxeram a moda feminina à *Barneys*, ao mesmo tempo que as contas cresciam. Em 1988, a *Barneys* se uniu à gigante japonesa de quimonos *Isetan*, da família Kosuge, que tinha faturamento anual de 4 bilhões de dólares, mas já andava em

situação complicada. Dólares que uma nova loja da Barneys, de nove andares, num dos pontos mais caros de Nova York, a Madison Avenue, ajudou a sugar. Mal gerenciada, gastando mais do que podia e incapaz de enfrentar os concorrentes, a Barneys pediu falência em 11 de janeiro 1996. Em 1998, os credores firmaram um acordo para salvar a loja, ficando com 93,5% da participação acionária. Para os herdeiros de Barney Pressman, restaram 1,5% de participação e dois anos de contrato de trabalho. O endereço original da Sétima Avenida fechou as portas em agosto de 1997. O fundador morreu antes de ver o fim de seu império em 1991.

É importante considerar outros fatores que aceleram ou retardam o ciclo de vida da empresa. Cada firma tem seu próprio ritmo, que depende do produto, de novas tecnologias e do ambiente competitivo. Ritmo que será ainda influenciado por fatores macroeconômicos, políticos ou familiares. Isso quer dizer que o ciclo de vida de uma empresa familiar também, e, muitas vezes, depende da evolução do ciclo geral de negócios.

### 3.1 Empresas Familiares e o Processo de Sucessão

A cada estudo feito sobre a trajetória da empresa familiar chega-se a uma mesma conclusão, de que as ações de sucessão são o ponto-chave do sucesso da organização empresarial familiar.

Lodi (1998) afirma que a sucessão administrativa, envolvendo membros familiares competentes na direção do negócio, é um fator positivo para a empresa, pois gera respeito de fornecedores, de clientes e da comunidade em geral.

Respeito esse que começa no momento em que ela atinge situação financeira favorável e crescimento constante. À medida que os administradores responsáveis por esse sucesso dão lugar a outros dirigentes da família, que perpetuam esse êxito, o respeito também se fortalece. E a continuidade na administração é fundamental para o crescimento de qualquer empreendimento, seja em nível familiar, privado ou no âmbito da administração pública.

Uma empresa familiar possui características e oportunidades que a diferencia de outros tipos de firma. Basta compreendê-las para que se tornem então elementos a favor do desenvolvimento, pois, como afirma Lodi (1986), o que pode gerar dificuldades é o desconhecimento dos problemas de relacionamento entre família e empresa e a falta de um código de relações. Assim, a empresa familiar precisa reconhecer e neutralizar seus pontos fracos construindo sobre seus pontos fortes.

Um claro exemplo de empresa familiar bem sucedida no Brasil é o grupo *Votorantim*. Com pouco mais de 80 anos de vida, tem um modelo de gestão consolidado, que mantém familiares e executivos à frente dos negócios. Ainda mais quando se observa um pouco da história da fundação da empresa, iniciada pelo imigrante Pereira Ignácio, em Sorocaba. Uma das características apontadas pelos analistas, quando falam do grupo *Votorantim*, é a visão tida pelo fundador ao reconhecer o talento empresarial de seu genro, José Ermirio de Moraes, que, após ir incorporando aos poucos a liderança do grupo, comprou as ações de seus dois cunhados depois da morte do sogro.

Conforme cita Vidigal (1999), mesmo tendo, com o controle acionário, evitado a dispersão, o que garantiria o sucesso a longo prazo, foi a sabedoria de José Ermirio de não criar os filhos como "filhos de pai rico", mas sim orientando-os para uma rígida ética de trabalho, preparando-os para um processo de sucessão pacífico e bem planejado.

Isso se deve em grande parte à *saúde* que o grupo apresenta hoje, ao conseguir colocar em prática um fator que é fundamental para uma administração tranqüila: o bom entendimento entre os acionistas. Como disse o presidente da *Votorantim Cimento*, José Neto, em reportagem na revista *América Economia* (dez/1998)

*um ponto pactuado entre todos nós, é que para uma empresa funcionar, não pode existir partido de oposição. Ninguém convence pelo cargo, mas pela capacidade de argumentar e expor suas idéias. É um processo bem mais desgastante, mas que não deixa traumas e egos feridos.*

Essa questão, é claro, tem, e muito, as características dos patriarcas da empresa, conhecidos como líderes natos, principalmente o empresário Antônio Ermirio de Moraes, que à frente dos negócios, prepara



seu filho Carlos para a sucessão. A empresa é citada como exemplo porque é nítida a influência das características de seus fundadores no sucesso da organização. A *Votorantim* tem boa parte dos elementos que compõem o cenário de disputas familiares que já abalaram e derrocaram muitas empresas. Esses elementos são, por exemplo, o número grande de herdeiros, 23, muitas áreas diferentes de negócios e um estilo tradicional de gestão.

Além da liderança dos quatro patriarcas do grupo, a unidade da gestão é garantida com estatutos e acordos que regulam questões como negócios pessoais de cada um, a entrada e a saída de postos executivos e o uso de bens de serviços da empresa. Estatuto que vem sendo fundamental no processo atual por que passa o grupo, de preparação da passagem para a terceira geração.

Como forma de se adequar ao contexto atual, o grupo *Votorantim* discute outro assunto que se opõe ao seu modelo tradicional de gestão, conhecida basicamente como auto-suficiente e conservadora. O grupo estuda a abertura de capital e busca novas formas de financiamento, não por estar em má situação, mas por querer tornar-se mais competitivo diante dos grandes conglomerados mundiais que estão nas suas quatro áreas principais de atuação: alumínio, metalurgia, celulose e papel, cimento e química.

Seguindo dessa maneira, ao que parece, o grupo conseguiu chegar a um ponto ideal da administração da empresa familiar, que é profissionalizar a gestão dos negócios e da propriedade; isto é, conseguiu estabelecer formas para a equiparação entre a profissionalização administrativa e a relação entre os herdeiros.

Ao observar a trajetória de outras empresas que surgiram na mesma época ou depois, e que chegaram a demonstrar poder no mercado por longo tempo, constata-se que poucas sobreviveram ou mantiveram a mesma situação empresarial. As análises apontam razões substanciais para se acreditar que o responsável foi o processo de sucessão mal encaminhado.

### 3.2 O Processo de Sucessão Familiar

No modelo de organização familiar, uma das maiores dificuldades se estabelece no processo sucessório, momento em que diferentes conflitos e resistências emergem, envolvendo membros da família e profissionais atuantes.

Grande parte da dissolução ou venda das empresas ocorre por problemas nesta fase, seja por questões estritamente familiares ou de preparação no processo sucessório em si, além da falta de planejamento ou de condução adequada desse processo. Segundo Cohn (1991), apenas cerca de 5% das empresas fundadas por famílias preparam a geração seguinte.

A literatura cita como uma das principais dificuldades a resistência do empresário em aceitar a sua saída da empresa, portanto não preparando sua sucessão. Além disso, a escolha do sucessor é outro motivo de instabilidade organizacional, pois quando a sucessão não é planejada, a influência da subjetividade familiar tende a ser maior, não levando em conta se o sucessor tem perfil necessário ou ideal para levar adiante os desafios já existentes ou para enfrentar os novos desafios organizacionais a que as empresas estão sujeitas.

À medida que o empresário, proprietário-fundador, envelhece ou morre, os herdeiros assumem a empresa e, por não estarem preparados, a mesma entra em crise; por isso, a maioria dos empreendimentos familiares não resiste até a segunda geração. As empresas são vendidas, incorporadas ou liquidadas.

Mas o que é o Processo de Sucessão Empresarial? Para Leone (1991, p. 245), sucessão é "o rito de transferência de poder e de capital entre a geração que atualmente dirige e a que virá a dirigir", podendo acontecer de forma gradativa e planejada, ou por ocasião da morte, acidente ou doença do dirigente, de forma repentina.

Lodi (1987) afirma que a sucessão não é apenas a simples transferência de poder na direção da empresa. É um processo que começa muito antes, geralmente quando os filhos ainda estão na infância. E, nesse período, três fases devem ser desenvolvidas:

- a) a formação de base dos sucessores;
- b) o seu plano de desenvolvimento; e

c) as medidas de caráter organizacional.

A primeira fase é quando se define a formação do futuro sucessor, que tem como base principal a educação, o despertar da vocação rumo ao negócio da família. O caráter do fundador é o principal marco no processo de formação desse sucessor, momento em que são passados todos os valores éticos, pessoais, profissionais, religiosos e toda a visão de mundo do fundador.

O autor destaca que, nessa fase de formação, é importante que o herdeiro da presidência tenha vivência fora da empresa, por um período de 3 a 5 anos. O trabalho em outro ambiente ajudará na formação da identidade pessoal e profissional, ajudando-o a amadurecer para tomar as decisões futuras. Além disso, é importante que conheça todas as etapas da vida empresarial, desde as vendas, contabilidade, até o contato com fornecedores e clientes.

A segunda fase, segundo Lodi (1987), é a do desenvolvimento dos sucessores, baseado em vários princípios e componentes. Em primeiro lugar, é necessário que o sucessor tenha conhecimento dos negócios da empresa, em todas as suas etapas. Em seguida, é preciso que haja uma educação continuada sobre a área, através de cursos de formação, reciclagem e atualização. Também pesa na atuação do sucessor o seu parceiro, pois, segundo o autor, a formação e o convívio do casal é importante para o desenvolvimento do caráter e de atitudes diante da vida.

Fora do trabalho, há também outros aspectos importantes, como o ambiente social, cultural e político em que ele vive e se relaciona. Os jovens precisam de modelos de vida, primando pela ética e profissionalismo.

A terceira fase é a das modificações estruturais da empresa para preparar a carreira do sucessor e para facilitar sua atuação na organização. Isso envolve medidas de caráter societário, para assegurar que o sucessor terá o respaldo acionário suficiente para exercer o poder sem disputas e contestações. São medidas como, por exemplo, a criação de holdings para o controle do grupo, a transferências de ações dos pais para os filhos e os acordos de acionistas. Como afirma Lodi (1987, p. 11), "nada pior do que uma sucessão decidida sobre o inventário, quando o conflito familiar acentua as forças centrífugas dos interesses pessoais imediatistas, os ódios e a luta pelo poder."

No entanto, segundo Cohn (1991), os problemas de sucessão enfrentados pelas famílias em seus empreendimentos sempre podem ser resolvidos, pois, do contrário, há risco de trazerem graves conseqüências para a vida da empresa. São questões que devem ser observadas, como: qualificação dos membros da família, falta de líderes, consciência do proprietário quanto à sua própria vida útil na organização e falta de planejamento de gastos da família entre outros.

Entre as conseqüências da falta de planejamento, destaca-se a possibilidade de liquidação da empresa ou um período de operações insatisfatórias, com o controle nas mãos de um dirigente despreparado. Além disso, há outros aspectos, como os mencionados por Cohn (1991), quando membros qualificados que se desligam da empresa por falta de oportunidade de levarem adiante o negócio, filhos e empregados mal preparados, perda financeira da família e falta de consciência das opções por parte do empresário. Nessa trilha, o encaminhamento de um processo sucessório passa a ter influência não só no crescimento e desenvolvimento da empresa, mas em sua própria sobrevivência.

Para Bernhoeft (1988), há muitos outros fatores que trazem ainda mais complexidade ao processo de sucessão, entre os quais: divergências entre sócios, número excessivo de pretendes ao cargo de sucessor, desinteresse dos sucessores pelo negócio, diferenças marcantes na participação acionária, divergências familiares e insegurança dos funcionários quanto ao futuro.

### 3.3 Sucedidos E Sucessores

Empresas e empresários há muito fazem parte da estrutura da sociedade, mas, a cada dia, um número maior de proprietários aproxima-se da aposentadoria e a administração das empresas precisa ser transferida para novos administradores, dando lugar a uma nova geração.

Mas Cohn (1991) ressalta que os problemas inerentes a uma transferência empresarial não podem ser simplificados demais, já que o trauma emocional que acarreta pode afetar até mesmo o empresário que se julgava preparado.

Num processo de sucessão, são muitos os fatores envolvidos e, neles, aspectos psicológicos que podem influenciar de maneira decisiva para seu êxito ou fracasso. Afinal, a criação de uma empresa é sempre a realização de um sonho para o fundador, que durante anos a essa iniciativa se entregou. Por isso, não é fácil chegar a um momento e enfrentar, sem dificuldade, a tarefa de compartilhar ou delegar a alguém o comando do sonho.

Por isso, o fundador deve ter em mente que sua tarefa, segundo Lodi (1994, p. 9), "é desenvolver uma ideologia estável e coerente para a família navegar entre os escolhos durante a segunda geração." Muitos fracassam justamente porque não conseguem transpor as rédeas de sua individualidade, transformando o sonho no projeto da segunda geração.

São momentos em que vêm à tona sentimentos como a recusa da idéia da morte e o medo da perda do poder. O autor considera que esses sentimentos tornam-se mais intensos quando o executivo principal é o fundador da empresa, que tem esta como símbolo de seus trabalho, esforço, sucesso e a extensão de sua personalidade. Também surge o desejo do sucedido em deixar um legado e o temor de que sucessor possa desrespeitá-lo ou destruí-lo.

A resistência em preparar a sucessão acontece porque o desprendimento do poder é uma decisão muito difícil. Mas o fundador deve ter em mente que se afastar não é tornar-se inútil ou desocupado. É deixar alguém em seu lugar com mais vigor na operação dos negócios, voltando seu interesse para outro empreendimento pessoal e familiar.

Quando o sucessor assume a direção da empresa, podem emergir sentimentos como o apego ao passado e a não aceitação da realidade, ou seja, resistência à nova fase da organização.

Situação delicada ocorre também quando a sucessão envolve o próprio fundador da empresa, pois, por suas características pessoais, ele geralmente encontra maiores dificuldades em organizar a saída e preparar seu sucessor. Isso porque a personagem do fundador está ligada a características como liderança e dedicação, mas que nem sempre são suficientes para garantir o futuro da empresa.

É consenso entre vários autores que fundador e sucessor têm, e até devam ter, perfis diferenciados para garantir a continuidade e o êxito da organização. É fácil observar que, pela forte identificação dos funcionários

com o fundador, esta diferença de personalidade administrativa constitui-se em dificuldade a ser enfrentada pelo sucessor, que deve conquistar seu espaço com talento e competência.

Nessa linha de abordagem, por exemplo, Lodi (1998) afirma que é possível observar várias dessas características que diferenciam o perfil de cada um, fundador e sucessor.

Normalmente, o fundador preza a prática nos negócios em detrimento da formação acadêmica: dá ênfase à microeconomia, apresenta tendência à especialização, orientação para o produto, dificuldade de trabalho por consenso, usando de alta dose de autoritarismo, conservadorismo, internacionalização tardia e culto ético de trabalho e austeridade pessoal.

Do outro lado, o sucessor apresenta características em grande parte opostas às do fundador, que podem ser classificadas como: formação acadêmica mais aprimorada, valorização de aspectos da macroeconomia, tendência à generalização, orientação para o mercado, prática de administração e participação de estilos diferentes de gestão e internacionalização dos negócios. Características que, na maioria das vezes, são consideradas problemas para a empresa. Segundo Lodi (1984), essas características são vistas como necessárias à continuidade e à sobrevivência da organização, pois são aplicadas em situações, em fases diferentes da vida da empresa e que, conseqüentemente, pedem novos tipos de atitudes administrativas.

O processo de sucessão de uma empresa familiar por si só apresenta características singulares, principalmente por, normalmente, envolver membros da família como principais personagens dessa transição, ou seja, no papel de sucessor e sucedido, na maioria das vezes pai e filho.

O outro padrão observado na administração de empresa familiar é o de "ramos de família", onde os conflitos ocorrem dentro da família. É quando os diferentes ramos influenciam na divisão do trabalho e, particularmente, na separação entre responsabilidades técnicas e administrativas.

Para Lodi (1987), os mais velhos temem que a geração seguinte dissipe o patrimônio obtido, mas a única coisa que podem fazer para evitar isso é transmitir aos mais jovens valores morais e bom senso. Assim,

quando os conflitos vierem, e certamente virão, serão resolvidos pelos valores da família e pela determinação de resolvê-los positivamente.

Aspectos que se bem entendidos e resolvidos representam um passo significativo rumo a uma transferência bem-sucedida.

Como se sabe, a sucessão nas empresas familiares, objeto deste estudo, representa uma fonte potencial de conflitos. Assim sendo, não poucas dificuldades se originam neste período, influenciando, inclusive, a própria sobrevivência dessas empresas.

Através da análise descritiva dos resultados da pesquisa de campo realizada, verificou-se que os três principais fatores que dificultam uma passagem não traumática por este período, considerando-se os resultados globais, na opinião de sucedidos, sucessores e profissionais participantes da amostra, são:

- visão diferenciada do negócio entre sucedido e sucessor;
- rivalidade entre familiares pela posse do controle familiar; e
- despreparo da família para o entendimento do processo

sucessório.

Assim, pode-se constatar que a maior dificuldade enfrentada nas empresas familiares é a visão diferenciada do negócio entre sucedido e sucessor. Este fato deve, sem dúvida, gerar fontes de desentendimento e entraves freqüentes à sucessão e à própria gestão da empresa, prejudicando, o mais das vezes, a coerência do planejamento e expansão do negócio. Realmente, muitos casos que confirmam essa evidência podem ser encontrados na literatura, casos nos quais o sucedido, muitas vezes, discorda com o rumo que seu sucessor deseja dar à empresa e com a sua própria maneira de gerir os negócios. Uma visão semelhante por parte dos participantes do processo facilitaria o mesmo. Uma estratégia para atingir-se esta perspectiva não dual seria um diálogo aberto entre gerações, difícil, mas não impossível de ser buscado.

Além disso, esta situação está intimamente relacionada à diferença de idade entre pais e filhos, em razão de que na medida que as pessoas vão passando por diferentes etapas em suas vidas, seus valores e objetivos transformam-se, afetando inclusive o modo como enfrentam as decisões empresariais. Assim, entre os mais jovens, é comum encontrarem-se características como uma busca de maior liberdade e independência, maior aceitação ao que é novo, audácia, gosto pelo risco,

enquanto que para os de mais idade, apego aos hábitos, opiniões pré-concebidas, maior valorização à vida familiar, preferência à reflexão e não à ação, características que por si só conflituam-se, constituindo-se focos de restrição ao natural desenvolvimento do processo.

Uma outra constatação que pode ser feita é que as relações pais e filhos já no dia-a-dia são consideradas como bastante complexas e, quando passam também para o convívio nas empresas familiares, têm os mesmos padrões de comportamento repetidos. Porém, com o passar do tempo, a emergência da necessidade de transferência de poder, ante a inevitável realidade de velhice, acaba por fazer eclodir, de forma mais marcante, sentimentos, muitas vezes, não bem resolvidos, originando os tradicionais conflitos de geração. A consciência de tais dificuldades e uma preparação adequada dos sucessores, por tais razões, é de crucial importância.

O sentimento de rivalidade está, a princípio, presente em todas as relações fraternas, fundado no desejo da criança de que a mãe seja só dela. Além disso, a criança normalmente não sente a divisão do amor dos pais como sendo igualitária entre os irmãos. Assim, com a chegada do momento de sucessão, a luta pelo poder reacende esta rivalidade, muitas vezes, insuflada também pelos agregados (genros, noras etc) que, por mais distantes que estejam dos negócios, exercem forte influência.

A questão torna-se mais complexa à medida que a família cresce, isto porque há um crescimento por progressão geométrica, ou seja, o número de filhos aumenta através das gerações e a propriedade acaba por pulverizar-se, todos sentindo-se *donos da empresa*. Além disso, a relação entre familiares é uma relação imposta, não de escolha, irmãos, primos, tios etc, tendo que conviverem em função de seus laços de parentesco, o que justifica a relevância face ao fator acima.

A alta média concedida ao mesmo pode estar relacionada, também, a um possível temor, principalmente por parte do sucedido, de que a rivalidade promova a desagregação da família. Isto porque os sucedidos, por se encontrarem em uma fase de vida em que se sentem mais responsáveis pela família, almejam sua harmonia, bem como se preocupam em assegurar direitos iguais a todos os herdeiros.

É importante mencionar que os desentendimentos pela posse do controle familiar acarretam, de modo geral, o surgimento de algumas

disfunções na empresa que podem afetar sua sobrevivência. Entre estas, destacam-se a lentidão no processo decisório, enfraquecimento nas finanças, divisões, mais marcantes entre sistemas administrativo e operacional etc.

ROSA, C. H. M., Procedures for passing on family businesses. *FACEP pesquisa*. Franca, v. 4, n.1, p.73-97, 2001.

- **ABSTRAT:** *This article tells about the procedures for passing on family businesses as this process takes an important place in all organizations.*
- **KEYWORDS:** *Passing on, family businesses; succeeding owners, former owners.*

### Referências Bibliográficas

AMÉRICA ECONOMIA, 31 de dezembro de 1998. p. 62-64.

BERNHOFER, R. *O processo de sucessão numa empresa familiar: Como conduzi-lo. Tendências do trabalho.* Rio de Janeiro, p. 28-30, Jan. 1988.

BERNHOFER, R. *Empresa familiar: Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida.* São Paulo: Nobel, 1989. 179 p.

BETHLEM, Agrícola de Sousa. *A empresa familiar: oportunidades para pesquisa*, Revista de Administração, São Paulo, v. 29, n. 4, p. 88-97, out/dez, 1994.

COHN, Mike. *Passando a tocha.* Tradução de Marisa do Nascimento Paro. São Paulo: Makron Books, 1991.

DAYLEI, Roberto C., REUSHLING, Thomas E., MONG, Richard R. de. *La empresa de familia em los EE.UU.*, p. 784.

FRITZ, Roger. *Empresa familiar: a sustentação da visão, dos objetivos e da atuação empreendedora.* São Paulo: Magraw Hill, 1992.

GAJ, Luis, *Tornando a administração estratégica possível.* São Paulo: Mac Graw Hill, 1990.

LANZANA, Antônio, COSTANZI, Rogério. *As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial.* In: *Empresas familiares brasileiras – perfil e perspectiva*, 1999.

LEACH, Peter, *The story Haward guide to the family business.* p. 4.

LEONE, Nilda M. de Guerra. *A sucessão não é um tabu para os dirigentes da P.M.E.* *Anais da XV ENANPAD.* Belo Horizonte, v. 7, p.243-257, 1991.

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

\_\_\_\_\_. *Sucessão e conflitos na empresa familiar.* São Paulo: Pioneira, 1987.

\_\_\_\_\_. *O fortalecimento da empresa familiar.* São Paulo: Pioneira, 1986.

\_\_\_\_\_. *A empresa familiar.* São Paulo: Pioneira, 1978.

NETZ, Clayton. *O patinho feio pode ser um belo cisne.* *Exame.* v. 24, n. 6, p. 52-58, mar. 1992.

TOFLER, Alvim. *Powershif: as mudanças do poder.* 2.ed. Rio de Janeiro: Record, 1990.

VIDIGAL, Antônio Carlos, *Uma empresa Familiar.* Rio de Janeiro: Rocco, 1996.