

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA,**  
**CONTABILIDADE E SECRETARIADO**  
**CETREDE – CENTRO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

**SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR**

**INGRID BARROS FEITOSA**

**FORTALEZA, JANEIRO - 2006**

# SUCCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR

INGRID BARROS FEITOSA

Orientador: Prof. Zorandy Lopes Oliveira

**Monografia apresentada à  
Faculdade de Economia,  
Administração, Atuária e  
Contabilidade e ao CETREDE, para  
obtenção do grau de Especialista em  
Estratégia e Gestão Empresarial.**

FORTALEZA – CE, JANEIRO - 2006

Esta monografia foi submetida à Coordenação do CETREDE – Centro de Treinamento e Desenvolvimento, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Especialista em Estratégia e Gestão Empresarial, outorgado pela Universidade Federal do Ceará - UFC e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

Conceito

---

Ingrid Barros Feitosa

---

Prof. Zorandy Lopes Oliveira

Monografia aprovada em 09 de janeiro de 2006.

## **DEDICATÓRIA**

**Aos meus pais, Ruy e Ana Virgínia, que me ensinaram os verdadeiros valores da vida e das pessoas e que sempre primaram pela minha felicidade.**

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por minha vida e por ter me dado a coragem para chegar até aqui e por querer ir sempre adiante.

Aos meus pais, Ruy e Ana Virgínia que me ensinaram a não temer desafios e a superar os obstáculos com força e humildade.

Aos meus verdadeiros amigos que nas horas de desânimo, sempre buscaram uma forma de mostrar que o caminho existe, basta querer enxergá-lo.

## **RESUMO**

Esta monografia refere-se ao processo de sucessão nas empresas familiares. Ela descreve a natureza e a importância da empresa familiar no contexto econômico, a influência que as famílias exercem sobre os negócios, as características da empresa familiar, bem como a adaptação da empresa familiar às demandas da globalização. O presente trabalho também aborda os modelos de sucessão da empresa familiar, tendo como seus principais pontos: estágios no processo de sucessão, padrões culturais e sucessão na liderança, gerenciamento do processo de sucessão e profissionalização da empresa familiar, contratação de profissionais especializados e conflitos gerados pelo processo de sucessão na empresa familiar. Aborda também a profissionalização da gestão na empresa familiar, que é uma ferramenta importante para amenizar os conflitos gerados pelo processo sucessório.

## SUMÁRIO

<b>DEDICATÓRIA</b>	<b>I</b>
<b>AGRADECIMENTOS</b>	<b>II</b>
<b>RESUMO</b>	<b>III</b>
<b>SUMÁRIO</b>	<b>IV</b>
<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>01</b>
<b>2. A NATUREZA E A IMPORTÂNCIA DA EMPRESA FAMILIAR NO CONTEXTO ECONÔMICO.</b>	<b>03</b>
2.1. A Influência das Famílias sobre os Negócios	04
2.2. Características da Empresa Familiar	11
2.3. Adaptação da Empresa Familiar às Demandas da Globalização	15
<b>3. MODELOS DE SUCESSÃO DA EMPRESA FAMILIAR</b>	<b>18</b>
3.1. Estágios no Processo de Sucessão	20
3.2. Padrões Culturais e Sucessão na Liderança	23
3.3. Transferência de Propriedade	24
3.4. Gerenciamento do Processo de Sucessão e Profissionalização da Empresa Familiar	25
3.5. Contratação de Profissionais Especializados	28
3.6. Conflitos Gerados pelo Processo de Sucessão na Empresa Familiar	31
<b>4. A PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO NA EMPRESA FAMILIAR</b>	<b>36</b>
4.1. Vantagens e Desvantagens	39
<b>5. CONCLUSÕES</b>	<b>45</b>
<b>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>48</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Em todo o mundo, principalmente nos países industrializados, a atividade econômica está permeada de empresas familiares. Estudiosos americanos afirmam que as organizações familiares dominam o segmento das pequenas e médias empresas, chegando a compor a maioria das grandes empresas, em alguns países. Segundo eles, as empresas familiares são extremamente complexas, mas, ao mesmo tempo, decisivas para a saúde da economia e a satisfação de milhões de pessoas.

Segundo Gersick et al (1997), estima-se que, da relação das quinhentas maiores empresas americanas publicadas pela Revista *Fortune*, 40% sejam empresas de propriedade ou de controle familiar.

Ao todo, representam cerca de 95% de todas as empresas existentes no mundo, gerando emprego e possibilitando o desenvolvimento do país através do exercício da atividade econômica.

Segundo o professor Aquino (1997), o maior problema vivido pelo empresário brasileiro, neste limiar do século XXI, é o da sucessão nas empresas.

Nos Estados Unidos, Davidow & Narva (1997) defendem que a falha de direcionamento adequado a questão sucessória é a principal razão pela qual mais da metade das empresas familiares não atinja a segunda geração.

Lodi (1987) afirma que diversos estudos evidenciam que as sementes da destruição se encontram dentro do próprio fundador e da família, estando a sobrevivência da empresa relacionada à capacidade da família em administrar as suas relações com a firma e evitar as forças centrífugas nas fases de sucessão.

Os problemas sucessórios são muitos e envolvem muitas questões, desde um rigoroso programa para sucessores até um plano de aposentadoria para quem se afasta da empresa.

Com efeito, diversos aspectos da vida organizacional são envolvidos nesse processo, tais como a preparação dos funcionários, a capacitação dos herdeiros, o delineamento de um programa de ação, o estabelecimento de regras para o ingresso de parentes na companhia e a criação de mecanismos de prevenção a conflitos, evitando-se a briga pelo poder. Envolve, ainda, o fortalecimento da filosofia da empresa, buscando contemplar a todos, sucessores, funcionários e empresário.

Aquino (1997) alerta para o problema no Ceará, afirmando que todas as empresas familiares tradicionais no Ceará desapareceram e as empresas das gerações atuais começam a revelar sinais de fraqueza. Acrescenta que uma das razões, senão a maior delas, desse indicador de ascensão e queda nos negócios, reside na desmotivação, nas dificuldades e na inabilidade da classe empresarial local em realizar um programa de sucessão e profissionalização dos negócios.

A maioria das empresas cearenses são familiares, nesse sentido o processo de sucessão deve ser conduzido da melhor forma possível a fim de possibilitar a continuidade de suas atividades e a geração de riqueza para o Estado. No Ceará, a situação econômico-social é bastante crítica, pois o

Estado é considerado um dos mais pobres dentro do cenário nacional com participação no PIB nacional inferior a 2%.

Nesse contexto, faz-se necessário investir-se no crescimento das empresas existentes e no surgimento de outras como forma de reverter esse quadro de fraco desenvolvimento econômico.

A idéia de estudar o tema do presente trabalho teve sua origem quando, na qualidade de Gerente de Projeto da Associação dos Jovens Empresários (AJE), tornou-se evidente a problemática vivida por alguns associados na condição de herdeiros e por alguns pais empresários preocupados em preparar sucessores para o comando de suas organizações. Foi quando se despertou para a carência de maiores esclarecimentos sobre a preparação de herdeiros na condução do processo de sucessão. Além da pouca informação disponível sobre a questão, adicionava-se a inexistência de cursos ou programas ou mesmo palestras que esclarecessem sobre o assunto. Foi quando, nos primeiros meses de 2004, a referida associação promoveu uma palestra com a Dra. Dorothy Melo, pesquisadora sobre a sucessão em empresas familiares.

A presente monografia, resultante de pesquisa realizada no ano de 2005, trata desse problema de sucessão em empresa familiar.

O trabalho teve como objetivo geral verificar o processo de sucessão de liderança numa empresa familiar.

O documento ora apresentado está assim dividido :1) Introdução; 2) A natureza e a importância da empresa familiar no contexto econômico. Nesse capítulo consta a definição e estrutura da empresa familiar; 3) Modelos de sucessão da empresa familiar. Nesse capítulo são identificados e descritos os problemas mais comuns da sucessão na empresa familiar; 4) A profissionalização da gestão na empresa familiar. Esse capítulo mostra que a profissionalização da gestão é uma ferramenta para diminuir os conflitos gerados pelo processo sucessório e 5) Conclusões.

Considerando ter sido oportuna a realização desta monografia, espera-se que represente uma contribuição para o ensino de Administração de Empresas, para as pesquisas que se desenvolvem nesta área e, também, para os serviços especializados que a Universidade Federal do Ceará procura prestar à comunidade, aí incluídas as empresas comerciais.

## **2. A NATUREZA E A IMPORTÂNCIA DA EMPRESA FAMILIAR NO CONTEXTO ECONÔMICO.**

Em sentido amplo, a empresa familiar se define como uma empresa cuja propriedade e administração – no sentido do controle sobre as decisões operativas – estão na mão de uma ou mais

pessoas da família. O elemento central desta definição é a idéia de que a firma é controlada por membros de uma só família – porventura ampliada. Segundo Ricca *et al.*(1997), uma definição mais detalhada inclui, entre outros aspectos, o de que uma empresa não pode ser considerada familiar sem que dois ou mais membros da família ampliada “influenciem a direção da empresa através do exercício de laços de parentesco, papéis administrativos ou direitos de propriedade”.

Categorias de pequenas empresas tais como empresas sob propriedade feminina, sob propriedade masculina, sob propriedade mista ou em parceria e empresas múltiplas surgem então como possíveis subcategorias de empresas familiares. O estudioso da empresa familiar deverá ter por foco de pesquisa a empresa múltipla, considerada como a estratégia seguida por uma família para gerar renda e conseguir segurança. O “sistema” familiar fornece o suporte, entre outras, de ordem financeira para os contribuintes econômicos da família, de maneira a possibilitar-lhes o início ou a expansão da empresa mesmo dentro do âmbito familiar. Esta é a estratégia de maior aceitação para manter e fortificar a posição da família.

O pré-requisito para que uma pessoa passe a atuar no mundo dos negócios e a gerar renda – a qual poderá ser retida pelo membro individualmente e/ou ser repassada para a renda total da família – consiste na posição que assumem, para esta pessoa, os ativos familiares. Deste modo, a família pode ser vista como um sistema “básico” que, entre outras funções, fornece aos familiares os recursos exigidos para as suas atividades econômicas mais ou menos independentes no âmbito familiar.

A escolha entre considerar a família numa abordagem dualista ou numa abordagem holística ou integral depende da maneira como se compreende o relacionamento entre a família e a empresa. A abordagem holística ou integral enfatiza a unidade da empresa familiar como uma entidade completa dotada de uma estrutura e organização integradas. No entanto, a abordagem dualística predomina na teoria da empresa familiar: o ponto focal situa-se muitas vezes em tópicos como modelos de sistemas duais, definidos como modelos que tratam simultaneamente de dois sistemas que se interpõem ou interrelacionam.

Isto se explica pelo fato de que a maioria dos consultores teóricos ou de empresas especializados em firmas familiares destaca a necessidade de que se levem em conta ambos os

“mundos” nos quais vivem continuamente estes familiares – o mundo da família e o dos negócios. Cada qual destes mundos funciona segundo um conjunto próprio de regras e valores. E uma das razões principais que levam ao insucesso da empresa familiar é justamente o fato de não serem reconhecidas ou bem administradas estas diferenças entre valores da família e os de negócios.

## **2.1 – A Influência das Famílias sobre os Negócios**

Nas economias capitalistas, a maioria das empresas se inicia com as idéias, o empenho e o investimento de indivíduos empreendedores e seus parentes. Casais juntam suas economias e dirigem lojas em conjunto. Irmãos e irmãs aprendem o negócio dos pais desde crianças, ficando atrás dos balcões ou na plataforma de carga depois da escola. Fazer com que um empreendimento empresarial tenha sucesso e depois passar de pais para filhos, não é apenas um sonho americano. O sucesso e a continuidade das empresas familiares são o sonho dourado para grande parte da população do mundo.

De acordo com Ricca *et al.* (1997), as estimativas mais conservadoras colocam a proporção das empresas controladas por famílias entre 65 e 80% do total. É verdade que muitas delas são pequenas propriedades que nunca irão crescer ou ser passadas de uma geração para outra. Mas também é verdade que muitas dessas empresas estão entre as maiores e mais bem sucedidas do mundo. Estima-se que 40% das quinhentas maiores empresas listadas na revista *Fortune* sejam de propriedade de famílias ou por elas controladas. As empresas familiares geram metade do Produto Nacional Bruto (PNB) dos Estados Unidos e empregam metade da força de trabalho. Na Europa, elas dominam o segmento das pequenas e médias, e em alguns países, chegam a compor a maioria das grandes empresas. Na Ásia, a forma de controle familiar varia de acordo com as nações e culturas, mas as empresas familiares ocupam posições dominantes em todas as economias mais desenvolvidas, com exceção da China. Na América Latina, grupos construídos e controlados por famílias constituem a principal forma de propriedade privada na maioria dos setores industriais.

Para a maior parte das pessoas, as duas coisas mais importantes em suas vidas são suas famílias e seu trabalho. É fácil compreender o poder das organizações que combinam ambas as coisas. Estar em uma empresa familiar é algo que afeta todos os participantes. O papel de presidente do conselho é diferente quando a empresa foi fundada pelo seu pai, e sua mãe e seus irmãos participam das reuniões, assim como se sentam em torno da mesa de jantar. O trabalho de um CEO – *Chief Executive Officer* é diferente quando o vice-presidente, na porta ao lado, é também uma irmã mais nova. O papel de sócio é diferente quando o outro sócio é um cônjuge ou filho. O papel de representante de vendas é diferente quando uma pessoa cobre o mesmo território que vinte anos atrás era coberto por seu pai e vinte e cinco anos antes dele, por seu avô. Até mesmo passar pela porta da empresa em seu primeiro dia de trabalho, seja numa linha de montagem, ou no setor de faturamento, é diferente se o nome acima da porta é o seu.

Esta diferença não é apenas um sentimento. Ela está enraizada na realidade da empresa. As empresas possuídas e administradas por famílias constituem uma forma organizacional peculiar, cujo “caráter especial” tem conseqüências positivas e negativas. Elas extraem uma força especial da história, da identidade e da linguagem comuns às famílias. Quando dirigentes-chave são parentes, suas tradições, seus valores e suas prioridades brotam de uma fonte comum. As comunicações, verbais ou não, podem ser grandemente aceleradas nas famílias. Cônjuges e irmãos têm maior probabilidade de entender as preferências explícitas e as forças e fraquezas ocultas uns dos outros. Mais importante, o empenho, até mesmo ao ponto do auto-sacrifício, pode ser solicitado em nome do bem-estar geral da família.

Entretanto, esta mesma intimidade pode trabalhar contra o profissionalismo do comportamento empresarial. Antigas histórias e dinâmicas familiares podem se intrometer nos relacionamentos de negócios. Pode ser mais difícil exercer autoridade com os parentes. Os papéis na família e na empresa podem tornar-se confusos. As pressões da empresa podem sobrecarregar e destruir relacionamentos familiares. Quando trabalhando mal, é possível criarem-se níveis de tensão, raiva, confusão e desespero que podem destruir, de forma surpreendentemente rápida, boas empresas e famílias sadias. Algumas tragédias familiares, acompanhadas de desastres nos negócios, são de conhecimento público.

Infelizmente, os fracassos sensacionais às vezes obscurecem a beleza de empreendimentos familiares bem-sucedidos. Quando trabalhando em harmonia, as famílias podem trazer para a empresa níveis de comprometimento, investimento a longo prazo, ação rápida e dedicação ansiados por empresas não-familiares, mas raramente alcançados. As empresas familiares são tremendamente complicadas, mas, ao mesmo tempo, decisivas para a saúde da economia e a satisfação de milhões de pessoas.

Entretanto, nem sempre os profissionais estão preparados para lidar com a natureza especial deste tipo de empresa. A influência das famílias sobre os negócios que elas possuem e dirigem muitas vezes é invisível para os teóricos e escolas de administração. Os tópicos principais do ensino de administração – comportamento organizacional, estratégia, finanças, marketing, produção e contabilidade – são ensinados sem que se diferenciem empresas familiares e não-familiares. Os modelos econômicos subjacentes à maior parte da ciência da administração dependem da “intercambialidade” dos responsáveis pelas decisões, portanto não faz diferença “quem” eles são. Normalmente as publicações de negócios tratam o envolvimento da família com a empresa como informação anedótica – pitoresco e interessante, mas raramente importante.

O tema da gestão de empresas familiares tem originado grande polêmica entre os seus defensores, que a consideram o tipo de organização ideal, e os seus detratores, que a acusam de ser um modelo obsoleto. Os primeiros argumentam que as empresas familiares são a coluna vertebral econômica das nações e são o terreno ideal para o nascimento de novos empresários. Os segundos defendem que elas são mais propensas à emergência de conflitos laborais.

Para Martins *et al.* (1999), existem, pelo menos, quatro grandes categorias de empresas familiares:

- ✓ Empresa individual: classificam-se nesta categoria empresas formadas por um indivíduo que inicia um pequeno negócio.
- ✓ Empresa artesanal: são as que exploram um pequeno patrimônio agrícola ou um negócio artesanal transmitido, em regra, de pai para filho.

- ✓ Empresa de capital familiar: quando a totalidade ou uma parte importante do capital está nas mãos de uma família, mas cuja direção é entregue a gestores com base na sua competência técnica.
- ✓ Empresa familiar: quando o controle da empresa está nas mãos de uma família.

O conceito de uma empresa familiar congrega três grandes vertentes:

- ✓ Nível da propriedade: o controle da empresa encontra-se nas mãos de uma família que detém ou controla a maioria do capital.
- ✓ Nível da gestão: os lugares de topo da empresa são ocupados pelos membros da família.
- ✓ Nível da sucessão: a segunda geração familiar assume os lugares deixados vagos pelos parentes e assim sucessivamente.

Poucas organizações conseguem garantir tanta unidade, lealdade e dedicação dos gestores de topo quanto as empresas familiares. Para Martins *et al.* (1999), elas terão que incorporar as seguintes vantagens:

- ✓ **Interesses comuns:** Os laços afetivos entre as pessoas, a harmonia dos gostos e das formas de atuar geram interesses comuns entre os membros da família que trabalham na empresa. Há uma maior auto-exigência e auto-sacrifício em prol de um objetivo comum.
- ✓ **Confiança mútua e autoridade definida e reconhecida:** Nas empresas familiares, existe uma autoridade reconhecida e um clima de elevada confiança que evita as lutas pelo poder e as intenções menos claras, quer entre colegas de trabalho, quer entre chefes e subordinados.
- ✓ **Facilidade na transmissão da informação:** A comunicação é intensa e fluida, sem barreiras desnecessárias, desde que haja unidade e confiança entre as pessoas.

- ✓ **Flexibilidade de processos:** A maior simplicidade da estrutura da organização facilita a atribuição das responsabilidades, a delegação de funções, a autonomia e, conseqüentemente, flexibiliza os sistemas de informação e de controle. As empresas familiares são, em regra, menos burocráticas. As decisões são tomadas mais rapidamente, havendo maior coordenação e menos conflitos de poder.
  
- ✓ **Projeto a longo prazo:** A dedicação e empenho dos membros da família que gerem a empresa é, normalmente, maior do que nas empresas com outro tipo de gestão. Os planos são feitos a longo prazo, no melhor interesse da família atual e dos respectivos sucessores que garantirão a continuidade do negócio. Há, em regra, maior estabilidade ao nível do núcleo de detentores do capital e da própria gestão.
  
- ✓ **Permanência da cultura e dos valores:** As organizações de tipo familiar são, em regra, muito marcadas pela cultura e pelos valores definidos pelo seu fundador. Para o bem e para o mal, a sua personalidade e hábitos de trabalho funcionam como um exemplo a seguir pelos restantes colaboradores. Estes sabem perfeitamente o que se espera deles e que tipo de regras e comportamentos deverão respeitar.

São muitas as causas que explicam a elevada mortalidade das empresas familiares, muitas delas comuns às empresas não familiares, tais como as crises econômicas e as mudanças no meio envolvente e no perfil dos clientes. Porém, há riscos específicos para a gestão das empresas familiares, dentre os quais os mais comuns são:

- ✓ **Confusão entre a propriedade da empresa e a capacidade para a gerir:** Muitas vezes, a família não dispõe de alguém com experiência para liderar pessoas e projetos. Só sabe que é dona da empresa, mas não tem um membro da família com competências suficientes para levar o negócio por diante. O recrutamento de quadros de topo é, em regra, feito com base em contatos pessoais ou mesmo relações de parentesco.

- ✓ **Isolamento face à envolvente comercial:** Fechada em si, uma empresa familiar tende a deixar tudo em família, ignorando quaisquer mudanças no meio envolvente, nos produtos e nos clientes. Não está atenta ao que se passa no exterior, não atualiza os produtos e serviços, nem satisfaz os clientes da melhor forma. Em regra, a delegação de decisões para os níveis mais baixos da hierarquia é quase inexistente.
  
- ✓ **Não seguir as regras do mercado quanto à gestão:** Uma empresa familiar tem que ser ainda mais flexível na capacidade de adaptação às novas exigências do mercado. Isso nem sempre acontece porque o dono da empresa tende a centralizar as decisões e a ser pouco propenso a mudanças radicais, em particular, as relativas ao rompimento com a cultura e os hábitos de trabalho enraizados.
  
- ✓ **Confusão entre os laços de afeto e os laços contratuais:** Os membros da família têm que mostrar coragem, clareza de visão suficientes para não confundirem os laços familiares com os profissionais. Muitos gestores de empresas familiares não resistem à tentação de seguir um estilo de gestão excessivamente paternalista em relação aos seus empregados.
  
- ✓ **Problemas com a sucessão:** A saída é uma das decisões mais difíceis para o diretor de uma empresa familiar, por isso, é normalmente adiada, por vezes até ser tarde demais. A falta de “sangue novo” pode comprometer fatalmente a capacidade de inovação da empresa. Por outro lado, mesmo que o processo de sucessão tenha sido bem conduzido, a história demonstra que muitas empresas familiares de sucesso acabam por não resistir à saída do seu fundador, nomeadamente quando este era particularmente carismático.

- ✓ **Falta de clareza nos processos:** Como o controle e fiscalização da atividade da gestão de topo é menos rigoroso, as empresas familiares são mais propensas a eventuais irregularidades, caso do desvio de capital da empresa para fins pessoais. O envolvimento de pessoas que não são da família na gestão e tomada de decisões de uma empresa familiar é a melhor segurança contra as eventuais alegações de desonestidades nos negócios.
  
- ✓ **Problemas a nível familiar:** Os gestores de topo das empresas familiares sentem uma grande dificuldade em separar a vida profissional da pessoal. Trabalham, em regra, mais horas e vivem mais intensamente os problemas das empresas, sacrificando muitas vezes a sua vida familiar. Por outro lado, quando existem conflitos no seio dos negócios estes muitas vezes acabam por se alargar ao campo das relações pessoais.

## **2.2. Características da Empresa Familiar:**

A empresa familiar caracteriza-se pela existência de um fundador-empREENDEDOR que, ao reconhecer uma oportunidade de mercado, desenvolve e consolida uma atividade mercantil. Baseado em seus conhecimentos e experiências práticas, estabelece sua forma de conduzir as operações da empresa; passa a conhecer profundamente seus fornecedores e busca obter o respeito de seus clientes. Em função do crescimento da empresa, escolhe colaboradores baseado em critérios subjetivos de competência, valorizando essencialmente a lealdade e a confiança. Frequentemente, esses parceiros são oriundos da própria família.

A empresa familiar centra-se inicialmente em torno da pessoa do empreendedor. Os valores que norteiam são profundamente pessoais, incorporam a personalidade do fundador, refletem sua cultura e seu modo de agir. As múltiplas facetas do empreendedor transformam-no em um ser polivalente, que simultaneamente é capaz de visualizar o produto e/ou o serviço, produzi-lo, colocá-lo no mercado e auferir os rendimentos. Ele conhece os riscos e

sabe onde investir. Como todo ser humano, acredita, por outro lado, que sua vitalidade é contínua, a empresa é sua fonte de vida e energia, enquanto sua morte é um problema a ser pensado em futuro longínquo.

Para Werner *et al.* (1998), uma empresa familiar é identificada por seus aspectos intrínsecos, como:

- ✓ **Controle acionário:** Uma empresa familiar se caracteriza pela sua estrutura acionária, onde a maioria das ações é de uma única família. Essa definição pode e deve ser flexível para incluir não somente uma única família, mas uma ou mais famílias que constituíram o capital social.
- ✓ **Gestão familiar:** Aliado ao controle acionário está, inevitavelmente, o controle da gestão. Ter um gestor familiar representando o capital, seja no processo de administração cotidiano ou plano estratégico, tem sido outra forma importante de definir as características da empresa familiar.
- ✓ **Definição do sucessor:** A seleção de sucessor para ocupar o cargo maior da empresa, com a sua representatividade externa e interna, tem sido uma forma encontrada pelas empresas familiares de determinar a continuidade de sua existência. Com raras exceções, no mundo empresarial temos visto familiares abdicarem de seus direitos de definir os cargos-chaves do negócio, de forma que, mesmo quando temos processos de profissionalização que incluem membros não familiares, a concordância dos detentores do capital se faz necessária para legitimar o sucessor e sua equipe de gestão.
- ✓ **Influência informal:** As empresas familiares possuem uma influência informal de seus familiares no domínio do capital da gestão. Mas é a influência informal de membros da família na gestão e na utilização de seus recursos que determina frequentemente os rumos da mesma.

- ✓ **Riscos:** Mesmo quando encontramos famílias dispostas a delegar para profissionais decisões de cunho operacional, não temos encontrado nestas famílias a disposição de delegar decisões que envolvam riscos fundamentais para a sobrevivência do empreendimento, tais como investimento de porte, crédito a clientes inadimplentes, tomada de recursos externos e alterações na linha de produtos. A utilização de recursos é fundamentalmente uma responsabilidade indelegável, uma vez que o risco não afeta exclusivamente a estrutura gerencial da empresa, mas se reflete no patrimônio familiar.
  
- ✓ **Remuneração:** Remunerar o trabalho dos membros da família e dos profissionais significa, na empresa familiar, compartilhar o capital e o lucro de forma direta e indireta. Esta concepção tem sido uma das maiores forças de domínio no que se refere ao seu empreendimento. Mesmo quando os parâmetros utilizados são aparentemente os paradigmas do mercado, a relação de interdependência que se cria entre remuneração e lealdade se transforma em um pilar essencial na gestão da empresa e do patrimônio.

Independente de todos os aspectos formais estarem devidamente cuidados, a empresa familiar se caracteriza pelos valores de seu empreendedor e família. A sua intangibilidade são processos intrínsecos à própria natureza do negócio e de difícil valorização e contabilização. Para se obter uma negociação onde todos ganham, caberá aos vendedores e compradores, assumirem que estão realizando uma transação que ultrapassa a mera troca de propriedade com o objetivo de assegurar o processo da continuidade da empresa e a motivação de dar segmento ao que gerações anteriores plantaram.

As sociedades familiares vivem, no seu ciclo empresarial, diversos momentos financeiros que afetam a dinâmica empresarial e a dinâmica familiar.

A fase inicial da empresa se caracteriza pela sua fundação e pelo desenvolvimento dos empreendedores, que por sua natureza são indivíduos dispostos a sacrificar seu próprio conforto pessoal em prol da empresa. Os recursos são na sua totalidade dirigidos à empresa e a família vive com as necessidades básicas, de forma que o objetivo é o crescimento patrimonial. Nesta fase, o grande desafio é a sobrevivência da família e da empresa.

Com o passar do tempo, e com o início do processo de consolidação e rentabilização do patrimônio, o empreendedor passa a ter de administrar as retiradas da família sem dilapidar o patrimônio conquistado. Os investimentos passam a ser o novo objetivo e o padrão de vida crescente tem de ser administrado de forma a refletir o aumento do poder aquisitivo sem, ao mesmo tempo, deteriorar o capital da empresa. Nesta fase se consolidam os valores familiares da empresa de forma palpável. A família necessita ser conscientizada pelo empreendedor de como se relacionar com o patrimônio e com o seu planejamento futuro.

A fase mais difícil da empresa familiar se faz presente quando o sucesso é indiscutível. O caixa comporta as necessidades da empresa e a família quer usufruir os resultados obtidos. Há uma percepção de que após tantos anos de sacrifício é chegada a hora de desfrutar. Neste momento as pressões sociais para um salto na qualidade de vida obrigam os participantes a uma disciplina maior.

Cabe ressaltar que as gerações que acompanham de longe o esforço do empreendedor são parte do resultado. Infelizmente inúmeros conflitos decorrentes desta falta de sintonia afloram e as empresas sofrem como consequência a perda de capital ou a falta de um aumento patrimonial.

No entanto, o maior desafio financeiro da empresa é em épocas de crises financeiras. De um lado a família não está disposta a reduzir sua qualidade de vida. Por outro lado a luta pela sobrevivência exige sacrifícios novos, que não foram exercitados por todos e portanto sujeitos a uma redefinição de prioridades e valores.

A redução da liquidez familiar traz como consequência um aumento de conflitos familiares que poderiam ter sido evitados se um planejamento financeiro familiar fosse sistemático e preventivo.

### **2.3. Adaptação da Empresa Familiar às Demandas da Globalização**

A globalização da economia e o consequente interesse dos países desenvolvidos nas economias emergentes se refletem nas empresas familiares brasileiras de duas formas: primeiramente, como um alvo para as fusões e aquisições. Em segundo plano, como uma adequação aos padrões internacionais no que se refere à sua estrutura interna e sua forma de administrar o patrimônio resultante de suas atividades.

A globalização se caracteriza pela mobilidade de pessoas e da livre movimentação de mercadorias, ampliando o acesso a todas as camadas sociais de produtos e serviços, assim como pela livre transferência de capital entre os diversos centros internacionais amparados por desenvolvimento ímpar das comunicações conjugadas e o acesso praticamente restrito de informações.

Essas condições resultaram, em primeira instância, na criação de blocos econômicos e, atualmente, nas discussões de mecanismos de integração entre blocos, de forma que as empresas buscam se adaptar constantemente às normas internacionais de qualidade, numa adequação dos custos e dos padrões de lucratividade e a criação de um mercado interno mais exigente.

Para as empresas familiares brasileiras, acostumadas a sobreviver e crescer em um mercado protegido por barreiras alfandegárias, com uma inflação alta e de competitividade restrita à concorrência local, a globalização significou a redefinição de paradigmas para adequação à nova realidade.

As fronteiras do mercado ultrapassaram as suas fronteiras naturais e as relações comerciais passam a ser efetuadas não mais com pessoas físicas, e sim com pessoas jurídicas cuja natureza, na maioria das vezes, é desenvolvida. A percepção de risco assumiu características heterogêneas cuja avaliação exige condições econômicas de clientes e fornecedores nunca antes imaginadas.

Com tudo isso, as empresas familiares tiveram de deixar de ser meros importadores e exportadores, para se tornarem empresas integradas ao cenário mundial, competindo de igual para igual. Anteriormente a competência estava na administração dos ganhos inflacionários, hoje está na contribuição ao lucro. Com a globalização, o capital ganhou mercados internacionais.

Neste novo contexto a família, com seus valores tradicionais, acaba obrigada a transformar seus empreendedores em exemplos maiores do que os de seus antepassados. A empresa tem de avaliar sua característica própria de gestão que deixa de refletir sua missão histórica para compatibilizar-se com as perspectivas de um futuro a longo prazo, ou seja, para a família e a empresa a globalização significa redefinir seu conceito de tempo e perpetuação para permanecer em um mundo competitivo e despersonalizado.

Os mecanismos de globalização da empresa familiar passam inevitavelmente pela abertura do capital e pela busca de parcerias técnicas e comerciais, por meio de *joint venture*. A consolidação destes novos grupos empresariais obriga os sucessores a se prepararem para uma gestão global, em que herdeiros do patrimônio no sentido mais amplo podem não ser mais membros de uma única família, mas de outras associadas.

Famílias e empresas que não se adequam à globalização, terão como alternativa abrir mão da gestão ou da prioridade, uma vez que a escolha não se restringirá à manutenção da empresa, mas ao próprio patrimônio. De acordo com Werner *et al.* (1998), a empresa familiar, para se adequar à nova dimensão, terá de, necessariamente, passar pelos seguintes estágios:

- ✓ Diferenciar a propriedade da gestão;

- ✓ Incorporar valores internacionais de forma a reforçar os valores tradicionais;
- ✓ Compreender que a sua missão extrapola a família e a comunidade local, devendo de fato abranger o mundo;
- ✓ Ter habilidade de se modernizar e assumir conscientemente que os novos tempos incluem a redefinição constante dos negócios.

Muitas das empresas que estão transferindo a propriedade reconhecem que não poderão sobreviver sozinhas no mercado, e se conscientizaram de que a sua perpetuação depende da perpetuação de terceiros, enquanto para outras, isto representa a percepção de que o importante não é necessariamente a gestão e, sim, a manutenção do patrimônio.

### **3. MODELOS DE SUCESSÃO DA EMPRESA FAMILIAR.**

Para Longenecker *et al.* (1997), o processo de sucessão é bastante delicado, pois a preparação de membros da família para carreiras profissionais e a transferência da administração da empresa para os sucessores são muito difíceis e, às vezes, frustrantes. Exigências profissionais e gerenciais tendem a se tornar interligadas com sentimentos e interesses familiares.

Para Saviani (1994), a sucessão familiar é necessária, mas deve ser profissionalmente tratada. Todos os membros, cada um com sua missão na empresa, num processo de integração, devem entender que o negócio está acima das vaidades pessoais, da família e de onipotências totalmente falidas.

De acordo com Leone (1992), sucessão é a transferência do poder e do capital de uma geração para outra. A sucessão pode acontecer de forma gradativa e planejada ou através de processo inesperado ou repentino em face de afastamento por doença ou morte do dirigente.

Para tratamento do problema de sucessão familiar, recomenda-se freqüentemente a profissionalização, com a contratação de profissionais comprovadamente qualificados para a administração da empresa. Entretanto, com a definição antecipada do processo sucessório, possibilitando ao sucessor receber treinamento adequado e conhecimentos necessários ao negócio, a sucessão acontecerá sem grandes problemas e conflitos.

Aquino *apud* Leone (1992) aponta que o sucesso de uma empresa familiar depende da dobradinha de parentes responsáveis e competentes com profissionais qualificados.

Lodi *apud* Scheffer (1995) alerta que a família precisa entender que nem sempre os parentes são os melhores sócios. Além disso, acentua que, para a sobrevivência do negócio, a família deve evitar o uso indevido de seu patrimônio. A rivalidade entre sucessores foi também citada. Durante o conflito na empresa, é perdido tempo demasiado em hesitações, em procrastinações ou tentativas frustradas de negociar o inegociável.

Longenecker et al. (1997:/146) partem do pressuposto de que “um riacho não pode subir acima de sua nascente e a empresa não pode ser mais brilhante que seu líder”. Consideram também que o êxito da empresa depende da qualidade do talento para liderança, disponível na empresa. Sendo insuficiente o talento disponível, o empreendedor terá que providenciar liderança de fora ou suplementar o talento da família de alguma forma.

A inobservância desse fato implicará declínio da empresa sob a liderança de membros da segunda ou terceira geração.

A competência dos membros da família representa uma questão crítica e delicada. Com experiência, as pessoas podem aprimorar suas habilidades. Os autores fazem uma afirmação que merece muita atenção: Os jovens não podem ser julgados de forma muito rigorosa, cedo demais. Além disso, os sucessores potenciais podem se retrair diante da relutância do pai-proprietário em delegar-lhes poderes.

Talvez a filosofia mais apropriada seja o reconhecimento do direito que os membros da família têm de provar a si próprios. Longenecker et al. (1997) recomendam um período de teste na empresa da família ou até mesmo em outra organização. À medida que os filhos se mostram capazes, ganham o direito de aumentar a sua responsabilidade de liderança. Concluindo-se que os sucessores potenciais não dispõem de capacidade suficiente para assumirem a liderança, a preservação dos negócios da família e mesmo seu bem-estar impedirão que eles sejam promovidos. A inexistência de pessoas da família com capacidade necessária implicará a indicação de profissionais, de fora, competentes para os cargos de liderança. A contratação desses profissionais seria muito vantajosa para os membros da família, pois aumentaria o valor patrimonial da empresa.

### **3.1. Estágios no Processo de Sucessão**

Longenecker et al. (1997, p.146) alertam: “O papel de liderança de uma organização não se transfere tão fácil ou absolutamente quanto o título de liderança”.

Para que os filhos assumam a liderança da empresa é necessário um processo longo e exaustivo de preparação e transição. Geralmente esse processo se estende por vários anos.

Os autores citados aconselham visualizar o processo de sucessão em empresa familiar como uma série de estágios conforme modelo apresentado a seguir.

#### **Estágio I – Pré-empresarial**

O sucessor cresce familiarizado com a empresa da família. Quando criança, acompanha o pai ou a mãe ao escritório ou à loja, brinca com equipamentos relacionados com os negócios da empresa. Ainda não há planejamento formal de preparação da criança.

#### **Estágio II – Introdutório**

A criança começa a entender certos aspectos da empresa. O pai explica ao filho a diferença entre uma e outra ferramenta, por exemplo. Também passa a conhecer certas pessoas ligadas direta ou indiretamente à empresa como funcionários, clientes, fornecedores, gerente de banco.

### **Estágio III – Funcional Introdutório**

O filho começa a trabalhar como empregado em tempo parcial. Frequentemente isso ocorre em períodos de férias escolares ou, diariamente, após às aulas. Conhece alguns indivíduos – chave ligados à empresa. Geralmente, esse trabalho começa no escritório ou no estoque ou no atendimento e pode envolver atribuições em várias áreas funcionais no decorrer do tempo. Esse estágio inclui educação escolar e, às vezes, trabalho em outras empresas.

### **Estágio IV – Funcional**

O sucessor passa a trabalhar em tempo integral, tipicamente seguindo a conclusão de sua formação educacional. O filho pode trabalhar no escritório, no estoque, na produção, no atendimento ou como vendedor, adquirindo experiências em diversos setores da empresa.

### **Estágio V – Funcional avançado**

O sucessor assume tarefas de supervisão. As funções gerenciais nesse estágio envolvem a direção do trabalho dos outros funcionários, mas não a administração geral da empresa.

### **Estágio VI – Início da sucessão**

O filho é nomeado presidente ou gerente-geral da empresa familiar. Exerce, presumivelmente, a direção geral da empresa, mas o pai ainda lhe dá apoio. Aqui começa um delicado problema, pois, geralmente, o pai, por razões pessoais, reluta em abrir mão de todas as decisões. Também, o sucessor ainda não dominou necessariamente a complexidade da presidência.

## **Estágio VII – Estágio maduro de sucessão**

O processo de transição se completou. O sucessor é líder de fato, bem como nominalmente. Em alguns casos, isso não ocorre até a morte do predecessor. Considerando que o sucessor seja bem sucedido, este estágio deve prolongar-se por dois anos após o sucessor ter assumido a presidência da empresa.

Longenecker et al. (1997) argumentam que a profunda ligação emocional e financeira do fundador com sua empresa influencia sua relutância em transferir poderes e confiar o futuro da empresa ao filho sucessor, que freqüentemente é considerado pelo pai como imaturo e despreparado.

O filho ambicioso, possivelmente com boa educação formal e visão dos negócios, com pretensão à adoção de mudanças, geralmente entra em conflito com o pai cauteloso. O filho, possivelmente frustrado, passa a ver o pai como excessivamente conservador, inflexível e relutante às mudanças.

Longenecker et al. (1997, p. 149) relatam uma pesquisa sobre dezoito empresas familiares em que as filhas trabalhavam como gerentes com seus pais:

“Em 90% dos casos, as filhas relataram ter de lutar contra reminiscências, conflitos e ambigüidade em seus papéis nos negócios e como filhas. Embora as mulheres entrevistadas, em sua maioria, tenham trabalhado anteriormente em outras organizações e desenvolvido suas identidades como empresárias, quando se juntaram aos negócios da família, descobriram que sofreram um desgaste entre seus papéis como filhas e seus papéis na empresa. Descobriram que seus relacionamentos com o chefe haviam se transformado, uma vez que o chefe não era apenas o chefe, mas seu pai também. Essas filhas relataram que freqüentemente se viam reduzidas ao papel de ‘filhinha do papai’ (e, em alguns casos, à filhinha da mamãe’), apesar de suas melhores intenções.”

Os mesmos autores mostram importante exemplo de relutância do pai em conferir poderes à filha.

A Tasco Corporation, uma distribuidora de produtos óticos, como telescópios, com sede em Miami, é uma empresa familiar fundada e dirigida por George Rosenfield, assessorado por sua filha Sheryl. A intensidade dos sentimentos do pai e da filha é evidente neste relato: “De um lado, está George Rosenfield, 68 anos, que fundou a empresa há 40 anos. Um homem orgulhoso, Rosenfield recusa-se firmemente a dizer o que acontecerá à empresa quando ele sair. Ele diz que está em perfeitas condições de saúde e não vai a lugar algum. Do outro, está a filha de Rosenfield, Sheryl Rosenfield. Determinada, 39 anos de idade e ansiosa para assumir o comando da empresa, Sheryl trabalhou na Tasco durante toda sua carreira, que já completou 17 anos, e atualmente possui o título de vice-presidente executiva. No mínimo, ela gostaria de se tornar sócia de seu pai. Ela se acha no seu direito. O pai discorda. ‘Ainda estou no comando, e parece que ela não entende isso’, ele diz. ‘Não se pode dirigir um negócio em que duas pessoas estão no comando’. Sheryl rebate: ‘A filha ideal de papai é aquela que estivesse lá para atendê-lo, mas não desejasse o trono. Eu não sou assim.’” (Longenecker et al, 1997: 149)

Na raiz de muitas dessas dificuldades está a falta de um entendimento claro entre pai e filho. Eles trabalham juntos sem um mapa mostrando para onde estão indo. Os filhos no negócio, e também os cônjuges, podem ter expectativas de progresso, que da perspectiva do fundador são totalmente irrealistas. O sucessor tende a sentir tais problemas de forma muito mais aguda que seu pai. Mas grande parte do problema poderia ser evitada se houvesse uma discussão profunda sobre o processo de desenvolvimento e modernização da empresa, incluindo-se o assunto da sucessão de liderança.

### **3.2. Padrões Culturais e Sucessão na Liderança**

Dyer Jr. *apud* Longenecker et al. (1997) considera que, em cada estágio de sucessão, a meta da liderança é preservar o melhor da cultura existente, enquanto se eliminam seus defeitos mais sérios.

O processo de transferência de liderança em uma empresa familiar de uma geração para outra é bastante complicado e delicado por haver necessidade de mudanças na cultura global da empresa. Geralmente, no início dos negócios da família, verifica-se a cultura paternalista-patriarcal. Esse tipo de cultura prioriza a autoridade familiar e dá pouca atenção às habilidades profissionais.

À medida que a empresa vai crescendo, torna-se necessária maior experiência profissional. A cultura patriarcal torna-se eficaz e a empresa é pressionada a mudar sua prioridade. Também a idade mais avançada do fundador e a maturidade dos filhos tendem a enfraquecer a cultura pioneira. A autoridade dominante vai se enfraquecendo.

A liderança pode desempenhar um papel importante e decisivo na introdução ou realização de mudanças na cultura e no rompimento com métodos tradicionais de operação. O sucessor pode atuar como agente de mudança à medida que vai assumindo a autoridade do poder de decisão. Por exemplo, o sucessor pode eliminar práticas gerenciais antiquadas e substituí-las por uma abordagem mais profissional.

Dyer Jr. *apud* Longenecker *et al.* (1997) considera que cada geração enfrenta seu próprio conjunto de desafios culturais. Na primeira geração, verificam-se tomadas de decisões excessivamente centralizadoras e autoritárias, acarretando ineficiências nas operações. Na segunda e terceira gerações, a morte do fundador cria um vácuo que pode levar a conflitos familiares e lutas pelo poder ou à compreensão, colaboração e harmonia. O desafio é o trabalho conjunto com objetivo de preservar os relacionamentos familiares e conseqüentemente proteger a empresa.

### **3.3. Transferência de Propriedade**

Longenecker *et al* (1997) argumenta que a transferência de propriedade é o passo final na passagem do poder do pai para o filho, distribuindo a propriedade da empresa. Esta fase do processo decisório é bastante complexa e delicada. Questões relativas à herança afetam todos os membros da família, até mesmo aqueles que não têm envolvimento nos negócios familiares. Na distribuição do patrimônio familiar, os pais desejam tratar os filhos com justiça, tanto aqueles envolvidos nos negócios quanto aqueles que não estão envolvidos diretamente.

O planejamento e a discussão da futura propriedade dos negócios são difíceis, porém são de extrema importância. O proprietário deve refletir com seriedade sobre os talentos e interesses da família relacionados com o futuro da empresa. O planejamento deve ser discutido com os filhos e

outros herdeiros potenciais. Na discussão, o plano inicialmente proposto pelo pai, pode ser modificado, com concordância de todos os membros da família.

Longenecker et al. (1997:151) apresentam um excelente exemplo ocorrido numa empresa familiar distribuidora no setor de pneus. “O filho do proprietário e provável sucessor era ativo nos negócios. A filha era casada com um professor universitário. O proprietário e sua esposa estavam preocupados que seus dois filhos recebessem uma parcela justa na distribuição do patrimônio da família. Inicialmente, os pais decidiram dar o imóvel à filha e os negócios ao filho, que então pagaria um aluguel à sua irmã. Após discutir a questão com os filhos, eles desenvolveram um plano melhor, através do qual o imóvel da empresa e os negócios ficariam com o filho. A filha receberia todos os ativos não associados ao negócio mais um instrumento de dívida do filho à sua irmã, que se destinava a equilibrar os valores monetários. Assim eles conceberam um plano que não só era justo, mas também funcional em termos de operação e gerenciamento da empresa.”

### **3.4. Gerenciamento do Processo de Sucessão e Profissionalização da Empresa Familiar**

Longenecker *et al.* (1997) argumentam que o sucesso de toda empresa depende muito de um bom gerenciamento. Práticas adotadas por considerações familiares enfraquecem a empresa, pois prejudicam os interesses da empresa e da família.

Esses autores enfatizam alguns conceitos administrativos que são especialmente relevantes para a empresa familiar:

**Competência profissional e gerencial:** uma empresa familiar não pode manter membros de família incompetentes ou que não possuem potencial para desenvolvimento pessoal e empresarial.

**Oportunidades para membros não-familiares:** a direção da empresa deve mostrar com clareza se eles terão oportunidade de promoção e até que posição poderão chegar.

**Favoritismo nas decisões:** o favoritismo deve ser evitado. Se possível, a avaliação dos membros da família deve ser feita por não-familiares, com competência para tal.

**Discussões abertas:** os planos de sucessão, as etapas do desenvolvimento profissional e as intenções a respeito de mudanças na propriedade devem ser desenvolvidas e discutidas ampla e abertamente. Os fundadores que reconhecem a necessidade de gerenciar o processo de sucessão podem elaborar planos cuidadosamente, em vez de deixar que o processo siga ao acaso. A falta de conhecimento dos planos e intenções dos participantes-chave gera incerteza e possíveis suspeitas. Esse processo de planejamento pode começar quando o fundador ou o membro da família que preside o negócio compartilha seu sonho em relação à empresa com os demais membros, aceitando sua participação.

A empresa familiar é um negócio competitivo. A observância desses preceitos gerenciais e de outros também fundamentais ajudará os negócios a prosperar e permitirá que a empresa funcione como uma família. O descaso dessas considerações imporá uma ameaça à empresa e tensões nas relações familiares.

Maquiavel *apud* Micklethwait (1998:73) aconselha “Quem deseja o sucesso constante precisa mudar sua conduta de acordo com os tempos”.

Para Saviani (1994), os parentes do empreendedor, atuantes na empresa, não têm arejamento e formação suficiente para suportar uma guinada organizacional com modernidade.

Diagnóstico empresarial numa empresa pequena ou média, geralmente familiar, quase sempre conclui que ela necessita profissionalizar-se de forma urgente pela contratação de executivos experientes, com bagagem significativa em suas áreas de atuação.

No entanto, a profissionalização da empresa familiar e sua conseqüente modernização também são processos complicados. É um caminho a ser percorrido com calma, mas com consciência, pois “Uma empresa pequena ou média, defasada estrutural e culturalmente, não assimila mudanças muito rapidamente e, se assim o fizesse, com certeza seria sem infra-estrutura sólida.”(Saviani, 1994:77)

Scheffer (1995) destaca que, em face das dificuldades que podem surgir no período de sucessão não planejada com a devida importância, autores sugerem diversas ações preventivas. Uma das mais citadas é a profissionalização. Para Lodi *apud* Scheffer (1995), a profissionalização significa o processo de assumir práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas, com adoção de métodos impessoais e racionais. Inclui a integração de profissionais na direção e na gerência da empresa.

Baseando-se em autores como Otávio, Castanheira e Cohn, Scheffer (1995) indica algumas ações preventivas com relação ao sucessor, entre outras, a sua preparação intelectual para o exercício das responsabilidades de comando, a necessidade de um período inicial de experiência em empresas desvinculadas dos negócios da família, seguido de um programa de estágio para o conhecimento das diversas áreas da própria empresa, e o desenvolvimento de condições de liderança.

Cohn *apud* Scheffer (1995), destaca a importância do desenvolvimento da competência profissional desses familiares, visando conquistar o respeito de parentes, funcionários, clientes e fornecedores.

Chiavenato (1993) mostra que a administração é um fenômeno universal no mundo moderno. Cada empresa, até mesmo a familiar, requer tomada de decisões, coordenação de múltiplas atividades, condução de pessoas, avaliação de desempenho dirigido a objetivos previamente determinados, obtenção e alocação de diferentes recursos etc. Numerosas atividades administrativas desempenhadas por diversos administradores, voltadas para tipos específicos de áreas e de problemas, precisam ser realizadas em cada empresa. O profissional pode ser um engenheiro, um economista, um contabilista, um médico etc. e precisa conhecer profundamente a sua especialidade. Mas, no momento em que é promovido em sua empresa a supervisor, chefe, gerente ou diretor, exatamente a partir desse momento, ele deve ser administrador. Precisa então dedicar-se a uma série de responsabilidades que exigirão conhecimentos e posturas completamente novas e diferentes, as quais sua especialidade não lhe ensinou em momento algum. Daí o caráter eminentemente universal da administração: cada empresa necessita não de um administrador apenas, mas de uma equipe de administradores em vários níveis e nas várias áreas e funções, para levar adiante as diversas especialidades dentro de um conjunto integrado e harmonioso de esforços em direção aos objetivos

da empresa. É isso o que leva muitos profissionais de nível superior a retornarem mais tarde às universidades para cursarem Administração.

Chiavenato (1993) também prevê que, nos próximos anos, ocorrerá o fim da forma organizacional burocrática e, conseqüentemente, o surgimento de novos sistemas mais adequados às necessidades. Essa previsão baseia-se no princípio evolucionário de que cada época desenvolve uma forma organizacional apropriada às suas características. As fraquezas da organização burocrática serão os germes dos futuros sistemas organizacionais, devido a: a) mudanças rápidas e inesperadas, principalmente no campo do conhecimento e da explosão populacional; b) crescimento em tamanho das organizações, que se tornam complexas e internacionais e c) atividades novas que exigem pessoas de competências diversas e altamente especializadas.

Castro (2000) prevê que no futuro as empresas necessitarão de profissionais versáteis, que saibam pensar, resolver problemas e lidar com outras pessoas. Estas habilidades serão mais valorizadas que os conhecimentos adquiridos na escola.

### **3.5. Contratação de Profissionais Especializados**

Saviani (1994) observa que o início do processo de profissionalização empresarial ocorre com a contratação de consultoria especializada no assunto. Essa consultoria deverá realizar um diagnóstico organizacional, ajudando a empresa a conhecer a si própria e facilitando o processo de mudança.

Concluído o diagnóstico, a consultoria passará a selecionar profissionais no mercado para contratação dos mesmos. Para isso não terá muitas dificuldades, embora sejam necessários muitos cuidados, pois dispõe de grande banco de dados para funções específicas. Dada essa facilidade, o custo de assessoria torna-se bastante razoável.

De acordo com Saviani (1994), o processo de profissionalização é um momento complicado por vários motivos, entre os quais, se destacam:

- ✓ os novos executivos deverão ser procurados no mercado com os devidos cuidados;
- ✓ a procura desses profissionais deve ser compatível com o porte da empresa;
- ✓ são necessários esclarecimentos aos candidatos que os alertem para o estágio cultural, técnico, administrativo, operacional e comercial da empresa contratante;
- ✓ o nível salarial a ser oferecido não poderá ser muito diferente da média do mercado, apenas porque a empresa é pequena ou média.

Um dos grandes receios do empresário nesse momento é das chefias atuais da sua empresa tomarem conhecimento do quanto será pago aos novos contratados. Isso porque esses chefes, na sua maioria com muitos anos de casa, recebem salários bem inferiores ao que será pago aos novos executivos.

Contornada a forma como os profissionais serão contratados, surge a preocupação quanto ao grau de autonomia a ser dado a esses profissionais. Afinal, o empresário em questão não está acostumado a ter em seu organograma especialistas comprovadamente experientes. Para tanto, a consultoria deverá fazer um trabalho de conscientização junto ao empreendedor para orientá-lo de que modo serão efetuadas as reuniões de acompanhamento do trabalho de cada novo gerente admitido.

Para os rumos da empresa é muito importante a aceitação da entrada de “corpos estranhos”, com novas idéias, novas tecnologias e novas abordagens. É evidente que representarão maiores custos fixos, porém com retornos estruturais que levarão a empresa ao seu caminho.

Para Saviani (1994), a partir do momento da contratação de novos profissionais, as barreiras culturais serão sentidas por todos os membros da empresa. Cada subordinado verá em sua nova chefia uma possibilidade de demissão. Assim, deverá haver um período no qual o executivo contratado faça uma avaliação criteriosa do seu quadro de pessoal.

Freqüentemente, nas empresas de médio e pequeno porte, os perfis profissionais nunca tiveram importância e sempre foram ignorados. No pensamento dessas empresas, o importante é que

o empregado foi admitido para executar determinado serviço, e fazendo-o é o que interessa. Não há preocupação com a formação escolar, especializações, idiomas etc.

Geralmente, a consultoria, no seu trabalho de diagnóstico preliminar, é surpreendida com currículos excelentes desperdiçados em tarefas meramente repetitivas. As empresas desconhecem esse fato e o próprio funcionário, por receio de perder seu emprego, não esclarece a ninguém suas reais potencialidades.

Portanto, essa fase de reavaliação curricular é uma das primeiras atividades do novo contratado a fim de conhecer efetivamente seu grupo de colaboradores. A partir desse momento, um Plano de Ação é traçado, envolvendo redistribuição de cargos e funções.

O executivo deve esclarecer em sua análise quais funcionários têm condições de ser “recuperados” por meio de treinamentos específicos ou de um acompanhamento de reorientação mais presente. Nessa etapa administrativa, poder-se-á perceber quais empregados que se motivarão com a possibilidade de crescimento ou se tornarão indiferentes às propostas apresentadas.

### **3.6. Conflitos Gerados pelo Processo de Sucessão na Empresa Familiar**

O tema conflito, individualmente, já oferece subsídio suficiente para ser objeto de uma dissertação. Tudo o que está ligado ao êxito do processo de sucessão depende da disposição dos herdeiros ou familiares em solucionar os problemas. Da questão ética à profissionalização, a existência de conflitos ou sua ausência definirá as relações dentro desse organismo empresarial familiar. Sucessão e conflitos nem sempre necessitam caminhar juntos. No entanto, como afirma o jornalista Eduardo Belo (Folha de São Paulo), a sucessão em empresas familiares costuma ser problemática.

Isto acontece porque segundo DAVIDOW & NARVA ( 1997):

“ quando famílias começam a tentar resolver o problema da sucessão, muitos dos problemas familiares e empresariais não resolvidos começam a surgir. E porque as pessoas geralmente tendem a evitar lidar com questões difíceis, estes problemas crescem com o tempo e podem tornar-se quase uma força mítica. Esta tensão poderosa apenas serve para desencorajar a família a encarar os problemas essenciais.”

O conflito assume uma importância singular, pois mesmo estando os sucessores capacitados, a empresa ocupando a liderança em seu setor e as relações de poder bem definidas, se não houver consenso entre os sucessores sobre o papel de cada um, de nada esse quadro positivo adiantará. Não são todas as empresas brasileiras líderes em seus setores ou quase líderes que sucumbiram diante de uma briga familiar. Como bem afirma o artigo de Maria Amália Bernardi ( Revista Exame: ed.555): “O mais brilhante advogado do mundo e a mais perfeita organização não resolverão nada se os herdeiros gostam de brigas.” Exemplos não faltam, no Brasil e no mundo.

A compra da Artex, empresa catarinense pertencente à família Zadrosny, pelo Grupo Garantia caracteriza um desses exemplos. A transação comercial encerrou sete anos de brigas entre os herdeiros da família Zadrosny, que quase levaram a empresa à bancarrota. Os prejuízos acumulados eram de 60 milhões de dólares e a liderança do mercado fora perdida para a conterrânea Teka. O sócio e presidente da empresa Otávio Peixoto da Silveira chegou a afirmar em entrevista que “a briga entre os Zadrosny desviou nossa atenção para os problemas judiciais. Esquecemos a empresa.” Isso prova o quanto uma família pode ter sua atenção absorvida por questões judiciais.

Outra empresa brasileira tipicamente familiar que viveu situação semelhante foi a Cofap, empresa líder na produção de amortecedores pertencente à família Kasinski. Com a abertura do mercado no início dos anos 90 e a sucessão de brigas envolvendo Abrahan Kasinski e seus herdeiros, a situação agravou-se e a empresa quase fechou. Um dos executivos dessa companhia também registrou em entrevista o impasse vivido pela empresa:

“durante esse período a empresa ficou acéfala, Kasinski dedicava-se mais a falar com advogados do que a tocar os negócios. Chegou-se a cogitar a venda total da empresa, pois ela iria à bancarrota, se o conflito com seus dois filhos não se resolvessem.”

Outra empresa envolvida em conflito, cuja família se tornou minoria no grupo foi a Villares. Existiam nove grupos em que se dividiam os herdeiros do patriarca Luiz Dumont Villares. O atual presidente, de uma das alas que permaneceu no comando, considera a saída de parte da família benigna, pois foi possível adotar uma gestão profissionalizada no grupo, embora reconheça que não tenha sido um desenlace amistoso.

Por fim, outro notório exemplo foram os conflitos que envolveram a família Adhemar de Barros, proprietária da Lacta, um dos três maiores fabricantes de chocolates do Brasil. Os conflitos entre o pai e os filhos, que eram acusados de sabotarem a empresa e só pensarem no dinheiro, findaram por provocar a venda da Lacta para o sócio minoritário, a Philip Morris. Revistas e jornais acompanharam de perto os conflitos gerando artigos e entrevistas.

Com certeza, existem numerosos outros exemplos que ocuparam as páginas de conceituadas revistas brasileiras. O próprio Pão de Açúcar quase chegou a integrar essa lista, com os desentendimentos entre os irmãos Abílio, Arnaldo e Alcides, filhos do comendador Valetim dos Santos Diniz.

Ao contrário do que se possa supor, o Brasil não se constitui caso isolado. Esse quadro faz parte de um comportamento mundial, presente nos mais diversos países, bastando para isso a existência de uma relação mal resolvida de *status* e poder na empresa familiar.

Na Itália, por quatro gerações, a família Bacardi controla a empresa que fabrica rum de mesmo nome, desde 1862, quando Facundo Bacardi y Maso se instalou em Cuba. Em 1996, uma das tetranetas do fundador da destilaria resolveu processar a mãe e seus irmãos, reivindicando 200 milhões de dólares do restante da família.

Nos Estados Unidos, tem-se o caso da Família Dart. Os conflitos entre os irmãos Tom, Kenneth e Bob foram bastante explorados pela imprensa. Outras tragédias familiares acompanhadas de desastres nos negócios são de conhecimento público como a família Bingham e Louisville, os

Pulitzer e os Du Pont. Mesmo o jornal New York Times enfrenta brigas familiares no momento, no entanto se comportam com maior discrição que as demais.

Mas por que famílias destruiriam a si mesmas, num gesto de auto sabotagem, acabando com um nome ou marca, aniquilando as chances da futura geração usufruir as mesmas condições? Poder, *status*, dinheiro? O que desencadearia tal processo e por quê? Como evita-lo?

Como bem assinala Gersick *et al* (1997) a esse respeito: “é possível criarem-se níveis de tensão, raiva, confusão e desespero que podem destruir, de forma surpreendentemente rápida, boas empresas e famílias sadias.” Isto ocorre porque, segundo DAVIDOW & NARVA (1997) “as ligações dos membros da família com a empresa podem afetar profundamente a auto-estima bem como a qualidade de seus relacionamentos com a família.”

Os motivos são os mais variados. No entanto, segundo Fritz (1993), dinheiro e poder são as causas mais freqüentes de discórdia. Nesse sentido, um fator interessante a observar é a relação de poder, pois, segundo Lodi (1993), na primeira geração as relações de poder nascem da iniciativa do fundador com os seus colaboradores, enquanto que para a geração seguinte nascem do direito do sangue.

Os conflitos ocorrem em todas as direções, conforme DAVIDOW & NARVA(1997):

“ É gerada uma expectativa sobre quem vai comandar a empresa podendo causar grande tensão nos relacionamentos familiares. Isto é particularmente verdade quando uma rivalidade entre irmãos é alimentada por uma competição para chegar ao topo da companhia.”

Vidigal (1996) acrescenta que implicitamente, na maioria das brigas de família, estão presentes traumas de relacionamento que remontam à infância, tais como situações de violência do irmão mais velho, um irmão preterido a outro pelos pais, ou um irmão mimado ou superprotegido, entre outros. O autor acredita que, hoje adultos, eles estão revidando o que na infância não puderam revidar.

A situação torna-se mais crítica, porque diferentemente de conflitos entre estranhos os irmãos conhecem bem a si mesmos. Fritz (1993) observa que eles foram educados no mesmo ambiente e, portanto, compartilham muitos interesses e conhecem as forças e fraquezas uns dos outros. O relacionamento entre pais e filhos não vem sendo tão diferente no caso de conflitos. Os motivos, aparentemente, não são os mesmos, porém as conseqüências sim. Conforme esse autor, muitos pais, com freqüência, assumem uma posição teimosa e obstinada a respeito da empresa, na qual seus filhos encontram dificuldades em penetrar.

Por outro lado, o fato de não existir conflito não implica êxito do processo sucessório e perpetuidade da empresa. De nada adiantará um ambiente harmônico e equilibrado, se a empresa não tiver recursos financeiros, clientes satisfeitos, funcionários comprometidos com as metas da organização e, principalmente, herdeiros atualizados, capacitados e preparados para exercer o seu papel sejam, como acionistas ou gestores. É bem verdade que a maioria das empresas bem sucedidas apresenta como causa principal de falência ou venda, a exigência de um conflito familiar, mas existem empresas que fracassam pela incapacidade dos gestores em administra-las eficientemente. Um processo de sucessão bem conduzido deve necessariamente cuidar da preparação dos familiares como um todo.

#### **4. PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO NA EMPRESA FAMILIAR**

Na opinião de alguns autores, a profissionalização da administração e processo sucessório são os grandes desafios que as empresas familiares enfrentam ao longo do tempo, em especial no decorrer da década de 90.

A base da problemática da empresa familiar, segundo Aquino (1993) “reside essencialmente na emocionalidade das relações entre os membros da família e nas interações destes com o resto da organização.” A profissionalização da organização seria, então, uma saída?

Segundo Peter Drucker apud VIDIGAL (1996, p.36), a empresa e a família só sobreviverão e obterão êxito, se a família servir a empresa. Nenhuma das duas conseguirá êxito, se a empresa for dirigida em prol da família.

As opiniões divergem com relação à profissionalização das empresas. Alguns aplicam técnicas radicais, substituindo todos os membros da família por profissionais; outros discordam, acreditando que os familiares sejam excelentes executivos. Afinal qual a melhor opção? Existe uma opção intermediária?

Renato Bernhoeft (1993), consultor especializado em empresa familiar, define a profissionalização tradicional como o processo onde todos os parentes são afastados, sendo substituídos por profissionais.

Existe, ainda, a profissionalização de capital, que, conforme explica Renato Bernhoeft (1993), significa que os acionistas não precisam assumir cargos executivos.

Mas para Flávio Toledo, “o mito de que o controle operacional da maioria das empresas está passando para as mãos de profissionais alheios à família já está em via de ser totalmente superado.” O mesmo autor afirma ainda:

“O esporte universal de crítica à empresa familiar, que teve lugar de destaque entre os fins das décadas de 60 e 80, está em declínio. Naquela época, as administrações tradicionais, infestadas pelas técnicas, desprezavam tudo o que não pudesse ser explicado pelo racionalismo. Assim, elementos hoje extremamente valorizados nas gestões avançadas, como as lideranças invisíveis, eram simplesmente asfixiados.”

Tal sentimento de ineficiência e incompetência, difundido num passado recente como uma característica intrínseca da administração familiar, também é rejeitado por VIDIGAL (1996,p.9). Descreve seu desconforto diante da grande ênfase dada à necessidade de profissionalizar a direção

das empresas. “Tinha-se a impressão de que a empresa familiar era algo de que se deve envergonhar. Se não se profissionalizasse, estaria fadada, inexoravelmente, ao fracasso.”

O consultor Luís Marins Filho (1996, p.7), acredita que o ideal é que os familiares discutam quem é mais competente para assumir, vetando quem não revela vocação para o negócio. A escolha deve pautar-se pela razão e não, pelo sentimento. Já na sua opinião o ideal seria que, na sucessão, a família optasse por uma profissionalização da empresa.

Alguns afirmam que o problema reside na gestão familiar. “Empresa familiar é viável; o que é destrutivo é a gestão familiar”, afirma Renato Bernhoeft (1996,p.55).

Segundo Flávio Toledo:

“Muitos economistas cultuadores da tecnocracia têm dificuldade em ver as empresas familiares como propulsoras e grandes responsáveis pelo crescimento do mercado mundial. Por considerarem que essas empresas trabalham de forma errada, já que não estão presas às normatizações, julga-se que a competência advinda do trabalho delas está aquém dos índices de qualidade esperados.”

Há quem aponte diversas falhas na profissionalização, alegando que os profissionais poderão estar pensando em seu bem estar, nos resultados de curto prazo e não em longo prazo, ou cogitando em troca de emprego, enfim sem compromisso com a empresa. Já os executivos que são também proprietários assumem como prioridade a visão de longo prazo e a sobrevivência da empresa. No entanto, segundo VIDIGAL (1996,p.46), os profissionais contratados tendem a ficar altamente desestimulados se percebem que suas chances de crescimento são prejudicadas em função do protecionismo familiar.

Flávio Toledo, pontua que a profissionalização - erroneamente entendida como uma desfamiliarização - é inevitável e que nada mais é do que a modernização da gestão, o que deve

incluir a convivência entre líderes familiares e profissionais de gestão não ligados à família, num clima de sinergia.

Ambas as alternativas têm sido adotadas pelas empresas. No caso do Grupo Villares, após um processo de profissionalização que afastou parte da família em 1996, o atual presidente da empresa, remanescente da família que já deteve o controle integral, testemunha que hoje dispõe de mais liberdade para conduzir os negócios do que antigamente.

Já a Tilíbra adotou o processo contrário ao que prescreve a profissionalização da empresa familiar combinada com o afastamento dos herdeiros, mantendo parte dos cargos executivos.

Para HARTMANN (1996):

HARTMANN afirma ainda que o importante é priorizar os esforços de uma gestão profissional competente, qualificada independentemente desta ser familiar ou não, para que o negócio prospere e se alcance a harmonia entre os familiares-empresários.

Robert G. Donnelley (1993, p.3), num clássico trabalho sobre a empresa familiar, publicado na *Harvard Business Review*, baseado em pesquisa sobre quinze empresas familiares bem sucedidas, afirma que a presença de membros da família numa empresa familiar não é por si só um indício de má administração.

FRITZ (1993, p.127) conclui: “tal é a natureza de uma empresa familiar: pessoas com forte determinação, enorme autoconfiança e desejo de trabalhar mais tempo e com mais afinco a fim de alcançar suas metas.”

Finalmente GERSICK (1997, p.4), conclui “quando trabalhando em harmonia, as famílias podem trazer para a empresa níveis de comprometimento, investimento a longo prazo, ação rápida e dedicação ansiados por empresas não familiares, mas raramente alcançados)”

#### 4.1 - Vantagens e Desvantagens

Pesquisadores e demais especialistas em empresa familiar esclarecem, sob diversos ângulos, as vantagens e desvantagens deste tipo de organização.

As empresas possuídas e administradas por famílias, conforme GERSICK et al (1997, p.4), constituem uma forma organizacional peculiar, cujo “caráter especial” pode gerar consequências positivas e negativas.

O autor acrescenta que o empenho, até mesmo ao ponto do auto-sacrifício, pode ser solicitado em nome do bem-estar geral da família. A comunicação também é facilitada pois, para ele, quando dirigentes-chaves são parentes, suas tradições, valores e prioridades brotam de uma fonte comum. “As comunicações, verbais ou não, podem ser grandemente aceleradas nas famílias.

Tal ponto de vista é partilhado por Flávio Toledo que acredita que na empresa familiar:

“as ações são tomadas segundo os valores que regem os projetos de vida dos seus fundadores, o que não se confunde com interesses imediatistas. Ela está intimamente comprometida com a perpetuação do empreendimento e, conseqüentemente, com a sobrevivência desses projetos existenciais. independentemente de enquadrar-se nos modelos tecnocratas.”

Segundo o mesmo autor, as principais vantagens são o dinamismo orientado por valores e filosofia, *staff* enxuto, maior utilização da intuição com maior flexibilidade e liberdade para agir, melhor atendimento ao cliente, pois existe orgulho pela qualidade do produto e pela manutenção da marca, capacidade de gerenciar em épocas de turbulência, pois enfrenta situações difíceis com sacrifícios pessoais dos seus principais acionistas. E ainda integração e lealdade, responsabilidade

social ao apresentar maior predisposição em colaborar com atividades comunitárias e relacionamento informal com os funcionários.

LODI (1993, p.5) define claramente cada uma delas:

“1. Lealdade dos empregados é mais acentuada na empresa familiar, após algum tempo, pois os colaboradores se identificam com pessoas concretas que aí estão o tempo todo, e não com dirigentes eleitos por mandatos de assembleias, ou por imposição de poderes públicos.

2. O nome da família pode ter grande reputação no estado, na região ou no país inteiro, funcionando como uma cobertura econômica e política.

3. A continuidade da administração.

4. A união entre os acionistas e os dirigentes, fazendo que os acionistas sustentem a empresa mesmo quando há perdas.

5. O sistema de decisão mais rápido.

6. Sensibilidade social e política do grupo familiar dirigente que cria raízes na elite nacional, a influencia e é por ela alimentada de informações.

7. As gerações familiares em sucessão permitindo um traço de união entre o passado e o futuro, entre os valores do fundador e as vocações e visões dos dirigentes atuais.”

Para VENTURA(1997), a primeira grande vantagem é o compromisso, em seguida o fato dos empresários terem um conhecimento muito grande do negócio. Além das características já acima mencionadas, existem outras como o orgulho de trabalhar na empresa, a confiabilidade, a rapidez na tomada de decisões e uma cultura mais estável.

COX (on line), ressalta ainda o fato da comunicação ser mais ágil, nesse tipo de empresa, pois não está limitada à hierarquia, podendo percorrer os caminhos familiares, rompendo barreiras hierárquicas e FUKUYAMA(1996, p.77), acrescenta ainda que “pelo fato de sua coesão ser baseada em laços morais e emocionais de um grupo social preexistente, a empresa familiar pode prosperar mesmo na ausência de uma legislação comercial ou de uma estrutura estável de direitos de propriedade.”

Essa opinião é compartilhada por COX, para quem as empresas familiares podem operar mais eficazmente com confiança do que os outros tipos de empresa, o que é importante nos países em desenvolvimento, pois a sociedade ainda está desenvolvendo suas leis.

Portanto, os dirigentes da empresa familiar precisam ser conscientizados dessa força, maximizando essas características positivas. Segundo ARONOFF & WARD (1995, p.121):

“Uma forte tendência empresarial é descobrir e usar os valores dentro de uma organização. Definir valores organizacionais, atrativos e obrigatórios que estão alinhados com os valores pessoais pode resultar numa vantagem competitiva para a empresa familiar. A declaração pública destes valores numa base regular ajuda a definir a cultura corporativa.”

Como conclui GERSICK et al (1997, p.3):

“para a maior parte das pessoas, as duas coisas mais importantes em suas vidas são suas famílias e seu trabalho. É fácil compreender o poder das organizações que combinam ambas as coisas. Essa diferença não é apenas um sentimento. Ela está enraizada na realidade da empresa.”

A julgar somente pelas vantagens as empresas familiares deveriam ser modelos de eficiência. No entanto, elas possuem também muitas desvantagens que às vezes acabam por anular os efeitos positivos. Segundo LODI (1993, p.4), as mais freqüentes são:

“1. Conflitos de interesse entre família e empresa, que se refletem na descapitalização, na falta de disciplina, na utilização ineficiente dos administradores não familiares e no excesso de personalização dos problemas administrativos.

2. Uso indevido dos recursos da empresa por membros da família, transformando a companhia num erário dos familiares.

3. Falta de sistemas de planejamento financeiro e de apuração de custo e de outros procedimentos de contabilidade e de orçamento, que tornam o lucro um resultado totalmente fortuito e não planejado.

4. Resistência à modernização do marketing, ficando a comercialização sujeita a alguns vendedores antigos e de ‘confiança’ ou à falta de uma boa política de produtos e de mercados.

5. Emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência anteriormente provada.”

GERSICK, acrescenta que os papéis na família e na empresa podem tornar-se confusos. As pressões da empresa podem sobrecarregar e destruir relacionamentos familiares.

O binômio família-negócio propicia conflitos na tomada de decisões, na escolha de administradores e no emprego e promoção de parentes por critérios subjetivos, afirma Eliane

Toccheto, consultora da Trevisan Associados. Essas complicações fazem que, apesar de serem maioria, as empresas sejam consideradas negócios frágeis.

O cerne da questão, portanto, parece ser sempre o mesmo, ou seja, se a empresa familiar observar certos cuidados como familismo, favoritismo, conflitos, ela dispõe de maiores chances sobre uma concorrente não familiar, devido, entre outros fatores, ao seu envolvimento de longo prazo e disposição de fazer sacrifícios.

Na realidade, existem muito mais vantagens que desvantagens na administração familiar, desde que sejam tomados alguns cuidados. VIDIGAL (1996,p.38) prevê quatro campos que podem ser trabalhados no sentido de dar à administração familiar grandes probabilidades de dar certo. São eles: comunicação e entendimento entre acionistas; preparação para a sucessão; regras para a sucessão e a existência do Conselho.

## 5- CONCLUSÕES

No Brasil, como informam os especialistas, 80% das empresas familiares de pequeno e médio porte estão pondo em risco seus negócios por recusarem as inovações exigidas pelo mercado atual. Profissionalização, modernização, gerenciamento do processo sucessório não fazem parte de seu contexto.

Essas empresas mantêm a cultura administrativa de tempos atrás, cultura de natureza paternalista — patriarcal, com seu elenco de valores hoje ultrapassados. Sob um clima de estagnação em seus vários aspectos, tais empresas vivem o presente com referenciais do passado. Alimentam a rotina do dia-a-dia, perpetuando procedimentos, posturas e vícios. Para elas inexistente a perspectiva de arejamento e de mudanças.

No que concerne propriamente à sucessão de liderança, as referidas empresas, em regra, estão deixando o processo ao acaso, sujeitas a decisões precipitadas, com grandes problemas e conflitos. Com efeito, negam-se a agir com profissionalismo diante de um assunto delicado e competitivo. Afastam-se das possibilidades de uma liderança fundamentada no talento, na competência profissional e gerencial, com espaço para o diálogo, a discussão, a participação.

Na dependência de muitas variáveis e mudanças, a tarefa administrativa, segundo os consultores, será incerta e desafiadora. Esse alerta coloca em evidência a importância do processo de sucessão de liderança, de sua definição antecipada.

A partir do referencial teórico estudado, foi possível identificar os fatores que influenciam o êxito do processo de sucessão nas empresas familiares.

A união entre os familiares que trabalham na organização, a admiração e respeito à figura do pai ou mãe, o processo de treinamento seguido ao ingressar na organização, o afastamento

de parentes trabalhando na empresa e, principalmente, as ações desenvolvidas pelos empresários para manterem-se atualizados, são alguns dos motivos que justificam o êxito do processo.

Embora algumas empresas estejam formalmente empenhadas em conduzir o processo de sucessão segundo as recomendações teóricas, elas não constituem a maioria. Entenda-se por formalmente empenhadas a adoção de medidas legais ou jurídicas para monitorarem o processo, tais como a elaboração de acordos societários, formação de um conselho de família e de administração, estabelecimentos de normas para o testamento, formulação de um código de ética para a família, ou mesmo a contratação de um consultor especializado no assunto.

A empresa que não tomou nenhuma dessas providências está claramente acenando para futuros problemas, embora se considere preocupada com a sucessão da organização. Tais medidas visam a assegurar a empresa contra contingências futuras, pois as variáveis que podem interferir são muitas, desde um parente distante que se julgue prejudicado no testamento até uma separação conjugal que divida a atenção do empresário. O foco empresarial deve ser sempre a empresa e não a sua utilização como arma ou instrumento de luta familiar.

Com relação a questão de conflitos nas empresas familiares, as empresas podem ser enquadradas como vulneráveis, ou seja, aquela que contém risco de conflito eminente, presente na atual gestão; seguras, isto é, aquela onde o risco de conflito é quase nulo nessa geração e; empresas com visão de longo prazo, nos casos onde as empresas se encontram aparentemente resguardadas até a próxima geração contra conflitos provenientes da sucessão.

As empresas onde a base do relacionamento é a confiança entre os familiares, não existindo normas escritas direcionando as ações com relação a ingressos de parentes, divisão de poderes, participação acionária e, principalmente, aquelas em que o empresário sênior ainda tem o controle acionário, dando margem a conflitos após seu falecimento, são consideradas de alto risco e, portanto, vulneráveis, sob o ponto de vista de esfacelamento da organização ainda na atual gestão.

As empresas consideradas seguras referem-se aos casos em que existe uma clara definição dos papéis no momento, ou seja, cada sucessor sabe exatamente o que lhe pertence e qual a

sua área de atuação na organização, estando essas informações escritas em contrato social, acordos societários ou testamento. Essas empresas, no entanto, não possuem normas bem definidas quanto à entrada de parentes, pré-requisitos a serem preenchidos pelos próximos sucessores, ou seja, nada voltado para o futuro, está bem dividido no presente.

O último caso refere-se à empresa com visão de longo prazo, representando aquelas que, pelo menos até a próxima geração, estão resguardadas contra danos causados por conflitos internos, pois além dos papéis atuais estarem juridicamente definidos e bem esclarecidos perante os demais membros da família, existem dispositivos legais dispendo sobre o futuro da organização. É o caso, por exemplo, das organizações que já estabeleceram normas para a gestão da empresa no futuro, determinando limites para o número de herdeiros

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AQUINO, Cléber. Contra ou a favor da empresa familiar? O Povo, Fortaleza, 20 maio 1993. Alta Administração.

ARONOFF, Craig E., WARD, John L. Family – owned business: a thing of the past or a model for the future? Family Business Review, n. 2, p. 121-130, 1995.

BELO, Eduardo. Capobianco parte para o ‘parlamentarismo’ gerencial. Folha de São Paulo, São Paulo, 10 dez. 1995. Editoria Dinheiro. P. 2-8.

BERNHOEFT, Renato. O Futuro e o sucesso da empresa familiar. Informativo Dinâmico IOB, ed. 67, n. 927, set. 1993.

CASTRO, Cláudio Moura. 21 idéias para o século. Disponível na Internet. [http://www.centroatl.pt/edigest/edicoes2000/ed\\_jan/ed63man\\_foco1.html](http://www.centroatl.pt/edigest/edicoes2000/ed_jan/ed63man_foco1.html).

CHIAVENATO, Idalberto. Teoria Geral da administração : abordagens prescritas e normativas da administração. 4. ed. São Paulo : Makron Books, 1993.

COX, Edwin S. The Family firm as a foundation of our free society: strengths and opportunities. Phillips Graduate Institute. [on line] Disponível na Internet via WWW.URL: [http://nmq.com/fambiznc/cntprovs/orgs/Cornell/articles/real/ed\\_cox.htm](http://nmq.com/fambiznc/cntprovs/orgs/Cornell/articles/real/ed_cox.htm)

DAVIDOW, Thomas & NARVA, Richard. Meeting the challenges of succession in the family firm, UCONN. [on line] Disponível na Internet via WWW.URL: <http://199.103.128.199/fambiznc/cntprovs/org/uconn/success.html>

DONNELLEY, Robert G. A Empresa Familiar. [on line] Disponível na Internet via WWW.URL: [http://www.sebes.com.br/inf\\_emp/familiar/familiar.html](http://www.sebes.com.br/inf_emp/familiar/familiar.html)

FRITZ, Roger. Empresa familiar: uma visão empreendedora. São Paulo: Makron Books, 1993.

FUKUYAMA, Francis. Confiança: as virtudes sociais e a criação da prosperidade. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

GERSICK, Kelin E. et al. De Geração para geração. São Paulo: Negócio, 1997.

HARTMANN, Jacob. Empresa familiar, negócio em extinção? Revista Empreendedor, ed. 25, nov. 1996. [on line] Disponível na Internet via [WWW.URL:http://matrix.com.br/ecm/artigo25.htm](http://matrix.com.br/ecm/artigo25.htm)

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. A sucessão em pequena e média empresa comercial na região de João Pessoa. Revista de Administração, São Paulo, v.27, n.3, p. 84-91, jul./set. 1992.

LODI, João Bosco. A Empresa Familiar. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

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

LODI, João Bosco. Sucessão e conflito na empresa familiar. São Paulo: Pioneira, 1987.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. Administração de pequenas empresas. São Paulo: Makron Books, 1997.

SAVIANI, José Roberto. Repensando as pequenas e médias empresas. São Paulo : Makron Books, 1994.

SCHEFFER, Ângela Beatriz Busato. Fatores dificultantes e facilitadores ao processo de sucessão familiar. Revista de Administração, São Paulo, v. 30, n. 3, p. 80 – 90, jul./set. 1995.

VENTURA, Luciano. Seminário Gestão da Empresa Familiar. Bolsa de Valores, 1997.

VIDIGAL, Antonio Carlos. Viva a empresa familiar. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.