



## PROCESSO SUCESSÓRIO EM EMPRESA FAMILIAR

*Glaucia de Souza MUNHOZ (UEM)*

*Larissa Rodrigues dos Santos de MELO (G-UEM)*

### RESUMO

O presente ensaio teórico tem como objetivo apresentar, a partir da revisão da literatura, os aspectos que envolvem o processo de sucessão na empresa familiar, destacando a importância desse tipo de empresa no mercado e economia do país. O processo de sucessão pode ser entendido como uma transferência de poder que é passada de uma geração para sua subsequente, o qual precisa ser eficiente para garantir a sobrevivência e o sucesso da mesma (LODI, 1993; SILVA JR e MUNIZ, 2003; ANTONIALLI, 1998). Nesse processo, tanto sucessor quanto sucedido devem apresentar características de liderança, uma vez que, especialmente na empresa familiar, pode estar envolvidos em atividades de governança, liderança e gestão, o que torna seu papel mais complexo, importante e mais desafiador do que em outros tipos de empresa. Bernhoeft (1987) argumenta que o sucessor precisa de uma atuação diferente da de quem iniciou o negócio, evitando comparar-se a ele, imitá-lo ou tentar superá-lo, e deve, também, considerar o seu interesse pelo negócio, o seu tipo de relacionamento com o sucedido, se a ocupação deste cargo está clara na família e na empresa ou se ele terá de conquistar pessoas e, ainda, em que parte da organização deve entrar e começar a aprender e trabalhar, ou se deve começar fora dela. A importância do planejamento da sucessão nas empresas familiares é notória, pois de acordo com as estratégias e práticas adotadas, o referido processo pode fluir com maturidade ou gerar desgastes, às vezes, irreversíveis, para a empresa e para a família.

**Palavras-chave:** Processo sucessório. Empresa familiar. Sucessor. Sucedido.

### 1 INTRODUÇÃO

Em artigo que se discute a problemática das empresas familiares, no tocante ao desafio de sua continuidade (EMPRESAS, 2003, p. 83), observa-se que, no início deste século, “as organizações controladas e administradas por famílias constituem quase 80% do universo empresarial em todos os países e geram cerca de metade de sua riqueza”, o que nos remete à Moraes Filho (2009) quando afirma que empresas familiares são de grande complexidade e importância para o desenvolvimento econômico e social, não só no âmbito nacional como em nível mundial.

Para Bernhoeft (1987), é possível identificar a importância desse tipo de organização na sociedade no que diz respeito às questões políticas em vários países, e, ainda, na perspectiva social, uma vez que a empresa familiar, desde a década de 1980, representa uma das maiores geradoras de emprego.

Assim sendo, a sobrevivência desse tipo de organização torna-se fundamental para o país e, vale ressaltar que nos anos 90 as grandes empresas no Brasil não duravam mais que três ou, no máximo, quatro gerações (VIDIGAL, 1996).



De acordo com Lodi (1986), um dos grandes desafios a ser enfrentado pela empresa familiar é justamente o momento da sucessão, sendo este um rito da transferência de poder entre a direção atual e a futura. Silva Junior e Muniz (2003) também afirmam que a sucessão nesse tipo de empresa é um dos processos mais importantes para a garantia de sua continuidade.

Diante disso, torna-se relevante identificar e analisar os diversos fatores envolvidos no processo sucessório, como também requer um preparo de todas as partes envolvidas.

Assim, o estudo do processo sucessório na empresa familiar é importante e relevante pelos motivos até então apresentados, pois como observa Bernhoeft (1987), se não for conduzido no seu devido tempo, pode acarretar sérios problemas posteriores, tanto para a empresa quanto para a própria estrutura familiar, afetando a sobrevivência e sucesso da empresa.

## 2 A IMPORTÂNCIA DA SUCESSÃO PARA A EMPRESA E PARA O MERCADO

Conforme o que Moraes Filho (2009) afirma, não é possível determinar ao certo um conceito de empresa familiar. Portanto, segundo os autores estudados, as definições mais utilizadas caracterizam uma empresa como familiar de acordo com fatores como hereditariedade, uma vez que Lodi (1987) e Donnelley (1987) afirmam que é necessário que a empresa esteja em sua segunda geração de dirigentes para ser considerada familiar, corroborando com o que afirmam Vidigal (1996) e Ventura (2006); e quanto ao estilo de administração que pode ser “familiar”, e segundo Bernhoeft (1987) isso não está ligado ao fato de o capital da empresa pertencer a uma ou mais famílias.

Bernhoeft (1987) ressalta que toda empresa familiar tem um papel significativo no *desenvolvimento econômico* (pois contribui com o aumento do mercado consumidor e uma melhora da distribuição de renda), *social* (uma vez que representa grande geração de empregos com uma descentralização dos polos regionais de desenvolvimento), e até *político* (já que o empresário deverá ter uma participação mais intensa através das associações de classe e outros mecanismos de pressão inerentes aos sistemas democráticos) de vários países.

Logo, a sucessão, que implica em sua sobrevivência, é essencial não só para a empresa em si, mas para o mercado como um todo.

O processo de sucessão pode ser entendido como uma transferência de poder que é passada de uma geração para sua subsequente, conforme afirmam Lodi (1993) e Silva Junior e Muniz (2003), e de acordo com Antonialli (1998) este processo ocorrerá em toda empresa familiar, e precisa ser eficiente para garantir a sobrevivência e o sucesso da mesma. Porém, a sobrevivência destas empresas não é frequente.

Assim como Motomura (2010) afirma que de cada 100 empresas familiares apenas 30% conseguem chegar à segunda geração e 5% à terceira, Vidigal (1996) também ressalta que dificilmente uma empresa familiar consegue chegar à terceira geração.

Levando em consideração os ciclos de vida da empresa familiar caracterizados por Lodi (1987) e Vidigal (1996), a empresa familiar passa primeiramente pela fase da fundação pelo criador da empresa, para depois crescer no mercado, e posteriormente, já na segunda geração da família, a empresa atinge seu apogeu que vem seguido pelo declínio da empresa, que é vivido pela terceira geração, por questões como falta de liderança, conflitos na família e obsolescência.

Lodi (1987) ilustra essa situação com o uso de termos como Pai Rico, Filho Nobre, e Neto Pobre, fazendo mais uma alusão ao despreparo das empresas e das famílias nos momentos de transição dessa empresa de uma geração para sua subsequente, e com esse despreparo, os envolvidos acabam por não conseguir fazer prosperar a empresa, podendo leva-la a falência e podendo gerar conflitos na família.



### 3 ASPECTOS A SEREM CONSIDERADOS NO PROCESSO SUCESSÓRIO

Para Bernhoeft (1987) o processo sucessório não pode ser tratado somente sob aspectos puramente lógicos da administração, por envolver a empresa com pessoas da família, e com isso, aspectos afetivos e emocionais são envolvidos e devem também ser considerados. Portanto, segundo Silva Junior e Muniz (2003), é comum em empresas familiares que estejam passando por um processo de sucessão, que a nova geração que esteja assumindo o controle não possua o mesmo desempenho do da gestão anterior, o que pode contribuir ou comprometer a sobrevivência dessa empresa familiar. Para tanto, é necessário tomar medidas preventivas para que a sucessão possa ter um resultado positivo, fazendo com que a empresa passe para a nova geração com sucesso (ANTONIALI, 1998).

Assim sendo, Vidigal (1996) cita regras a serem seguidas para um processo de sucessão. A primeira seria determinar a época da sucessão para que os antigos chefes não queiram nem tentem perpetuar no poder, e para que o sucessor possa ser supervisionado, em que uma eventual falta de experiência possa ser suprida pelos mais velhos. A segunda diz que é preciso disciplinar a entrada de herdeiros na empresa, para que não seja feito de forma desorganizada, pois filhos de uns não devem ser preferidos em relação a filhos de outros, todos devem ter direitos iguais, e, portanto, devem existir requisitos estabelecidos válidos igualmente para todos.

No entanto, tanto sucessor quanto sucedido envolvidos nesse processo devem apresentar características de liderança, pois os líderes de uma empresa familiar podem estar envolvidos em atividades de *governança* (dirigir e estabilizar), *liderança* (orientar e mudar), e *gestão* (impor ordem e eficiência), e se espera que esses líderes estejam nestes três grupos, o que torna seu papel mais complexo, importante e mais desafiador neste tipo de empresa. Logo, nada funciona muito bem na empresa familiar sem uma boa liderança, afinal, grandes líderes de empresas familiares conduzem as empresas e as famílias as realizações notáveis (FÓRUM, 2010a).

De acordo com Siqueira (2008), as empresas precisam de liderança, apoio e sentido de direção para que sejam capazes de alcançar o sucesso. Ainda segundo o autor, quando necessário é preciso admitir que apesar de a liderança atual apresentar características que foram boas para a empresa em algum momento do passado, existe a possível necessidade de mudança, pois essa liderança pode deixar de ser boa no presente ou futuro da empresa, impossibilitando a evolução da mesma. O autor ainda observa que o estilo de liderança do dirigente em uma empresa familiar é um fator decisivo para a definição do perfil da empresa, e por conta disso deve ser algo muito bem pensado e trabalhado, pois tem capacidade para ser uma grande vantagem ou uma grande fraqueza da empresa.

Em palestra (FÓRUM, 2010a), Davis ressaltou a necessidade de o líder precisar ser confiável, possuir certa quantidade tanto de poder quanto de autoridade para poder fazer o que precisar ser feito, além de ter mente de estrategista, para que seja capaz de fazer uso da integração estratégica para governança não só do negócio, mas também da família.

Logo, é possível observar, de acordo com os autores, que um líder é imprescindível para o bom funcionamento da empresa em si, e para o êxito de um processo de sucessão no caso de uma empresa familiar.

#### 3.1 O PAPEL DO SUCEDIDO FRENTE AO PROCESSO DE SUCESSÃO

No que diz respeito ao sucedido, Bernhoeft (1987) afirma que aspectos como sua imagem no círculo familiar, seu estilo de vida, sua imagem na empresa, seu relacionamento com os



funcionários, seu histórico com a empresa, sua vida social ou até seu relacionamento com grupos de interesses diferentes dos da empresa afetam a empresa familiar como um todo.

Quando chega o momento de seu afastamento, que deve ser previamente escolhido para que a imagem do presidente continue galvanizando seus sucessores e para que essa transferência de poder ocorra enquanto o presidente esteja em pleno vigor físico e mental, para que possa orientar os que ficaram em seu lugar e para criar novas coisas em seu tempo livre, então esse sucedido estará marcando sua última missão importante dentro da empresa (LODI, 1986). Muito tempo antes de seu afastamento, o presidente já deve considerar o que pode, sabe e gosta de fazer além do trabalho em sua empresa, para cerca de cinco anos antes começar a trabalhar com esta nova atividade, e então se dedicar à formação do sucessor e sua equipe. Assim, essa transmissão de poder ocorrerá de maneira gradual, e baseada na confiança.

Lodi (1993) afirma que alguns presidentes sentem uma crise de identidade no momento de se retirar da empresa. O filho ou sucessor, nesse processo de transferência, não deve pressionar a transferência de poder, mas deve ajudá-lo a discernir e entender as novas necessidades da empresa. A empresa e o fundador podem ter alto grau de envolvimento, sacrifício, realização, e imagem, no que diz respeito à sociedade, pode até ser mais importante que um filho na vida do fundador, e então, entregar o fruto de sua própria vida à outra pessoa pode ser um problema muito sério para ele.

Segundo Vidigal (1996) é comum que o fundador queira continuar comandando a empresa até a terceira idade, com a síndrome do “não se mexe em time que está ganhando”, desconsiderando a evolução natural das coisas e sem abrir espaço para os sucessores, que acabam frustrados por não conseguir fazer a empresa inovar e crescer com suas ideias novas e com sua vontade de inovação.

Aliás, segundo Ricca (2007), é preciso considerar que é difícil realizar o processo de sucessão sem o fundador, já que ele é parte essencial do processo, e por isso, deve ser planejado no longo prazo, para que uma eventual doença ou até o falecimento do fundador não pegue a empresa desprevenida.

### 3.2 O PAPEL DO SUCESSOR NA PREPARAÇÃO E CONTINUIDADE DA EMPRESA

Segundo Bernhoeft (1987), o sucessor apresenta a segunda parte em importância no processo de sucessão da empresa familiar, e pode ser um filho, filha, vários filhos, genros, noras, esposa e outros membros da estrutura familiar.

O sucessor precisa de uma atuação diferente da de quem iniciou o negócio, por isso não deve procurar comparar-se a ele, imita-lo ou tentar supera-lo. Este sucessor deve, ainda, considerar: seu interesse pelo negócio (pois se não gostar do negócio deve procurar outra atividade); seu tipo de relacionamento com o sucedido (se o que existe entre eles é ódio, respeito, admiração, dependência, e se isso afeta o relacionamento com a empresa); se a ocupação deste cargo está clara na família e na empresa ou se ele terá de conquistar pessoas; e ainda em que parte da organização deve entrar e começar a aprender e trabalhar, ou se deve começar fora dela.

Bernhoeft (1987) afirma que o sucessor deve conseguir aliar a educação administrativa formal com a vivência prática, e entender que seu papel é administrar uma obra que pode precisar ser mais bem estruturada para que possa continuar a ser bem sucedida. O autor traz algumas etapas que envolvem o preparo do sucessor: a motivação para o negócio (pois é imprescindível que o negócio provoque emoções, desafios e satisfação no sucessor, pois ele pode ter desenvolvido alguma aversão pelo negócio, por exemplo, por conta das atitudes do próprio pai; esse processo de motivação do sucessor deve começar cedo; e a relação entre sucedido e sucessor deve ser aqui trabalhada); a conquista de espaço na família e na empresa



(pois o sucessor deverá “sair debaixo das asas do pai” para cometer seus próprios erros, e conquistar respeito e autoconfiança); e o desenvolvimento do sucessor, que é mais que o simples treinamento (é importante aliar o ensino à prática de administração).

Para Vidigal (1996), o candidato a sucessor deve cursar uma faculdade de boa qualidade, e de preferência fazer um MBA para se destacar e ficar preparado para o mercado de trabalho. Após a formação acadêmica, este sucessor deveria começar sua carreira por conta própria, indo à luta, sem depender da empresa da família. O autor afirma que o sucessor deve ter uma visão clara do setor e da empresa por dentro, precisa ter capacidade de liderança e de autoconhecimento, e precisa ter a vontade de trabalhar na empresa e exercer aquele papel.

Lodi (1986) também apresenta a necessidade de uma formação universitária continuada, especialmente no exterior, além da importância de uma boa formação cultural em relação ao Brasil e ao mundo.

Ainda segundo Lodi (1993), antes da entrada de uma segunda geração na empresa, é necessário que os filhos tenham um aprendizado em outras empresas antes da dedicação completa à empresa da família. Este sucessor deve começar por baixo, sem passar direto para aprendiz do pai na presidência, para conhecer melhor a empresa e ter meios para desenvolver lealdades pessoais com outros trabalhadores, aprendendo, primeiramente, nas áreas-chave da empresa, mas sem perder muito tempo, para chegar cedo a uma posição de comando, sendo aconselhável assumir um cargo na direção geral antes dos 35 anos, pois de acordo com o autor, depois disso é pouco provável que tenha sucesso.

Outras orientações recomendadas pelo autor são: realizar a sucessão em momentos estáveis da empresa; no caso de mais de um filho na empresa, o pai precisa descobrir como dispor estes na empresa, ou seja, se trabalharão melhor juntos ou separados; e por fim, este filho deve crescer junto com a geração de profissionais do pai, já que muitos deles trabalharão para o filho, e o jovem, por sua vez, deve procurar outros jovens para uma equipe de longa duração.

Lansberg, consultor especializado em empresas familiares (FÓRUM, 2010b), afirma que é na liderança que está a questão mais importante da sucessão familiar, pois em todo tempo o candidato a sucessor tem de se mostrar capaz de exercer a função de líder. Para isso, é preciso que este candidato compreenda a diferença entre poder e autoridade, uma vez que poder é a capacidade de influenciar os outros, como o caso de um sequestrador para com o sequestrado, e autoridade é o direito de influenciar, e é percebido pelas pessoas que são influenciadas, pois são os seguidores que dão essa autoridade ao líder.

Entretanto, pode acontecer de sucedido não possuir herdeiros, ou de os herdeiros não estarem vocacionados ou capacitados para a direção da empresa, e a reorganização de uma empresa nessas condições é tão difícil quanto assegurar uma tranquila transição de poder entre duas gerações. A não existência de herdeiros deve, então, ser trabalhada antes que o empresário que será sucedido tenha uma queda de motivação ou volte-se para outros interesses (LODI, 1986).

Bernhoeft (1987) afirma, também, que existem casos onde sucedidos não tiveram filhos e optaram por não casar, mas que mesmo em situações como esta a sucessão deve ser trabalhada para permitir a continuidade do negócio, levando em consideração, muitas vezes, pessoas da própria empresa.

## 4 DESAFIOS DA SUCESSÃO

Considerando estes aspectos, autores citam desafios e fraquezas a serem evitados em uma empresa familiar. Segundo Moraes Filho (2009), trabalhar com parentes já se torna um enorme desafio na vida de muitas pessoas e muito mais nas empresas familiares em que



ocorrem conflitos de interesses entre pais e filhos, brigas entre irmãos pelo posto do pai ou mãe, gerando dificuldade na escolha de quem vai ocupar esse cargo do sucedido.

Existe ainda predominância da emoção quando deveria prevalecer a razão, bem como há a mistura de interesses pessoais e profissionais. Logo, outro fator considerado como um dos maiores desafios da empresa familiar está em conseguir equilíbrio entre as necessidades da empresa e as necessidades da família.

Para esse autor, a cultura existente em um país pode contribuir ao aumento da desconfiança que a população em geral apresenta em relação a empresas familiares.

A reputação negativa desse tipo de empresa é reforçada pela existência de conflitos, processos judiciais, e as traições (que podem ser noticiados em diversas mídias e de diversas maneiras, prejudicando a imagem da empresa familiar como um todo), ou então qualquer situação negativa que envolva o fundador de uma empresa, podendo decretar a falência preestabelecida da empresa (MORAES FILHO, 2009).

Donnelley (1987) apresenta fraquezas a serem evitadas por uma empresa familiar, que englobam os conflitos entre os interesses da família e da empresa, que também são tratados por Vidigal (1996): a falta de disciplina com respeito aos lucros e ao desempenho da empresa; a falta de reação da empresa quando surgem novas oportunidades e novos mercados, o que torna a empresa vulnerável; e situações onde os laços sanguíneos são levados em consideração antes mesmo da capacidade profissional, no que diz respeito à admissão de parentes.

Lodi (1987) afirma que as sementes da destruição podem estar dentro da família ou do próprio fundador, e que a sobrevivência da empresa depende da capacidade de administrar as relações entre a empresa e a família e evitar a formação de conflitos nas fases da sucessão.

Para Donnelley (1987, p. 72), embora algumas empresas familiares apresentem alguns problemas, as que sabem aproveitar seus recursos podem gerar vantagens substanciais. A identidade da família e a tradição familiar são fatores essenciais para o êxito de empresas do tipo familiar.

São, também, a base de outras vantagens gozadas por elas, como: a disponibilidade de recursos financeiros e administrativos obtidos a partir de sacrifícios feitos pela família; os benefícios acarretados de uma boa reputação do nome da família como relações comunitárias e comerciais; os benefícios da lealdade dos funcionários que fazem parte da família; o fato de possuir um grupo interessado e unido de administradores e acionistas, que acontece quando a família identifica seus interesses com os da empresa; “O orgulho familiar e a identificação com a companhia podem levar a administração a ser mais sensível às suas responsabilidades sociais (...)” (DONNELLEY, 1987, p. 83), o que contribui para o fortalecimento da empresa; e o fato de possuir continuidade e integridade de diretrizes administrativas e de focos de atenção da empresa.

O autor trata também sobre o favoritismo por laços de sangue, pois um parente deve merecer um cargo para que possa fortalecer a empresa, logo, para garantir a objetividade da empresa, o autor afirma que em atividades desde à admissão até às avaliações dos dirigentes, esse favoritismo deve ser descartado.

Corroborando com Donnelley, Drucker (1995) apresenta três regras essenciais para uma empresa familiar que queira sobreviver e prosperar: a primeira defende que os integrantes da família não devem trabalhar na empresa, a menos que sejam capacitados e atuem com dedicação, ainda mais que se o quadro de funcionários incluir um sobrinho ou filho improdutivo, os demais profissionais perderão o respeito pela empresa; a segunda afirma que independentemente da quantidade de membros da família que atuem na gestão da empresa, pelo menos um posto elevado deve ser ocupado por alguém de fora do grupo familiar (uma



pessoa neutra); e a terceira afirma que, com exceção das empresas familiares muito pequenas, as demais precisam, cada vez mais, de profissionais sem ligação de sangue nos cargos essenciais para que possam ter uma visão quase que somente profissional da empresa.

## 5 FUNCIONALIDADES E DISFUNCIONALIDADES NA SUCESSÃO

Segundo Lodi (1993), a hora de aproximação de pais e filhos para a criação de um clã harmonioso é quando os filhos ainda são pequenos, mas se o pai/presidente se dedica mais à empresa que à própria família e aos próprios filhos, alguns destes podem crescer sem orientação, sem condições de sobrevivência profissional própria e acabam dependendo da empresa como único meio de vida.

O autor afirma que só um processo de sucessão muito bem planejado e conduzido pode garantir o sucesso da transferência de uma empresa de um empreendedor para seus sucessores.

### 5.1 O PAPEL DA FAMÍLIA E DO MERCADO NO PROCESSO SUCESSÓRIO

Segundo Bernhoeft (1987), a importância do papel da família no processo de sucessão pode, muitas vezes, ficar esquecida, gerando muitos conflitos posteriores, portanto, sucessor e sucedido devem lhe dar a devida importância.

O histórico da família, a relação família-empresa, a participação da comunidade (se é uma participação representativa ou não, se sua imagem gera prestígio à imagem da empresa), a estrutura familiar (sucedido e sucessor devem saber quais os interesses dos demais membros da família no que diz respeito ao futuro da empresa), os agregados (uma vez que filhos, sobrinhos e netos casam-se de acordo com expectativas e necessidades próprias, e não as da empresa), a mãe (não deve ter seu papel menosprezado, pelo contrário, existe a necessidade de considerá-la parte integrante do processo) e a saúde na família mostram pontos que devem ser trabalhados para que o processo sucessório possa ser beneficiado por essa vinculação da família com a empresa.

Bernhoeft (1987) afirma que processo de sucessão também interessa ao mercado, seja em relação ao crescimento e sobrevivência, ou não, da empresa.

(...) é importante destacar também os aspectos externos que podem comprometer ou facilitar este mesmo processo. Estes itens externos nem sempre têm merecido a devida atenção por parte das empresas familiares, como de consultores e administradores com a responsabilidade de conduzir ou envolver-se em processos de sucessão e profissionalização de empresas. (BERNHOEFT, 1987, p. 119)

Segundo o autor, o mercado é composto de: clientes, fornecedores, concorrentes e comunidade e cada um apresenta motivos diferentes para afetar o processo de sucessão dentro da empresa.

Sob a ótica dos clientes devem ser analisados aspectos como seu potencial de crescimento, uma vez que o enfraquecimento deles é um dos maiores problemas para quem depende dele; e a lealdade do cliente em relação à empresa, pois há casos em que são clientes do produto ou até mesmo do fundador (e com a saída deste, a empresa perde clientes), pois sem os clientes a empresa não sobreviverá.

Quanto aos fornecedores é necessário analisar sua dependência em relação à empresa (se existe autonomia ou dependência um do outro), ficando atento às vantagens, aos riscos e aos cuidados que esta dependência pode gerar; a relação entre fornecedor e fundador; e se esses



fornecedores podem ajudar no processo de sucessão de alguma maneira, pois “Um processo de sucessão tende a aumentar a vulnerabilidade da empresa, principalmente quando os fornecedores percebem fraquezas ou dúvidas provocadas por essa fase.” (BERNHOEFT, 1987, p. 127).

Já em relação à concorrência, o autor menciona que empresas que apresentem a crise provocada pela dificuldade em ordenar um processo sucessório se fazem vulneráveis às propostas de aquisição de concorrentes interessados. O autor discorre sobre empresas familiares que estavam em crise de sucessão nos anos de 1980 e foram adquiridas por concorrentes (diretos ou não) e usa isso como ilustração de como a sucessão depende, também, dos concorrentes. Sendo assim, é interessante que a empresa conheça seus concorrentes e o histórico de sucessão deles, para possuir uma visão clara de seus pontos fortes, fracos, e de distinção em relação à concorrência, e ainda saber se o processo de sucessão na empresa poderia fazê-la ficar com uma posição enfraquecida frente a esses concorrentes.

E, então, quanto à comunidade, pode ser usada como uma nova oportunidade para o fundador que está deixando a empresa, e que pode ter dificuldades para isso, e assim, as relações com a comunidade representam uma importante área para as empresas, pois pode contribuir para o processo de sucessão.

## 6 PROBLEMAS APRESENTADOS PELA SUCESSÃO

De acordo com Lodi (1993) a sucessão é determinada pela maneira que os pais constituíram e educaram sua família, no longo prazo, preparando-a para a riqueza e o poder.

Afirma que problemas estruturais da família, cujas raízes estão 20 ou 30 anos atrás, são quase sempre motivos do conflito na fase de sucessão da empresa, em que o pai dedicou-se mais à empresa do que à sua família e à educação dos seus filhos. O autor destaca que, em primeiro lugar, a semente da destruição pode estar no próprio fundador, já que praticamente toda crise sucessória está assentada num conflito entre pai e filho, e que os problemas de carreira do filho ou os de planejamento e organização da empresa servem de palco para o conflito.

Outro destaque do autor quanto aos problemas familiares estruturais é que a família precisa compreender que muitas vezes os parentes não são os melhores sócios para a empresa, e deixar de empregar parentes despreparados ou incompetentes não significa afastar a família, mas proteger a empresa.

Em terceiro lugar a sucessão deve ser vista do ponto de vista do pai, ponderando se o mesmo empregaria seu filho (deixando que ele seja ele mesmo), e planejando como será a sua própria retirada. Em quarto lugar a sucessão deve ser vista do ponto de vista do sucessor, analisando a melhor hora para entrar e como conduzir a sucessão quando o sucedido está hesitante.

Por fim, é importante considerar o uso de uma consultoria, mas a família deve se manter atenta para não contratar o consultor errado, não transferir à esse consultor a responsabilidade pela definição dos problemas que deve ser da direção, e para que a implantação dos programas sempre conte com a responsabilidade e o acompanhamento por parte da alta administração da empresa.

Bernhoeft (1987) ainda apresenta algumas variáveis que podem determinar o sucesso ou o fracasso no encaminhamento de uma sucessão: *a organização* e a situação administrativa, operacional, financeira e comercial em que ela se encontra; *a família organizacional*, que vai além dos membros da família do fundador e tem poder para boicotar um processo de sucessão; *os produtos e serviços*, no que diz respeito a capacidade de inovação ou até de ampliação do negócio; é preciso analisar *as instalações*, para verificar se estas estão



contribuindo com a empresa; a identificação de possíveis *centros de poder* deve ser realizada para que sucessor e sucedido possam ter uma visão clara deles dentro da empresa; a *estrutura familiar* como um todo (histórico da família, o “peso” de seu nome e o que ele acarreta à empresa de bom ou ruim); é necessário saber separar as necessidades de cada lado na *relação família-organização*; uma análise do *mercado* (clientes, fornecedores e concorrência) também é necessária; assim como também é importante examinar a imagem da empresa em seu meio atuante, se ela tem presença constante e marcante na *comunidade*, e as perspectivas de crescimento da comunidade na área de atuação da empresa.

O autor reforça que os pontos anteriormente apresentados não esgotam o assunto, mas podem fundamentar um trabalho de preparação do processo de sucessão para empresas brasileiras. Afirma também que o processo de sucessão deve ser conduzido com respeito, mas como cada caso é um caso, devem se levar em consideração todas as variáveis envolvidas e deve ser tratado em seu devido tempo, para que não comprometa a sobrevivência e a imagem da empresa. Em questões de profissionalização e sucessão, a lógica empresarial tende a ser menos levada em consideração em relação à psicologia familiar.

Para Antonialli (1998) os principais problemas que ocorrem no período de sucessão são:

- a) pouca atenção ao planejamento da sucessão pela maior parte dos empresários;
- b) dificuldade do fundador em transferir o poder;
- c) divergências entre sucedido e sucessor;
- d) divergências entre sócios;
- e) número excessivo de sucessores;
- f) desinteresse ou pouco preparo dos sucessores para o negócio;
- g) divergências ou rivalidade entre familiares;
- h) regras da família e da empresa se misturam ou não são claras;
- i) diferenças marcantes na participação acionária;
- j) resistência dos funcionários quanto as futuras mudanças;
- finalmente, k) insegurança dos funcionários quanto ao futuro da empresa. (ANTONIALLI, 1998, p. 9)

Segundo o autor, é possível que o planejamento formal da sucessão, com a devida antecedência, de forma que todas as partes envolvidas (sucedido, sucessor, família, empresa, mercado e comunidade) participem e contribuam para o processo, poderia minimizar os problemas e as dificuldades envolvidas, fazendo com que sejam evitados boa parte dos conflitos e a morte de muitas empresas.

## 7 ALTERNATIVAS DA EMPRESA PARA QUANDO FALHA A SUCESSÃO NA FAMÍLIA

Bernhoeft (1987) cita diversas situações que podem culminar no insucesso do processo sucessório, ou seja, situações que fazem com que a pessoa designada para suceder acabe por não conquistar seu espaço como tal na empresa, na família ou junto ao sucedido.

Podem ser motivos como: divergência de ideias ou opiniões entre sócios; a existência de um número excessivo de sucessores; desinteresse dos sucessores pelo negócio; divergências familiares muito marcantes; insegurança dos funcionários da empresa quanto ao futuro da mesma, por falta de orientação estratégica e operacional; o fato de o fundador encarar a empresa apenas como forma de gerar segurança para os filhos; ou ainda a própria insatisfação ou desinteresse do fundador em relação ao seu futuro, o da empresa e dos familiares.

O autor traz, ainda, algumas alternativas que podem ser consideradas quando a sucessão na família acaba por falhar, como: *a venda do negócio à terceiros* (se o nível de divergências ainda for tolerável, para que não ocorra dificuldades para a transação); *a divisão da empresa entre as famílias ou os sucessores* (para que cada um oriente seu negócio da sua maneira, com a devida orientação e preparação para os funcionários durante o processo de separação, para que não existam maiores complicações); *a indicação de um executivo da própria empresa*,



alguém que possa ser aceito e se impor como sucessor natural, no caso da impossibilidade de encontrar alguém da família, assim o processo não sofrerá mais de problemas de descontinuidade, já que essa nova pessoa já conhece a empresa e seu funcionamento; *a contratação de um executivo de fora da empresa*, caso não haja nenhuma possibilidade na família nem na empresa; ou ainda a *aquisição do controle por uma das partes*, assim, uma parte da família irá fixar uma condução aos negócios como forma de resolver as divergências que poderiam vir a destruir a empresa (BERNHOEFT, 1987).

Bernhoeft (1987) chega a observar que há empresários que acreditam que o tempo é a melhor solução, que ele resolve as coisas por si só, mas mesmo sendo, de fato, uma alternativa, é preciso estar preparado para qualquer consequência, assim como ocorre nas demais alternativas.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como foi destacada a empresa familiar exerce um papel importante, não só para a família ou a empresa em si, como também no desenvolvimento econômico e social de um país e, portanto, sua continuidade se torna relevante.

Considerando que, o processo de sucessão pode ser entendido como uma transferência de poder que é passada de uma geração para sua subsequente, faz-se necessário conhecer tanto os aspectos que envolvem o referido processo, como também os seus desafios. Além da empresa e da família em si, o foco maior encontra-se na relação sucedido e sucessor, os quais manifestam características próprias em relação ao estilo de liderança e gestão, que no referido processo pode ser considerado como positivo a continuidade do estilo ou, estrategicamente, ser imperativo a mudança.

Assim, a importância do planejamento da sucessão nas empresas familiares é notória, pois de acordo com as estratégias e práticas adotadas, o referido processo pode fluir com maturidade ou gerar desgastes, às vezes, irreversíveis, para a empresa e para a família.

Portanto a sucessão deve ser planejada, estudada e trabalhada de modo a compreender as particularidades de cada situação, empresa e família para que ao final do processo todos os envolvidos estejam preparados para perpetuar o sucesso da empresa e recomeçar o ciclo do processo de sucessão com suas novas características envolvidas.

## 9 REFERÊNCIAS

- ANTONIALLI, Luiz Marcelo. **Problemas de sucessão e a sobrevivência das empresas familiares**. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 3, 1998. São Paulo: SemeAd, 1998. Disponível em: <[http://www.ead.fea.usp.br/semead/3semead/pdf/Adm\\_Geral/Art002.PDF](http://www.ead.fea.usp.br/semead/3semead/pdf/Adm_Geral/Art002.PDF)>. Acesso em: 06/03/2010.
- BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: IBECOM, 1987.
- DONELLEY, Robert G. **A empresa familiar**. 22v. (Coleção Harvard de Administração). São Paulo: Nova Cultural, 1987.
- DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1995.
- EMPRESAS familiares: o desafio da continuidade. **HSM do Brasil**, São Paulo, v.6, n. 41, p. 83-91, nov. – dez. 2003.
- FÓRUM HSM, II: Gestão de empresas familiares. **Você consegue compartilhar a liderança dentro da empresa?** (Palestra proferida por John Davis). São Paulo, 2010a. Disponível em:



<<http://br.hsmglobal.com/notas/57632-john-davis-voce-consegue-compartilhar-liderancadentro-da-empresa>>. Acesso em: 15/06/2010.

FÓRUM HSM, II: Gestão de empresas familiares. **Líderes da nova geração**. (Palestra proferida por Ivan Lansberg). São Paulo, 2010b. Disponível em: <[http://br.hsmglobal.com/interior/index.php?p=forum\\_mundial\\_gestao\\_empresas\\_familiares\\_cobertura&idCMSIdioma=3](http://br.hsmglobal.com/interior/index.php?p=forum_mundial_gestao_empresas_familiares_cobertura&idCMSIdioma=3)>. Acesso em: 15/06/2010.

LODI, João Bosco. **O fortalecimento da empresa familiar**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1986.

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

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

MORAES FILHO, Antonio Carlos Trindade de. **Gestão e sucessão de empresas familiares**: uma revisão de literatura. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de empresas, 2009. (Dissertação de mestrado em Administração). Disponível em: <<http://virtualbib.fgv.br/dspace/handle/10438/4225> acesso em 30/03/2010>. Acesso em: 30/03/2010

MOTOMURA, Heidi. **Gestão de empresas familiares**. Bem Paraná, 2010. Disponível em: <http://www.bemparana.com.br/misturafina/index.php/2010/04/16/gestao-de-empresasfamiliares/> Acesso em: 16/05/2010

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 12. ed. Rio de Janeiro, Campus, 1989.

RICCA, Domingos. Sucessão familiar: o desafio do empreendedor. 2007. Disponível em <<http://br.hsmglobal.com/notas/48763-sucessao-familiar-o-desafio-do-empendedor>>. Acesso em 03/08/2010.

SILVA JUNIOR, Annor da; MUNIZ, Reynaldo Maia. Poder e Sucessão: a Ascensão, Declínio e Falência de uma Gestão Familiar em uma Empresa Capixaba. **Organizações & Sociedade**, Bahia, v 10, n. 26, p. 57 – 75, jan. / abr. 2003.

SIQUEIRA, Wagner. **A empresa familiar**. 2008. Disponível em: <[http://www.crarj.org.br/site/espaco\\_opinio/arquivos/EMPRESA\\_FAMILIAR\\_wagnersiqueira.doc](http://www.crarj.org.br/site/espaco_opinio/arquivos/EMPRESA_FAMILIAR_wagnersiqueira.doc)>. Acesso em: 05/04/2010

VENTURA, Luciano Carvalho. **O conselho de administração na empresa familiar**. 2006. Disponível em: <[http://www.acionista.com.br/governanca/200706\\_luciano\\_ventura.htm](http://www.acionista.com.br/governanca/200706_luciano_ventura.htm)>. Acesso em: 03/05/2010

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