



BRASIL – JULIO 2015

PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO: UM DESAFIO PARA AS EMPRESAS FAMILIARES

Gabriela Da Silva Gomes¹

Karina Moreira²

Sandra Evangelista³

Thaluana Cabral Antunes⁴

Paulo Eduardo Ribeiro⁵

Resumo: Estudos abordando o planejamento sucessório em empresas familiares mostram que o aparecimento da empresa familiar está diretamente relacionado à criação das capitâncias hereditárias no Brasil, que foi um sistema de administração territorial criado pelo então rei de Portugal D. João III ainda no século XVI. Porém, a empresa familiar no Brasil se caracterizou pela consolidação das Indústrias, que veio junto com a onda de imigração europeia no final do século XIX e começo do século XX. O objetivo deste estudo foi identificar as principais estratégias adotadas no planejamento do processo sucessório em empresas familiares, a partir de um levantamento bibliográfico, onde foram estudados três autores que desenvolvem o tema sucessão em empresas familiares, identificando cada plano e suas principais características para um planejamento adequado de sucessão sem conflitos. Os resultados do estudo apresentado podem oferecer possíveis ações preventivas que podem minimizar os problemas e conflitos envolvidos no processo de sucessão (sucedido, sucessor, família e empresa), além de aumentar as chances de sobrevivência das empresas familiares.

Palavras-chave: Empresa familiar, sucessão, planejamento, processo sucessório, família

SUCCESSION PLANNING: A CHALLENGE FOR THE FAMILY BUSINESS

Abstract: Studies addressing succession planning in family businesses show that the appearance of the family business is directly related to the creation of captaincies in Brazil, which was a system of territorial administration created by the then King John III of Portugal in the sixteenth century. However, the family business in Brazil was characterized by the consolidation of Industries, which came along with the wave of European immigration in the late nineteenth century and early twentieth century. The aim of this study was to identify the main strategies adopted in planning the succession process in family businesses, from a literature survey, where three authors who develop succession issue in family businesses were studied, identifying each plan and its main features for planning

¹ gabriela.gomes@yamaha-motor.com.br - Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas e Psicologia Organizacional - Universidade Metodista de São Paulo.

² karina.moreira@hotmail.com - Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas e Psicologia Organizacional - Universidade Metodista de São Paulo.

³ sandra-evangelista@hotmail.com - Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas e Psicologia Organizacional - Universidade Metodista de São Paulo.

⁴ thalucabral@gmail.com - Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas e Psicologia Organizacional - Universidade Metodista de São Paulo.

⁵ e-mail: p.eduardo.ribeiro@uol.com.br – Coordenador dos cursos de Administração de Empresas e CST em Recursos Humanos - Mestre em Psicologia da Saúde – Associação Sequencial de Ensino Superior.

adequate succession without conflicts. The results of the present study can provide possible preventive actions that can minimize the problems and conflicts involved in the succession (successful, successor, family and business) process, and increase the chances of survival of family businesses.

Key-words: Family businesses, succession, planning, succession process, family.

INTRODUÇÃO

Segundo Lodi (1998) o ciclo de vida de uma empresa é composto por quatro etapas: fundação, crescimento, apogeu e declínio.

A primeira fase compreende a fundação da empresa, impregnada da visão de seu fundador. Na fase de crescimento prevalecem os cuidados quanto à sustentabilidade do negócio, o apogeu encontra a empresa no mais alto patamar, com seus produtos já bem aceitos pelos clientes e na fase de declínio, há necessidade urgente de decisões para estabilização e manutenção da organização em seu mercado.

Talvez seja por essa razão que Passos; Bernhoeft; Teixeira (2006) afirmam que o processo de sucessão em uma organização é condição fundamental para a sua perpetuação.

Calcula-se que uma transição bem encaminhada pode aumentar em até 30% o valor de uma companhia. Por outro lado, conflitos internos durante esse processo tendem a derrubar o valor da companhia também na ordem de 30% (PASSOS et al., 2006).

Por esses motivos parece possível afirmar que o processo sucessório representa um dos momentos mais importantes para a continuidade da empresa familiar, e se esse momento não apresentar o resultado esperado, a efetividade da empresa pode estar comprometida (OLIVEIRA, 1999).

Os resultados do estudo que será apresentado, baseado em uma pesquisa qualitativa com levantamento bibliográfico, oferecerão possíveis ações preventivas que podem minimizar os problemas e conflitos envolvidos na sucessão e aumentar as chances de sobrevivência das empresas familiares.

Os capítulos que se seguem visam apresentar uma breve revisão de literatura, apresentando a visão de vários autores e pesquisadores que de alguma forma tratam dos temas abordados nessa pesquisa, sendo possível verificar diferentes pontos de vista, facilitando assim um melhor entendimento do tema, e para melhor atender aos objetivos do estudo o trabalho foi organizado da seguinte forma:

Primeiramente, o estudo fornecerá uma interpretação geral das empresas familiares no Brasil, incluindo um breve histórico e suas principais características, e, uma análise de cultura e cultura organizacional e como é observada em empresas familiares.

Num segundo momento, o estudo abordará temáticas de profissionalização, que percorrerá em outros tópicos do trabalho. Ainda neste capítulo será discutida a importância da profissionalização em um contexto geral, mas também no processo sucessório, compreendendo a sucessão profissional – quando o sucessor é um profissional do mercado – ou sucessão familiar – quando o sucessor é um membro familiar.

O planejamento terá também uma abordagem genérica a priori, e em seguida no contexto do processo sucessório. Nesta parte do trabalho, os três principais autores pesquisados terão suas obras relacionadas.

Na discussão, haverá comparação e análise entre os três principais autores estudados e suas sugestões, ênfases e recomendações para que um plano de sucessão possa minimizar os problemas e conflitos envolvidos no processo sucessório e aumentar as chances de sobrevivência das empresas familiares.

Por fim, a última seção inclui as conclusões que foram possíveis de se articular com base nos resultados obtidos.

EMPRESA FAMILIAR NO BRASIL

No Brasil, segundo Vidigal (1996), o aparecimento da empresa familiar está relacionado à criação das capitâneas hereditárias, onde o Brasil foi dividido em 15 partes quando a coroa de Portugal forneceu propriedades aos donatários se tornando senhores feudais e que podiam ser transmitidas por herança por meio do princípio da primogenitura, no qual o filho mais velho herdava todo o patrimônio e assim a família preservava a unidade de propriedade.

Ainda segundo o autor, os senhores feudais subsidiavam suas terras a quem fosse explorá-las cobrando impostos, essas pessoas que seguiam para o interior eram os verdadeiros empreendedores, que montaram o seu próprio negócio, marcando a segunda fase da empresa familiar no Brasil.

O terceiro ciclo da empresa familiar no Brasil foi caracterizado pela consolidação das Indústrias, que veio junto com a onda de imigração europeia no final do século XIX e começo do século XX. Essa imigração foi incentivada pelos grandes barões do café, que diante da perspectiva da abolição, necessitavam de uma mão-de-obra substituta para trabalhar nas lavouras (VIDIGAL, 1996).

O autor lembra ainda que esses imigrantes europeus eram jovens decididos a vencerem em um novo território, sonhando com o poder e a riqueza, que viram no Brasil como um lugar com muitos recursos naturais. Promoveram aqui alterações na estrutura produtiva que era basicamente agrícola para a industrialização.

Alguns deles entraram para o comércio também, criando empresas que foram fortemente influenciadas pelos seus traços culturais, que mesclavam determinação, autoconfiança e desejo de trabalhar mais tempo e com mais afinco, devido a todas dificuldades vivenciadas (VIDIGAL, 1996).

Para o autor a maioria das empresas familiares surgidas neste período possuíam características apoiadas em um modelo marcado pela solidariedade, pelo desejo de vencer as adversidades e pela confiança mútua gerada pelo vínculo comum. Por esse motivo, incluíam na sociedade da empresa primos, irmãos e outros imigrantes de mesma origem.

É importante analisar alguns conceitos que possibilitem compreender o que é uma empresa familiar, pois existem diversas visões acerca desta definição.

Bernhoeft (1989) define empresa familiar, a partir do discurso de Vitor Civita, como aquela que tem sua origem e sua história vinculada a uma família, ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios.

As empresas familiares são empresas “de capital aberto ou fechado que foram iniciadas por um membro da família que as passou ou tem a intenção de passar a um herdeiro direto ou parente” (OLIVEIRA, 1999).

O autor salienta também que a empresa familiar é caracterizada pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias. Quando o empreendedor inicia seu negócio com poucos colaboradores, a família geralmente o apoia e o auxilia, entende-se assim o conceito mais simples de empresa familiar.

Lodi (1978) lembra também quer para a empresa ser familiar, ela deve estar interligada ao fator hereditário, com um nome da família ou com a figura do fundador. Na geração do fundador, o mesmo autor caracteriza a empresa como pessoal e não familiar.

Nos Estados Unidos, calcula-se que 20% das 500 maiores empresas listadas na revista Fortune são empresas familiares (BETHLEM, 1994). Nomes reconhecidos lideram certos ramos da economia, como DuPont, Ford, Chase Manhattan, Cargill, Corning Glass, Upjohn e Firestone.

Na Europa, a maioria das grandes empresas é familiar como Olivetti, Rothschild, Michelin, entre outras. Em ambos os continentes, as empresas familiares bem sucedidas resultaram de dinastias familiares bem estabelecidas, educadas e renovadas afirma (BETHLEM, 1994).

O autor lembra que no Brasil, há também vários exemplos de empresas familiares bem sucedidas, tais como: Grupo Matarazzo, Grupo Votorantin, Agrocere, Grupo Pão de Açúcar, Grupo Odebrecht, conglomerado Globo, Mesbla, Klabin, Grupo Bradesco, Grupo Itaú, Aracruz, Artex, Supermercados Eldorado, Perdigão, Lojas Pernambucanas, entre outras. Todas tiveram seus fundadores, que com o talento pessoal conseguiram transformá-las em empresas bem sucedidas, em alguns casos, o processo sucessório foi tranquilo e, em outros, cobertos de conflitos e problemas.

Bernhoeft (1989) menciona algumas características da empresa familiar como laços fortes, valorização de antiguidade como superior à competência, postura de austeridade, expectativa de alta fidelidade, dificuldade para separar emocional de racional, jogos de poder valorizando mais a capacidade política do que a administrativa.

Ao se tratar de empresas familiares, uma das características mais importantes é a interação entre as esferas de um sistema formado por três subsistemas: a família, o patrimônio e a empresa. Investigar como eles se relacionam é passo fundamental no caminho a ser percorrido pela família empresária, portanto no próprio plano de sucessão e sua continuidade (PASSOS, 2006).

Lodi (1986) lembra que a empresa familiar é aquela onde a sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e, onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador.

Já Scheffer (1993, p.141), analisando o funcionamento das empresas familiares brasileiras com maior profundidade, percebeu que o exercício de uma liderança marcadamente empreendedora de seus empresários fundadores refletia-se nas políticas adotadas, e como decorrência, conduzia a uma administração geralmente fundamentada em critérios pouco pessoais.

O autor percebeu que observando-se entre outros indicadores, a centralização de comando, ênfase em critérios como confiança mútua e tempo de convivência, também, o fator competência ficava muitas vezes a um segundo plano. Também foi observado, que muitas empresas familiares têm enfrentado dificuldades de continuidade, principalmente, ao alcançarem a terceira geração de sucessores (SCHEFFER, 1993).

No processo de gestão de empresas familiares Soares; Machado; Marocco (1997) afirmam que é essencial discutir uma série de problemas e vantagens que são típicos da administração de empresas familiares.

Para os autores os principais problemas estudados geralmente são: estrutura organizacional mal construída, falta de regras claras para orientar a gestão, dificuldade no estabelecimento de funções, direitos e deveres de cada membro da família, desrespeito à hierarquia, impunidade no caso de desobediência às regras, expectativa de ascensão imediata por ser membro da família, não levar em consideração a competência na hora de dividir tarefas, uso da estrutura organizacional para fins particulares, interferências de problemas familiares na empresa, inexistência de normas rígidas e profissionais para contratação de familiares e amigos, e, não discutir abertamente os problemas e conflitos.

Por outro lado, as principais vantagens detectadas na gestão de empresas familiares são: menor preocupação com a segurança, maior chance de envolvimento, liberdade de opinião e expressão, participação e agilidade nas decisões, interesse por assuntos gerais, maior disponibilidade para o trabalho, capacidade de suportar melhor as dificuldades, conhecimentos da história da empresa, condições de estabelecer com os clientes fortes relações de credibilidade, confiança e continuidade (SOARES; MACHADO; MAROCCO, 1997).

Para Lodi (1986), no entanto, entender essas características torna-se elemento importante para a sucessão, pois, o que pode originar as dificuldades é o desconhecimento dos problemas de relacionamento entre família e empresa e, a ausência de um código de relações. A pouca objetividade para avaliação da real contribuição dos parentes para a administração da empresa é um fator limitante, a empresa familiar precisa reconhecer e neutralizar seus pontos fracos e construir sobre seus pontos fortes.

A busca de uma continuidade sucessória nas empresas familiares segundo Scheffer (1993) é outro importante aspecto descrito como característica desse tipo de organização.

No próximo capítulo, o estudo se aproximará da temática cultura organizacional e como ela é observada em empresas familiares e esse assunto será melhor retratado a seguir.

CULTURA ORGANIZACIONAL NAS EMPRESAS FAMILIARES

Para Marras (2011) a cultura se forma de maneira consensual. O autor lembra também que na medida em que os membros de um grupo a que pertencem aceita determinada solução, passa não só adotá-la, mas principalmente a difundi-la para os demais membros como o padrão ideal para obter a resposta desejada naquele particular.

O *looping*⁶ que se forma na repetição constante dessa prática cria o conjunto de valores e crenças que denominamos cultura organizacional. Esse conjunto é obviamente mutável, dinâmico e dependente das mudanças dos cenários que permeiam o interno e externo da empresa, fazendo com que se estenda a cultura como um processo constante de adaptação às contínuas mudanças, que o tempo e o espaço produzem por meio das mutações dos próprios sistemas de valores que o sustentam (MARRAS, 2011).

De acordo com Pettigrew (1979, p. 574) o termo cultura é originário da antropologia, e foi introduzido na discussão acadêmica das organizações pelo próprio autor, sob o rótulo de cultura organizacional ou corporativa, tendo imediatamente despertado o interesse de pesquisadores e profissionais da área empresarial, que passaram assim a desenvolver esforços destinados à compreensão da real importância desse fenômeno para as organizações.

A cultura organizacional consiste em "um sistema de significados público e coletivamente aceitos para um dado grupo, em certo período de tempo" (PETTIGREW, 1979, p. 574).

Ainda segundo o autor, os símbolos, a linguagem, a ideologia, as crenças, os ritos e os mitos constituem os elementos expressivos da cultura organizacional. No entanto, os "objetos, atos, relacionamentos ou formas linguísticas que apresentam multiplicidade de significados e que evocam emoções e estimulam o indivíduo para ação" assumem papel de destaque entre as manifestações culturais por serem referências por si só, enquanto os demais elementos nada mais são do que outras formas de simbolismo.

Para Chiavenato (2005), a cultura organizacional é a maneira costumeira e tradicional de pensar e fazer as coisas, compartilhada por toda extensão que os novos membros devem aprender e aceitá-las. O autor prossegue dizendo que a cultura organizacional é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecido através de normas, valores e atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização.

O autor afirma também que a cultura possui aspectos formais visíveis como políticas e diretrizes, estrutura, métodos e procedimentos, e tecnologia, porém possui aspectos informais que são ocultos que são difíceis para entender e fazer uma interpretação e possuem dificuldades para sofrer mudanças como sentimentos e normas dos grupos, crenças, expectativas, relações afetivas, padrões de influências de poder etc.,

A cultura organizacional é um conjunto de histórias, crenças, padrões, formas de enxergar as coisas, comportamentos que juntos formam a maneira de uma organização funcionar. (CHIAVENATO, 2005).

Segundo Alvesson (1993, p. 3), a cultura compreende uma forma de pensar a realidade social que não tem correspondência direta com nenhum objeto empírico determinado.

As experiências, significados, valores e compreensões associados ao meio ambiente, que são aprendidos e compartilhados, e que se expressam, se reproduzem e são comunicados, pelo menos parcialmente, de forma simbólica (ALVESSON, 1993, p.3).

Schein é um dos autores mais citados na literatura sobre cultura organizacional. Para ele, a cultura de um grupo pode ser definida como um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser enviado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas (SCHEIN 2007).

Para que o conceito de cultura tenha alguma utilidade, o autor acredita que se deve dirigir a atenção às coisas que são produto da necessidade humana por estabilidade, consistência e significado. Por definição, a formação da cultura é sempre por luta por padronização e integração.

Segundo Chiavenato (2005) existem três níveis de apresentação da cultura:

- Artefatos que é o que é perceptível e superficial;
- Valores compartilhados que são valores referenciais para as pessoas e discernimento que levam à razão das pessoas fazerem o que fazem;

⁶ *Looping*, *loop* é uma palavra inglesa, que originalmente significa "aro", "anel" ou "sequência", e que no contexto da língua portuguesa é usada com este último significado.

- Pressuposições básicas que é o mais íntimo, oculto que são crenças, expectativas, sentimentos, pressuposições, ou seja, tudo que não é claro explicitamente (CHIAVENATO, 2005).

No processo de formação dos padrões culturais, o fundador (ou fundadores) assume papel de destaque, na medida em que imprimem à condução do negócio sua visão de mundo, seus valores e suas crenças nos papéis que a organização deve desempenhar, criando modelos e definindo cursos de ação com o objetivo de envolver os demais membros (TAVARES, 1991).

Em outras palavras, os fundadores constituem peça-chave no desenvolvimento cultural de uma organização, porque a maioria dos mecanismos de socialização se encontra em suas mãos, materializando-se através das recompensas, das formas de distribuição dos investimentos e das estratégias de modelagem de papéis por meio dos quais eles transmitem, tanto explícita como implicitamente, as suas concepções e pressupostos da organização (SCHEIN, 2014).

A cultura organizacional das empresas familiares centra-se primordialmente na figura de seu fundador, que inculca seus próprios valores e comportamentos e os da família na empresa e nos negócios. No estágio inicial de uma empresa familiar são, assim, lançadas as bases para a formação e desenvolvimento de sua cultura. (DYER, 1986).

Nesse sentido, Bernhoeft (1989) assinala que as crises provocadas pela sucessão nas empresas familiares têm como ponto de partida o sucedido, com sua própria imagem na família e na empresa, seu estilo de vida e de relacionamento com a comunidade externa, valores estes que constituem a própria cultura da organização e que são difíceis de serem assimilados pelo sucessor.

Por essa razão, o autor acredita que o sucessor, seja ele membro da família ou pessoa independente, deve ser escolhido com o maior cuidado, de modo que não parem dúvidas sobre sua capacidade de manter, na medida do possível, os valores esposados pelo sucedido, o que poderá assegurar uma transição harmoniosa e sem prejuízos para a organização, muito embora o processo sucessório sempre acarrete alterações nos componentes culturais da empresa.

De modo semelhante, Langan-Fox; Tan (1997) enfatizam ser fundamental que a cultura organizacional seja levada em conta em períodos de mudança, assim como em períodos de conflitos e diversificações ocorridos no ciclo de vida das organizações.

Gersick; Davis; Hamptom; Lansberg (1997, p. 202), por outro lado, referindo-se especificamente às empresas familiares, ponderam que "algumas transições de liderança envolvem somente uma troca de pessoas na direção da empresa, mas outras envolvem mudanças essenciais na estrutura e na cultura dela".

Desse modo, os autores defendem que as famílias, ao vislumbrarem a possibilidade de se engajarem em uma estrutura organizacional diferente daquela com a qual estão acostumadas, devem levar em consideração as implicações da mudança, entre as quais se insere, necessariamente, a fundamental transformação da cultura empresarial.

Segundo o estudo, o próximo capítulo abordará outro aspecto importante, a profissionalização nas empresas familiares, bem como suas vantagens e desvantagens.

PROFISSIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES

Embora os autores estudados tendam a mencionar o termo "profissionalização" apenas quando a empresa passa a ser gerida por profissionais do mercado e não mais por membros da família, é importante mencionar a importância de profissionalizar os familiares que já ocupam cargos na empresa - independente do nível - ou que podem vir a ocupar (OLIVEIRA, 1999).

Segundo Bernhoft (1989) a maior parte dos estudos procura identificar a interdependência entre profissionalização e ciclo de vida da organização.

Por esta perspectiva, o autor acredita que a profissionalização se coloca como um processo inevitável nas organizações familiares, devendo ocorrer pela necessidade da empresa promover melhor organização operacional, ou mesmo, pelo afastamento do empreendedor, e o adequado tratamento da questão do processo sucessório.

Os autores estudados caracterizam a profissionalização como essencial para a continuidade da empresa, entretanto Vilela (2009, p. 5) complementa que:

A profissionalização e a sucessão são caminhos para perpetuar um negócio em família, isto, se essa ligação resulta em uma influência recíproca, tanto na política geral do empreendimento, como nos interesses e objetivos da família (VILELA, 2009, p. 5).

Profissionalização é a capacidade da família de exercer seu papel de detentora do patrimônio, com ações nas três esferas – família, patrimônio e empresa – pois está muito além da profissionalização da empresa, que inclui o desenvolvimento de mecanismos de governança resultando na formação da família empresária (PASSOS et al., 2006).

Por isso, Passos et al. (2006, p. 25) afirmam que é possível e recomendável ter um processo sucessório estruturado e perpetuar os ideais do fundador.

Para os autores, conciliar os princípios da sucessão e os de continuidade é, portanto, tarefa fundamental para a família que quiser evoluir e se transformar em uma família empresária, sendo que o objetivo final deste processo é a profissionalização da família que vai muito além da profissionalização da empresa.

A partir deste ponto, a profissionalização será abordada de maneira a ser melhor entendida quando observada no processo sucessório.

Profissionalização no processo sucessório

Para a administração das empresas familiares, a primeira regra é que os membros da família não deverão trabalhar na empresa, a não ser que sejam no mínimo tão competentes quanto qualquer outro empregado que não seja da família (DRUCKER, 2002).

Para delinear a profissionalização no processo sucessório, a seguir serão apresentadas características da sucessão profissional - quando o sucessor é um profissional do mercado – e, de sucessão familiar – quando o sucessor é um membro da família.

Sucessão profissional

Para Barrueco; Perrotti; Lerner (2010, p. 61) “não faz sentido gente da família atuando na empresa sem qualificação e sem vontade”, o que sugere que a sucessão profissional faz sentido tanto quando não há herdeiros, quanto se eles não estiverem qualificados ou não têm vontade de ocupar o cargo.

Em relação à sucessão, Lemos (2003) lembra que na literatura especializada verifica-se que uma das soluções de mais êxito para os problemas que ocorrem nos processos sucessórios das empresas familiares é a adoção de uma administração profissionalizada, pois permite um tempo de vida maior no que se refere à política de negócios e, conseqüentemente, torna a trajetória da sucessão mais independente.

Isso faz com que haja uma separação entre o controle administrativo e os laços familiares, e faz com que ocorra isenção de julgamentos nos casos de conflitos de interesses entre o capital e a gestão, caso ocorram (LEMOS, 2003).

Lodi (1984, p. 50) defende que ao decidir por uma sucessão fora da linha hereditária, o fundador deve assegurar a seus herdeiros o desfrute dos dividendos, por meio de soluções administrativas competentes, evitando interferências na administração e insuficiência da gestão da empresa, que se traduz em perda de patrimônio ou queda de ganhos.

Assim, o fundador pode decidir por meio de algumas alternativas de que maneira os herdeiros podem ou não interferir na gestão da empresa, o quanto lhes cabem em ações, poder de voto, representação em conselhos ou disposições testamentárias (LODI, 1984).

Sucessão familiar

A sucessão familiar segundo Leone (2005) acontece quando uma geração abre espaço para que a outra assuma a responsabilidade, o controle da empresa passa às mãos de um membro da família: a geração seguinte assume o lugar deixado vago pelo sucedido, entretanto, é importante que a análise para o processo sucessório seja real.

De acordo com Oliveira (1999) muitas vezes o fundador se engana por afirmar que seus herdeiros naturais são os melhores executivos que a empresa terá em seu quadro de comando.

Para o autor, há muitas vantagens na sucessão familiar, entre elas:

- a. Ter a continuidade do comando familiar na empresa: Naturalmente, somente é vantagem caso o herdeiro for uma pessoa competente;
- b. Ter processo decisório ágil com elevado grau de flexibilidade para implementação das ações: Quando há adequada interação entre a família, normalmente o centro de decisões se forma pela posição hierárquica do patriarca;
- c. Ter possibilidade de treinamento mais extenso e intenso: O treinamento pode ser mais extenso, pois o herdeiro tem a oportunidade de ser treinado desde a juventude, dentro de uma filosofia de administração;
- d. Ter maior espírito de família: Não apenas um jogo de palavras, mas Lansberg et al. (1996: 41) lembram que as empresas não familiares costumam invocar o princípio de que são uma família, para trabalharem melhor e alcançarem o sucesso.

Segundo Lodi (1998) é possível ainda enumerar três grupos de medidas que antecedem a fase propriamente sucessória:

- A formação de base dos sucessores;
- Seu plano de desenvolvimento;
- As medidas de caráter organizacional e jurídico.

Lank (2003) sustenta as medidas enumeradas por Lodi, e diz que, a sucessão na gestão dos negócios deve ser tomada como uma série formal e planejada de atividades ao longo do tempo, de modo a criar um conjunto de talentos a partir do qual a decisão final de escolha do sucessor será feita quando o momento chegar.

O autor prossegue afirmando que no coração do processo está o planejamento de carreira, que requer dos membros da família, do conselho de administração e alta gerência da empresa com sólidos princípios na gestão de recursos humanos.

Bernhoeft (1989) enfatiza a importância de tratar o processo sucessório como um todo.

Para o autor é preciso para dar início a um processo sucessório primeiramente levantar alguns pontos em relação ao sucedido, como por exemplo, se ele almeja que a empresa continue com sua ausência, ultrapassando sua imaginação quanto ao futuro e contribuição para com a sociedade ou se ele só pensa na empresa até que ele possa estar a frente.

Neste ponto, nas obras de Bernhoeft (1989) e Oliveira (1999) há pontos em comum, pois apesar de este assunto ser difícil de ser iniciado por qualquer uma das partes, é essencial que seja encarado com racionalidade.

Para Bernhoeft (1989), por exemplo, o executivo a ser substituído, normalmente, tem dificuldades de se desprender das rotinas de trabalho e cria, de maneira natural, uma resistência para entender e deixar o processo fluir para a continuidade da empresa, o que seria uma das desvantagens de manter a sucessão familiar.

Outro ponto importante desse estudo e que será apresentado a seguir diz respeito ao planejamento nas empresas familiares.

PLANEJAMENTO NAS EMPRESAS FAMILIARES

Para Oliveira (2014) planejamento é a identificação, análise, estruturação e coordenação da missão, propósitos, objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas, programas, projetos, planos de ação e atividades, bem como de expectativas, crenças, comportamentos e atitudes, a fim de se alcançar do modo mais eficiente, eficaz e efetivo o máximo do desenvolvimento possível, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa.

O prossegue e se aprofunda no assunto informando também que planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem

condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores, de modo que possa exercer alguma influência.

Para Chiavenato (2014), planejamento estratégico é o planejamento mais amplo que envolve e abrange toda a organização como um sistema único e aberto. Suas principais características são:

- É projetado para o longo prazo: tendo seus efeitos e consequências estendidos por vários anos à frente;
- Envolve a empresa como uma totalidade: abrangendo todos os seus recursos e áreas de atividade e preocupa-se em atingir objetivos globais da organização.
- É definido pela cúpula da organização situada no nível institucional e corresponde ao plano maior a que todos os demais planos estão subordinados

É voltado para a eficácia da organização no alcance de seus objetivos globais. Apresentar resultados é o sentido da excelência organizacional (CHIAVENATO, 2014).

O planejamento é o ponto inicial no processo administrativo das empresas. Qualquer tipo de planejamento busca estabelecer uma situação futura e quais serão os meios para alcançá-la. Este instrumento administrativo é fundamental para toda empresa, portanto, se enquadra para empresas familiares (OLIVEIRA, 1999).

Ainda segundo o autor, a diferença no uso e operacionalização do planejamento em empresas familiares em relação a outros tipos de organizações está no reforço que esta ferramenta pode proporcionar quando trabalhada com executivos profissionais e executivos parentes.

Oliveira (1999) prossegue afirmando que no momento em que a situação futura desejada for estabelecida, bem como os meios que serão operacionalizados para se alcançarem os resultados, torna-se possivelmente mais fácil o desenvolvimento de todo o processo administrativo (organização, direção e avaliação das atividades administrativas).

Em empresas familiares a função do planejamento carrega elevada importância em comparação aos outros papéis administrativos organizacionais, pois a interação com os executivos parentes deve ser muito bem delineada e operacionalizada, já que, normalmente, há maior disposição de conflitos negativos do que uma empresa de gestão profissionalizada (OLIVEIRA, 1999).

Ainda segundo o autor, o planejamento representa o momento maior em que o executivo explicita, de maneira estruturada, entre outros assuntos, a qualidade de sua visão do futuro da empresa familiar, de seu nível de criatividade, do seu conhecimento interativo dos fatores externos e internos da empresa, bem como de seu nível de risco assumido.

Para Passos et al. (p. 25, 2006), planejamento estratégico é a prática de analisar o presente e traçar o melhor caminho para alcançar objetivos futuros.

As esferas da família, do patrimônio e da empresa requerem cada uma seu próprio processo de planejamento, por isso, no subcapítulo a seguir o planejamento do processo sucessório ganhará será melhor evidenciado.

Planejamento do processo sucessório

Tanke (2005 p. 73) define planejamento sucessório como um processo formal em que são desenvolvidos planos que assegurem que as substituições sejam prontamente identificadas para preencher as principais posições na organização, ele apoia as metas estratégicas e a missão da organização e é apoiado pelos programas de treinamento e desenvolvimento.

Para o autor, o planejamento sucessório por meio de uso de quadros de substituição ou sucessão, pode-se prever a oferta futura de dirigentes pela análise da oferta atual em relação aos padrões de avanço em sua organização.

O planejamento do processo sucessório requer uma perspectiva ampla quando se observa a organização e não apenas um método envolvendo o degrau acima, e através do acompanhamento do desenvolvimento e da preparação de candidatos potenciais aos cargos no âmbito da organização, auxilia a assegurar a disponibilidade dos empregados necessários para trabalhar nela (TANKE, 2005).

Charan (2009) diz que o planejamento de sucessão é uma via de mão dupla e é importante

ter discussões aprofundadas com as pessoas, de forma que saibam, com clareza, como são vistas pela organização. Uma vez que sabem se são vistas como um potencial de transição, crescimento ou domínio e quais são os requisitos, elas podem tomar decisões realistas sobre o que fazer em seguida e o quão agressivamente desejam se desenvolver.

Para que a sucessão aconteça é necessário que haja um planejamento da sucessão, pois por um lado, o sucessor deve se preparar para o cargo e por outro, o sucedido deve tornar esse processo mais claro, informando aos familiares detalhes de como está o encaminhamento para escolha do sucessor (LEONE, 2005).

Além disso, o planejamento da sucessão na empresa familiar precisa ser integrado ao planejamento financeiro e tributário, uma integração que não pode ser feita do dia para noite. Um número crescente de empresas familiares está tentando encontrar o árbitro certo bem antes que a decisão tenha que ser tomada e, idealmente, deve ser bem antes que os membros da família comecem a discordar em relação à sucessão (DRUCKER, 2002).

Para a elaboração do planejamento do processo sucessório, Oliveira (1999, p. 32:34) sugere que seja elaborado em fases como apresentadas a seguir:

Fase 1 – Identificação dos resultados a serem alcançados

Uma ideia é que essa identificação dos resultados esperados e que esteja interligada com um processo estruturado de planejamento estratégico, incluindo o delineamento de uma rede escalar de objetivos.

Fase 2 – Estabelecimento do perfil básico do profissional

Devem ser considerados conhecimento e habilidades do executivo sucessor, tendo em vista os resultados a serem alcançados.

Esse perfil deve ser estabelecido de forma interativa com as forças que deverão impulsionar a empresa familiar ao longo do tempo (criatividade, inovação, tecnologia, cultura organizacional baseada em melhoria, equipes multidisciplinares e etc.) e também algumas questões básicas de gestão (controle sistemático dos custos, ganho por economia, diferenciação e etc.).

Fase 3 – Ampla discussão dos resultados esperados e do perfil básico do executivo sucessor

Essa é a fase do fechamento do processo de sucessão, tendo em vista as fases anteriores. Se bem trabalhada, o processo sucessório tem elevadas chances de ser bem-sucedido.

Fase 4 – Escolha do executivo sucessor

A escolha pode ser fácil ou difícil, dependendo do que ocorreu nas fases anteriores. O nível de negociação deve ser bem aguçado entre as partes, bem como a franqueza e honestidade, que deve sustentar o debate e a escolha do executivo sucessor.

Fase 5 – Implementação e avaliação da sucessão

Essa é a fase da consolidação do processo sucessório. O executivo catalisador da sucessão deve concentrar, sempre que possível, esforços e atenção nessa fase para que a evolução seja a mais adequada possível (OLIVEIRA, 1999, p. 32:34).

Já para Lodi (1987), são sete os estágios de desenvolvimento dos sucessores para depois haver a passagem do bastão. São eles:

1º- Preparação da Atitude

Atitudes importantes para com o trabalho e o negócio familiar geralmente são formados durante os primeiros 25 anos de vida. Habitualmente esse estágio inclui trabalho em tempo parcial na

empresa familiar, viagens de negócios ocasionais com o dono ou um mentor. Idealmente, o autor sugere de três a cinco anos de experiência de trabalho fora. O autor indica que o desenvolvimento da atitude diante da vida profissional envolve muita dedicação, responsabilidade e credibilidade.

2º - Entrada

Discussões sérias e detalhadas sobre sucessão só devem começar depois que o jovem entrou na empresa. Isso acontece quando o sucessor assume um cargo efetivo na empresa. Neste estágio, inclui integração, treinamento, orientação e desenvolvimento de relações com outros empregados. Aqui também começam a observação de seu desempenho, liderança, capacidade de decisão e tomada de risco.

3º - Desenvolvimento no negócio

Esta fase ocorre quando o (a) sucessor (a) deve conseguir a melhor experiência possível de trabalho. Ele ou ela deve cultivar as técnicas e aptidões, inclusive as complementares. Deve haver uma educação no próprio trabalho sobre a história, cultura estratégica e filosofia do negócio. Se um sucessor não é o melhor candidato a liderança isso deve ficar óbvio neste estágio. Se ele não assumir o comando de uma unidade importante e mostrado resultado, nos anos seguintes as chances de ser o sucessor efetivo diminuem ou até desaparecerem.

4º - Desenvolvimento da Liderança

Neste próximo estágio, os planos do sucessor se estendem sobre todos os outros cargos, para que ele (a) possa se tornar responsável por todo o negócio. É aqui que o sucessor deve desenvolver habilidade de trabalho em equipe e tomada de decisão participativa. Se houver mais de um candidato à sucessão, esse também é o momento em que o líder natural emerge e ocorre a auto seleção. Já está claro quem vai ser o futuro presidente e qual o papel dos demais sucessores.

5º - Seleção

Quem será o sucessor? Em processo que haja mais de um é nesse estágio que o caminho é seguido.

6º - Transição

Neste período a autoridade e responsabilidade são transferidas ao sucessor. Este é o tempo em que o sucessor se envolve no estabelecimento da estratégia e escolhe a sua própria equipe administrativa.

7º - Novo Ciclo

A sucessão na empresa familiar para Lodi (1987) é um processo que não deve ser nunca negligenciado. Não muito depois da transição, os novos líderes devem começar a falar sobre a nova geração de liderança. Recomeça o processo de sucessão com a nova geração.

Para Bernhoeft (1989), o tempo passa e é imprescindível que haja planejamento do processo sucessório, pois o futuro da organização não pode ser comprometido mesmo sem seu fundador.

Para o autor sem um planejamento as complicações podem sair do controle, como em caso de falecimento, em que pode gerar brigas e disputas por herança e falta de discernimento para continuar o negócio.

O autor analisa ainda algumas etapas que envolvem o preparo do sucessor, são elas:

a) Motivação para o negócio

Para ele é imprescindível gostar do negócio no qual vai se envolver e não assumir a sucessão apenas para não desagradar aos pais. Qualquer que seja a atividade, não importa seu gênero ou origem, há necessidade de encará-la como algo que provoca emoções, desafio e satisfação.

Este processo de motivação do sucessor deve ser iniciado com bastante antecedência, mas sem rigidez. É importante levar em consideração que motivação é basicamente algo interior, embora possa ser despertada por estímulos externos.

Nesta etapa também pode ser resumida na habilidade do sucessor em conduzir suas relações com o sucedido. Não basta ser filho (único ou ungido pelo pai), a relação entre ambos é importante para todo o processo. Vale considerar se há respeito mútuo ou se a relação é baseada em temor, ódio, endeusamento, ou equilíbrio de visão realista de defeitos e virtudes.

b) Conquistar seu espaço

Um dos erros mais comuns no processo da sucessão em empresas familiares ainda segundo Bernhoeft (1989) é considerar que o conceito de “príncipe herdeiro” é suficiente, ou seja, que o sucedido escolhe ou determina quem será o sucessor. Normalmente, este procedimento é inadequado, pois o sucessor pode não se preocupar em apresentar seus méritos para alcançar seus resultados.

Com sua experiência em consultoria ao autor indica que há necessidade de que o sucessor conquiste seu próprio espaço, porque sentirá o valor e a importância desta vitória.

O processo de conquista de espaço deve começar na própria família, o sucessor precisa ter o apoio das pessoas na estrutura familiar. Mas, tão importante quanto no ambiente de casa é conquistar o espaço também na empresa. Ele precisa ter certeza que cada fração de poder conquistado não lhe dará apenas força, mas também autoconfiança. Com todo este processo de conquista, o sucessor consegue implementar seu próprio estilo nos negócios (BERNHOEFT, 1989).

c) Desenvolvimento do sucessor

Bernhoeft (1989, p. 82) coloca a palavra “desenvolvimento” propositadamente, para não dar margens a relacioná-la apenas ao treinamento convencional. Ele menciona a importância de aliar o processo formal de ensino à prática de administração de um negócio. Para tanto, é necessário que o sucessor leve em consideração algumas perguntas:

- Por onde começar na empresa? Um bom início deve ser áreas de interesses do sucessor, onde possa contribuir efetivamente, o que faz parte da conquista de espaço.
- Cursar o quê? Mesmo sendo uma pergunta difícil de responder, envolve muitos pontos. No Brasil, a formação acadêmica está desassociada às opções futuras, por isso deve-se encaminhar para os interesses pessoais. Outra alternativa é pensar em formações de nível técnico, embora ainda seja muito presente a ilusão do diploma de ensino superior.
- Trabalhar na empresa ou fora dela? A melhor solução, segundo Bernhoeft, é a mescla entre as duas oportunidades. Trabalhar na empresa proporciona mais conhecimento da “cultura da casa” e melhores condições de intervir, posteriormente, onde julgar necessário. Por outro lado, o exercício de atividades em outras empresas permite o sucessor ter uma visão mais abrangente de estilos administrativos, que não os mesmo do fundador e seus executivos.
- O que é mais importante? Aqui, Bernhoeft recomenda que o sucessor tenha cada vez mais uma visão ampla do ambiente em que estará convivendo. Por meio de atividades extracurriculares, como palestras, seminários, programas no exterior, relacionamento com outros sucessores para trocar experiências, cursos de cultura geral, etc., o sucessor pode ampliar os horizontes e ter um preparo mais abrangente antes de assumir suas novas responsabilidades.

A seguir será apresentado a partir das pesquisas realizadas em estudos disponíveis sobre o assunto, como funciona o processo sucessório em empresas familiares.

O PROCESSO SUCESSÓRIO NAS EMPRESAS FAMILIARES

De acordo com Venosa (2006, p.1) “suceder é substituir, tomar o lugar de outrem no campo fenômenos jurídico. Na sucessão, existe uma substituição do titular de um direito”.

Ao analisar o processo sucessório em empresas familiares brasileiras Lodi (1987) afirma que é possível identificar um período de crise da sucessão por ocasião da passagem do bastão do fundador para seu sucessor. Primeiro, em virtude de o empreendedor desenvolver extremo culto à personalidade, ser autocrata, concentrar decisões, sacrificar a família, criar obstáculos à profissionalização e ter dificuldades em treinar e avaliar os filhos, o que acaba por prejudicar o processo sucessório.

De acordo com Bernhoeft (1988, 28:30), o encaminhamento do processo sucessório nas empresas familiares passa a ter uma influência na sobrevivência e expansão da empresa, embora continue sendo relegado a segundo plano, tem sido na maioria das vezes extremamente complexo devido as seguintes razões: divergência entre sócios, número excessivo de sucessores, desinteresse dos sucessores pelo negócio, diferenças muito marcantes na participação acionária, divergências entre familiares e insegurança dos funcionários quanto ao futuro da empresa.

Por isso, o processo sucessório é uma fase em que é preciso se ter grande cuidado quanto à sobrevivência e a continuidade da empresa, de forma a não comprometê-la. (COSTA; LUZ, 2003).

Mas na prática de que maneira se dá a passagem?

Para Passos et al. (2006) a passagem acontece como no revezamento no atletismo. A beleza da prova está no sincronismo quase perfeito dos corredores. A passagem não acontece em um momento isolado, mas em zona de transição, em que ambos estão correndo em velocidade muito próxima da máxima, e mais perfeita será essa passagem quanto menos os espectadores conseguirem percebê-la.

Portanto, a partir da visão dos autores, parece ser possível afirmar que a sucessão é, sim, um processo e ao mesmo tempo é o resultado desse processo.

MÉTODO

Segundo Hubner (2001, p. 41) o método pode ser descrito como uma seção fundamental em qualquer projeto de pesquisa e teses em geral.

Ainda segundo a autora, no método deve ser explicitada a lógica da ação a ser seguida pelo pesquisador, além dos principais fenômenos a serem estudados, suas ramificações, inter-relações e a forma de se obtê-los.

Na concepção de Gil (1999) a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. Uma das suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados.

O estudo qualitativo será baseado em pesquisa descritiva bibliográfica para identificar planos de sucessão em empresas familiares e, apontar as possíveis ações preventivas que facilitam o processo e minimizam os conflitos.

Para esse estudo será utilizado três autores de sucessão da literatura, identificando cada plano e as principais características para um planejamento adequado de sucessão sem conflitos.

Cervo e Bervian (1983, p.55) definem a pesquisa bibliográfica como a que explica um problema a partir de referências teóricas publicado em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Ambos os casos buscam conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existente sobre um determinado assunto, tema ou problema.

PROCEDIMENTOS

Os dados foram coletados através de levantamento bibliográfico a partir da utilização de livros, artigos, monografias, teses e dissertações adquiridas de fontes seguras de consulta (Medline, Lilacs, Bireme, Scielo, Google Acadêmico, Biblioteca das Universidades Federais, etc.), e a seguir

serão apresentados alguns desses dados coletados e que envolvem os construtos desse estudo.

ANÁLISE

Tabela 1. A Comparação do Planejamento do Processo Sucessório

	Lodi	Oliveira	Bernhoeft
Preparo Prévio	<ul style="list-style-type: none"> - A sucessão começa quando os filhos ainda são pequenos; - O sucessor seja preparado para trabalhar na empresa; 	<ul style="list-style-type: none"> - A sucessão começa quando os herdeiros estão na infância; - O planejamento deve começar o mais cedo possível; 	<ul style="list-style-type: none"> - Enfatiza a importância de tratar, desde cedo, o processo sucessório como um todo e levar em consideração: vida pessoal e profissional do fundador, a comunidade, os clientes, os fornecedores, os parceiros, a concorrência, etc.
A escolha do sucessor	<ul style="list-style-type: none"> - A escolha deva ser racional; - O sucessor deve ser da família apenas se for competente; - Deve ser escolhido depois de ter trabalhado na empresa (em diversos cargos) e de ter desenvolvido liderança. 	<ul style="list-style-type: none"> - Deve estabelecer o perfil básico do sucessor; - Deve haver amplo debate dos resultados esperados e do perfil do sucessor; - Deve estabelecer critérios e parâmetros de avaliação; - A escolha deve ser baseada na verdade; - O sucessor pode ser da família desde que seja competente; 	<ul style="list-style-type: none"> - O sucessor deve ser escolhido com o maior cuidado, de modo que não parem dúvidas sobre sua capacidade de manter os valores esposados pelo sucedido; - Deve haver motivação do sucessor pelo negócio; - O sucessor deve conquistar seu espaço como futuro sucessor (na família e na empresa);
Desenvolvimento e Carreira	<ul style="list-style-type: none"> - O sucessor (familiar) possa trabalhar dentro da empresa e fora dela; Indica que deve haver uma educação no próprio trabalho sobre a história, cultura estratégica e 	<ul style="list-style-type: none"> - O sucessor herdeiro tem treinamento mais extenso e pode ser treinado desde a juventude; - A sucessão familiar mantém o comando e a cultura organizacional; 	<ul style="list-style-type: none"> - O sucessor (familiar) tenha chance de trabalhar dentro da empresa e fora dela; - O sucessor tenha visão ampla e faça atividades extracurriculares;

Profissionalização	filosofia do negócio;	- A sucessão profissional está em evolução;	
	- Desenvolver a liderança;	- O sucessor profissional agrega novos estilos e filosofias de administração;	
	- Espaço para errar, em outras posições na organização;	- Contratar profissionais do mercado, pois agregam resultados positivos e interessantes para empresas familiares;	- A empresa deve profissionalizar os familiares que já ocupam cargos na empresa e qualificá-los para manter a gestão profissional ou para que possam assumir outras posições.
	- Os familiares em cargos gerenciais devem ter formação para atuar como tal ou contratar profissionais do mercado.	- Profissionalizar os familiares que já trabalham na empresa ou qualificá-los para assumir futuras posições na empresa.	

Fonte: Os autores, adaptado de: Lodi (1984), Oliveira (1999) e Bernhoeft (1989)

Parece possível afirmar que há um consenso entre os autores pesquisados, pois todos acreditam que a sucessão deve ser tratada desde a fase inicial dos futuros sucessores.

Neste sentido, Lodi (1998) e Oliveira (1999) compartilham a opinião. Para os autores, a sucessão começa muitos anos antes, quando os filhos ainda são pequenos. Ao longo deste extenso caminho, que separa a infância do momento da transferência, muitas medidas devem ser tomadas.

Bernhoeft (1989) também concorda que a sucessão começa desde cedo, mas o autor enfatiza a importância de tratar o processo sucessório como um todo e levar em consideração a vida pessoal e profissional do fundador, a comunidade, os clientes, os fornecedores, os parceiros, a concorrência e os demais públicos com quem ela trata.

É também ponto de concordância entre os autores que avaliação profissional do sucessor deve se sobrepôr aos laços de famílias, porém para Bernhoeft (1989) a questão da vocação e motivação aparece em maior evidência, bem como a conquista de espaço na empresa e na família.

Já para Lodi (1998) essa avaliação idealmente acontece com o sucessor já no exercício de cargos de gestão na organização, enquanto Oliveira (1999) recomenda que haja amplo debate para a escolha do sucessor, e defende que, critérios e parâmetros de avaliação sejam pré-estabelecidos.

Com relação ao desenvolvimento e a carreira também há um consenso entre os autores, que concordam que trabalhar dentro na empresa familiar antes do processo sucessório faz com que eles conheçam e possam manter a cultura, a filosofia do negócio e os valores da organização.

Neste ponto os autores também acham interessante ter experiências profissionais fora da empresa familiar, mas Lodi (1998) enfatiza o desenvolvimento da liderança dentro da organização, enquanto Oliveira (1999) destaca novos estilos de administração levados de fora para a empresa familiar e Bernhoeft ressalta a importância das atividades extracurriculares.

Em termos de profissionalização, antes de qualquer passo em relação à sucessão, os autores concordam com a necessidade de ter profissionais com formação adequada para atuar nas empresas familiares. Eles mencionam profissionalizar os familiares que já trabalham na empresa e qualificá-los para ocupar futuras posições.

De acordo com Lodi (1986, p. 25), a profissionalização implica a substituição de

administradores familiares por gerentes contratados e assalariados que costumam levar a empresa a adotar práticas administrativas mais racionais e menos personalizadas.

Em outras palavras, a empresa familiar se profissionaliza quando sua administração passa para as mãos de executivos profissionais, em geral recrutados no mercado, muito embora este executivo possa ser também alguém da própria família, que tenha recebido formação adequada para assumir o comando gerencial da empresa (LODI, 1984).

Para Bernhoeft (1989), para profissionalizar uma empresa, não é necessário retirar a família do controle do negócio e entregá-lo a um grupo de administradores extremamente competentes, mas sim realizar um processo de profissionalização de dentro para fora, envolvendo todas as partes comprometidas no processo. Isto é, como abordado no capítulo 3, profissionalizar os familiares que já trabalham na empresa ou qualificá-los para assumir futuras posições na empresa.

Oliveira (1999) destaca que a profissionalização em empresas familiares tem suas vantagens e desvantagens e está em significativa evolução. Em sua obra, ele defende a todo o momento que as análises têm de ser o mais realista possível. E, como consultor, ele coloca questões, hipóteses e dicas para serem discutidas pela família e posteriormente avaliadas.

Entre as vantagens que existem na sucessão profissional nas empresas familiares o autor afirma que é possível considerar que um executivo profissional – aquele que não é membro da família do fundador - pode trazer experiências acumuladas em outras empresas e um nível de conhecimento bastante interessante para a empresa familiar.

Além de a empresa familiar poder receber novos estilos e filosofias de administração por conta dos conhecimentos anteriores, os executivos profissionais são relativamente fáceis de serem substituídos, separando com maior facilidade aspectos emocionais (OLIVEIRA, 1999).

Em contrapartida, o autor também afirma que as mesmas razões que favorecem a sucessão profissional também são desvantagens para as empresas familiares. Receber e incorporar novos estilos e filosofias de administração pode fugir da maneira de ser da empresa familiar e não compartilhar da mesma cultura organizacional, e ainda, ao mesmo tempo em que o executivo não tem laços emocionais familiares, ele se sente mais livre para recolocação de sua posição no mercado corporativo, ou seja, há uma possibilidade maior de perdê-lo.

Berfonheft (1989) e Oliveira (1999), neste ponto, destacam uma vantagem da sucessão profissional. Ambos citam que o despreparo ou a falta de vocação dos herdeiros dificulta a continuidade do negócio e isso pode ser observado a partir de que, poucas empresas familiares sobrevivem a quarta geração ou daí em diante elas são raras ou não existem.

Passos et al. (2006, p. 25) vai além e menciona a educação da próxima geração: “foco na educação dos familiares como um todo e não apenas de alguns eleitos. O objetivo é construir um forte senso de coletividade. É uma atividade continua e sem fim.”

Para os autores, a atual geração precisa cuidar do próprio desenvolvimento e voltar seu olhar para próxima, transmitindo, por exemplo, noção que a empresa não é um plano de previdência que garantirá de forma tranquila o futuro de todos. Há riscos e muito trabalho envolvido no esforço de perpetuação.

Sobre o planejamento do processo sucessório, como visto no capítulo 4, os autores separam em estágios, fases e etapas para que a passagem do bastão seja bem sucedida, seja para desenvolvimento do sucessor em si, como o Lodi (1998) e Bernhoeft (1989) indicam, ou com foco no planejamento em si, como o Oliveira (1999) recomenda.

CONCLUSÕES

Acompanhar o processo sucessório de forma adequada, além de agregar valor à organização e aos membros participantes do processo, demonstra possibilitar que a empresa não deixe que seu destino seja definido meramente por imprevistos sem ser dada a devida importância qual o tema merece.

Com a realização desse estudo parece ser possível afirmar que a empresa familiar, como um organismo complexo com estágios previsíveis de evolução e ao mesmo tempo com características específicas próprias de cada família, se souber enfrentar os momentos cruciais e apresentar finais bem sucedidos – como a aceitação da diversidade e dos conflitos e a criação de fóruns coletivos de

decisão – a empresa familiar terá, sim, um futuro promissor.

Não há receita pronta para o processo sucessório, uma solução única que se aplique a todas as situações. Se assim fosse, tudo seria fácil e prático e não dependeria de estudos, cases ou consultorias, e ainda assim, faltaria a consistência necessária para que o processo de mudança se sustentasse em longo prazo.

Parece ser verdade que ainda existe no mercado certo preconceito em relação às empresas familiares. Uma visão pejorativa de que esse tipo de companhia, enquanto estiver nas mãos da família, dificilmente terá futuro, o que considerando a pesquisa realizada não há elementos suficientes para sua comprovação.

A teoria apresentada neste trabalho poderá enriquecer o tema sucessão familiar e apresentar cada plano e suas principais características para um planejamento adequado de sucessão e um processo contínuo, que requer planejamento e aprendizado para que a empresa continue prosperando por muitas gerações.

Desse modo, o que se espera a partir de então é que esse estudo possa trazer maiores contribuições para o tema, e como sugestão final para os pesquisadores fica o direcionamento quanto às questões metodológicas. Seria interessante e importante, por exemplo, que estudos futuros contemplassem um número significativo de participantes para que a partir de suas contribuições, pudessem ser obtidos resultados que apresentassem uma melhor interpretação dos assuntos aqui tratados.

REFERÊNCIAS

ALVESSON, M. **Cultural perspectives on organizations**. Cambridge: Cambridge University Press, 1993

BERNHOFER, R. **Empresa Familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1989

_____. **O processo de sucessão numa empresa familiar: como conduzi-lo. Tendências do Trabalho**. Rio de Janeiro, pp.28-30, jan. 1988

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

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. São Paulo: Elsevier Brasil, 2005

COSTA, F.J.; BATISTA, P.C.S. **Profissionalização da empresa familiar: um estudo de caso numa escola privada**. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. Anais... Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p. 770-781.

DYER, W. G., Jr. **Cultural change in family firms: anticipating and managing business and family transitions**. San Francisco: Jossey Bass, 1986.

DRUCKER, P. **O Homem, a Administração e a sociedade**. São Paulo: Nobel, 2002

ESTOL, K. M. F.; RAC, M. C. F. **O Processo Sucessório e a Cultura Organizacional em uma Empresa Familiar Brasileira.** Revista de Administração Contemporânea, São Paulo, v. 10, n. 4, Out./Dez. 2006

ERSICK, K. E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, D. M. M.; LANSBERG, I. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares.** São Paulo: Negócio, 1997.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1999.

LANGAN-FOX, J.; TAN, P. **Images of a culture in transition: personal constructs of organizational stability and change.** Journal of Occupational and Organizational Psychology, 70(3), 273-293, sep, 1997

LANK, A. G. **Sucessão na gestão: desafio chave.** In: ÁLVARES, E. Governando a empresa familiar. Rio de Janeiro: Qualitymark; Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2003.

LEONE, N. M. de C. P. G. **Sucessão na empresa familiar – preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado.** 1. ed. São Paulo, Atlas, 2005.

LIMA, J. B. de; BORGES, A. F.; CARVALHO, F. A. de P. **Construção do processo de sucessão em empresas familiares: transmissão gerencial e patrimonial.** In: ANPAD. 31., 2007, Rio de Janeiro. Anais... Brasília: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.

LODI, J. B. **A empresa familiar.** 5. ed. São Paulo, Pioneira, 1998.

_____ **A Ética na empresa familiar.** São Paulo: Pioneira, 1994.

_____ **O Fortalecimento da Empresa Familiar.** São Paulo: Pioneira, 1984.

_____ **Sucessão e Conflito na Empresa Familiar.** São Paulo: Pioneira, 1987.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos do Operacional ao Estratégico.** 14ª ed. São Paulo: Saraiva, 2011

NOGUEIRA, L. S. J. **Sucessão em empresas familiares: um estudo multicaso na Amazonas – núcleo de pesquisa engenharia de produção e desenvolvimento local- E-papers serviços editoriais LTDA.** Cadernos do Núcleo de engenharia de produção e desenvolvimento local a UEA Volume 2, 2012

OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório.** São Paulo: Atlas, 1999

PASSOS, E. et al. **Família, família, negócios a parte: Como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar.** 5.ed. São Paulo: Gente, 2006

PEDHAZUR, E. J.; SCHMELKIN, L. P. **Measurement, design and analysis: an integrated**

approach. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1991

PETTIGREW, A. M. **On Studying Organizational Cultures.** Administrative Science Quarterly, 2(4), 570-581, 1979

RUSSO, D. R. **Problemas das micro e pequenas empresas – um estudo junto aos clientes do Balcão SEBRAE** – Sede Porto Alegre. Porto Alegre, Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2002 Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-23112013000200009&script=sci_arttext <último acesso em 18 d julho de 2012, 18:23>

SCHEFFER, A. B. B. **Sucessão em empresas familiares: dificuldades e ações preventivas.** Porto Alegre, UFRS, 1993.

SCHEIN, E. H. **How culture forms, develops and changes.** In R. H. Kilmann, M. J. Saxton, & R. Serpa (Eds.). Gaining control of the corporate culture (pp. 17-43). San Francisco: Jossey Bass, 1985

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership.** 2nd ed. San Francisco: Jossey Bass, 1992

TANKE, M. L. **Administração de recursos humanos em hospitalidade.** Miami, Flórida, livro online acesso em 27.06.2014 google book edição brasileira Editora: CENGAGE LEARNING NACIONAL Edição 2005

TAVARES, M. G. P. **Cultura organizacional: uma abordagem antropológica da mudança.** Rio de Janeiro: Quality Mark, 1991

TOMEI, P. A.; BRAUNSTEIN, M. L. **Cultura organizacional e privatização: a dimensão humana.** São Paulo: Makron Books, 1994

VIDIGAL, A. C. **Viva a Empresa Familiar.** Rio de Janeiro: Rocco, 1996