

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E DE PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EM GESTÃO EMPRESARIAL

LUIZ AUGUSTO DE OLIVEIRA JUNIOR

**AÇÕES FACILITADORAS AO PROCESSO DE SUCESSÃO E O ÊXITO DE
EMPRESAS FAMILIARES NA TERCEIRA GERAÇÃO EM DIANTE**

Rio de Janeiro

2009

LUIZ AUGUSTO DE OLIVEIRA JUNIOR

**AÇÕES FACILITADORAS AO PROCESSO DE SUCESSÃO E O ÊXITO DE
EMPRESAS FAMILIARES NA TERCEIRA GERAÇÃO EM DIANTE**

Dissertação apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getulio Vargas para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Empresarial.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Roberto de Mendonça Motta

Rio de Janeiro

2009

LUIZ AUGUSTO DE OLIVEIRA JUNIOR

**AÇÕES FACILITADORAS AO PROCESSO DE SUCESSÃO E O ÊXITO DE
EMPRESAS FAMILIARES NA TERCEIRA GERAÇÃO EM DIANTE**

Dissertação apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getulio Vargas para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Empresarial.

Data de aprovação: ___ / ___ / ____.

Banca examinadora:

Professor Doutor Paulo Roberto de Mendonça Motta (Orientador)

Professor Doutor Joaquim Rubens Fontes Filho

Professor Doutor Paulo Vicente dos Santos Alves

AGRADECIMENTOS

À Deus que me capacitou a superar obstáculos;

À minha esposa Isabel e aos meus filhos Felipe e Henrique pelo constante apoio;

Aos meus pais, Luiz Augusto e Delzeni, por terem me ensinado valores como a persistência e o comprometimento;

Ao meu sogro Ernani por sua amizade;

Ao meu amigo Julio Vallin e a minha irmã Francine por serem meus incentivadores;

Ao professor Paulo Motta por sua valiosa orientação.

“Ora, àquele que é poderoso para fazer infinitamente mais do que tudo quanto pedimos ou pensamos, conforme o seu poder que opera em nós, a Ele (Jesus Cristo) seja a glória”.

Bíblia Sagrada, Carta aos Efésios 3:20

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo estudar um tópico pouco explorado quanto às empresas familiares que é a sucessão após a segunda geração. Procurou-se conhecer um pouco mais sobre as empresas familiares as quais se encontram na terceira geração em diante assim como entender a razão de terem conseguido este feito, pois, de acordo com vários outros estudos, apenas uma pequena minoria das empresas familiares alcança a terceira geração. Para alcançar o objetivo abordou-se no referencial teórico qual a origem das empresas familiares brasileiras, os conceitos de empresa familiar que diferem entre si conforme a ótica abordada, as suas características, assim como os pontos fortes e fracos das empresas familiares, as fases do processo de sucessão, os erros capitais que podem ocorrer na sucessão, as ações preventivas que podem servir como facilitadoras do processo sucessório, além de outros pontos de relevante importância para os empreendimentos familiares. Depois de feita a abordagem teórica, foi investigado através de pesquisa de campo em quatro empresas as quais se encontram sob o comando da terceira, quarta e quinta geração, se as indicações da literatura como condicionantes para o sucesso no processo de transição entre as gerações seriam as razões para o êxito destas empresas no quesito sucessão. A coleta de dados foi feita através de entrevistas com os diretores que fazem parte da família, das empresas selecionadas, seguindo-se um roteiro de questões fechadas abordando cinco temas principais: a sucessão e o seu planejamento; o envolvimento da família no processo sucessório; a preparação do sucessor; a profissionalização da empresa e da família e finalmente, o envolvimento com a empresa durante a infância e adolescência, sendo que este provou ser o tema de maior relevância, pois foi capaz de explicar o êxito na sucessão das empresas pesquisadas.

Palavras-chave: Empresa Familiar, Processo Sucessório, Sucessão, Terceira Geração, Quarta Geração

ABSTRACT

The objective of this work was to study a very little explored issue, that is, the family business succession after the second generation. It was sought to know more about family businesses that are in their third generation or further as well as to understand the reason they have achieved this, because according to other studies, only a small minority of family businesses reach the third generation. To achieve the objective the literary review approached the origin Brazilian family business, the concepts of family business that are different between themselves according to the point of view, their characteristics as well as the strengths and weaknesses of family businesses, the phases of the succession process, the capital errors that may occur in the succession, the preventive actions that can serve to facilitate the succession process, and other relevant points for importance family businesses. After the approach was made through field research in four companies that are in the third, fourth and fifth generation, if the information in the literature as conditions for success in the transition between the generations were the reasons for the success of these companies for succession. Data collection was done through interviews with managers who are part of the family of the selected companies, followed by a sequence of closed questions addressing five main themes: the succession and planning, the involvement of family in the succession process, the preparation of the successor, the professionalism of the company and the family, and finally, the involvement with the company during childhood and adolescence, and this proved to be the topic of major relevance because it was able to explain the success of the companies surveyed in succession.

Keywords: Family Enterprise, Successory Process, Succession, Third Generation, Fourth Generation.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	11
1.2 O PROBLEMA	12
1.3 OBJETIVOS.....	13
1.3.1 Objetivo Final	13
1.3.2 Objetivos Intermediários.....	13
1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 ORIGEM E EVOLUÇÃO DA EMPRESA FAMILIAR BRASILEIRA	15
2.2 DEFINIÇÕES DE EMPRESAS FAMILIARES.....	16
2.3 CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS FAMILIARES.....	18
2.4 O PROCESSO DE SUCESSÃO	20
2.4.1 Partes envolvidas na sucessão e sua importância segundo Bernhoeft	23
2.4.1.1 Sucedido.....	23
2.4.1.2 Sucessor.....	24
2.4.1.3 Família	26
2.4.1.4 Empresa	26
2.4.1.5 Mercado.....	27
2.4.1.6 Comunidade – A Relação Empresa-Sociedade.....	27
2.5 PRINCIPAIS FALHAS EM RELAÇÃO AO PROCESSO DE CONTINUIDADE.....	28
2.5.1 Erros Capitais na Sucessão	29
2.6 PONTOS FRACOS NA EMPRESA FAMILIAR.....	33
2.6.1 Conflitos de Interesse.....	33
2.6.2 Falta de Disciplina com Relação à Destinação dos Lucros.....	34
2.6.3 Morosidade na Reformulação de Diretrizes Mercadológicas	34
2.6.4 Nepotismo Excessivo	35
2.7 PONTOS FORTES NA EMPRESA FAMILIAR	35
2.7.1 Sacrifício Pessoal.....	36
2.7.2 Reputação Valiosa	36
2.7.3 Lealdade dos Empregados	36
2.7.4 Administradores e Proprietários: Um só Grupo.....	37

2.7.5 Sensibilidade às Responsabilidades Sociais	38
2.7.6 Coerência e Continuidade das Diretrizes Administrativas.....	38
2.8 FASES DA SUCESSÃO	38
2.8.1 Iniciação	38
2.8.2 Seleção	39
2.8.3 Educação	40
2.8.4 Transição	42
2.9 FATORES DIFICULTADORES E FACILITADORES AO PROCESSO.....	43
2.9.1 Fatores Determinantes às Dificuldades no Processo de Sucessão	43
2.9.2 Fatores Determinantes às Ações Preventivas	45
2.9.3 Conclusões quanto às dificuldades e ações preventivas no processo sucessório	47
3 METODOLOGIA.....	50
3.1 TIPO DE PESQUISA	50
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA	50
3.3 SELEÇÃO DE SUJEITOS	51
3.4 COLETA DE DADOS.....	51
3.5 TRATAMENTO DE DADOS	51
3.6 LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	52
4 ENTREVISTAS	53
4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	53
4.2 TEMAS DA ENTREVISTA.....	55
4.3 DESENVOLVIMENTO DOS TEMAS.....	56
4.3.1 A Sucessão e o seu Planejamento.....	56
4.3.2 O Envolvimento da Família no Processo Sucessório.....	59
4.3.3 A Preparação do Sucessor	61
4.3.4 A Profissionalização da Empresa e da Família	65
4.3.5 Envolvimento com a Empresa Durante a Infância e Adolescência	69
4.4 Principais Observações	72
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	74
RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	79
REFERÊNCIAS.....	80
APÊNDICE	84

1 INTRODUÇÃO

Ao ser considerada como forma predominante de empresa em todo o mundo, a empresa familiar ocupa uma grande parte de nosso tecido econômico e social, proporcionando renda e desenvolvimento para muitas pessoas. Representando essa parte significativa do conjunto das empresas privadas existentes no país e no mundo, uma das maiores preocupações de seus dirigentes é a sua sobrevivência. Fazer com que um empreendimento empresarial tenha sucesso e continuidade, passando de pai para filho, é o sonho dourado para grande parte da população do mundo. (RICCA, *apud* LEONE, 1992)

Dentro desta realidade, surge a sucessão como um dos principais desafios para a continuação das empresas familiares. Essa é definida por Leone (1992) como o rito de transferência do poder e do capital entre a atual geração que comanda a empresa e a que virá a dirigi-la. Destacam vários autores que a sucessão não é um evento único, mas sim, um processo, e que, para ter êxito, necessita de planejamento.

Diversos fatores podem ser citados como dificultadores da realização do processo sucessório, e Bernhoeft (1989) exemplifica alguns: número excessivo de sucessores, falta de uma liderança natural ou bem aceita entre os possíveis sucessores, desinteresse destes pelo negócio, divergências familiares muito marcantes, insatisfação ou desinteresse pessoal do fundador com relação ao seu futuro, da empresa e dos familiares.

Scheffer (1995) levanta outros fatores determinantes às dificuldades no processo de sucessão. Os três principais são: lacunas na capacitação do sucessor, interferências do relacionamento familiar e resistência do sucedido para desligar-se da empresa.

Apesar de tantos fatores dificultadores que se apresentam como desafios presentes e constantes na sucessão, não se pode dizer que a empresa familiar está fadada ao fracasso, pois a literatura também apresenta diversas ações preventivas que podem servir como facilitadoras no processo sucessório. Entre estas ações estão as citadas por Scheffer (1995), como as principais: a preparação do sucedido para o processo de sucessão, a necessidade de profissionalização da empresa e a capacitação do sucessor. Além destas, analisar-se-ão recomendações dadas por

autores como Lodi (1987) e Bowman-Upton (1991), quando se tratar das fases que ocorrem na sucessão.

Por esta breve introdução, pode-se ter uma ideia de quão difícil e desafiador é o possível êxito na sucessão das empresas familiares. O desafio pode ser melhor visualizado quando se tem contato com os números apontados pela literatura, que mostram que apenas 30% das empresas familiares chegam à segunda geração, e somente 5% delas atingem a terceira geração. (OLIVEIRA, *apud* FLORIANI, 2007)

1.1 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Ao selecionar o tema “Sucessão nas empresas familiares”, muitos tópicos poderiam ser abordados, assim como já o foram em estudos anteriores por diferentes autores. Entretanto, pouquíssimo se tratou sobre as empresas que se encontram além da segunda geração, sendo praticamente inexistente literatura versando sobre a terceira geração em diante, resumindo-se a algumas poucas linhas em livros ou artigos, sem o mínimo de profundidade, com raras exceções. Esta ausência de estudos pode se dar em razão da pouca quantidade de empresas que chegam a esta fase, a do comando da 3ª geração, consistindo justamente nisto a relevância da investigação, pois os índices de “mortalidade” são altíssimos. Um dos objetivos foi exatamente o de saber quais foram os fatores que colaboraram para uma bem-sucedida transição após a segunda geração, ao mesmo tempo em que foram feitas comparações com o prescrito em estudos anteriores.

A continuidade das empresas é de grande importância. Quando um país deseja ter uma economia consistente, levando-se em consideração o perfil empreendedor do brasileiro, é relevante saber quais foram as razões do êxito na continuidade de algumas empresas, no caso, as que atingiram, no mínimo, a terceira geração. Estudos demonstram que as empresas familiares desempenham um importante papel na economia brasileira, e muitos destes, também mostram que é altíssima a taxa de descontinuidade desse tipo de organização, sendo que muitas deixam de existir já na primeira geração. Poucas são as que alcançam a segunda geração, e raras, as que conseguem ultrapassar esta marca. Pesquisas mostram que, em média, 70% das empresas familiares nacionais desaparecem ainda na primeira geração, restando 30% que alcançam a segunda e apenas 5% que chegam a ser administradas por uma terceira geração. (OLIVEIRA, *apud* KREISIG *et al.*, 2005)

O presente estudo partiu do pressuposto de que existem práticas comuns no processo de sucessão nas empresas familiares que apresentam uma maior longevidade, ou seja, que chegaram, no mínimo, à terceira geração, e que estas práticas foram as que lhes deram condições de conduzir o processo de forma mais segura, permitindo-lhes sobreviver por mais gerações. A partir dos dados coletados através da pesquisa de campo, foi feita a análise para se constatar se as respostas estavam de acordo com as recomendações feitas pela literatura.

Foi investigado se as indicações da literatura como condicionantes para o sucesso no processo de transição entre as gerações seriam as razões para o êxito destas empresas.

O referencial teórico teve como base o tema: “Sucessão nas empresas familiares”, pois de acordo com Castro *et al.* (2000),

a sobrevivência das empresas familiares parece vincular-se à capacidade da família controladora em administrar as suas relações com a firma e evitar as situações que possam prejudicá-la principalmente nas fases de sucessão do controle estratégico da organização. O planejamento da sucessão deverá representar, então, para essas organizações um momento decisivo já que a sua sobrevivência repousa, em grande parte, no êxito deste processo.

Como veremos adiante, várias são as definições de empresa familiar, não havendo um consenso global, em razão de serem definidas a partir de diversos enfoques. Para este estudo utilizaremos o conceito dado por Moreira Junior (*apud* Petry, 2005) para quem a empresa familiar é uma organização em que tanto a gestão administrativa quanto a propriedade são controladas, na sua maior parte, por uma ou mais famílias e dois ou mais membros participam da força de trabalho, principalmente em cargos de direção.

1.2 O PROBLEMA

Neste trabalho estudou-se qual a origem das empresas familiares brasileiras, os conceitos de empresa familiar que diferem entre si conforme a ótica abordada, as suas características, assim como os pontos fortes e fracos das empresas familiares, as fases do processo de sucessão, os erros capitais que podem ocorrer na sucessão, as ações preventivas que podem servir como

facilitadoras do processo sucessório, além de outros pontos de relevante importância para os empreendimentos familiares.

Isto feito, tentou-se através da pesquisa de campo, constatar se a aplicação do que é prescrito pela literatura como ações facilitadoras ao processo sucessório é a razão do êxito das empresas selecionadas cujo comando está, no mínimo, na terceira geração. E com base na análise dos dados obtidos responder à seguinte pergunta:

“Qual fator pode explicar o êxito na sucessão de algumas empresas familiares que hoje se encontram sob o comando, no mínimo, da terceira geração?”

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Final

Verificar se as práticas prescritas pela literatura, como ações preventivas que podem facilitar o processo sucessório, explicam o êxito de empresas familiares que estão, no mínimo, sob o controle da terceira geração.

1.3.2 Objetivos Intermediários

- a) Investigar quais foram os fatores que contribuíram para uma bem-sucedida transição até a terceira geração;
- b) Investigar se estas empresas possuem características semelhantes às já existentes quanto ao planejamento sucessório;
- c) Saber se as boas práticas de gestão estão sendo mantidas na atual geração, visando com isso dar continuidade ao planejamento sucessório.

1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O estudo procurou verificar se as práticas prescritas na literatura como facilitadoras do processo sucessório foram aplicadas, ainda que intuitivamente, nas empresas que alcançaram êxito na sucessão após a segunda geração. Para isso, fixou-se o foco apenas em empresas que estejam, no mínimo, na terceira geração

de comando, todas da cidade de Curitiba e região metropolitana. Visando a comparação das práticas das empresas selecionadas com o que diz a literatura, foram abordados também os fatores que dificultam e facilitam o processo sucessório. Interessou para a pesquisa a visão dos membros da família (sucessores e sucedidos), que são diretores das suas empresas.

Não foram levadas em consideração a visão dos clientes acerca da sucessão e nem a de qualquer outro membro da família que não tenha participado diretamente do processo sucessório.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ORIGEM E EVOLUÇÃO DA EMPRESA FAMILIAR BRASILEIRA

A Empresa Familiar brasileira teve sua origem nas capitâneas hereditárias durante a colonização portuguesa no início do século XVI. A partir de uma concessão do rei de Portugal, a iniciativa privada exercia direitos quase feudais em troca da lealdade e pagamento de alguns impostos. Inicialmente as capitâneas eram transmitidas, como o próprio nome já diz, por herança ao filho mais velho (princípio da primogenitura, usual nas monarquias), desprezando-se os direitos dos demais filhos. Com isso eliminava-se a questão da escolha na sucessão do negócio e os problemas advindos da divisão das terras. Mais tarde, a ideia de uma transição que viesse a atender às necessidades dos herdeiros de forma mais igualitária viria a prevalecer, trazendo em contrapartida a possibilidade de divisão dos negócios e bens da família. (MARTINS *et al.*, 1999)

Martins *et al.* (1999) enfatizam que,

nesses primeiros empreendimentos familiares prevalecia a primogenitura, preservando a unidade da propriedade. Mais tarde, as famílias passariam a adotar um sistema mais afetivo e sentimentalista de dividir a herança igualmente entre todos os filhos, o que viria a gerar o desmembramento das propriedades ou do controle acionário das empresas, facilitando a fragmentação, decadência e morte da grande maioria das empresas familiares.

Anos mais tarde, em meados do século XIX, há um crescimento expressivo do número de empresas familiares resultante dos movimentos imigratórios, dentre os quais podemos citar o italiano, o japonês e o alemão.

Conforme Bernhoeft (1989),

... a história das famílias empresárias, no Brasil, possui origens e características muito próprias, como acontece em diferentes culturas. No caso brasileiro a maioria das empresas tem sua história vinculada à figura de um imigrante que, em algum momento da sua vida, fugiu de uma realidade adversa e chegou ao novo país sem grandes recursos materiais, mas dispondo de duas características importantes para o surgimento do espírito empreendedor: destemor para correr riscos, pelo fato de não ter nada a perder; e alguma habilidade que lhe permitisse empresariá-la com base na sua forte intuição. São as origens, naturalmente, muito mais apoiadas em variáveis e características emocionais do que em qualquer lógica ou visão estratégica.

Enfim, a empresa familiar brasileira chega aos nossos dias, ocupando amplo e importante espaço no contexto econômico nacional, e, em alguns setores, também no contexto internacional, embora persista seu estigma de desaparecimento precoce. Neste sentido, no âmbito das empresas familiares americanas, a vida média destas não passa dos 24 anos, enquanto suas congêneres não familiares chegam aos 45 anos. Já no Brasil, algumas pesquisas afirmam que a vida média das empresas não familiares atinge 12 anos, enquanto que as familiares mal chegam aos 9 anos, com a relevância de que apenas 30% ingressam ao controle da segunda geração, ficando em 5% as que alcançam a terceira. (FLORIANI, 2007)

2.2 DEFINIÇÕES DE EMPRESAS FAMILIARES

Não há como tratar do tema: Sucessão em Empresas Familiares, sem antes abordar os conceitos de empresa familiar e as suas características. Muitas são as definições, e não uma única, clara e consensual, pois elas são baseadas em múltiplos fatores. Algumas centram-se mais no conteúdo, outras, no objetivo ou na forma das empresas, e outras, ainda, na geração que está no controle.

Como exemplo da variedade de conceitos temos as definições de Empresa Familiar levantadas por Neubauer e Lank (*apud* CASILLAS, 2007) onde se afirma que propriedade, gestão e continuidade são elementos que contribuem para diversas delas, porém, enquanto alguns autores consideram que uma empresa é familiar se ela pertencer a uma família (o essencial é a propriedade), para outros, é necessária a participação da família na gestão ou ainda a intenção de transferir a empresa para futuras gerações. Ou seja: estas definições que serão elencadas a seguir servem para confirmar que não há um entendimento unânime do que seja uma Empresa Familiar.

Algumas definições de acordo com o estudo feito por Neubauer e Lank:

- Empresa familiar é aquela em que a propriedade e as decisões são controladas pelos membros de um grupo de afinidade afetiva (CARSUD, 1996);
- Empresa familiar é aquela que, na prática, é controlada por uma única família (BARRY, 1999);

- Empresa familiar é a na qual os membros da família têm controle legal sobre a propriedade (LANGSBERG, PERROW e ROGOLSKY, 1988);
- Empresa na qual uma só família possui a maioria do capital e tem o controle total, considera-se familiar. Os membros da família formam parte da diretoria e tomam as decisões mais importantes (GALLO e SVEEN, 1991);
- É familiar a empresa da qual os membros de uma ou duas famílias são proprietários ou diretores (STEN, 1996);
- Empresa que será transferida à geração seguinte da família para que a dirija e controle (WARD, 1989);
- Organização na qual as principais decisões operacionais e os planos de sucessão da diretoria são influenciados pelos membros da família que formam parte da diretoria ou do Conselho de Administração, é uma empresa familiar (HANDLER , 1989);
- Empresa familiar é, ainda, a que foi fundada por um membro da família e foi transmitida, ou espera-se que se transmita, aos seus descendentes. Os descendentes do fundador ou fundadores originais terão a propriedade e o controle da empresa. Além disso, membros da família trabalham e participam da empresa e dela se beneficiam (BORK, 1986).

Além destas definições levantadas no estudo feito por Neubauer e Lank, temos a definição clássica de Donneley (1967) que será abordada logo adiante, e a de Lodi (1986) segundo o qual, empresa familiar é "aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome da família ou com a figura de seu fundador".

Já para Gaj (*apud* LEONE, 1992), "são aquelas com capital aberto ou fechado, que foram iniciadas por um membro da família que as passou ou tem intenção de passar a um herdeiro direto ou parente por casamento e nas quais poderá haver membros da família participando na empresa e dela se beneficiando".

Estas várias definições vêm a confirmar que o conceito de empresa familiar não encontra um consenso global em razão de ser desenvolvido a partir de diversos

enfoques, ou seja: o caráter da empresa familiar é multidimensional, para o qual a propriedade-controle, a participação na gestão e as intenções de transferir a empresa à geração seguinte constituem as três dimensões básicas. (CASILLAS *et al.*, 2007)

Para este estudo utiliza-se a conceituação dada por Moreira Junior (*apud* Petry, 2005) para quem a empresa familiar é uma organização em que tanto a gestão administrativa quanto a propriedade são controladas, na sua maior parte, por uma ou mais famílias e dois ou mais membros participam da força de trabalho, principalmente em cargos de direção.

2.3 CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS FAMILIARES

Após vista a diversidade de conceitos de empresa familiar, visando evitar a utilização de uma definição demasiadamente simplista, Bernhoeft (1989) mostra que é necessário analisar algumas características que tornam uma empresa como uma empresa familiar. Com base nisto e observando a premissa de que os referenciais externos são importantes, desde que resguardados alguns cuidados, tem-se a definição de empresa familiar dada por Donnelley (1967) que a classifica como sendo aquela que tenha estado ligada a uma família pelo menos durante duas gerações e com ligações familiares que exerçam influência sobre as diretrizes empresariais, os interesses e objetivos da família. Tal relação pode ser identificada quando uma ou mais das seguintes características estiverem presentes:

- A relação familiar é um fator, dentre outros, na determinação da sucessão administrativa;
- Esposas ou filhos do atual ou de antigos diretores tiverem assento no Conselho de Administração;
- Os valores institucionais importantes da empresa estão identificados com a família, seja por meio de publicações formais da empresa, seja através das tradições da organização;
- As ações de um membro da família exercem influência, ou pelo menos se acredita que exerçam, sobre a reputação da empresa, independentemente de sua participação formal nos quadros administrativos da mesma;

- Os parentes sentem-se obrigados a possuir ações da empresa por razões que não são exclusivamente financeiras, particularmente quando a empresa incorre em prejuízos;
- A posição ocupada pelo membro da família na empresa influenciará sua situação familiar;
- Um membro da família deverá relacionar-se claramente com a empresa a fim de determinar sua própria vida profissional.

Ainda que alguns destes indicadores também se apliquem a nossa realidade, em especial aqueles que demonstram valores, Bernhoeft (1989) relaciona alguns pontos que caracterizam a empresa familiar brasileira, que são:

- Forte valorização da confiança mútua, independente de vínculos familiares (exemplos são os “velhos de casa” ou ainda “os que começaram com o velho”);
- Laços afetivos extremamente fortes, influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da organização;
- Valorização da antiguidade como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência;
- Exigência de dedicação (“vestir a camisa”), caracterizada por atitudes tais como não ter horário para sair, levar trabalho para casa, dispor dos fins de semana para convivência com pessoas do trabalho etc.;
- Postura de austeridade, seja na forma de vestir, seja na administração dos gastos;
- Expectativa de alta fidelidade manifestada através de comportamentos como não ter outras atividades profissionais não relacionadas com a vida da empresa;

Porém, segundo o mesmo autor, como estas características não estão restritas somente às empresas onde o capital pertence a uma ou mais famílias, ou seja, também são encontradas nas empresas tidas como profissionais, pode-se dizer que o aspecto “familiar” está mais relacionado ao estilo de administração do que ao domínio do capital.

Já Allred e Allred (apud CONSOLI et al., 1999) dizem que as empresas familiares de sucesso em seus negócios têm, no mínimo, quatro características de valores em comum:

- Amor e respeito mútuo que geram uma vontade de sacrificar desejos pessoais para o benefício de outros membros da família;
- Dedicção para maximizar o potencial de membros familiares individuais;
- O entendimento de que integridade e família são mais importantes do que o dinheiro;
- Há o desejo de criar um legado de valor para ser passado à próxima geração familiar.

E para demonstrar que as características, assim como as definições, também abordam os mais variados aspectos, existem as três, apontadas por Gonçalves (2000), segundo o qual devem coexistir para que possam caracterizar a empresa como familiar:

- A empresa é de propriedade de uma família, detentora da totalidade ou da maioria das ações ou cotas, de forma a ter o seu controle econômico;
- A família tem a gestão da empresa, cabendo a ela a definição dos objetivos, das diretrizes e das grandes políticas;
- A administração do empreendimento é de responsabilidade da família, com a participação de um ou mais membros no nível executivo mais alto.

2.4 O PROCESSO DE SUCESSÃO

A empresa familiar coloca junto duas instituições complexas – família e empresa – onde a essência dos comportamentos é diferente: uma, é baseada na unidade, no espírito de corpo, e a outra, na lei do mais forte, onde prevalecerá quem conseguir competir melhor. Miller e Rice (*apud* RODRIGUES, 1991) afirmam que “a força propulsora da indústria e do comércio numa economia capitalista é a competição... Em contraste, a força propulsora da família é a sua unidade – uma unidade baseada na repressão ou negação do conflito interno. A competição entre os membros deve manter-se baixa. Numa empresa familiar, a cultura interna não competitiva da família e a realidade externa de competição são frequentemente incompatíveis”.

Diante disto, como afirma Cattani (*apud* CAMPOS *et al.*, 1998) apesar de as duas instituições terem suas próprias regras, normas e estruturas, qualquer mudança introduzida num dos subsistemas fatalmente irá provocar mudanças nos demais. Em razão desta relação família/trabalho poderão surgir conflitos sobre a direção e o funcionamento da empresa, que poderão proporcionar sua expansão ou declínio. Dentro desta delicada relação há um momento decisivo para a continuidade da empresa, que é a sucessão, definida por Leone (1992), como o rito de transferência do poder e do capital entre a geração que atualmente dirige e a que virá a dirigir a empresa. É um momento delicado que envolve a transferência do controle dos processos decisórios internos, que poderão, ou não, garantir a continuidade da organização.

Para a existência dessa continuidade do negócio, tornam-se necessários o planejamento e a organização do processo sucessório, pois é importante que a geração que está no comando abra espaço para a preparação da outra que virá futuramente a assumir, e assim, se necessário, imprimir novos estilos de gestão, emitindo novas ordens e tomando decisões que serão respeitadas, pois foram legitimadas no decorrer do processo. Em razão do seu impacto na organização e na família, o estudo do processo sucessório, assim como sua implantação, é de fundamental importância para a empresa e por isso deverá ser planejado e não antecipado ou adiado. (LEONE, 2004)

Durante o período de sucessão, muitas vezes há momentos de tensão e ansiedade, que fazem com que haja conflitos com uma maior frequência e que surjam diferentes tipos de resistência envolvendo tanto membros da família quanto os profissionais que atuam na empresa; por assim ser, é imprescindível o autoconvencimento do sucedido sobre a importância de participar diretamente no processo. Quanto a isto, Gonçalves (2000) coloca que os jogos do inconsciente da família poderão não prejudicar a empresa enquanto ela estiver sob o comando de um patriarca, que usa do seu poder absoluto para solucionar os conflitos, ou então discipliná-los. Para Bernhoeft (1996) o início das discussões e análises do tema deve ser feito pelo próprio fundador. Assim, se o processo se inicia com ele ainda em vida, existem grandes possibilidades de sucesso, exigindo muito desprendimento e capacidade de entender que a obra e seus ideais devem ultrapassar sua existência.

Porém, poucos donos de empresas dedicam a merecida atenção para o planejamento de sua aposentadoria e sucessão, o que acaba gerando conflitos futuros que poderiam não existir ou, se existissem, ser resolvidos de uma maneira diferente. É de grande importância que os dirigentes das empresas familiares se conscientizem de que, ao planejar e organizar sua sucessão, serão diminuídos tanto os riscos quanto os custos do processo sucessório.

Um processo sucessório planejado visa possibilitar uma transição mais suave, menos custosa, procurando com isto garantir a eficiência e a competitividade no longo prazo. Não é raro ver processos sucessórios ocorrerem de forma abrupta, sem nenhum planejamento, o que o torna desgastante tanto psicológica e emocionalmente quanto financeiramente, pois consomem recursos imprescindíveis à continuidade do negócio com sucesso. Se gasta tempo e dinheiro para encontrar rapidamente a solução para problemas que surgiram em razão da ausência de planejamento e que acabaram por tirar o foco das condições essenciais do negócio, como adequação às solicitações do mercado assim como, também, as estratégias de crescimento e fortalecimento da empresa. O planejamento sucessório vai diminuir a possibilidade de conflitos que tanto prejudicam o crescimento, a prosperidade e a continuidade dos negócios. (LEONE, 2004)

Christensen (*apud* SCHEFFER, 1995) coloca entre as principais consequências dessa falta de planejamento a possibilidade de liquidação da empresa ou a de um período de operações insatisfatórias se um executivo despreparado assumir o controle. Já Cohn (*apud* SCHEFFER, 1995) apresentou outros problemas tais como: membros qualificados que se desligam da empresa por falta de maiores oportunidades, filhos e empregados mal preparados e perda financeira da família. Estas colocações deixam claro que a forma como ocorrerá a sucessão tem grande influência na sobrevivência e expansão da empresa. A sucessão poderá ocorrer de forma gradativa e planejada ou através de processo inesperado ou repentino de mudança da direção, quando ocorre morte, acidente ou doença afastando o dirigente do cargo. (LEONE, 2004)

Gaj (*apud* LEONE, 1992) conclui: “Quando chega o momento de o fundador transferir o comando, nem sempre seus herdeiros estão aptos ou são qualificados, significando, entre outros fatos, que o processo sucessório não foi planejado”.

Ao ser definido com antecedência, o processo sucessório permite escolhas mais racionais, pois proporciona a condição de ser feita uma melhor seleção e

qualificação dos sucessores em decorrência de receberem um treinamento adequado e terem a oportunidade de adquirirem os conhecimentos necessários ao sucesso da empresa. Feita a escolha da forma racional, a sucessão tenderá a ocorrer sem grandes traumas ou conflitos.

Para Bernhoeft (1989), “a sucessão deve ser encaminhada como um processo, engajando as várias partes interessadas. A utilização da palavra 'processo' tenta caracterizar a necessidade de atividades programadas, onde cada segmento envolvido tenha uma responsabilidade e um papel a desempenhar na continuidade do negócio”.

Para ele há uma ordem de importância das partes, e, segundo esta ordem devem ser tratadas, que é a seguinte:

- sucedido(s): fundador (es), sócio(s);
- sucessor (es): filho(s), genro(s), nora(s), funcionário(s), cônjuge;
- família: cônjuge, filhos, genros, noras;
- empresa: funcionários;
- mercado: clientes, fornecedores, concorrentes;
- comunidade: social, política, econômica.

Ainda que o assunto deva ser tratado globalmente, será analisado individualmente o papel de cada uma das partes.

2.4.1 Partes envolvidas na sucessão e sua importância segundo Bernhoeft

2.4.1.1 Sucedido

Partindo da ideia de que, segundo Bernhoeft (1989), a empresa familiar é fruto de um sonho que deu certo, mas também que houve um alto preço a ser pago para a realização deste sonho, pode-se ter uma visão de quão difícil é este momento para muitos fundadores. Diante disto o autor coloca como primeiro e indispensável passo para o início do processo de sucessão o autoconvencimento do fundador/sucedido, da necessidade de começar este processo pois, sem isto, de nada adiantarão esforços visando conduzir um processo de sucessão à revelia. A dificuldade deste autoconvencimento decorre muitas vezes da importância que foi dada à empresa durante grande parte da sua vida, pois foi à custa de sacrifícios, abdicção de prazeres e do relacionamento familiar que foi alcançado o êxito no

negócio, ou seja: esta não é uma decisão fácil pois envolve o aspecto emocional do acontecimento.

Além do vínculo emocional, existem diversas razões para que o empresário não queira deixar de fazer parte da empresa, entre elas está o medo da perda dos benefícios financeiros existentes pois o que ele não deseja é que, após trabalhar arduamente durante uma vida, venha a ter uma aposentadoria preenchida com preocupações financeiras.

Há também o medo da aposentadoria. Para compreender este medo é necessário entender a relação com o trabalho, o significado da vida e da valorização social. Para muitos fundadores, trabalho e a empresa são sinônimos com um significado de vida. Para Bowman-Upton (1991), o intenso envolvimento do empresário com a empresa aumenta a importância do trabalho e de sua identidade. A remoção do trabalho é como perder uma parte de si mesmo que lhe é importante pois proporciona retorno econômico, *status* e autorrespeito, identidade pessoal, realização pessoal, oportunidades para contribuir com a sociedade, entre outras coisas. São muitas as situações e valores que o impedem de simplesmente desistir.

O autor acrescenta que especialmente importante é a perda de *status* social e poder. Muitas vezes o dirigente de uma empresa exerce uma grande influência sobre a opinião pública, e a aposentadoria significa abrir mão deste poder. Como essa perda é desagradável, não é incomum um fundador dar ao sucessor a responsabilidade pelo funcionamento da empresa mas ainda tentar manter o poder e privilégios de uma posição no conselho de administradores.

Resolvidos estes impasses, o empresário que consegue deixar a empresa com sucesso tem um plano financeiro de aposentadoria, tem atividades fora da empresa que podem proporcionar contato social e poder e tem confiança no sucessor.

2.4.1.2 Sucessor

Uma das primeiras coisas que Bernhoeft afirma quando vai tratar dos sucessores como uma das partes envolvidas na sucessão, é que o perfil exigido deste é diferente do exigido por alguém que vai iniciar um negócio, ou seja: não há que se imaginar que a empresa somente dará certo se o sucessor tiver as características do sucedido.

Isto é posto, pois as atitudes que se esperam de um empreendedor no início das suas atividades podem não ser as mais adequadas para quem vai dar continuidade a uma empresa existente. Cabe ao sucessor ser um aglutinador, respeitando o que existe e procurando transformá-lo, mas sem destruir, pelo menos nos casos em que a empresa encontra-se em uma situação sólida e em boa situação administrativo-financeira.

Sob o aspecto das características do fundador e do sucessor, o autor ainda recomenda que, nos casos em que o sucessor apresenta as mesmas características empreendedoras do fundador, que ele tivesse a liberdade de desenvolver o seu próprio negócio e posteriormente, depois de ter passado pela fase de aprendizado através de erros e acertos, poderia ser cogitado a continuar o negócio.

Para Bernhoeft existem etapas importantes que envolvem o sucessor: motivação para o negócio, conquista do espaço na empresa e na família, e o desenvolvimento do sucessor. Cada uma destas fases tem as suas características e peculiaridades que vão colaborar para a formação do perfil ideal do sucessor, que é o daquele que consegue aliar a educação formal com a experiência prática.

O autor analisa as etapas da maneira seguinte:

a) Motivação para o negócio

É necessário que o sucessor não apenas goste do negócio com que irá se envolver, mas que vibre, que se entusiasme, pois, independentemente do ramo de atividade, há a necessidade de encará-la como algo que provoca emoções, desafios e satisfação.

Este processo deve iniciar bem cedo, pois, apesar de ser algo interior, pode ser despertado por estímulos externos como visitas à empresa, saídas com o fundador para ver como as coisas acontecem, relacionamento com pessoas envolvidas no negócio... Sendo que uma das dificuldades encontradas é lidar com a rivalidade sentida pelo filho com relação aos negócios sob o aspecto afetivo; afinal, muitas vezes a empresa tomou-lhe todo o tempo que o pai poderia ter gasto com a família.

b) Conquista do espaço na família e na empresa

O sucessor precisa obter apoio dos membros da estrutura familiar e procurar entender quais são os interesses destes, para com isso saber se a sua atuação irá aumentar o nível de atrito ou, se já for elevada, se ele terá autoridade suficiente para administrar estes choques de interesse.

c) Desenvolvimento do sucessor

Há a necessidade de se aliar o processo formal de ensino à prática de administração de um negócio. Na sequência deste trabalho abordar-se-á com maiores detalhes pontos como: por onde começar na empresa, onde adquirir experiência profissional – dentro ou fora da empresa, entre outros fatores relacionados com o desenvolvimento do sucessor.

2.4.1.3 Família

Para Bernhoeft muitas vezes não se dá a devida importância para o envolvimento da família como um todo no processo de sucessão, o que pode acarretar alguns problemas que podem vir a comprometer o futuro da empresa. Uma das vantagens deste envolvimento é que, se surgirem problemas ou dificuldades, poderão ser resolvidas ainda com a presença do fundador pois desta forma poderá exercer sua autoridade moderadora, visto que é comum que, com a ausência do fundador, os problemas e divergências se ampliem.

Dentre as importâncias deste envolvimento familiar está a necessidade de se ter bem claro quais são os interesses dos membros da família em relação ao seu futuro dentro do negócio, assim como seus interesses pessoais, sejam eles convergentes ou divergentes em relação ao negócio. O autor coloca ainda a importância de se evitar a ideia de que “o tempo se encarregará de resolver o assunto”.

Há também que se dar importância aos “agregados”, genros e noras, pois com a incorporação destes novos membros à família, se aumentará a diversificação de interesses no círculo familiar, ao mesmo tempo em que se incorporarão novos hábitos e aspirações.

2.4.1.4 Empresa

A “família organizacional” é importante no processo sucessório assim como a família por consanguinidade e afinidade, pois o processo alterará a estrutura de poder existente e, como a empresa é um complexo de relações pessoais, os reflexos poderão ser sentidos no negócio.

Existem, por exemplo, os “velhos da casa”, que são aqueles funcionários mais antigos, que, muitas vezes, iniciaram com o fundador e que têm um forte

vínculo com a empresa. Cabe ao sucessor conquistar a confiança destas pessoas ao mesmo tempo em que cabe ao sucedido levá-los a entenderem a importância deste momento de transição para o futuro e continuidade da empresa.

2.4.1.5 Mercado

Muitas vezes é de interesse do mercado como se dará o processo sucessório, pois existem interesses diretos ou indiretos na sobrevivência ou no crescimento da empresa. Como parte do mercado pode-se citar: os clientes, os fornecedores e os concorrentes. E cada um deles terá suas razões para importar-se com o desdobramento do processo sucessório.

Para evitar que o cliente procure novas alternativas ou até mesmo tente interferir no processo sucessório, cabe à empresa transmitir tranquilidade no sentido de que o processo de sucessão lhe assegurará a continuidade dos padrões de qualidade e atendimento até então oferecidos. É também imprescindível que o fundador transfira seu prestígio, que gerou a confiança dos clientes, para a empresa, isto para evitar que o cliente seja do fundador e não, da empresa.

Assim como o fundador deve transferir seus clientes para a empresa, o mesmo deve acontecer com os fornecedores pois eles também precisam da certeza de que encontrarão na empresa substitutos adequados e confiáveis.

A concorrência também está envolvida no processo sucessório pois muitos são os casos de aquisições em momentos de crises de sucessão, onde familiares se cansam de lutar por seus interesses ou priorizam seus objetivos individuais sem levar em consideração os interesses da empresa, tornando-se assim presas fáceis para a venda de negócios bem-sucedidos em condições comerciais bem facilitadas.

2.4.1.6 Comunidade – A Relação Empresa-Sociedade

Como última parte interessada na sucessão Bernhoeft coloca a “comunidade”, referindo-se a um conjunto de fatores políticos, econômicos e sociais que cercam a empresa.

Tendo em vista que uma empresa representa uma fonte de riqueza econômica para uma comunidade, ela não poderia ficar isenta de sua responsabilidade social. Esta responsabilidade abrange várias áreas; como

exemplos: com relação aos planos de expansão - solucionará ou reduzirá problemas sociais; com relação aos empregados- há a possibilidade de crescimento e desenvolvimento; nas relações com a comunidade – serão mantidas as relações construtivas e de mútua responsabilidade com a comunidade local.

Estes são apenas alguns pontos que podem gerar preocupações na comunidade quando se trata de sucessão; afinal a geração que virá pode ter interesses conflitantes e que poderão causar certa instabilidade ou desconforto na relação entre ambas.

2.5 PRINCIPAIS FALHAS EM RELAÇÃO AO PROCESSO DE CONTINUIDADE

Petry (2005) fez uma relação das principais falhas apontadas por diversos autores, que são encontradas no modelo de gestão das empresas familiares, em relação ao seu processo de continuidade:

- centralização de poder pelo fundador;
- emprego e promoção indiscriminada de familiares por favorecimento em detrimento do conhecimento e da competência profissionais;
- ausência de metas e objetivos claros;
- resistência no estabelecimento de controles gerenciais formais;
- sistemas de planejamento estratégico e operacionais frágeis ou inexistentes;
- inexistência ou fragilidade de sistemas contábeis e de apuração de custos;
- composição societária familiar quantitativa em crescimento exponencial.

O mesmo autor levanta obstáculos que podem impedir a implementação do planejamento sucessório, ainda que este tenha sido meticulosamente detalhado:

- a inexistência de sucessor competente na família;
- a dificuldade de posicionamento de parentes na organização;
- a dificuldade do futuro sucedido em transmitir conhecimentos;
- a falta de alinhamento estratégico entre os envolvidos no processo.

2.5.1 Erros Capitais na Sucessão

De acordo com Floriani (2007), querer quantificar os erros que se cometem no âmbito da empresa familiar e em decorrência da sua qualificação como tal, é, no mínimo, temerário. Contudo, há estudiosos que procuram elementos que possam melhorar o desempenho da empresa familiar, tornando-a assim mais duradoura. Entre estes, está Vidal (*apud* Floriani, 2007) que apresenta os sete erros mais habituais na empresa familiar e que podem ser considerados capitais na sucessão, e que serão analisados individualmente.

1º - Confundir propriedade com capacidade de direção

Apesar de muitas vezes ser duro para um pai tomar consciência de que nenhum dos seus filhos tem as características e habilidades necessárias suficientes para dirigir a empresa da família, é preferível o conhecimento desta deficiência antes que ele eleve herdeiros ao cargo de gestão e provoque desgostos futuros podendo inclusive resultar no fracasso da empresa.

Em casos como este, o autor faz algumas recomendações aos fundadores:

- Orientar os filhos direcionando-os à formação para a qual estão capacitados e que lhes permitirá poderem desenvolver sua vida profissional no âmbito da sua vocação;
- Selecionar um profissional externo com as capacidades profissionais adequadas à filosofia da empresa para dirigi-la;
- Caso os filhos não desejem seguir sequer como acionistas da empresa, a melhor atitude será procurar soluções sem criar dramas pessoais que poderão destruir o bom ambiente e a harmonia familiar.

2º - Atrasar desnecessariamente o ingresso dos filhos

Se existe a real intenção dos herdeiros em se engajarem na empresa e se mostram interesse, disposição e humildade para aprender e iniciar em patamar hierárquico adequado aos seus conhecimentos e experiências, o fundador deverá incentivá-los e orientá-los para que produzam frutos para a empresa.

Neste caso o autor apresenta dez etapas para direcionar, com êxito, o processo sucessório:

1. Selecionar entre os familiares da geração seguinte os potenciais candidatos à sucessão;
2. formar adequadamente esses potenciais candidatos;
3. compartilhar com eles a sua formação;
4. selecionar o candidato com melhor capacidade de ser líder das equipes diretivas atuais;
5. selecionar o candidato com melhor capacidade para liderar a família;
6. selecionar o candidato com melhor capacidade para compartilhar uma pré-sucessão;
7. observar os tempos de pré-sucessão;
8. controlar e administrar a solução dos possíveis conflitos que poderão se criar com os herdeiros não escolhidos;
9. orientar e acompanhar os primeiros tempos da sucessão;
10. planejar o tempo adequado para a saída do sucedido e “liberação” do sucessor, em seu trabalho gestor.

3º - Fixar inadequadamente as retribuições salariais

Para o autor, em razão do personalismo excessivo que alguns proprietários de empresas familiares praticam, ocorre um autoengano bondoso nos níveis de retribuição e que podem ter uma dupla consequência perniciosa:

- Ao retribuir os membros da família que trabalham na empresa com um valor abaixo dos níveis de mercado sob a justificativa de que futuramente serão os proprietários, pode provocar a fuga dos melhores membros da família que preferirão obter retribuições condizentes com sua capacidade;
- Outro autoengano é o contrário do anterior, atribuindo uma remuneração acima dos níveis de mercado, sob o argumento de que é o que precisam para viver.

Em ambas, as circunstâncias provocam tanto nos membros da família que trabalham na empresa quanto nos demais funcionários e acionistas, desmotivação e conflito, além de uma distorção dos custos reais da empresa.

Em suma, a recomendação é que as remunerações sejam condizentes com a realidade de mercado.

4º - Estabelecer remunerações em espécie sem contrapartida

É um dos erros mais comuns, quando os herdeiros se julgam no direito de utilizar não somente o dinheiro da empresa para seus gastos pessoais, mas também produtos, serviços, bens e funcionários que a ela pertencem ou nela trabalham.

Neste caso o autor recomenda que, caso haja desejo ou necessidade de utilizar os produtos da empresa em benefício próprio, que se pague um preço especial.

5º - Manutenção de diretores familiares incompetentes

No caso de haver diretores familiares incompetentes, a recomendação é que se atue com rapidez, discrição e rigor na aplicação do deslocamento a postos adequados, seja dentro da organização em outros postos mais discretos, seja em outros postos de trabalho fora da empresa familiar.

O autor ainda aponta dois pontos relevantes quanto a isto. O primeiro é, com relação à importância de que este deslocamento seja feito, como dito anteriormente, de forma rápida para se evitar que se chegue a uma situação crítica tanto para a solvência quanto para a expansão da empresa, assim como é importante para a unidade e a harmonia da família. O segundo ponto é que devem ocorrer conversas prévias sinceras e documentadas, oferecendo-lhe a formação e ajuda oportuna.

Em suma, deixá-los seguir soltos dentro da organização seria sempre a pior decisão.

6º - Falta de austeridade

Deve-se levar em consideração que os membros da família são o referencial para os empregados, e que, muitas vezes, servirão como espelhos onde estes olharão e encontrarão o caminho a ser seguido. Por esta razão os membros da família que trabalham na empresa familiar devem evitar a exibição e ostentação de

luxos para não provocar a inveja e outras consequências prejudiciais para a boa unidade da equipe.

Quanto a isto Floriani (2007) acrescenta que esta esnobação poderia ser considerada como um deboche declarado perante os demais colaboradores da empresa, como se afirmassem: “somos filhos de papai” enquanto a equipe de trabalhadores “sustenta” esta situação.

Sobre o tema austeridade, Vidal dá as seguintes recomendações:

- Mostrar total discrição nos patrimônios pessoais;
- expressar respeito e cordialidade com as pessoas que trabalham na empresa;
- não impor barreiras hierárquicas desnecessárias com os funcionários;
- mostrar exemplos nos horários e no trabalho;
- implementar o máximo de esforço e eficiência no desempenho de suas tarefas;
- transmitir um espírito empreendedor , reflexivo, flexível, constante e prudente.
- A estas recomendações Floriani (2007) acrescenta outras:
- Tentar sempre aprender com quem sabe mais e tem experiência maior, sem nunca demonstrar o interesse em ocupar o seu lugar;
- Conscientizar-se de que, mesmo adquirindo conhecimentos de quem já os têm, dificilmente poderá adquirir a experiência que pressupõe os inúmeros anos gastos com a prática da função;
- Com base na premissa anterior, deve-se procurar que o seu mentor profissional passe a ser o seu aliado e não, um inimigo potencial, o que poderia ser extremamente negativo para a empresa como um todo.

O sétimo pecado capital a ser praticado na sucessão, citado por Vidal, está relacionado ao momento de entrada na empresa.

7º - O primeiro trabalho das novas gerações

Este é um ponto que não é unânime, e encontram-se, como será visto posteriormente, justificativas favoráveis e contrárias a tal posicionamento

Fazer com que o primeiro emprego das futuras gerações seja na empresa familiar é, para Vidal, um erro que ocorre com excessiva frequência especialmente em empresas familiares pequenas.

A antecipação do ingresso dos filhos, sem antes estarem preparados tanto teoricamente quanto na prática, tem muitas vezes a intenção de proteção dos herdeiros, porém acaba por tolher a sua liberdade de adquirirem experiências por seu próprio esforço. É nestas experiências que ele sentirá sua capacidade de vencer barreiras e mostrar suas aptidões e, em caso de insucessos, aprender com estes.

Outro ponto crucial é que o suporte excessivo aos herdeiros pode criar uma animosidade com os colaboradores visto que as pessoas não gostam de receber ordens de quem não tem sua vivência, experiência ou conhecimento teórico-prático.

Dentre os aprendizados da experiência fora da empresa está o poder sentir a satisfação do êxito pelos seus próprios métodos, melhorando sua autoestima e a sua formação profissional, além de que poderá aprender, podendo errar com menos pressão e mais liberdade longe da família e de empregados da empresa familiar.

2.6 PONTOS FRACOS NA EMPRESA FAMILIAR

Algumas destas falhas no modelo de gestão das empresas familiares, assim como os obstáculos para a implementação do planejamento sucessório, talvez possam ser explicados pelos pontos fracos na empresa familiar elencados por Donnelley (1967):

- Conflitos de interesse;
- Falta de disciplina;
- Morosidade na reformulação de diretrizes mercadológicas;
- Nepotismo excessivo.

A seguir será analisado cada um destes pontos fracos com suas respectivas características.

2.6.1 Conflitos de Interesse

Se não houver uma postura responsável com relação à companhia, poderão ser cometidos abusos, pois as normas familiares comumente enfatizarão a necessidade de prover as exigências da família.

O equilíbrio entre os interesses da família e da empresa origina-se no sentido de que haja uma responsabilidade pessoal da família como um todo para com a empresa. Quando ocorrer este desequilíbrio, surgirão conflitos de interesse que poderão se refletir na descapitalização da empresa, na utilização ineficiente dos administradores não-familiares, na falta de disciplina e no excesso de personalização dos problemas administrativos. (LODI, 1986)

2.6.2 Falta de Disciplina com Relação à Destinação dos Lucros

A ausência de disciplina ocorre em razão de a família tender a concentrar-se em minúcias como na qualidade do produto, exagero no que diz respeito a melhorias na fábrica e na renovação de equipamento, em afazeres cívicos, em vendas e na consolidação do prestígio adquirido, e no cultivo de relações pessoais que excedem os limites das contribuições que esses vários fatores podem oferecer para que se atinja a lucratividade em longo prazo como condição indispensável para a sobrevivência da organização.

Lodi (1986) complementa que é a 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.

2.6.3 Morosidade na Reformulação de Diretrizes Mercadológicas

Excessivo envolvimento com os interesses familiares pode ser empecilho para que uma empresa utilize todas as vantagens que as mudanças de mercado possam lhe oferecer, ou simplesmente para que maximize as oportunidades de crescimento. Pode-se oferecer como exemplo situações onde há a impossibilidade de crescimento em razão de não serem aceitos novos sócios.

Lodi (1986), com relação a este ponto, dá como exemplo situações onde ocorre a resistência à modernização do *marketing*, ficando a comercialização sujeita a alguns vendedores antigos e de “confiança” ou a falta de uma boa política de produtos e de mercados.

2.6.4 Nepotismo Excessivo

Um fato constante nas empresas familiares é o nepotismo, que é a promoção de familiares onde a relação de parentesco se sobrepõe ao mérito. Nas empresas familiares onde o favoritismo tende a desenvolver-se, acabam sendo impostos os valores da família, e os critérios para participação na atividade profissional deixam de levar em consideração a competência profissional, ou seja: o sistema de avaliação e recompensa baseia-se preferencialmente nas relações familiares e apenas secundariamente, na capacidade, o que acaba por diminuir a resistência organizacional para enfrentar as pressões internas. Cada decisão passa a assumir um caráter subjetivo e carrega-se de teor emocional sempre vinculado ao problema familiar.

Outra consequência do nepotismo é que ele enfraquece as posições dos atuais administradores, forçando-os a carregarem o fardo da incompetência dos protegidos e a realizar as tarefas que não são por estes desempenhadas.

2.7 PONTOS FORTES NA EMPRESA FAMILIAR

Após apresentar todos estes pontos negativos que fazem com que a empresa torne-se vulnerável, Donnelley (1967) expõe os pontos fortes a serem conquistados e utilizados como vantagem sobre as demais empresas. Quando a família é capaz de equacionar os seus interesses com os interesses da empresa, consegue-se uma valiosa harmonia entre os diversos valores normalmente em oposição nas relações entre indivíduos e organizações. Esta unidade de propósitos é reforçada, implementada e perpetuada pela tradição, pelo orgulho e pela identificação da família com a companhia, e transforma-se num fator intangível no sucesso de muitas empresas familiares. Dentre as principais vantagens Donneley (1967) cita as seguintes:

- Disponibilidade de recursos administrativos e financeiros obtidos graças ao sacrifício familiar;
- Relacionamento favorável da empresa com a comunidade empresarial e com a sociedade como um todo devido ao respeito inspirado pela família proprietária;
- Uma estrutura interna caracterizada pela lealdade e pela dedicação.

- Identificação de proprietários e administradores num único grupo, realmente interessado, nos destinos da companhia;
- Sensibilidade às responsabilidades sociais pela necessidade de manter o prestígio da família;
- Coerência e continuidade das diretrizes administrativas e dos objetivos da firma.

Abaixo temos a análise de cada um dos pontos fortes da empresa familiar, com suas respectivas características.

2.7.1 Sacrifício Pessoal

O interesse familiar que, em alguns casos, pode ser fonte de fraqueza, em outras, pode transformar-se no principal fator de vitalidade financeira. São os sacrifícios pessoais que colaboram para a sobrevivência da empresas nos momentos difíceis, onde dividendos exíguos, o orgulho e a lealdade dos membros da família colaboram para a manutenção da empresa.

2.7.2 Reputação Valiosa

A credibilidade da boa reputação pode exercer um impacto direto e claro nas operações da companhia, podendo ser um fator importante no momento de operações bancárias de risco onde os banqueiros acreditam serem os riscos diminuídos por causa do passado respeitável da família.

Lodi (1986) faz a colocação de que o nome da família pode ter reputação na região, no estado ou no país inteiro, podendo funcionar como uma cobertura econômica e política, onde o nome é tão lendário a ponto de ter força de título negociável em banco.

2.7.3 Lealdade dos Empregados

O envolvimento da família com a atividade empresarial poderá exercer influência na própria organização interna da firma. A administração familiar pode evitar excessiva mudança nos quadros administrativos, o que tem efeito particularmente desastroso para as pequenas empresas, e ainda assegurar-se de

que a capacidade competitiva da firma continuará inalterada. Isto ocorre em razão de um membro da família geralmente estar imune à tentação de buscar melhores oportunidades. A partir do momento em que ele decide trabalhar na empresa da família, suas expectativas, treinamento e a própria pressão familiar o incorporarão à empresa.

O autor dá como exemplo a situação em que um administrador não ligado à família pode abandonar seu cargo caso encontre outra oportunidade que atenda melhor seus interesses, sendo que ele poderá ir trabalhar em uma empresa concorrente ou até mesmo abrir seu próprio negócio. Seja como for, representará uma perda, devido ao tempo e às despesas suportadas para o seu treinamento, recursos que são, geralmente, escassos em muitas empresas, além de que poderá transferir o *know-how* adquirido a quem desejar.

Em algumas empresas familiares a lealdade dos empregados e dos administradores que não são parentes da família proprietária é considerada como altamente significativa. Ao contrário do que acontece com os administradores profissionais, que tendem a deixar de ser objeto da lealdade dos empregados da organização por ocasião de sua aposentadoria, quando se trata de uma administração exercida por membros da família, o que ocorre é a uma transferência de lealdade de pai ao filho que o sucede. Por vezes, essa lealdade é tão grande que até os empregados se empenham para se manter o controle familiar já existente.

2.7.4 Administradores e Proprietários: Um só Grupo

Havendo identificação entre os interesses da família e o que é conveniente para a empresa, esta usufruirá dos benefícios de os proprietários e os administradores compartilharem dos mesmos interesses e objetivos.

Os administradores familiares poderão ser menos sensíveis às críticas fundamentadas em desempenho desfavorável a curto prazo, e assim poderão focar em objetivos a longo prazo. Outra vantagem ocorre quando a família detém parte suficiente das ações para assegurar o controle, o que poderá levar os responsáveis a refletirem mais sobre as suas responsabilidades para com os acionistas. Quando o controle está nas mãos de uma família, a proteção aos interesses da companhia é ainda maior porque o acionista está menos propenso a vender suas ações quando surgirem dificuldades.

2.7.5 Sensibilidade às Responsabilidades Sociais

O orgulho e a identificação familiar com os interesses da firma podem fazer com que a administração seja mais sensível às responsabilidades sociais e desta forma contribuir para o fortalecimento da empresa a longo prazo.

2.7.6 Coerência e Continuidade das Diretrizes Administrativas

Uma excepcional vantagem que a sucessão de administradores familiares pode fornecer a uma empresa é a coerência e um sentido profundo dos objetivos da companhia. Toda companhia tende a ter algumas tradições que têm a função de preservar objetivos e capacidades que lhe são peculiares.

Quando uma administração composta de familiares assume a responsabilidade pelos destinos da organização, as tradições mais importantes são fortalecidas pela ação da família porque cada diretriz transforma-se em um vínculo que remonta às próprias origens da companhia. Há a união entre o passado e o presente da organização.

2.8 FASES DA SUCESSÃO

Partindo da ideia de que a sucessão não é um evento único e sim, um processo, Bowman-Upton (1991) apresenta as quatro fases que ocorrem na sucessão: iniciação, seleção, educação e transição e que apresentam as seguintes características:

2.8.1 Iniciação

É o período em que os filhos aprendem sobre o negócio da família e têm seu início na mais tenra idade, podendo-se dizer que ocorre a partir do nascimento. Uma criança irá receber as influências tanto positivas quanto negativas do negócio familiar dependendo de como os pais agirem, de como trouxeram as coisas para casa. Se forem trazidos apenas aspectos negativos do negócio, assim como reclamações sobre funcionários e parentes, as crianças não verão a empresa como

algo bom. Outra maneira de destruir o interesse dos filhos pelo negócio é mantê-los alheios a tudo. Em algumas famílias os filhos são bem-vindos, mas ninguém disse nada a eles.

Alguns empresários são cautelosos quanto à entrada dos filhos na empresa, e isto decorre de sua consciência das diferenças individuais e de sua crença de que devem ser livres para escolher uma carreira. Para aqueles que desejam que os filhos ingressem no negócio ou ao menos o tenham como uma alternativa na carreira, o autor apresenta algumas medidas para iniciá-los na empresa. O primeiro passo para motivá-los é mostrar que este é o desejo do pai/empresário, caso contrário pode ser interpretado como uma dúvida quanto à capacidade dos sucessores, sobre a viabilidade do negócio ou do relacionamento pai/filho durante o processo de sucessão. Quaisquer dessas situações podem gerar nos filhos a perda pelo interesse no negócio. Após assumir que deseja que entrem no negócio, deve-se falar clara e abertamente sobre o assunto. Deve-se ser realista, mas ressaltando os pontos positivos, pois a empresa possivelmente oferece muitas experiências positivas que podem ser compartilhadas. As crianças devem valorizar o que representa o negócio, assim como a cultura da empresa.

2.8.2 Seleção

É o processo de escolha de quem será o líder da empresa na próxima geração. De todo o processo de sucessão, este tende a ser o mais difícil especialmente se a escolha tiver que ser feita entre certo número de filhos. A escolha pode ser vista como favorecimento de um filho em relação aos demais, e esta falsa percepção pode ser desastrosa para o bem-estar e a harmonia familiar. Alguns fazem a seleção baseados na idade ou no sexo, mas esta não tem sido apontada como a ideal pois o mais velho ou o filho homem não significa que seja o mais qualificado. Em razão do estresse, alguns empresários evitam totalmente o problema deixando para que isso seja resolvido quando ele já tiver “ido”, prática esta que tem se comprovado desastrosa.

Outra opção é simplesmente deixar que os filhos lutem entre si e o melhor vencerá. Este estilo competitivo até pode funcionar em algumas grandes corporações, mas não é a melhor opção para as empresas familiares.

Uma opção é fazer a seleção do sucessor com base em modelos desenvolvidos para a sucessão de executivos profissionais. Neste caso, membros da

família, usando a estratégia de planos de negócio, desenvolvem objetivos específicos para a companhia e metas para o futuro presidente ou diretor. A descrição do trabalho inclui os requisitos para a posição, tais como qualificações, experiência e atributos da personalidade. Isto fará com que em certos casos haja a necessidade de um profundo conhecimento do negócio para que possam ser desenvolvidas as estratégias.

Fazer a descrição do trabalho prevê uma série de benefícios, sendo o primeiro deles a remoção do aspecto emocional da seleção. Se necessário, o sucessor poderá adquirir treinamento especial fora da descrição do trabalho. Segundo, prevê o negócio com um conjunto de metas e objetivos que tenham sido desenvolvidos por toda a família. Finalmente o fundador poderá sentir-se mais confortável sabendo que os objetivos estão no lugar que proporcionará um crescimento saudável do negócio.

2.8.3 Educação

Muitas vezes os pais têm dificuldade em treinar seus filhos para serem seus sucessores, então uma das opções é encontrar um bom treinador dentro da própria empresa. Um treinador de sucesso deverá estar comprometido com a tarefa, ser competente e ter a ação orientada. Estes atributos, quando atados à missão e orientados para resultados, irão produzir um bem treinado sucessor.

Um treinamento por objetivos pode ser um método eficaz tanto para a formação quanto para a avaliação dos sucessores. Tanto o treinador quanto o potencial sucessor trabalham em conjunto para definir o que será feito, o prazo para a ação e o processo de avaliação a ser utilizado. Este processo permite que o sucessor possa sentir-se útil, em uma posição de responsabilidade e com objetivos bem delineados, ao mesmo tempo em que prevê medidas para o aumento da responsabilidade à medida que novos objetivos são alcançados. Nesta oportunidade poderá o sucessor ser avaliado, entre outras, nas seguintes áreas:

- Processo de tomada de decisão;
- Habilidades na liderança;
- Habilidades interpessoais;
- Temperamento em situações de estresse.

Uma das maneiras de avaliar como estão estas competências, é deixar que o sucessor dê o seu ponto de vista sobre um determinado problema. Este não é um teste e nem deverá se tornar numa ação conflituosa; ao invés disto, pede-se a

opinião e procura se saber com base no que foi gerada aquela sugestão. Por exemplo, ao ser confrontado com uma decisão de preço, têm que lhe ser dadas todas as informações necessárias para determinar se deve ou não, aumentar os preços. Isto feito, senta-se e ouve fazendo perguntas em momentos apropriados do tipo “Por quê?” e “E se...?” Após o sucessor ter acabado sua explicação, o treinador pode dar seu ponto de vista sendo este o caminho através do qual se aprende como o outro pensa e toma decisões.

Outro passo importante durante esta fase de treinamento é com relação ao contato com o exterior da organização, ou seja, com clientes, bancos, fornecedores e empresas associadas, entre outros. Isto fará com que todos vão se familiarizando com o sucessor.

Durante esta fase, aqui chamada de “educação”, Bayard e Barbot (*apud* LIMA *et al.*, 2007) colocam a necessidade de serem adquiridos pelo sucessor dois atributos essenciais que são a aceitabilidade e a credibilidade que darão origem a um terceiro, que é indispensável para a transição: a legitimidade.

A aceitabilidade é fruto das experiências do sucessor no âmbito de sua família durante a sua infância e as experiências adquiridas ao longo do trabalho na empresa ao lado do fundador, sendo ambos fundamentais para sua efetiva inserção na gestão da empresa. É como o sucessor partilha da cultura da empresa.

A credibilidade está relacionada ao modo como o sucessor passa a ter as suas competências (técnicas ou relacionais) reconhecidas para assumir a gestão da empresa. A delegação de responsabilidades aos indicados para assumir a gestão da empresa é um estágio crítico do processo, onde os sucessores deveriam ser incentivados a terem autonomia gerencial e a analisarem a sua participação no que se refere ao planejamento da expansão futura e da estabilidade da empresa, contribuindo, assim, para assegurar a sua credibilidade.

Estes dois atributos, aceitabilidade e credibilidade, são fatores que conduzem a legitimidade do sucessor na medida em que o mesmo passa a confiar em si, além de ter a confiança dos colaboradores da empresa.

Com a participação gradativa do sucessor nas atividades de gestão da empresa familiar verifica-se a construção da própria liderança, na medida em que se aprende o funcionamento da empresa sob uma perspectiva estratégica. (BAYARD e BARBOT, *apud* LIMA *et al.*, 2007)

Para Bowman-Upton, ao entrar na empresa, é importante que assuma uma posição específica bem definida ao invés de entrar como assessor do presidente onde teria que ficar ao redor deste o tempo todo. Em uma empresa pequena esta definição específica de atribuições é difícil, pois, normalmente, as pessoas são responsáveis por várias tarefas, no entanto, o sucessor não pode ser avaliado eficazmente se não lhe for dada responsabilidade e autoridade sobre determinadas tarefas. Quanto a isto, Lodi (1987) ressalta que filhos que entram para serem “assistentes” do pai e passam a viver logo diretamente ao lado da sala da presidência não têm condições de conhecer a empresa e nem têm meios de se identificarem com os camaradas de trabalho, a fim de desenvolver lealdades pessoais.

Ainda durante este período de aprendizado, aqui chamado de “educação”, Lodi (1987) enfatiza que também deva ocorrer fora da empresa da família e apresenta algumas razões para isto: a) os erros de aprendizado são cometidos longe dos futuros colaboradores; b) os jovens adquirem um termo de comparação com as práticas da firma familiar; c) os jovens precisam ter chefes que não sejam seus pais para saberem verdadeiramente o que é um chefe; d) os pais têm reconhecida dificuldade de avaliar os filhos; e) os filhos de pais bem-sucedidos precisam crescer à distância para descobrirem suas próprias habilidades.

Um tópico que não foi citado por Bowman-Upton, mas tanto Lodi (1987) quanto Bernhoeft (1989) colocam como importante nesta fase de aprendizado, é a necessidade de uma educação continuada, ou seja, manter-se em contato com uma instituição de ensino superior onde continuará fazendo cursos e para cujos bancos voltará periodicamente para reciclagem. Esta capacitação acadêmica vai contribuir para que ocorra um equilíbrio entre os aspectos conceituais e as abordagens práticas.

2.8.4 Transição

A transição é o momento da transferência do controle para o sucessor. Ela pode ser feita de forma gradual onde se delega mais e mais responsabilidade ao sucessor, sendo aconselhado ao empresário planejar várias ausências antes de abandonar o controle e, assim, permitir que o sucessor tenha a oportunidade de

sentir como será gerir o negócio sozinho. Isto vai permitir que ele veja que a empresa não irá desmoronar sem a presença do fundador.

Uma vez anunciada a data do afastamento não convém voltar atrás; não existe o semiaposentado; ou está, ou não está. Nesta época os filhos deverão estar na casa dos 40 anos de idade e esperam funções de liderança na empresa; se o fundador não sair, pode ser que o sucessor decida sair.

2.9 FATORES DIFICULTADORES E FACILITADORES AO PROCESSO

Apesar de existirem sequências de fases da sucessão que podem colaborar para a ocorrência de uma transição sem grandes transtornos, a realização de um processo sucessório com êxito, muitas vezes, é a exceção, e diante desta constatação alguns autores procuram levantar quais seriam as ações ou situações que dificultam ou facilitam o processo sucessório. Algumas destas, já foram citadas por Bowman-Upton (1991) e Lodi (1987) quando se tratava das fases da sucessão, porém há de se destacar o estudo realizado por Scheffer (1995), que é um dos mais citados no meio acadêmico, quando foram pesquisados quais seriam os fatores dificultantes e facilitadores ao processo de sucessão familiar assim como suas características, sejam elas negativas, no caso dos dificultadores, sejam positivas, no caso dos facilitadores.

Abaixo encontra-se cada um dos fatores por ordem de relevância, de acordo com o estudo e as características levantadas pela autora.

2.9.1 Fatores Determinantes às Dificuldades no Processo de Sucessão

1º Lacuna na capacitação do sucessor – está relacionada ao autodesenvolvimento do sucessor, tanto referente aos processos formais de ensino como no referente às práticas de administração do negócio e à conquista de um espaço próprio, seu, na empresa. Sob este último aspecto existem as dificuldades do sucessor de enfrentar a forte imagem do sucedido, da busca para que maior autoridade lhe seja conferida e da possibilidade de o sucessor fazer valer também a sua visão do negócio.

Este primeiro fator tem como características:

- Vivência do sucessor em área específica e não geral da empresa;

- Pouca experiência do sucessor no exercício da autoridade;
- Falta de preparo gerencial e/ou administrativo do sucessor;
- Visão diferenciada do negócio por parte do sucedido e do sucessor;
- Conquista de espaço na empresa devido à forte imagem do sucedido.

2º Interferência do relacionamento familiar – é um fator que exprime as dificuldades decorrentes de conflitos nos relacionamentos familiares e da pouca separação entre a família e a empresa. É um fator que envolve situações emocionais.

Suas características:

- Rivalidade entre familiares pela posse do controle familiar;
- Pouca distinção entre o interesse da empresa e o da família;
- Despreparo da família para o entendimento do processo sucessório;
- Temor que o sucessor não valorize o patrimônio deixado ;
- Escolha do sucessor entre possíveis candidatos;
- Insegurança profissional do sucessor quanto a seu cargo ter sido conquistado por mérito ou paternidade;

3º Resistência do sucedido para desligar-se da empresa.

Tem como características:

- Resistência do sucedido para preparar sua aposentadoria;
- Fraca acolhida às ideias inovadoras do sucessor;
- Interesse pessoal do sucedido por sua permanência no poder;
- Pouca delegação de responsabilidades por parte do sucedido.

4º Restrições à profissionalização da empresa – as dificuldades relacionadas à profissionalização estão ligadas à implicação da necessidade de busca de consultoria ou assessoria externa para auxiliar nas mudanças a serem implementadas.

Apresenta duas características:

- Pouca busca de ajuda externa;

- Pouca aceitação à profissionalização da empresa.

5º Posicionamento dos funcionários mais antigos

Apresenta como característica a resistência à sucessão por parte dos funcionários que estão na empresa há muitos anos.

O sexto e último fator dificultador do processo de sucessão levantado por Scheffer é o **interesse em manter o vínculo familiar**, e que pode ser explicado por duas características:

- Pouca valorização à formação profissional na empresa;
- Falta de interesse do sucessor pelo negócio da família.

2.9.2 Fatores Determinantes às Ações Preventivas

Assim como os fatores dificultadores ao processo sucessório, foram identificadas seis ações preventivas, sugeridas como facilitadoras ao processo e que serão elencadas juntamente com suas características.

1º Preparação do sucedido para o processo de sucessão – está relacionada com o autoconvencimento do sucedido sobre seu papel no planejamento das providências a serem tomadas para a continuidade da empresa após a sua saída. Este primeiro fator também está relacionado com a forma que o sucedido imagina-se no futuro e como visualiza a empresa e a busca de ajuda para o acompanhamento deste momento de mudanças.

Tem como características:

- Busca de atualização gerencial por parte do sucedido;
- Conscientização do sucedido sobre a necessidade de planejamento de sua sucessão;
- Contratação de um consultor externo;
- Maior dedicação do sucedido para planejar a sua aposentadoria;
- Criação de um conselho administrativo na empresa.

2º Necessidade de profissionalização da empresa - pode-se dizer que é a aplicação do conceito de profissionalização dado por Lodi (1986), segundo o qual,

profissionalizar a empresa familiar significa assumir práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas.

Diante disso existirão as seguintes características:

- Fixação de critérios para admissão e promoção de parentes;
- Criação de pequenos negócios ou filiais para o desenvolvimento dos herdeiros;
- Preparação do sucessor através de estágios fora da empresa;
- Integração de um profissional na direção da empresa (não necessariamente membro da família)
- Reuniões formais para a discussão de questões de interesse da família.

3º Capacitação do sucessor - está relacionada a sua capacitação tanto teórica quanto prática.

Suas características:

- Treinamento do sucessor nas mais diversas áreas da empresa;
- Estímulo à formação gerencial do sucessor;
- Início da carreira do sucessor na empresa por cargos operacionais;
- Desenvolvimento de condições de liderança do sucessor.

4º Envolvimento da família no processo de sucessão – abrange principalmente a discussão e comunicação dos planos a todos os seus membros, ativos ou inativos.

Características:

- Diálogo franco na família sobre as condições atual e futura dos herdeiros;
- Participação da família no planejamento sucessório.

5º Critérios do processo sucessório – há a definição prévia do momento da sucessão. A passagem do comando da empresa fica previamente estabelecida e deve realizar-se quando o então condutor completar determinada idade, além de haver a formalização de critérios que nortearão a escolha do sucessor da empresa.

Tem como características:

- Definição do limite de idade para os executivos da empresa;

- Fixação de critérios para a escolha do sucessor.

6º Assessoramento da equipe interna da empresa.

Esta última ação facilitadora tem como características:

- Existência de programas de treinamento e desenvolvimento para suprir as necessidades do período;
- Assessoramento ao sucessor feito por um executivo experiente.

2.9.3 Conclusões quanto às dificuldades e ações preventivas no processo sucessório

Com base nestes levantamentos, Scheffer chegou a várias conclusões tanto com relação aos fatores dificultadores quanto com relação às ações preventivas.

Como principal fator dificultador do processo está a capacitação do sucessor, denotando forte preocupação com o desenvolvimento do futuro herdeiro. Dentre as características deste fator há uma forte ligação com o autodesenvolvimento do sucessor (vivência em área específica da empresa e falta de preparo administrativo/gerencial), mas há também características intimamente associadas ao relacionamento pai-filho como a visão diferenciada do negócio entre sucessor e sucedido e a conquista de espaço dentro da empresa devido à forte imagem do sucedido. Estes elementos podem gerar desentendimentos e frequentes entraves à sucessão e à própria empresa, prejudicando, na maioria das vezes, a coerência do planejamento e a expansão do negócio.

A autora faz a ressalva de que a idade entre pais e filhos deve ser levada em consideração para um melhor entendimento deste fator. Pois, à medida que os indivíduos passam por diferentes etapas de suas vidas, seus valores e objetivos vão se transformando e exercendo influência no modo de enfrentar as decisões empresariais.

Enquanto os jovens adultos costumam desafiar as instruções da geração mais velha, desejando com isso experimentar estilos diferentes de gestão muitas vezes objetivando a expansão da empresa, os sucedidos encontram-se em um momento em que comparam suas realizações com seus sonhos e começaram a pensar na aposentadoria, tendo menor interesse em expandir a empresa.

Outra observação é a de que os sucessores apresentam uma formação acadêmica mais sólida que os sucedidos e, em decorrência disso podem surgir diferenças no estilo gerencial, fazendo com que experiência e formação passem a representar fontes de discórdia.

O segundo fator mais enfatizado na pesquisa corresponde às interferências do relacionamento familiar, expressas através das rivalidades pela posse do controle familiar, pela pouca distinção entre os interesses da empresa e da família e pelo despreparo da família para o entendimento do processo sucessório. Neste quesito o problema aumenta à medida que a família cresce, pois todos se dizem donos da empresa dificultando a escolha de seu futuro condutor.

Diante destas dificuldades, além das demais citadas anteriormente, mas aqui não detalhadas, é que surge a necessidade de serem tomadas medidas preventivas, facilitadoras do processo sucessório.

Dentre as ações facilitadoras que tiveram maior destaque na pesquisa está a preparação do sucedido para o processo sucessório, revelando a necessidade do atual condutor da empresa em preparar a sua saída e planejar a sucessão com o devido cuidado. Aqui ressalva-se a necessidade de o sucedido ir abrindo espaço para o futuro condutor da empresa poder crescer profissionalmente, o que pode acontecer a partir da discussão das diferentes visões do negócio. Com esse preparo os sucedidos irão se sentir mais confiantes quanto ao futuro da empresa, abrindo maior espaço para o futuro dirigente e, conseqüentemente, os sucessores estarão mais preparados conquistando assim seu próprio espaço na empresa.

O segundo fator mais importante mostra a necessidade da profissionalização da empresa para com isso avaliar principalmente a real competência dos membros da família, além de possibilitar a integração de profissionais e a realização de reuniões familiares para a discussão de problemas e assuntos de interesse da empresa.

Outro fator relevante como facilitador é o envolvimento da família, visando ao maior diálogo entre seus membros, favorecendo o entendimento das conseqüências dos conflitos familiares para a sucessão e para a empresa. A família participa da discussão de questões de interesse da empresa, como a definição das regras que conduzirão o processo sucessório. Com a definição do caminho a ser seguido e da separação entre os interesses da família e da empresa, os membros atuantes na empresa poderão ficar como responsáveis pelos interesses desta.

Como última conclusão, Scheffer mostra que, com a conscientização do sucedido sobre os riscos de um processo de sucessão desordenado e com a distinção dos interesses da família e da empresa, poderá ter início a implantação de práticas administrativas racionais, modernas e menos personalizadas, alcançando-se com isso a profissionalização da empresa.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

Vergara (2007) propõe dois critérios básicos quanto ao tipo de pesquisa: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa foi explicativa, pois, de acordo com a mesma autora, esta tem como principal objetivo tornar algo inteligível, justificar-lhe os motivos. Visa com isso esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno. Por exemplo: as razões do sucesso de determinado empreendimento. Pressupõe pesquisa descritiva como base para suas explicações. Sendo que a pesquisa descritiva, nas palavras da mesma autora, expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno.

Quanto aos meios, foi utilizada a pesquisa de campo que, também segundo Vergara, é a investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu o fenômeno ou em que se dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, teses e observação participante ou não.

Conforme Bastos e Keller (*apud* KREISIG, 2005), a pesquisa de campo visa a dirimir dúvidas ou obter informações ou conhecimentos a respeito de problemas, para os quais se procura resposta ou busca de confirmação para hipóteses levantadas e, finalmente, a descoberta de relações entre fenômenos ou os próprios fatos novos e suas respectivas aplicações.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

De acordo com Vergara (2007), população é o conjunto de elementos que possuem as características que serão objetos de estudo, e população amostral ou amostra é uma parte do universo (população) escolhida segundo algum critério de representatividade.

A população deste estudo englobou empresas de porte médio localizadas em Curitiba e na região metropolitana, que estão sob o comando familiar da terceira ou quarta geração.

Para comporem a amostra foram selecionadas 6 empresas com faturamentos próximos e que apresentam características semelhantes. Foram feitas seis entrevistas, porém duas delas, por não se enquadrarem no perfil esperado (terceira geração efetivamente no comando da empresa) foram descartadas e conseqüentemente não analisadas.

3.3 SELEÇÃO DE SUJEITOS

Vergara (2007) define sujeitos da pesquisa como as pessoas que fornecerão os dados necessários. Neste estudo os sujeitos foram os membros da diretoria e da família (sucessores e sucedidos) das empresas escolhidas.

3.4 COLETA DE DADOS

O instrumento utilizado na pesquisa foi a entrevista com os diretores, que fazem parte da família, das empresas selecionadas, seguindo-se um roteiro de questões fechadas. Colauto e Beuren (*apud* KREISIG, 2005) definem a entrevista como “a técnica de obtenção de informações em que o investigador apresenta-se pessoalmente à população selecionada e formula perguntas, com o objetivo de obter dados necessários para responder à questão estudada”.

3.5 TRATAMENTO DE DADOS

As respostas obtidas em cada questão foram tabuladas segundo uma frequência, sendo em seguida elaboradas tabelas demonstrativas, que mostraram ao pesquisador quais são as características e práticas comuns a estas empresas, consideradas bem-sucedidas sob o aspecto da sucessão.

Com base nas respostas presentes nestas tabelas, foi feita a análise se, ainda que intuitivamente, estão sendo aplicadas as recomendações feitas pela literatura para se obter êxito na sucessão das empresas familiares e, com isso, concluir se são estas as razões para a longevidade das empresas pesquisadas.

3.6 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Segundo Vergara (2007), todo método tem possibilidades e limitações. Cabe ao pesquisador tê-las em mente para com isso poder tentar contornar os obstáculos.

Uma das principais dificuldades foi a de encontrar empresas que estão no mínimo na terceira geração e que tenham as mesmas características, pois, como a própria literatura mostra, apenas 5% das empresas chegam a esta fase. Quanto ao percentual há um ponto relevante: em momento algum se deixa claro se estes 5% referem-se às 100% abertas e que apenas 30% chegam à segunda geração ou se este percentual é sobre as 30%. Se ele for sobre os 100%, de cada 100 empresas abertas, 5 chegam à terceira geração, mas, se o percentual for sobre as que alcançam a segunda geração, teremos então 5% de 30 empresas mostrando com isso que a situação é ainda mais preocupante, pois, a cada 100 empresas, apenas uma ou duas chegariam à terceira geração.

O método foi limitado pela seleção das empresas que serviram de referência, pois o êxito na sucessão pode ter acontecido mais em função do posicionamento no mercado do que pela prática de bons princípios de gestão, e, no caso, de sucessão.

Os entrevistados podem ter dado respostas que não condizem com a realidade; para evitar isto, coube ao entrevistador passar o máximo de credibilidade assim como demonstrar a importância do estudo inclusive para o futuro da própria empresa.

4 ENTREVISTAS

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Foram feitas seis entrevistas, porém duas delas, por não se enquadrarem no perfil esperado (no mínimo terceira geração no comando da empresa) foram descartadas e conseqüentemente não analisadas.

As quatro empresas apresentam o seguinte contexto:

Empresa A, é do ramo alimentício e está sob o comando da terceira geração. Em razão de orientação feita por consultores e pela harmonia da família está tendo sua sucessão de uma maneira tranquila. A segunda geração é composta por dois irmãos que casaram com duas irmãs. A 3ª geração é composta por 5 pessoas, mas somente um membro da família de cada herdeiro (filho de um e filha de outro) tiveram interesse e aptidão para o negócio, apesar de que os outros três também foram convidados a ingressarem na empresa.

Um dos diferenciais desta família a ser citado é o diálogo franco sempre presente desde a segunda geração, onde conversas claras e transparentes deixam explícito o que pode e o que não pode ser feito.

Empresa B, tem 124 anos de existência com atuação no ramo alimentício. A sucessão sempre seguiu a tradição da família, de origem italiana, onde o filho homem mais velho assumia os negócios. Nesta empresa, onde o comando está nas mãos da quarta geração, a situação atual é diferente. Agora há um Conselho de Administração, de que fazem parte todos os 7 homens da quarta geração e um cunhado que representa uma das famílias onde a terceira geração não teve filhos homens. A cadeira de presidente deveria ser ocupada pelo irmão mais velho mas pela falta de interesse deste, abriu-se a oportunidade aos demais “homens” da família, sendo oferecida de acordo com a ordem de hierarquia de idade mas dependendo da aceitação dos demais. No caso, o segundo mais velho também não quis o cargo, o terceiro não foi aceito pelos demais, então o quarto na hierarquia assumiu a presidência do Conselho de Administração.

Hoje, de acordo com as regras do Conselho, ao falecer um dos seus membros, seu lugar não é repassado ao seu herdeiro, sendo que este será apenas acionista. Com esta regra, após o falecimento do último membro do Conselho, todos

os herdeiros serão apenas acionistas, e a empresa terá uma administração profissional conduzida por terceiros.

Hoje não existe nenhum membro da família pertencente à 5ª geração trabalhando na empresa e é vedada a contratação destes, ainda que tenha competência reconhecida pelos demais.

Empresa C, foi fundada em 1834 e é considerada a mais antiga indústria em atividade no Paraná e encontra-se sob o comando da 4ª geração. É um caso especial, onde a capacidade empreendedora do atual gestor e o amor pela empresa foram as razões de ela ter chegado até aqui, pois ela foge à regra em quase tudo o que é prescrito como necessário ao êxito na sucessão. Não houve a capacitação para a gestão não obstante estivesse trabalhando na empresa; não houve a participação do sucedido na escolha, pois este faleceu abruptamente; não ocorreu a profissionalização dos membros da família nem a participação de consultores externos.

O atual gestor era filho único do segundo casamento do sucedido e começou a trabalhar na empresa aos 18 anos, onde passou por vários setores. Após 4 anos seu pai faleceu repentinamente, então viu-se na posição de herdeiro junto com os demais. No espaço de menos de 1 ano a empresa encontrava-se altamente endividada e sem ninguém disposto a contribuir de maneira efetiva, até porque antes do falecimento do sucedido, não estavam envolvidos com o negócio. No auge da crise financeira propôs aos demais que ou eles venderiam todas as ações para ele ou também deixaria a empresa para que assim viesse a fechar. A proposta da venda das ações foi aceita, e com isso aos 23 anos de idade assumiu a empresa, praticamente em estado de insolvência, e com seu espírito empreendedor trouxe-a até os dias de hoje, isto é, durante os últimos 30 anos.

Apesar de todo este sucesso, há hoje a percepção clara de que a história da família no negócio está para terminar, pois não há interesse nem competência dos herdeiros (5ª geração) para dar continuidade à empresa. Houve a tentativa de iniciar o processo sucessório, mas acabou frustrada. Também, em razão de experiências negativas no passado, não há interesse em ter um administrador profissional no comando.

Empresa D é do ramo de supermercados e iniciou suas atividades há 54 anos. Das pesquisadas é a que se encontra em maior conformidade com o prescrito pela literatura. Dentre o que foi citado no referencial teórico, tem-se como exemplo

de boas práticas os seguintes tópicos: a conscientização do sucedido que deveria ser iniciado o processo de sucessão ainda com a sua presença; ocorreu a contratação de consultoria externa para orientar tanto no que diz respeito à gestão quanto à sucessão; a partir do momento em que se iniciou o processo sucessório, houve grande envolvimento e participação de toda a família, desde a primeira até a terceira geração; definição de critérios específicos para candidatar-se a cargos gerenciais.

Em razão do ótimo relacionamento entre os oito irmãos e com o intuito de que isto se mantenha, o fundador, que é assessorado por uma consultoria há oito anos, juntamente com o neto mais velho, organizou todo o processo sucessório. Houve a distribuição a todos os herdeiros das cotas e dos bens que fariam parte da herança, visando com isso minimizar os possíveis conflitos.

O fundador ocupa a cadeira de presidente vitalício dos Conselhos de Administração e de Família, mas foram determinadas formalmente as aptidões necessárias assim como as formas de escolha para as outras duas vagas no Conselho de Administração. Hoje são ocupadas por um dos filhos e pelo neto mais velho, todos escolhidos por eleição. Fazem parte do Conselho Familiar, além do fundador, todos os cotistas, sendo que todos têm direito a voto. Nas reuniões do Conselho Familiar, de 6 a 8 membros da família são convidados a participar como ouvintes.

Neste caso específico é relevante salientar a grande harmonia familiar, com disputas de poder praticamente inexistente, o que facilitara a decisão do fundador.

4.2 TEMAS DA ENTREVISTA

As entrevistas tiveram como objetivo constatar se vários pontos indicados pela literatura como facilitadores do processo de sucessão poderiam explicar a continuidade das empresas familiares que ultrapassaram a segunda geração.

Diante deste objetivo foram feitas perguntas procurando abordar os seguintes temas:

1. A Sucessão e o seu Planejamento

Questionou-se a ocorrência do autoconvencimento por parte do sucedido de que era necessário o planejamento de sua sucessão. E, se havendo este

convencimento pessoal, ocorreu o planejamento estabelecendo-se critérios claros e objetivos sobre como seria feita a escolha do sucessor, assim como o que era necessário para participar do processo sucessório.

2. O Envolvimento da Família no Processo Sucessório

Como foi o comportamento da família; se houve preparo para o processo, participação nas decisões e envolvimento no processo.

3. A Preparação do Sucessor

De quais maneiras ocorreu a preparação e capacitação do sucessor para assumir a empresa, abordando tanto o lado profissional quanto o acadêmico.

4. A Profissionalização da Empresa e da Família

Como têm sido tratados assuntos referentes à profissionalização da empresa, no sentido de adotar práticas de gestão mais racionais e menos personalizadas. Sobre este tema procurou-se saber, entre outras coisas, se existem critérios para a admissão e promoção de parentes; se são realizadas reuniões familiares formais visando debater assuntos relacionados a interesses pessoais que possam influenciar na empresa.

5. Envolvimento com a Empresa durante a Infância e Adolescência

Como foi o relacionamento com a empresa durante a infância e adolescência e como isso se refletiu em seu relacionamento na fase adulta na empresa.

4.3 DESENVOLVIMENTO DOS TEMAS

4.3.1 A Sucessão e o seu Planejamento

Autores como Leone (2004), Gonçalves (2000), Bernhoeft (1996) e Christensen (*apud* SCHEFFER, 1995) procuram deixar clara a importância e a necessidade para a continuidade da empresa familiar de que a transferência do poder e do capital entre a geração que atualmente dirige e a que irá dirigir seja feita através de um processo planejado e organizado, com atividades programadas, onde

cada uma das partes interessadas tenha uma responsabilidade e um papel a desempenhar visando assim o êxito na sucessão.

Bernhoeft (1996) e Gonçalves (2000) ressaltam que é imprescindível o autoconvencimento do sucedido sobre a importância de participar diretamente no processo, sendo que o início das discussões e análises deve ser feito pelo próprio patriarca pois, enquanto a empresa estiver sob seu comando, poderá usar seu poder absoluto para solucionar ou disciplinar os possíveis conflitos familiares.

Apesar de o planejamento da sucessão, de maneira que seja um processo organizado e programado, ser apresentado como um dos principais fatores de sucesso, e o autoconvencimento ser tido como imprescindível para uma sucessão tranqüila, em três das quatro empresas ele não aconteceu, sendo que em cada uma ocorreram situações distintas.

Na empresa A quando questionado sobre o planejamento na sucessão foi respondido que a sucessão aconteceu de forma natural, sem a ocorrência de um momento específico onde se tomou a decisão de iniciar o processo, pois um filho de cada irmão se envolveu na empresa por vontade própria quando jovem e nela permaneceu, sem que os patriarcas tivessem estabelecido critérios ou disciplinado a escolha dos sucessores.

Apesar de não ter ocorrido nenhum planejamento, procurou-se saber quais as razões para que apenas um filho de cada irmão fizesse parte da direção e a resposta foi de que levou-se em consideração as aptidões (vocação e qualificação profissional) e o interesse em permanecer no ramo de atividade, além de conhecerem e gostarem da empresa.

Na empresa B a sucessão seguiu a tradição da família, de origem italiana. Havia o planejamento mas seguindo critérios que não levavam em consideração fatores como aptidão e capacidade para o negócio, com isso o planejamento resumia-se a uma transferência natural de poder, segundo os critérios estabelecidos pela família, onde o filho homem, primogênito, assumiria os negócios. Quando os autores falam em planejamento, parte-se da ideia de que ocorreu o preparo e a qualificação com a aquisição das aptidões necessárias para a condução da empresa. Neste caso não, o critério de escolha era simplesmente uma questão hereditária. Inicialmente a escolha baseava-se no sexo (masculino) e idade (primogênito), sendo que da terceira para a quarta geração a escolha foi baseada no sexo masculino mas sem a obrigatoriedade de ser o primogênito. Quanto ao critério

de escolha ser baseado na idade ou sexo, Bowman-Upton (1991) comenta que esta não tem sido apresentada como a opção ideal pois o mais velho ou o filho homem não significa que seja o mais qualificado.

Na empresa C a transferência de comando foi abrupta em razão do falecimento repentino do sucedido, o que acabou gerando graves consequências para a saúde financeira da empresa, sendo que esta somente teve continuidade em razão de um dos herdeiros ter adquirido as cotas dos demais pois não tinham interesse em continuar no negócio, que naquele momento encontrava-se praticamente falido. Aqui ocorreu a materialização do previsto por Christensen (*apud* SCHEFFER, 1995), que coloca entre as principais consequências da falta de planejamento a possibilidade da liquidação da empresa ou da passagem de um período de operações insatisfatórias caso executivos despreparados venham a assumir o controle.

Partindo do pressuposto que o planejamento é consequência do autoconvencimento da geração no comando da necessidade de serem tomadas ações visando à continuidade do negócio, há uma única empresa em que isto é realidade e está ocorrendo com a participação da primeira, segunda e terceira geração, ou seja: não ocorreu da segunda para a terceira e sim, da primeira para as demais.

Na empresa D, a iniciativa partiu do fundador que foi auxiliado pelo neto (3ª geração) e através deste contratou um consultor experiente para orientar e conduzir o processo.

Dentre as empresas pesquisadas, é a que se encontra melhor estruturada quanto ao processo sucessório, agindo de acordo com os padrões estabelecidos pelos autores anteriormente vistos (GONÇALVES, 2000; LEONE, 1992; BERNHOEFT, 1989; CHRISTENSEN, *apud* SCHEFFER 1995), podendo-se dizer que isto ocorreu em razão do assessoramento do profissional experiente em gestão que tem orientado e conduzido o processo. Em decorrência do planejamento outras recomendações da literatura estão sendo acatadas, entre elas o estabelecimento de critérios claros e objetivos para a escolha dos sucessores, e a formação de conselhos tanto de administração quanto de família; o primeiro para cuidar dos assuntos referentes à empresa, e o segundo para tratar dos assuntos envolvendo a família com repercussões sobre a empresa.

Como se trata de um processo sucessório em fase inicial de transição, tendo a família adotado práticas profissionalizadas recentemente e ainda não ocorrido o falecimento do fundador, é difícil dizer que este autoconvencimento da necessidade de início do processo sucessório irá garantir a continuidade da empresa, mas pode-se adiantar que diminuirá a possibilidade de haver brigas e discussões por poder que viriam a afetar negativamente o negócio. Além disto, ao ser definido com antecedência, o processo sucessório permite escolhas mais racionais pois proporciona a condição de ser feita uma melhor seleção e qualificação dos sucessores em decorrência de receberem o treinamento adequado e terem a oportunidade de adquirirem os conhecimentos necessários ao sucesso da empresa.

Neste caso específico é relevante salientar a grande harmonia familiar, com disputas de poder praticamente inexistentes, facilitando a decisão do fundador.

4.3.2 O Envolvimento da Família no Processo Sucessório

De acordo com Casillas *et al.*(2007), a família encara a perspectiva da sucessão com uma mistura entre ansiedade e medo porém os efeitos negativos disto podem ser superados se todos os membros dessa família que serão atingidos tiverem a oportunidade de expressar suas opiniões e preocupações sobre os objetivos determinados no plano de sucessão. Bernhoeft (1989) acrescenta que dentre as importâncias deste envolvimento familiar está a necessidade de se ter bem claro quais são os interesses dos membros da família em relação ao seu futuro dentro do negócio, assim como seus interesses pessoais, sejam eles convergentes ou divergentes em relação ao negócio. O autor coloca ainda a importância de se evitar a ideia de que “o tempo se encarregará de resolver o assunto”. Ou seja: ambos mostram a importância do diálogo nas relações familiares, através do qual serão expressos seus medos e inquietações.

Com base nestes conceitos que mostram a importância do envolvimento familiar procurou-se saber como isto aconteceu nas empresas analisadas. Inicialmente foi questionado se havia diálogos francos sobre o que era necessário para estar trabalhando na empresa e nela continuar.

Na empresa A o diálogo franco e aberto entre os membros da família vem ocorrendo desde a segunda geração e é tido como um dos principais fatores de

sucesso na sucessão. Nestas conversas em família debate-se sobre o presente e o futuro da empresa, e é nestes momentos que se estabelece, com regras claras e objetivas, o que pode e o que não pode ser feito assim como quem deve permanecer ou sair da empresa. De acordo com o entrevistado é nestas conversas que naturalmente vão se consolidando os posicionamentos dos familiares na sucessão. As decisões envolvendo tanto a gestão quanto a sucessão são tomadas em família de maneira que todos tomem conhecimento e entendam as posições adotadas.

Na empresa B a partir da terceira geração as mulheres, herdeiras diretas, passaram a reclamar e exigir direitos na sucessão, porém os diálogos familiares com foco na sucessão começaram a ter uma maior amplitude a partir do surgimento da 5ª e 6ª geração. Apesar deste maior envolvimento da família nos assuntos relativos à sucessão, já está decidido que estas duas últimas gerações não se envolverão na gestão da empresa. Até a terceira geração as decisões eram sempre tomadas pelo patriarca, no caso o irmão mais velho, sendo que sempre seguiam a tradição da família, onde o sucessor seria o filho homem mais velho daquela geração. Havia participação e envolvimento da família com a empresa mas sem liberdade de participarem das decisões relacionadas à sucessão.

Como exceção às outras três empresas, na empresa C simplesmente não havia diálogo sobre a sucessão, nunca se conversava sobre o que era necessário para participar do processo sucessório nem quais herdeiros participariam do processo de transição da terceira para a quarta geração. As consequências disto foram duramente sentidas com a morte repentina do patriarca. O principal fator para esta ausência de diálogo foi apontado por Scheffer (1995) como sendo também um dos dificultadores do processo sucessório, que ela chamou de "interferência do relacionamento familiar", que são as dificuldades existentes decorrentes de conflitos nos relacionamentos familiares. É um fator que envolve situações emocionais e tem, entre as suas características, a rivalidade entre familiares pela posse do controle familiar e o despreparo da família para o entendimento do processo sucessório e as dificuldades na escolha de um sucessor entre os possíveis candidatos. Todos estes problemas estiveram bem presentes na empresa em questão.

Na empresa D o diálogo sempre esteve presente entre todos da família e foi numa destas conversas ocorridas no âmbito familiar que se iniciou o questionamento do que seria da rede de supermercados após o falecimento do fundador, sendo a

partir daí constatado que necessitariam planejar o futuro do negócio. No decorrer do processo foram criados dois conselhos; um, de gestão e outro, de família, visando com isso o envolvimento do maior número possível de familiares nas decisões.

Nesta empresa temos presente um dos fatores facilitadores do processo sucessório elencados por Scheffer (1995), que é a discussão e comunicação dos planos relacionados ao tema sucessão, a todos os membros da família, sejam eles ativos ou não.

4.3.3 A Preparação do Sucessor

Para Gallo (*apud* Casillas 2007), “a formação para ser membro da alta diretoria deve abranger três aspectos básicos: compreender os negócios básicos da empresa e como administrá-los, saber dirigir e estar pessoalmente comprometido com toda a organização”. E para que haja esta formação eclética serão necessárias tanto a qualificação profissional quanto a acadêmica, pois, segundo Casillas *et al.* (2007), “Atualmente, dirigir uma empresa é uma tarefa muito mais complexa do que antes. A complexidade do ambiente empresarial – tecnologia, finanças, regulamentações, mudanças rápidas - sem dúvida aumentará durante este século, pressupondo que a geração que assumir a direção de uma empresa deverá ter uma sólida formação”.

Os mesmos autores mostram que a educação formal por si só não garante que se desenvolva a detalhada compreensão de uma empresa e a sensibilidade em relação ao seu campo de atuação, exigidos para desempenhar com eficiência a direção. Com isso, para transformar esse conhecimento acadêmico em uma gestão executiva eficiente é necessário trabalhar arduamente e adquirir experiência na prática, pois a direção de uma empresa requer a mistura de arte, ciência, intuição e conhecimento. Para Bernhoeft (1996) no desenvolvimento do sucessor há a necessidade de se aliar o processo formal de ensino à prática de administração de um negócio.

Scheffer (1995) apresenta a capacitação do sucessor para assumir a empresa como um dos principais fatores facilitadores ao processo de sucessão, devendo a preparação abranger os aspectos teóricos e práticos relacionados ao negócio. Para a autora esta fase tem como objetivos o treinamento do sucessor nas mais diversas áreas da empresa, iniciando sua participação por cargos operacionais;

o estímulo à sua formação gerencial e o desenvolvimento de suas condições de liderança.

Entre os benefícios desta fase de preparação Bayard e Barbot (*apud* LIMA *et al.*, 2007) colocam a possibilidade de o sucessor adquirir dois atributos essenciais que são a aceitabilidade e a credibilidade que darão origem a um terceiro, que é indispensável para a transição: a legitimidade.

A aceitabilidade é fruto das experiências do sucessor no âmbito de sua família durante a sua infância e as experiências adquiridas ao longo do trabalho na empresa ao lado do fundador, sendo ambos fundamentais para sua efetiva inserção na gestão da empresa. É como o sucessor partilha da cultura da empresa.

A credibilidade está relacionada ao modo como o sucessor passa a ter as suas competências (técnicas ou relacionais) reconhecidas para assumir a gestão da empresa. A delegação de responsabilidades aos indicados para assumir a gestão da empresa é um estágio crítico do processo, onde os sucessores deveriam ser incentivados a terem autonomia gerencial e a analisarem a sua participação no que se refere ao planejamento da expansão futura e da estabilidade da empresa, contribuindo, assim, para assegurar a sua credibilidade.

Estes dois atributos, aceitabilidade e credibilidade, são fatores que conduzem a legitimidade do sucessor na medida em que o mesmo passa a confiar em si, além de ter a confiança dos colaboradores da empresa.

Com a participação gradativa do sucessor nas atividades de gestão da empresa familiar verifica-se a construção da própria liderança, na medida em que se aprende o funcionamento da empresa sob uma perspectiva estratégica. (BAYARD e BARBOT, *apud* LIMA *et al.*, 2007)

Quanto à aquisição destes atributos: aceitação, credibilidade e legitimidade temos as seguintes situações em cada empresa.

Na empresa A ocorreu o caso clássico do filho(s) do patrão que os funcionários mais velhos viram crescer e por isso inicialmente tiveram dificuldade em aceitá-lo mas a situação se resolveu com a participação de um consultor em gestão que trabalhou juntamente aos funcionários procurando assim trazer credibilidade que terminou por gerar a legitimidade.

Na empresa B, a nova geração só tinha poder de mando após o falecimento da anterior, com isso não havia este rito progressivo de passagem de poder. Ao assumir o cargo, a aceitação assim como a legitimidade eram obrigatórias.

Na empresa C, quando o atual gestor iniciou sua fase de aprendizado, ocorreu resistência por parte de alguns funcionários, ou seja: não havia aceitação nem credibilidade, mas a partir do momento em que ficou claro que, com a morte do gestor anterior (pai), os demais herdeiros não tinham competência nem interesse em continuar no negócio e que este iria fechar por falta de gestores interessados, os funcionários passaram a colaborar, passando assim a ter legitimidade, afinal era o único que poderia dar continuidade à empresa.

Na empresa D tudo tem sido mais fácil pois os atuais gestores (segunda e terceira geração) já exerciam autoridade antes do início do processo sucessório. Com isso a aceitação e a credibilidade ocorreram naturalmente resultando assim na legitimidade de seus posicionamentos, havendo aceitação sem resistência inclusive por parte dos funcionários mais antigos e familiares mais velhos.

Autores como Lodi (1987) e Casillas *et al.* (2007) enfatizam que esta fase de aprendizado também deva ocorrer fora da empresa da família. Lodi apresenta algumas razões para isto: a) os erros de aprendizado são cometidos longe dos futuros colaboradores; b) os jovens adquirem um termo de comparação com as práticas da firma familiar; c) os jovens precisam ter chefes que não sejam seus pais para saberem verdadeiramente o que é um chefe; d) os pais têm reconhecida dificuldade de avaliar os filhos; e) os filhos de pais bem-sucedidos precisam crescer à distância para descobrirem suas próprias habilidades. Sobre isto Casillas *et al.* apontam que a empresa familiar se beneficiará com as experiências adquiridas por esses jovens enquanto eles têm a oportunidade de aprender e construir a carreira por seus próprios méritos e, se voltam à empresa familiar, é por vontade própria e não, por falta de opções.

Apesar de estes autores apresentarem pontos positivos do aprendizado fora da empresa familiar, todos os entrevistados tiveram sua qualificação profissional exclusivamente interna, sem estágios em outras empresas. Porém não se pode afirmar que isto foi algo totalmente negativo pois, ainda que o trabalho em outras empresas viesse a trazer novas experiências, que possivelmente contribuiriam para seu desenvolvimento profissional, esta participação única na empresa familiar fez com que aumentassem os vínculos emocionais entre o gestor e a empresa. Como será visto nos tópicos seguintes, há uma forte ligação psicológica onde a história do atual gestor e a empresa se confundem, havendo hoje uma relação de “paixão” pela empresa.

Durante esta preparação, Scheffer (1995) sugere que o sucessor inicie suas atividades por cargos operacionais e foi exatamente o que aconteceu em todas elas. Os atuais gestores começaram em cargos operacionais e passaram por diversas áreas dentro da empresa, o que fez com que tivessem uma visão do todo ao mesmo tempo em que passaram a entender o funcionamento de áreas de importância estratégica para o negócio. Quanto a este aprendizado interno, Casillas *et al.* (2007) consideram importante que se delegue responsabilidades e passe confiança aos sucessores pois não existe melhor maneira de dominar um trabalho do que fazê-lo, sendo que o ensinamento ideal é o que expõe as novas destrezas e depois dá ao aluno a oportunidade de praticá-las. Esta recomendação intuitivamente foi colocada em prática e transmitiu segurança aos gestores.

Quanto à formação acadêmica, tanto Lodi (1987) quanto Bernhoeft (1989) colocam como importante nesta fase de aprendizado, a necessidade de uma educação continuada, ou seja: manter-se em contato com uma instituição de ensino superior onde continuará fazendo cursos e para cujos bancos voltará periodicamente para reciclagem. Esta capacitação acadêmica vai contribuir para que ocorra um equilíbrio entre os aspectos conceituais e as abordagens práticas. Além disto, Casillas *et al.* (2007) acrescentam que, para dirigir profissionalmente uma empresa nos dias de hoje, há a exigência da aquisição de novos conhecimentos teóricos e práticos como: compreender a estrutura e o comportamento dos ambientes sociais, econômicos e políticos, entender os sistemas de custos, os balanços e os números de resultados, o comportamento humano e outros mais.

Nas empresas pesquisadas há concordância de que o mercado exige, cada vez mais, uma melhor qualificação acadêmica, e a prova disto é que estão estudando mais que as gerações anteriores, visando com isso adquirirem melhores competências para a gestão da empresa.

Nas empresas A e D, onde a 3ª geração é bem mais jovem que os atuais gestores das outras duas entrevistadas, há a conscientização de que não basta uma formação acadêmica generalista na área de administração, mas sim, de que existe a necessidade de um maior aprimoramento em suas áreas deficitárias ou de importância estratégica para o sucesso do negócio. Diante disso, estes gestores mais jovens estão indo além da graduação, cursando pós-graduações de acordo com as suas necessidades profissionais.

Dentre as perguntas feitas, uma delas questionava se a qualificação profissional e acadêmica dava condições ao sucessor para que fosse feita a escolha entre participar ou não, da empresa. E outra pergunta questionava se foi dada a oportunidade para não entrarem ou não continuarem no negócio. O objetivo destas perguntas era saber por que ficaram na empresa.

A primeira pergunta teve todas as respostas positivas, ou seja, todos tinham condições de escolher participar da empresa ou não. Levando em consideração as respostas, sendo um, formado em economia, outro, em administração e dois, em direito, tem-se a ideia de que entraram no negócio e optaram por lá permanecerem livremente, porém, apesar de a qualificação profissional dar condições de que fosse seguida outra carreira profissional as respostas da questão seguinte mostram que houve pressão da família, ainda que de forma indireta, para que permanecessem no negócio.

Com base nas respostas dessa questão pode-se dizer que todos entraram na empresa e tiveram que lá permanecer, seja pela tradição familiar, pois, por ser do sexo masculino, tinha que trabalhar na empresa; ou porque o pai “seduziu”, como dito por um deles, para que entrasse na empresa e ocupasse seu espaço; ou ainda, por estarem tão vinculados ao dia a dia que simplesmente não se pensava em sair e procurar algo diferente a fazer. Geralmente estava implícito que, se o negócio era da família, o filho tinha que estar na empresa, pois não havia nenhum incentivo para que procurassem novos caminhos.

4.3.4 A Profissionalização da Empresa e da Família

Scheffer (1995) relaciona a necessidade de profissionalização da empresa e, conseqüentemente, da família, como um dos principais fatores facilitadores ao processo sucessório. Profissionalização no sentido dado por Lodi (1987), segundo o qual, profissionalizar a empresa familiar significa assumir práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas; é a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais; é a substituição de formas de contratação de trabalho arcaicas ou patriarcais por formas assalariadas. E o mesmo autor acrescenta que na empresa familiar a profissionalização ainda implica três pontos básicos:

1. O sucesso em integrar profissionais familiares na direção e na gerência da empresa;
2. O sucesso em adotar práticas administrativas mais racionais;
3. O sucesso em recorrer à consultoria e à assessoria externas para incorporar sistemas de trabalho já exitosos em empresas mais avançadas ou recomendados nas universidades e nos centros de pesquisa.

E este conceito de Lodi torna-se ainda mais importante quando se aceita que a empresa familiar tem características como as apontadas por Gonçalves (2000), segundo o qual três aspectos devem coexistir para que possam caracterizar a empresa como familiar:

- A empresa é de propriedade de uma família, detentora da totalidade ou da maioria das ações ou cotas, de forma a ter o seu controle econômico;
- A família tem a gestão da empresa, cabendo a ela a definição dos objetivos, das diretrizes e das grandes políticas;
- A administração do empreendimento é de responsabilidade da família, com a participação de um ou mais membros no nível executivo mais alto.

Estes conceitos demonstram quanto poder e responsabilidade há nas mãos da família que está no controle da empresa, e com base nisto questionou-se como têm sido tratados assuntos referentes à profissionalização da empresa e da família. Sobre este tema procurou-se saber, entre outras coisas, se existem critérios para a admissão e promoção de parentes; se são realizadas reuniões familiares formais visando debater assuntos relacionados a interesses pessoais que possam influenciar na empresa; se os membros da família estão sendo qualificados para tomarem decisões baseados em critérios racionais e de acordo com as melhores práticas de gestão e por último saber se ocorreu a participação de consultoria externa visando colaborar no processo.

Na entrevista, a primeira questão sobre o tema abordou a contratação e promoção de familiares, pois isto é tido por autores como Vidal (*apud* FLORIANI, 2007), Petry (2005) e Donnelley (1967), como um problema sério na empresa familiar e que traz graves consequências para o negócio. Quando tratam do assunto, estes autores abordam o tema sob as mais variadas denominações: principais falhas no modelo de gestão das empresas familiares (PETRY, 2005), erros capitais nas

empresas familiares (VIDAL, *apud* FLORIANI, 2007) e pontos fracos da empresa familiar. (DONNELLEY, 1967)

Na empresa A existem alguns critérios não muito bem definidos quanto à contratação de familiares, mas procura-se não ter mais parentes trabalhando na empresa. O que se apresentou de positivo foi a declaração de que, antes de receberem a assessoria de um consultor, não existia critério algum para a admissão, envolvia-se quem quisesse, e hoje procura-se ter uma postura mais profissional. Quanto à promoção de familiares, não há critérios predefinidos pois os quatro que estão na empresa (dois irmãos e um filho de cada) já fazem parte da diretoria, e há consenso entre a família de que são os mais qualificados para os seus respectivos cargos.

Na empresa B há um único familiar que trabalha na empresa e também exerce a presidência do conselho de administração; todos os demais irmãos ou herdeiros diretos somente fazem parte do conselho. A empresa foi assessorada por um consultor externo e procura adotar as melhores práticas de gestão profissional. Anteriormente o critério era apenas idade (18) e sexo (masculino), sobrinhos, netos e demais familiares do sexo masculino podiam trabalhar na empresa, mas hoje nem podem fazer parte do conselho de administração. O objetivo é de que em breve toda a gestão seja feita através de profissionais do mercado, e os herdeiros serão apenas acionistas.

Na empresa C não existem critérios de admissão mas apenas um filho trabalha na empresa. Como o gestor comprou as ações dos demais herdeiros, é o dono único da empresa e tem por princípio não contratar nenhum familiar. Na geração anterior não havia critérios, todos podiam trabalhar.

A empresa D conta hoje com a presença constante de um consultor externo que está orientando e organizando o processo sucessório e com isso implantando práticas profissionais de gestão. Há um estatuto familiar que rege as relações entre a família e a empresa, e disciplina as formas de contratação e remuneração. De acordo com o estatuto, para trabalhar na empresa é necessário participar de um teste de recrutamento e seleção, existindo a vaga disponível, qualquer familiar poderá participar, mas em igualdade de condições com os demais candidatos de fora da família. Para os cargos de diretoria, o conselho familiar abre votação. Antes de receberem a assessoria do consultor e de iniciarem o planejamento sucessório, qualquer um podia trabalhar. Hoje há a adoção de práticas mais profissionais.

A questão seguinte tratou da importância da realização de reuniões formais para discutir os interesses da família e da empresa para assim evitar que interesses particulares prejudiquem a empresa.

Nas empresas A e D, onde ocorre a gestão conjunta em grande harmonia entre a 2ª e 3ª geração, o diálogo franco e aberto que ocorre nas reuniões formais é apresentado como um dos fatores de sucesso das empresas, sendo que, na empresa D, existe um conselho familiar para tratar dos assuntos que envolvem a família e seu relacionamento com a empresa. Para Scheffer (1995), estas reuniões formais para discussão de questões de interesse da família são umas das fortes características das empresas que buscam a profissionalização. A autora coloca estas reuniões formais como um dos fatores facilitadores do processo sucessório e conseqüentemente da continuidade da empresa pois o envolvimento da família, visando maior diálogo entre seus membros, favorece o entendimento das conseqüências dos conflitos familiares para a sucessão e para a empresa. A família participa de discussões de questões de interesse da empresa, como a definição das regras que conduzirão o processo sucessório. Com a definição do caminho a ser seguido e da separação entre os interesses da família e da empresa, os membros atuantes na empresa poderão ficar como responsáveis pelos interesses desta.

Na empresa B os assuntos de interesse da família são discutidos junto com os demais nas reuniões do conselho de administração, com isso pode-se dizer que não existem reuniões formais para tratar especificamente da família e seu relacionamento com a empresa.

Na empresa C as decisões são tomadas sem que sejam feitas reuniões; os filhos são apenas comunicados do que será feito; a decisão é tomada unicamente pelo pai/gestor e comunicada aos demais membros da família.

Com base nestas perguntas e nas demais, abordadas nos temas anteriores, pode-se dizer que existe a aplicação de várias práticas voltadas à profissionalização, e em três casos (empresas A, B e D) segue-se o sugerido de que haja a presença de um consultor externo, que colabora não apenas para que sejam tomadas decisões mais racionais, mas também, para que boas práticas de gestão sejam implementadas na empresa. Partindo-se do conceito de Lodi (1986), de que a profissionalização significa a adoção de práticas administrativas mais racionais, moderadas e menos personalizadas, com a adoção de métodos impessoais e

racionais, pode-se dizer que todas as quatro estão nesta direção, mas aquelas que estão sendo orientadas por consultores externos experientes estão mais avançadas.

4.3.5 Envolvimento com a Empresa Durante a Infância e Adolescência

Partindo da ideia de que a sucessão não é um evento único e sim, um processo, Bowman-Upton (1991) apresenta as quatro fases que ocorrem na sucessão: iniciação, seleção, educação e transição, as quais foram tratadas com detalhes no referencial teórico, sendo que para esta etapa do trabalho interessará apenas a primeira, a fase da iniciação.

Segundo o autor, é o período em que os filhos aprendem sobre o negócio da família e tem seu início na mais tenra idade, podendo-se dizer que ocorre a partir do nascimento. Uma criança irá receber as influências tanto positivas quanto negativas do negócio familiar dependendo de como os pais agirem, de como trouxerem as ocorrências do dia a dia para casa. Se forem trazidos apenas aspectos negativos do negócio, assim como reclamações sobre funcionários e parentes, problemas financeiros e outras questões que fazem parte do lado difícil e desafiador das empresas, as crianças não verão a empresa como algo bom mas sim, como um pesado fardo a ser carregado.

Quanto a esta fase, Casillas (2007) acrescenta uma premissa básica: “Só se pode amar o que se conhece”. Através disto procura mostrar a importância dos pais do futuro sucessor insistirem em ressaltar, pouco a pouco, mas de forma contínua na hora de lhes transmitir parte das suas experiências, aspectos ligados à empresa, como: seus aspectos positivos, o modo como os outros utilizam seus produtos (promovendo visitas esporádicas, por exemplo), a explicação do grande significado que a empresa tem para a sobrevivência econômica da família, as possibilidades que a realização de um trabalho tão significativo lhes proporciona etc. Ou seja, nessa fase inicial é que se desperta o interesse e o amor pela empresa e que trará consequências diretas no momento em que o futuro sucessor tiver que fazer escolhas profissionais. Bernhoeft (1989) ressalta que apesar de a motivação e o amor pelo negócio serem algo interno, pessoal, podem ser despertados por estímulos externos, e isso deve ocorrer justamente na infância e juventude através das maneiras já sugeridas.

Com base neste referencial foram formuladas perguntas objetivando saber como foi o envolvimento com a empresa durante a infância da geração que hoje está no comando; se no convívio familiar havia comentários positivos sobre a empresa e o negócio em si; e como era a participação nas conversas sobre a empresa quando chegaram à adolescência. Enfim, objetivou-se ter uma ideia de como foi a relação do atual gestor e a empresa durante sua infância e adolescência.

A primeira pergunta foi se durante a infância houve envolvimento com o ambiente de trabalho, se ocorriam visitas esporádicas à empresa e se nas férias passavam mais tempo nela. A partir das respostas dessa pergunta parece que podemos encontrar a explicação para que estas quatro empresas tenham conseguido o êxito de chegar a 3ª, 4ª e 5ª geração.

Em todas o contato íntimo com a empresa começou na infância, onde os atuais gestores cresceram brincando dentro dos estabelecimentos, sendo que dois dos entrevistados (empresas B e D) moravam no mesmo terreno em que se localizava a empresa, e os outros dois (empresas A e C) faziam muitas visitas acompanhando seus pais, passando longos períodos dentro da empresa. A imagem que têm da empresa durante a infância é de que era um lugar gostoso, onde podiam ir brincar; onde começaram a trabalhar cedo em pequenas atividades e assim receber seu primeiro “dinheirinho” com o qual podiam realizar pequenos desejos, próprios dos sonhos de uma criança; um lugar onde começaram a aprender sobre trabalho e as compensações por isso.

Esta intimidade com o negócio e com a empresa pode ser conferida na declaração de um dos entrevistados, segundo o qual o cheiro do local lembra seus bons momentos da infância, ou seja: o local onde ele trabalha hoje lhe traz boas recordações, o que, penso eu, deve colaborar para que ainda hoje haja o amor pelo que faz. Outro entrevistado se emocionou ao lembrar que andava com carrinho de pedalar dentro do primeiro supermercado, uma situação hoje impossível de ocorrer com os seus sucessores, pois a empresa cresceu e não é mais um “mercadinho de bairro”, mas, sim, uma grande empresa que tem que estar dentro dos moldes formais que se espera de um estabelecimento comercial.

A outra pergunta buscava saber se no convívio familiar, em especial no relacionamento dos pais com os filhos pequenos, havia constantes comentários positivos sobre a empresa e o a atividade em si. E novamente as respostas foram unânimes: em todas, o pai procurava mostrar o lado bom do negócio. Essa

integração da família no dia a dia do negócio também parece ser um dos diferenciais que permitiram que estas empresas tivessem alcançado o êxito na sucessão. Neste envolvimento familiar ocorrido através das conversas, se trazia a empresa para dentro de casa não somente com comentários positivos sobre o negócio, entre eles, mostrando que era importante cuidar bem da empresa, pois a família dependia dela, mas também, dando espaço para que os filhos (atuais gestores) participassem das conversas.

Bowman-Upton (1991) salienta que estes comentários devem ser realistas, mas ressaltando os pontos positivos, pois a empresa oferece muitas experiências positivas que podem ser compartilhadas. Assim as crianças aprendem a valorizar o que representa o negócio, assim como a cultura da empresa.

Aqui podemos ver a origem do envolvimento emocional. A empresa não era algo distante, fora do seu contexto de vida e família, mas, sim, algo positivo que fazia parte de seu cotidiano e que hoje lhe traz ótimas recordações.

Na sequência procurou-se saber se durante adolescência, quando adquiriram certa maturidade para compreender as coisas, tinham liberdade para participar das conversas que envolviam a empresa ou se ficavam alheios a tudo.

Todos os entrevistados falaram sobre sua adolescência com muita emoção, demonstrando o quanto foram importantes aqueles momentos, onde tiveram a oportunidade de participar da empresa, nas suas histórias de vida. Todos responderam com um explícito orgulho de que participavam das conversas e decisões. Cabe aqui o comentário de Bowman-Upton (1991) segundo o qual, uma das maneiras de destruir o interesse dos filhos pelo negócio é mantê-los alheios a tudo.

Por último, com o objetivo de confrontar o indicado por alguns autores de que é necessário se capacitar para entrar na empresa, foi questionado se durante a adolescência e juventude foram conscientizados de que isto era necessário ou se viam a empresa como um lugar de que, ao crescerem, fariam parte naturalmente.

Todos responderam que não houve uma indicação formal por parte dos pais de que teriam que se capacitar para entrar na empresa. Havia sim, orientação no sentido de que era necessário aprender não apenas sobre a empresa e o negócio, mas também, a gostar disto tudo, pois iriam naturalmente participar dela.

Nas entrevistas ficou muito claro que não são casos onde apenas se gosta da empresa; mais do que isso, ocorre o que para Bernhoeft (1989) é um dos

atributos essenciais que deve estar presente no sucessor: a motivação para o negócio. Segundo o autor, é necessário que o sucessor não apenas goste do negócio com que irá se envolver, mas que vibre, que se entusiasme, pois, independentemente do ramo de atividade, há a necessidade de encará-la como algo que provoca emoções, desafios e satisfação. E este amor, por certo, se refletirá no futuro, quando nos momentos difíceis, comuns em qualquer empresa, haverá a necessidade de sacrifícios pessoais, sendo este um dos pontos fortes da empresa familiar, elencados por Donnelley (1967), pois são os sacrifícios pessoais que colaboram para a sobrevivência da empresa nos momentos difíceis, onde dividendos exíguos, o orgulho e a lealdade dos membros da família colaboram para a manutenção da empresa.

4.4 Principais Observações

Como principais fatores que colaboraram para que as empresas pesquisadas ultrapassassem a segunda geração pode-se citar:

- Envolvimento com o negócio desde a infância: a empresa fazia parte da família, do seu dia a dia nas relações familiares;
- União familiar: os familiares focam o bem da empresa para com isso conseguir o bem para a família;
- Diálogo: existem conversas francas e claras onde se discutem os pontos de maior conflito, procurando soluções que visam o bem da empresa;
- Empreendedorismo: estão dispostos a correr os riscos do negócio e há o desejo e a satisfação de superar obstáculos;
- Capacidade de reconhecer que necessitavam de ajuda profissional exterior e aceitação tanto dos profissionais quanto das suas recomendações, com implementação de novas práticas de gestão, visando, entre outras coisas, a organização da sucessão;
- Compreenderam que era necessária a adaptação a novas realidades e que para isso precisavam de maior qualificação acadêmica e de mudanças de algumas tradições enraizadas na família;

- Há disponibilidade em pagar o preço necessário para a continuidade do negócio, abrindo mão de rendimentos, tempo em companhia da família, de seus direitos legais ou por tradição em prol da empresa;
- Além disso tudo, colaboraram para que ultrapassassem a segunda geração, muito trabalho, dedicação e o amor e a paixão pelo negócio.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal da pesquisa foi verificar se as práticas prescritas pela literatura, como ações preventivas que podem facilitar o processo sucessório, explicam o êxito de empresas familiares que estão, no mínimo, sob o controle da terceira geração.

O desenvolvimento desse trabalho fundamentou-se no conceito de empresa familiar apresentado por Moreira Junior (*apud* Petry, 2005), para quem a empresa familiar é uma organização em que tanto a gestão administrativa quanto a propriedade são controladas, na sua maior parte, por uma ou mais famílias e dois ou mais membros participam da força de trabalho, principalmente em cargos de direção.

As práticas tidas como ações preventivas facilitadoras do processo sucessório, foram as baseadas nos estudos realizados por Scheffer (1995), Lodi (1987) e Bowman-Upton (1991), tendo como principais pontos positivos: a preparação do sucedido para o processo de sucessão, a necessidade de profissionalização da empresa, a capacitação do sucessor, o envolvimento da família no processo de sucessão e o estabelecimento de critérios do processo sucessório.

Com base nestas ações facilitadoras foram realizadas entrevistas que abordaram cinco temas principais e que apresentaram as seguintes conclusões:

1. A Sucessão e o seu Planejamento - questionou-se a ocorrência ou não, do planejamento sucessório da geração anterior para a atual; qual foi a participação do sucedido, e em especial, buscou-se saber se ocorreu o autoconvencimento dele de que era necessária a organização da sucessão.

Apesar de o planejamento da sucessão, de maneira que seja um processo organizado e programado, ser apresentado como um dos principais fatores de sucesso, e o autoconvencimento ser tido como imprescindível para uma sucessão tranquila, em três das quatro empresas ele não ocorreu, sendo que em cada uma ocorreram situações distintas.

Dentre as empresas pesquisadas, a única que está tendo o planejamento sucessório, é a que se encontra assessorada por um profissional experiente em gestão, que tem implantado outras boas práticas de gerenciamento do negócio.

Como se trata de um processo sucessório em fase inicial de transição, tendo a família adotado práticas profissionalizadas recentemente e ainda não tendo ocorrido o falecimento do fundador, é difícil dizer que este autoconvencimento da necessidade de início do processo sucessório irá garantir a continuidade da empresa, mas pode-se adiantar que contribuirá para uma maior harmonia familiar.

2. O Envolvimento da Família no Processo Sucessório - teve como objetivo saber como se deu a participação da família nas decisões e envolvimento no processo do processo sucessório.

Como consequência da falta de planejamento que ocorre em três empresas, como visto no tema anterior, somente na mesma empresa está presente um dos fatores facilitadores do processo sucessório elencados por Scheffer (1995), que é a discussão e comunicação dos planos relacionados ao tema sucessão, a todos os membros da família, sejam eles ativos ou não.

3. A Preparação do Sucessor - através deste tema procurou-se saber como ocorreu a preparação e capacitação do sucessor para assumir a empresa, abordando tanto o lado profissional quanto o acadêmico.

Scheffer (1995) apresenta a capacitação do sucessor para assumir a empresa como um dos principais fatores facilitadores ao processo de sucessão, devendo a preparação abranger os aspectos teóricos e práticos relacionados ao negócio. Para a autora esta fase tem como objetivos o treinamento do sucessor nas mais diversas áreas da empresa, iniciando sua participação por cargos operacionais; o estímulo à sua formação gerencial e o desenvolvimento de suas condições de liderança.

Durante esta preparação Scheffer (1995) sugere que o sucessor inicie suas atividades por cargos operacionais, e foi exatamente o que aconteceu em todas elas. Os atuais gestores começaram em cargos operacionais e passaram por diversas áreas dentro da empresa, o que fez com que tivessem uma visão do todo ao mesmo tempo em que passaram a entender o funcionamento de áreas de importância estratégica para o negócio. Pode-se dizer que esta recomendação foi colocada em prática intuitivamente, e como consequência transmitiu segurança aos gestores.

Nas empresas pesquisadas há concordância de que o mercado exige cada vez mais uma melhor qualificação acadêmica, e a prova disto é que os gestores do negócio estudaram mais que as gerações anteriores, visando com isso adquirirem melhores competências para a gestão da empresa.

Pode-se dizer que a preparação do sucessor, por si só, não pode explicar o êxito na sucessão das empresas pesquisadas, porém, colabora para uma bem sucedida transição.

4. A Profissionalização da Empresa e da Família - questionou-se como têm sido tratados assuntos referentes à profissionalização da empresa e da família no sentido de adotar práticas de gestão mais racionais e menos personalizadas. Sobre este tema procurou-se saber, entre outras coisas, se existem critérios para a admissão e promoção de parentes; se são realizadas reuniões familiares formais visando debater assuntos relacionados a interesses pessoais que possam influenciar na empresa; se os membros da família estão sendo qualificados para tomarem decisões baseados em critérios racionais e de acordo com as melhores práticas de gestão e por último saber se ocorreu a participação de consultoria externa visando colaborar no processo.

Scheffer (1995) relaciona a necessidade de profissionalização da empresa e, conseqüentemente, da família, como um dos principais fatores facilitadores ao processo sucessório.

Quanto a este tema, em três das quatro empresas em algum momento houve a constatação da necessidade de se contratar ajuda profissional para organizar a família, no sentido de prepará-la para adotar práticas profissionalizadas de gestão, e a efetiva contratação tanto de consultores de gestão em empresas familiares quanto de advogados fez toda a diferença, pois apesar de estarem bem-intencionados e terem interesse em fazer as coisas certas, muitas vezes não sabiam por onde começar.

Essas empresas que foram bem assessoradas apresentam realidades diferentes, porém com pontos positivos em comum com relação ao que é indicado como boa prática de gestão. Porém, mais importante que buscar orientação profissional tanto de consultores quanto de advogados, foi o compromisso dos familiares em colaborar para pôr em prática as orientações dadas. Ou seja: a ajuda do profissional externo foi válida a partir do momento em que houve a aceitação e

implantação das novas práticas, ainda que muitas vezes viessem contra os interesses de alguns e hábitos da maioria.

5. Envolvimento com a Empresa durante a Infância e Adolescência - O último tema abordado tem relevante importância, pois possibilita encontrar a resposta ao problema da pesquisa. Nele foram formuladas perguntas objetivando saber como foi o envolvimento com a empresa durante a infância da geração que hoje está no comando; se no convívio familiar existiam comentários positivos sobre a empresa e o negócio em si; e como era a participação nas conversas sobre a empresa quando chegaram à adolescência. Enfim, objetivou-se ter uma ideia de como foi a relação do atual gestor e a empresa durante sua infância e adolescência.

A razão deste tema fundamenta-se na alegação de Bernhoeft (1989), de que é necessário que o sucessor não apenas goste do negócio com que irá se envolver, mas também que vibre, que se entusiasme, pois, independentemente do ramo de atividade, há a necessidade de encará-la como algo que provoca emoções, desafios e satisfação. Sendo que este processo deve iniciar bem cedo, pois, apesar de ser algo interior, pode ser despertado por estímulos externos como visitas à empresa, saídas com o fundador para ver como as coisas acontecem, relacionamento com pessoas envolvidas no negócio etc.

Com base nesta afirmação de Bernhoeft (1989) e em razão das respostas obtidas, pode-se dizer que este foi o tema abordado mais importante e que pode responder à pergunta: **“Qual fator pode explicar o êxito na sucessão de algumas empresas familiares que hoje se encontram sob comando, no mínimo, da terceira geração?”**

O que pode explicar o êxito na sucessão das empresas estudadas é **a paixão e amor pelo negócio, que surgiu em razão de seu envolvimento íntimo com a empresa durante a sua infância e adolescência**. Como consequência de sua relação com a empresa, os entrevistados têm uma postura que não é apenas a de herdeiro que colhe os frutos do que outros plantaram e com isso vai apenas dando continuidade a um negócio, muitas vezes sem nenhuma motivação. Estes sucessores têm o primeiro amor presente nos empreendedores que viram o sonho se tornar realidade. São pessoas que vivem a empresa intensamente e não apenas durante o horário do expediente, são aqueles cuja cabeça e o coração estão 24 horas por dia no negócio, não por obrigação, mas por paixão pelo que fazem.

Em todos os outros quatro questionamentos abordados, as respostas variaram bastante de uma empresa para outra com exceção daquelas onde havia a influência da participação do consultor, mas que acabavam sendo semelhantes. Porém todas as perguntas relacionadas a este último tema tiveram respostas muito parecidas ou até mesmo idênticas, o que pode nos levar a crer que a sobrevivência da Empresa Familiar está mais ligada aos laços afetivos do gestor com a empresa do que com o cumprimento do previsto pela literatura especializada no assunto.

As recomendações feitas pela literatura, de participação do sucedido no processo sucessório, preparação do sucessor, diálogo aberto e franco entre os familiares, adoção de práticas profissionais na empresa e na família, certamente facilitam o processo sucessório e contribuem para uma maior probabilidade de continuação do negócio pois, além de facilitarem a sucessão, preparam para que os sucessores sejam melhores empresários, mais qualificados para atender às exigências do mercado. Apesar de isso tudo ser importante e realmente contribuir para o êxito na sucessão, sem a paixão pelo negócio, à medida que surgirem as dificuldades inerentes a qualquer empreendimento, os sucessores, gestores, poderão encontrar medidas com soluções mais imediatistas, mais convenientes para si e não para o futuro da empresa, como a venda desta ou o fechamento do negócio para início de outro, fazendo com isso que a empresa se encerre naquela geração.

Diante disso, pode-se dizer que, ainda que não ocorra o planejamento da sucessão e mesmo que não haja a devida qualificação acadêmica dos futuros gestores, se a geração que assumir o comando conhecer o negócio (mercado, clientes, fornecedores...), a empresa (suas forças e fraquezas) e acima de tudo forem “apaixonados” pelo que fazem e especialmente pela empresa, há boas chances de ela sobreviver, pois agirão com o mesmo vigor e empenho daquele empreendedor que, lá atrás, tinha um sonho e por ele lutou até que se realizasse. Esta “paixão” e este “amor pela empresa” são a razão de a empresa ter superado as dificuldades pertinentes à sucessão e assim ter alcançado no mínimo a terceira geração, que, como visto inicialmente, é a exceção e não, a regra.

RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Levando-se em consideração a importância de que as empresas familiares tenham longevidade muito além da segunda geração e tendo em vista a carência de informações assim como de literatura sobre o tema, muito ainda pode ser estudado sobre as Empresas Familiares que encontram-se na terceira geração em diante.

Sugestões de problemas para estudos futuros:

As Empresas Familiares que hoje estão sob o comando da segunda geração têm adotado as práticas sugeridas pela literatura como facilitadoras do êxito futuro na sucessão?

Como está sendo preparada a terceira geração nos casos em que o comando da empresa está nas mãos da segunda geração e os filhos (3ª geração) têm entre 21 e 30 anos de idade?

As Empresas Familiares de capital aberto, com ações cotadas na bolsa de valores, cujo comando está no mínimo nas mãos da terceira geração, adotaram as recomendações da literatura acadêmica quanto ao planejamento do processo sucessório?

As Empresas Familiares que hoje encontram-se sob a direção da terceira geração em diante conseguiram chegar a esta fase em razão do produto ou serviço oferecido ou pela maneira que se planejou a sucessão ?

Replicar a presente pesquisa em Empresas Familiares de capital aberto, com ações cotadas na bolsa de valores, cuja gestão esteja ao menos sob o comando da terceira geração.

REFERÊNCIAS

ANTONIALLI, L. M. **Problemas de sucessão e a sobrevivência das empresas familiares.** In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 3., 1998, São Paulo. *Anais...* São Paulo: FEA/USP, 1998. Disponível em: <<http://www.ichs.ufop.br/conifes/anais/OGT/ogt1204.htm>> Acesso em: Jan. 2008

BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar sucessão, profissionalizada ou sobrevivência comprometida.** 2. ed. São Paulo: Nobel, 1989.

BOWMAN-UPTON, Nancy. **Transferring Management in the Family-Owned Business:** Texas: SBA – Small Business Administration, 1991. Disponível em: <http://www.sba.gov/idc/groups/public/documents/sba_homepage/serv_pubs_eb_text_eb1.txt> Acesso em: 21 abr. 2008.

CAMPOS, Luciene Jung de *et al.* **Análise do processo sucessório em empresa familiar: um estudo de caso.** EnANPAD, 1998.

CASILLAS, João Carlos *et al.* **Gestão da empresa familiar conceitos, casos e soluções.** Thomson Learning, 2007.

CASTRO, Luiz Carlos; MORAIS, Maristela Regina; CRUBELLATE, João Marcelo. **Atitudes e Comportamentos da Cúpula e os Processos de Profissionalização, Formalização Estrutural e Sucessão em Empresas Familiares: um Estudo Exploratório.** In: XXV Encontro da ANPAD, 2001, Campinas. Disponível em: <www.anpad.org.br/enanpad> Acesso em: Jul. 2008.

CÔNSOLI, Matheus Alberto *et al.* **Administração de empresas familiares.** III Semead – Seminários em administração. São Paulo: FEA-USP, 1999.

_____. **Administração estratégica de empresas familiares:** alguns fatores importantes. Disponível em: <<http://www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers>>. Acesso em: mai. 2008.

CUNHA, Débora Paula Massoli Fiquene da. **A Sucessão na Empresa Familiar: um estudo de caso na empresa Centro Elétrico na cidade de São Luiz Estado do Maranhão.** 2006. 102 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Escola

Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2006.

DONNELLEY, Robert G. A Empresa Familiar. **Revista de Administração de Empresas**. Fundação Getúlio Vargas, v. 7, n. 23, jun. 1967.

ECO, Umberto. **Como se faz uma tese**. 20. ed. São Paulo: Perspectiva, 2005.

FLORIANI, Oldoni Pedro. **Empresa familiar ou... Inferno familiar?** 2. ed. Curitiba: Juruá, 2007.

GORGATI, Vlamir. **Os Determinantes da Estrutura de Capital de Empresas Familiares Brasileiras Durante os Processos Sucessórios: contribuições da Teoria da Firma**. 2000. 117 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

GONÇALVES, J. Sérgio R. C. **As empresas familiares no Brasil**. RAE Light, v. 7, n. 1, p. 7-12. jan. /mar. 2000.

GRZYBOVSKI, Denize; TEDESCO, João C. **Empresa Familiar X Competitividade: tendências e racionalidades em conflito**. Passo Fundo: Revista Teoria e Evidência Econômica, v. 6, n. 11, p. 37-68, nov. 1998.

KREISIG, Denise; SPRINGER, Fabio Augusto; PETRY, Luiz Inácio. **O Processo de Gestão em Empresas Familiares: um estudo em empresas de terceira a quinta gerações**. Congresso USP de Controladoria e Contabilidade 2005. Disponível em: <http://www.congressoeac.locaweb.com.br/artigos52005/an_resumo.asp?cod_trabalho=246> Acesso em: abr. 2008.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **A Empresa Familiar Brasileira e a Opinião de seus Dirigentes sobre o Processo Sucessório**. In: XIII Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica, fev. 2003, Lugo – Portugal. Disponível em: <[HTTP://www.ti.usc.es/lugo-xiii-hispano-lusas/04_programa.htm](http://www.ti.usc.es/lugo-xiii-hispano-lusas/04_programa.htm)> Acesso em: 26 abr. 2003.

_____. **A sucessão em pequena e média empresa na região de João Pessoa.** Revista de Administração, São Paulo, v. 27, n. 3, p. 84-91, jul./set. 1992.

_____. **Sucessão: como transformar o duelo em dueto.** Revista de Administração, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 76-81, jul./set. 1996.

_____. **Sucessão na Empresa Familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado.** São Paulo: Atlas, 2005.

LIMA, Juvêncio Braga de; BORGES, Alex Fernando; CARVALHO, Flaviana Andrade de Pádua. **Construção do Processo de Sucessão em Empresas Familiares: Transmissão Gerencial e Patrimonial.** EnANPAD 2007.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar.** 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1986.

_____. **O fortalecimento da empresa familiar.** 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1986.

_____. **Sucessão e conflito na empresa familiar.** São Paulo: Pioneira, 1987.

MACHADO, Hilka Vier. **Empresas familiares e a formação de sucessoras.** In: Encontro da ANPAD, 2006, Salvador. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=149&cod_evento_edicao=10&cod_edicao_trabalho=6059> Acesso em: Mai. 2008

MARTINS, Ives Gandra da Silva; MENEZES, Paulo Lucena de; BERNHOEFT, Renato (Coords.). **Empresas Familiares Brasileiras: perfil e perspectivas.** São Paulo: Negócio, 1999.

MOSELE, Elisabeth Maria; BIEHL, Kátia Andrade. **Estudo sobre o Processo Sucessório nas Empresas Familiares de Acadêmicos de Administração.** In: III EnEO – Encontro de Estudos Organizacionais, 2004, Atibaia. Disponível em: <http://bam.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=58&cod_evento_edicao=17&cod_edicao_trabalho=4596>. Acesso em: Fev. 2008.

NETO, Adelino de Bortoli; MOREIRA Jr., Armando Lourenzo. **Dificuldades para a Realização da Sucessão: Um Estudo em Empresas Familiares de Pequeno Porte.** Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Cad-pesq/arquivos/v08n4art1.pdf>>. Acesso em: abr. 2008.

PASSOS, Édio *et al.* **Família, família, negócios à parte: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar.** São Paulo: Editora Gente, 2006.

PETRY, Luiz Inácio. **Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares.** Dissertação de mestrado - Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS. São Leopoldo, 2005.

RODRIGUES, Arakcy Martins. **Padrões afetivos na família e empresa familiar.** Revista de Administração de Empresas. São Paulo, 31 (4): 35-48. out/dez. 1991.

SCHEFFER, Angela 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.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

APÊNDICE – Roteiro de Entrevista

1. Houve o planejamento da sucessão da segunda para a terceira geração, através do qual foram estabelecidos critérios claros e objetivos para a escolha do sucessor?

sim não

2. Quais critérios foram levados em consideração para a escolha do sucessor da 2ª para a 3ª geração?

Idade

Sexo

Vocação para o negócio (Tem habilidade para liderar e se relacionar com os funcionários? Tem as aptidões necessárias para administrar a empresa?)

Interesse pelo negócio (Conhece e gosta da empresa? Quer continuar no ramo de atividade?)

Qualificação profissional (aquisição de conhecimentos na prática)

Qualificação acadêmica (aquisição de conhecimentos em sala de aula)

Falta de opção

Outros critérios _____

3. O sucedido (2ª geração) tomou a iniciativa do planejamento e da execução da sucessão espontaneamente ou por pressão da família?

espontaneamente

por pressão da família

4. Anos antes do início do processo sucessório ocorreram diálogos francos na família sobre as condições dos herdeiros que participariam do processo de transição da 2ª para a 3ª geração? Ou seja, o que era necessário para participar do processo sucessório?

sim não

5. Os membros da família tomaram conhecimento, entenderam e concordaram com os critérios estabelecidos para a escolha do sucessor?

tomaram conhecimento entenderam concordaram

6. A escolha do sucessor (3ª geração) foi uma decisão unilateral por parte do futuro sucedido (2ª geração) ou foi conversado com os membros da família, visando com isto o apoio da decisão tomada e a ausência de conflitos entre os familiares?

decisão unilateral da 2ª geração

decisão em conjunto com a família

7. Após ser escolhido o sucessor, o sucedido (2ª geração) passou a lhe delegar mais responsabilidades e o investiu de autoridade?

Delegou mais responsabilidades sim não

Investiu de autoridade sim não

8. Ocorreu o preparo do sucessor visando dar experiência no exercício da autoridade e assim desenvolver a liderança? Ou seja, tinha autoridade e podia exercê-la?

sim não

9. Os funcionários aceitaram sem resistência o sucessor escolhido (3ª geração) desde o início?

sim não

E os funcionários mais antigos?

aceitaram o sucessor com resistência

aceitaram o sucessor sem resistência

10. Com relação a qualificação profissional da 3ª geração, foi obtida através do trabalho em outras empresas , que não a da família ou todo o seu aprendizado ocorreu exclusivamente no negócio da família?

qualificação profissional externa (outras empresas)

qualificação profissional interna (na própria empresa)

11. Os membros da família da geração atual (3ª) começaram suas atividades por cargos operacionais ou já iniciam em funções gerenciais?

em cargos operacionais

em funções gerenciais

12. Ao entrarem na empresa, passaram por diversas áreas para com isso ter uma visão e compreensão do todo ou ficaram vinculados apenas a algumas áreas específicas?

aprendizado em diversas áreas

aprendizado em áreas específicas

13. Existem critérios claros e objetivos para a admissão de parentes?

sim não

E para a promoção de parentes?

sim não

14. Houve qualificação acadêmica visando o exercício de determinadas funções ou cargos dentro da empresa, em especial na gestão da empresa?

sim não

15. Os herdeiros, atual 3ª geração, cursaram a graduação em áreas afins ao negócio?

sim não

E a pós graduação?

sim não

16. A qualificação profissional e acadêmica dava condições ao sucessor (3ª geração) para que fosse feita a escolha entre participar ou não da empresa?

sim não

17. Foi dada a oportunidade para não entrarem ou não continuarem no negócio?

sim não

18. Os membros da família, envolvidos na gestão da empresa, são ou estão sendo profissionalizados, no sentido de serem qualificados para tomarem decisões baseados em critérios racionais e de acordo com as melhores práticas de gestão?

sim não

19. São feitas reuniões formais para discutir o interesse da família para com isso evitar que interesses particulares prejudiquem a empresa?

sim não

20. Na infância houve envolvimento da 3ª geração com a empresa, ocorrendo visitas e até mesmo passando dias no ambiente de trabalho, como por exemplo nas férias?

sim não

21. No convívio familiar, em especial no relacionamento dos pais (2ª geração) com os filhos pequenos (3ª geração), haviam constantes comentários positivos sobre a empresa e o negócio em si?

sim não

22. Durante a adolescência, os filhos (3ª geração) eram excluídos das conversas sobre o negócio, ficando alheios a tudo ou tinham liberdade para participar?

participavam das conversas

ficavam excluídos

