



**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**ÁREA: GESTÃO FAMILIAR**

**SUCESSÃO FAMILIAR NAS EMPRESAS BRASILEIRAS:  
APRESENTAÇÃO DE PROPOSTA DE ORIENTAÇÃO PARA  
O PROCESSO SUCESSÓRIO NAS EMPRESAS FAMILIARES**

**LUCIANA MARANHÃO DE OLIVEIRA E LIMA**  
**Matrícula nº 2030134-4**

**PROFESSORA ORIENTADORA: MARIÂNGELA ABRÃO**

**BRASÍLIA-DF, Novembro de 2006**

**LUCIANA MARANHÃO DE OLIVEIRA E LIMA**

**SUCESSÃO FAMILIAR NAS EMPRESAS BRASILEIRAS:  
APRESENTAÇÃO DE PROPOSTA DE ORIENTAÇÃO PARA  
O PROCESSO SUCESSÓRIO NAS EMPRESAS FAMILIARES**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de graduação em Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Prof.(a) Orientadora: MSc. Mariângela Abrão

**Brasília/DF, Novembro de 2006**

LUCIANA MARANHÃO DE OLIVEIRA E LIMA

**SUCESSÃO FAMILIAR NAS EMPRESAS BRASILEIRAS:  
APRESENTAÇÃO DE PROPOSTA DE ORIENTAÇÃO PARA  
O PROCESSO SUCESSÓRIO NAS EMPRESAS FAMILIARES**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de graduação em Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professora Orientadora: MSc Mariângela Abrão

Banca examinadora:

---

Prof(a). Mariângela Abrão  
Orientadora

---

Prof(a).  
Examinador(a)

---

Prof(a).  
Examinador(a)

Brasília/DF, Novembro de 2006.

“Os fundadores são mortais. O que é possível perpetuar são a obra e seus valores”.

(Renato Bernhoeft)

Dedico esse trabalho ao meu noivo Marcus Vinícius Malta, por toda ajuda e compreensão ao longo do curso, por todos os conselhos, que sempre me fizeram crescer como pessoa.

Agradeço aos meus pais o apoio que recebo em minha vida.

E ainda, à toda equipe de professores do curso de Administração que me ensinou a ser a profissional que sou.

E finalmente, um agradecimento especial à professora orientadora Mariângela Abrão, por ter me dado toda orientação necessária.

## LISTA DE FIGURAS

|                                                      |    |
|------------------------------------------------------|----|
| Figura 1 – Os públicos da empresa familiar .....     | 15 |
| Figura 2 – Interação conselhos e diretoria .....     | 19 |
| Figura 3 – Variáveis das sociedades familiares ..... | 26 |
| Figura 4 – Planejamento estratégico .....            | 26 |
| Figura 5 – Negócios atuais e futuros .....           | 29 |
| Figura 6 – Conselho .....                            | 31 |
| Figura 7 – Processo diretivo .....                   | 32 |
| Figura 8 – Sugestões para o processo diretivo .....  | 34 |

## SUMÁRIO

|          |                                                                                                   |           |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>INTRODUÇÃO .....</b>                                                                           | <b>9</b>  |
| <b>2</b> | <b>EMBASAMENTO TEÓRICO.....</b>                                                                   | <b>11</b> |
| 2.1      | Quando tudo começa .....                                                                          | 11        |
| 2.2      | Modelo e acordo societário .....                                                                  | 13        |
| 2.3      | Empresas multifamiliares .....                                                                    | 14        |
| 2.4      | Públicos da empresa familiar .....                                                                | 14        |
| 2.5      | Processo de sucessão familiar .....                                                               | 17        |
| 2.6      | Conselho .....                                                                                    | 19        |
| 2.7      | Processo diretivo .....                                                                           | 20        |
| 2.8      | Quando não há herdeiros .....                                                                     | 22        |
| <b>3</b> | <b>METODOLOGIA .....</b>                                                                          | <b>24</b> |
| <b>4</b> | <b>MANUAL DO PROCESSO SUCESSÓRIO PARA EMPRESAS FAMILIARES –<br/>Uma proposta de solução .....</b> | <b>25</b> |
| 4.1      | Início: o conhecimento da transição .....                                                         | 25        |
| 4.2      | Processo de planejamento na empresa familiar.....                                                 | 26        |
| 4.3      | Análise de negócios atuais e futuros .....                                                        | 29        |
| 4.4      | Conselho .....                                                                                    | 31        |
| 4.5      | Processo diretivo .....                                                                           | 32        |
| <b>5</b> | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>                                                                 | <b>35</b> |
|          | <b>REFERÊNCIAS .....</b>                                                                          | <b>36</b> |
|          | <b>ANEXO A - O PROCESSO DE SUCESSÃO NA SUA EMPRESA/SOCIEDADE....</b>                              | <b>37</b> |



## RESUMO

A presente monografia demonstra a importância da sucessão familiar nas empresas brasileiras. Geralmente, o fato é visto como, a primeira geração constrói o negócio, a segunda colhe os frutos e a terceira acaba com o que restou. Logo, a expectativa de vida da empresa vai encurtando. A sucessão na empresa familiar é considerada um problema, e conseqüentemente um fracasso, no crescimento e na manutenção da empresa, porque não há o processo de sucessão devido. Essa é uma tarefa complexa, porque sugerem mudança de mentalidade, visão micro e macro do empreendimento, focado no resultado, por todos os integrantes da família. No processo sucessório é essencial levar em consideração os vínculos afetivos, emocionais e culturais da estrutura familiar, como também, as questões religiosas. Inicialmente foram abordados os conceitos introdutórios sobre sucessão familiar e as particularidades. Em seguida foi apresentada uma proposta de orientação às empresas que vivenciam ou vivenciarão o processo sucessório. Essa proposta, nomeada de manual, explicita passo a passo de como deve ser feita uma sucessão familiar com sucesso. O manual se desenvolveu por meio de uma base conceitual, do que cada empresa familiar deve adotar basicamente para iniciar um processo de sucessão, com compromissos mútuos e esforços para assegurar a continuidade de sociedades de controle familiar.

Palavras-chave: sucessão familiar, empresa familiar, processo de sucessão familiar, processo sucessório.

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações familiares que possuem um bom histórico em relação à sua competitividade e capacidade de gerar valor econômico vêm em situação de risco quando se trata de iniciar o processo de sucessão.

Oliveira (1999, p.21) observa que:

70% das empresas em todo o mundo pertencem a famílias, esse percentual pode aumentar para as duas próximas gerações, se forem consideradas algumas vantagens das empresas familiares quando se analisa sua preparação para o futuro.

As vantagens são focadas nos aspectos referentes à qualidade: nos nomes vinculados aos produtos ou serviços que disponibilizam no mercado e a empresa suportar desaquescimentos da economia e continuar comprometidas com a relação família x empresa x mercado.

De acordo com especialistas do ramo de gestão empresarial, as empresas familiares brasileiras têm a vida média de nove anos. E de cada 100 fortunas brasileiras atuais, só 18 são herdadas. De dados internacionais, dois terços das empresas morrem na passagem de geração, ou seja, de cada 100 empresas fundadas, restam 33 na segunda geração e 11 na terceira. (TSUKAMOTO, 2005).

Todo fundador pretende perpetuar o seu negócio na família, principalmente para os filhos e agregados. E nela há a realização pessoal de conquistas e desafios, com valores tradicionais e investimentos, de anos de lutas para a construção da empresa.

Portanto, para que a empresa possa ser gerida pelos herdeiros, é preciso que estes primeiramente queiram e estejam cientes de sua posse e que os fundadores estejam prontos para entregá-la. É necessário que haja, então, um processo de sucessão familiar.

Existem dois tipos de sucessão: o familiar e o profissional. A sucessão familiar tem recebido mais atenções nas empresas familiares, porém a sucessão profissional é usada como evolução na empresa.

Se o herdeiro for competente, é viável entrar em um processo de sucessão familiar. O processo de sucessão familiar aborda a questão da profissionalização, o qual prepara a atuação familiar de seus herdeiros para a gestão da empresa, trazendo as vantagens de continuidade do comando familiar, com o interesse

societário do sucessor, não afetando a existência da família e dinamizando os conflitos.

O presente trabalho de pesquisa aborda o estudo da sucessão familiar nas empresas brasileiras, pois ela se faz necessária pela questão de existirem várias organizações de pequeno, médio e grande porte com esse perfil.

Este trabalho surgiu com a experiência real e momentânea da autora, cuja mãe é possuidora de uma micro-empresa e tem como objetivo pessoal que os filhos não a vendam, mas a administrem, em consequência disso, a pesquisadora decidiu aprofundar-se nas leituras bibliográficas sobre o assunto.

O trabalho apresenta um interesse acadêmico para autora, pois ela tem o propósito de continuá-lo futuramente, num estudo de mestrado, além do interesse social, de orientar uma proposta do processo sucessório para as empresas familiares.

A questão problema é: como orientar o processo de sucessão familiar, com vistas a evitar conflitos e promover a continuidade do negócio?

O objetivo geral do estudo é analisar a importância da sucessão familiar nas empresas brasileiras e identificar os fatores que geram conflitos familiares e como isso pode ser amenizado, com a criação de uma proposta de orientação para o processo sucessório nas empresas familiares.

Os objetivos específicos são verificar quais são os entraves e os facilitadores para o processo de sucessão familiar.

O método de procedimento utilizado foi o monográfico teórico-conceitual, que consiste num trabalho pesquisado bibliograficamente, por meio de artigos, livros e periódicos. Trata-se de uma pesquisa aplicada, qualitativa e exploratória. As pesquisas exploratórias, na maioria das vezes, constituem-se em estudos de caso e/ou bibliográficos.

O presente trabalho foi dividido em quatro capítulos. O primeiro trata do embasamento teórico. Foram apresentados alguns autores que expõem suas pesquisas e experiências e, logo em seguida, foram abordados os conceitos ligados à sucessão familiar.

O próximo capítulo trata da metodologia da monografia. O terceiro analisa as informações e dados teóricos levantados e formula uma cartilha sobre o processo de sucessão familiar. Por último, apresentam-se as considerações finais do trabalho.

## **2 EMBASAMENTO TEÓRICO**

Vários autores abordam o assunto sucessão familiar nas empresas brasileiras, entre eles, Renato Bernhoeft (1996) e Djalma de Oliveira (1999). Esses nomes são alguns dos principais especialistas brasileiros no assunto, responsáveis pelos processos de transição de grandes empresas familiares no Brasil.

Eles explicam o que é uma sucessão familiar, como fortalecer e manter uma sociedade familiar e como se dá o processo sucessório. Este trabalho percorre o mesmo caminho.

### **2.1 Quando tudo começa**

A preocupação principal do fundador é viabilizar o sonho, ideal ou necessidade de sobrevivência. E as origens das sociedades familiares no Brasil são observadas dessa preocupação.

De acordo com Gardesani (2001, p.229),

Em termos históricos, as empresas familiares surgiram no Brasil com as companhias hereditárias, no início do século XVI, logo após ser descoberto por Portugal. Por serem companhias hereditárias, estas poderiam ser transferidas, por herança, aos herdeiros dos capitães que administravam as terras. Com a necessidade de segmentação das companhias hereditárias para melhor administrá-la e, conseqüentemente, sua transferência aos herdeiros, foi incentivado o início de vários outros empreendimentos, tais como construção de estradas, centros de distribuições, etc. Anos mais tarde, com o processo imigratório, principalmente dos italianos, que começaram com seus pequenos negócios, sendo fundadores pessoas que trouxeram alguma competência técnica do estrangeiro, trabalhando na tecelagem e, a seguir, iniciando seu próprio negócio, seguidos dos portugueses, alemães, judeus, árabes e, numa corrente mais recente, dos japoneses, houve um grande incremento destas empresas.

Numa sociedade familiar é visto um vínculo muito forte na família, sejam por questões religiosas e/ou traços culturais. E isso contribui para a criação e desenvolvimento da empresa. Nesse momento, inicia-se o processo da primeira geração, onde o fundador é o mais importante elo entre família e empresa.

Geralmente, as características do fundador são de autoritário, centralizador, patriarcal, e de tomar decisões rápidas. É uma fase em que o fundador acumula

riquezas, para posteriormente serem distribuídas entre e pela família.

Oliveira (1999, p.18), explica que:

O início desse tipo de empresa está ligado a fundadores pertencentes à família e apresenta forte interação e até, em muitos casos, inconveniente superposição entre políticas e os valores empresariais e as políticas e os valores familiares.

Nessa geração toda a família está ligada e apresenta forte interação, pois todos estão a serviço da empresa e todos querem o sucesso do empreendimento, porque é ela que garante o sustento da família.

E complementando, Bernhoeft (1996, p.25) afirma,

Uma das grandes dificuldades das sociedades familiares na primeira geração é dar início ao processo que viabilize uma gradativa separação entre família, propriedade e gestão. Isso não é fácil pelos fortes envolvimento emocional que estão presentes nesta etapa da empresa-família.

A fase inicial de uma empresa familiar de primeira geração é construída por meio de economias capitalistas, com início de idéias, investimento e empenho de indivíduos empreendedores e parentes. Porém, constata-se que 70% das empresas familiares encerram suas atividades com a morte do fundador, com uma média de vida de 24 anos e, dos 30% das que passam à segunda geração, uma minoria perdura até a terceira geração. E muitas destas empresas são pequenas propriedades que raramente irão crescer ou ser passadas para a próxima geração, mas que estão entre as maiores e mais bem sucedidas do mundo. (GARDESANI, 2001).

Entretanto, muitos fundadores pretendem deixar a empresa para os filhos como herança, entretanto, sem a preocupação com o processo sucessório adequado. Em consequência, a empresa pode acarretar um fardo para os herdeiros, porque o pai quer que o filho administre a empresa como se fosse da sua própria realização pessoal. E isso pode acarretar uma frustração futura.

Bernhoeft (1996, p.26) assegura que “a realização pessoal dos herdeiros deve levar em conta suas próprias fontes de realização. E nessa qualidade ele pode, perfeitamente, ser um herdeiro acionista, herdeiro conselheiro ou herdeiro gestor. Mas a opção é sua”.

Bernhoeft (1996, p.48) complementa ainda:

Além dos vínculos afetivos e familiares existe também um elo representado pela relação societária. E o mesmo acontece na Empresa. Ela já não é mais uma Empresa de um só dono que tudo decide. Existe agora uma influência nova a ser administrada, que é uma Sociedade pulverizada que controla o capital da Empresa.

O processo de sucessão é importante porque viabiliza a transição com o fundador vivo, havendo um modelo e um acordo societário. (BERNHOEFT, 1996).

Oliveira (1999, p.27), coloca alguns pontos de vantagens da sucessão familiar, entre eles:

- a. Ter continuidade do comando familiar na empresa. Naturalmente, esta só é uma vantagem se o executivo herdeiro for uma pessoa competente.[...]
- b. Ter processo decisório ágil com elevado grau de flexibilidade para implementação das ações. Essa situação ocorre, principalmente, nos casos de adequada interação entre os membros da família. [...]

Em contraposto, as desvantagens descritas por Oliveira (1999, p.29) são “ocorrer disputa de poder entre membros da família, ter dificuldade em demitir o executivo sucessor e existir dificuldade em desempenhar diferentes papéis”.

## **2.2 Modelo e acordo societário**

De acordo com Bernhoeft (1996, p.49), o modelo societário é quando “a capacidade de diálogo dos componentes familiares será de vital importância para análise e criação de um modelo societário”.

As características do modelo societário são separar e administrar interesses da família, propriedade e empresa, com a construção de uma missão coletiva, que viabilize a sobrevivência da empresa, como a realização, a satisfação pessoal e profissional dos sócios. E também, controlar a pulverização da sociedade. (BERNHOEFT, 1996, p.49).

O acordo societário, Bernhoeft (1996, p.49) conceitua, como “a forma de regular as relações estabelecidas no Modelo Societário”.

O acordo societário gera e exige compromissos, com direitos e deveres que represente a vontade das partes, antecipando os conflitos e que regulando os interesses individuais, familiar, societário e da empresa. (BERNHOEFT, 1996).

### **2.3 Empresas multifamiliares**

As empresas multifamiliares são compostas por diversas famílias, de um mesmo tronco originado do fundador, porém na terceira ou quarta geração. Sendo que esse tipo de empresa nasce da associação entre duas ou mais famílias em torno de um empreendimento econômico comum. (GONÇALVES, 2000).

A questão das empresas multifamiliares não têm sido identificadas como empresas familiares devido ao fato de existirem vários sócios, diferenciações próprias, relações entre pessoas sem nenhum parentesco, como consequência, nenhuma história comum, se tornando vulneráveis. E como Gonçalves (2000, p.108) complementa “pois aquilo que é de todos pode tornar-se o que não é de ninguém”. E esse tipo de empresa nasce da iniciativa, negociação e acordo entre indivíduos que acreditam na possibilidade de somar suas competências para atingir objetivos mais altos.

### **2.4 Públicos da empresa familiar**

As organizações são compostas por vários públicos, nos quais se podem distinguir os acionistas, clientes, fornecedores, funcionários e comunidade. Cada um deles tem relações, interesses e objetivos diferentes na sua relação com a empresa. (BERNHOFET, R.; GALLO, M., 2003).

A empresa familiar, além dos grupos mencionados acima, está submetida à uma série de outros, muito próximos, que devem ser olhados com bastante cuidado e interesse. De acordo com os autores, são eles: (i) membros da família, (ii) membros da família que são proprietários; (iii) proprietários que não pertencem à família; (iv) membros da família que trabalham na empresa; (v) membros da família que são proprietários e trabalham na empresa; (vi) executivos da empresa sem vínculo com a família; (vii) proprietários pertencentes à família e que trabalham na empresa; (viii) membros da família que são proprietários e ocupam posições estratégicas na sociedade.

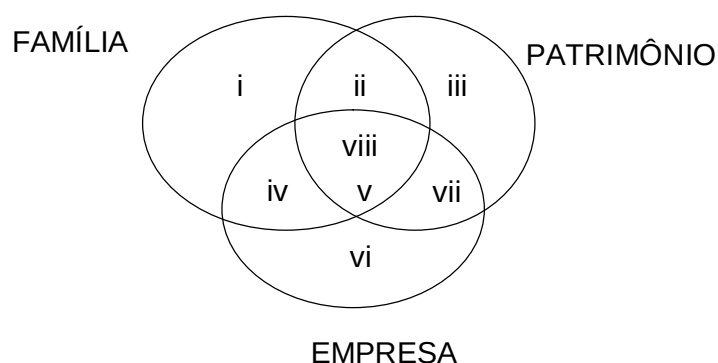


Figura 1 – Os públicos da empresa familiar

Fonte: Elaborada pela autora. Adaptada de Bernhoeft e Gallo (2003).

Ainda segundo os autores Bernhoeft e Gallo (2003), as características são as seguintes:

(i) membros da família são pessoas próximas que participam de almoços, reuniões, eventos como batizados, casamentos, aniversários, falecimentos e tantos outros. É onde o relacionamento família-empresa aparece, no qual detém muito poder e dinâmica própria. E estes vínculos são regidos por fatores emocionais.

Os membros da família precisam ser preparados e sensibilizados para a sucessão familiar, pois não existe uma fórmula para regulá-los por meio de uma lógica que é útil nas empresas.

(ii) membros da família que são proprietários é um agrupamento mutável ao longo das gerações. São pessoas que possuem forte interesse em relação à empresa e ao patrimônio, sofrendo alterações de interesses muito grandes a cada novo agrupamento no controle da empresa.

Como este grupo está preocupado em agregar valor ao conjunto de bens – propriedades, imóveis, negócios – seu comportamento tende a ser diferenciado dos outros, pois ele depende dos recursos geridos na empresa.

O grupo fica mais complexo com o aumento de herdeiros, casamentos, filhos ou separações. E o preparo destes membros como acionista é fundamental, logo, cada geração deve ampliar o valor do patrimônio herdado.

E os responsáveis por isso serão os familiares que tenham se tornado



proprietários.

(iii) proprietários que não pertencem à família, em alguns casos, são vários componentes de origens e grupos familiares diferentes, originados na primeira geração.

Existem também situações em que o fundador oferece alguma participação para executivos ou profissionais que acompanham o processo de crescimento do negócio há muito tempo.

Este conjunto de pessoas não pode ser desconsiderado porque visa à perpetuação da sociedade ou empresa.

(iv) membros da família que trabalham na empresa. Este grupo tem a dificuldade de separar propriedade e empresa, assim como, sente maior segurança com o vínculo familiar do que com a competência profissional.

Outra dificuldade para este público é a decisão de despedir algum deles, porque a ligação familiar dificulta o caráter profissional, e as relações continuarão existindo em almoços, festas e eventos familiares.

O grande desafio da família e de quem trabalha na empresa é não ser afetado por alguma decisão tomada no âmbito organizacional.

Por fim, ao tratar de qualquer processo na empresa familiar, este público não pode estar em segundo plano. A influência dentro da família e nos negócios pode ser prejudicial caso não haja um tratamento de forma adequada.

(v) membros da família que são proprietários e trabalham na empresa. Neste grupo as pessoas se sentem importantes e podem cometer erros ao confundir o papel de acionista com as atribuições do cargo que ocupam.

É importante que este público se submeta à hierarquia, disciplina, política salarial e outros procedimentos organizacionais para que os papéis não se confundam, e tenha a humildade de avaliar se ele é a melhor opção para obter resultado para a empresa.

Como familiar, o pensamento na qualidade de proprietário é o de agregar valor ao seu patrimônio.

(vi) executivos da empresa sem vínculo com a família. Este público tem que ter a capacidade de adaptação na dinâmica de uma empresa familiar. Exige cuidados de separar a relação preferências pessoais com as exigências profissionais.

Este grupo deve se sentir integrado, motivado e comprometido com a filosofia

dos sócios e da família.

(vii) proprietários não pertencentes à família e que trabalham na empresa são os públicos já descritos, proprietários que não pertencem à família e membros da família que trabalham na empresa.

(viii) membros da família que são proprietários e ocupam posições estratégicas na sociedade são os conselheiros. Por meio de Conselhos que se constituem em fóruns distintos e competentes para lidar com questões estratégicas do capital.

Segundo os autores, qualquer empresa familiar que possua planos para assegurar sua continuidade deve ter atenção a este grupo.

## 2.5 Processo de sucessão familiar

Dando início ao processo de sucessão familiar, o planejamento é o ponto inicial usado como orientação para se estabelecer uma situação desejada para a empresa.

A função do planejamento em empresas familiares, em relação às outras funções administrativas, é a de minimizar os atritos entre executivos parentes. Os atritos nestas empresas são geralmente maiores do que em empresas profissionalizadas, portanto, a abordagem deve ser muito bem definida e operacionalizada. (OLIVEIRA, 1999).

A partir do momento em que os executivos da empresa familiar considerarem importante o planejamento, seu enfoque será mais amplo e interativo. Isso porque, os tipos e metodologias de desenvolvimento serão necessários para a perfeita interligação e consolidação do planejamento em toda a empresa.

Oliveira (1999, p.49) explica que o planejamento empresarial pode ser dividido em:

**Planejamento estratégico** (que considera toda a empresa perante os vários fatores do ambiente empresarial), alguns **planejamentos táticos** (que correspondem a partes bem definidas da empresa e consideram abordagens e funções comuns ou homogêneas quanto a seu objetivo maior) e diversos **planejamentos operacionais** (que permitem aos executivos fazer interagir os aspectos macroempresariais com os aspectos microempresariais que podem ser alocados no dia-a-dia da empresa). (Grifo nosso).

Com base nesse conceito, o planejamento passa a ser uma metodologia gerencial que estabelece direção para a empresa familiar, visando interação entre o ambiente empresarial e as mudanças. Portanto, os executivos devem interagir, estruturar e consolidar o planejamento em nível estratégico com os outros planejamentos da empresa familiar, como os planejamentos táticos e os operacionais. (OLIVEIRA, 1999).

Ainda segundo Oliveira (1999), em cada empresa familiar haverá pequenas alterações de planejamentos com relação às outras empresas familiares.

O processo de planejamento na empresa familiar se dá passo a passo, em quatro fases distintas. Primeiramente, é feito o diagnóstico estratégico, no qual determina como e onde a empresa está; o segundo verifica a missão da empresa familiar, porque ela é o motivo central do planejamento estratégico; em seguida, são usados instrumentos prescritivos e quantitativos do processo de planejamento, no qual é uma análise de como a empresa familiar pode chegar à situação desejada; e por último, são feitos o acompanhamento e avaliação de como a empresa está indo para a situação desejada. (OLIVEIRA, 1999).

Além do mais, o processo de planejamento também inclui a análise de negócios atuais e futuros da empresa familiar, onde se explicitam uma análise sistêmica da organização, como os microambientes e macroambientes. Em seguida é feito um delineamento da estratégica básica dos negócios avaliados. (OLIVEIRA, 1999).

Depois de realizado o processo de planejamento na empresa familiar, a estruturação organizacional ficará mais bem ordenada, otimizada e alocada os recursos humanos, financeiros, materiais, equipamentos, tecnológicos e etc.

A estrutura organizacional, segundo Oliveira (1999, p.131), pode ser definida:

Como o conjunto ordenado e equilibrado das responsabilidades e autoridades dos executivos da empresa familiar, além do desenvolvimento de suas comunicações e a correspondente consolidação do processo decisório relacionado à atuação desses executivos.

O autor ainda evidencia ainda que “no desenvolvimento de uma estrutura organizacional eficiente, eficaz e efetiva, deve-se levar em consideração o comportamento e os conhecimentos das pessoas que terão de desempenhar as funções que lhes serão atribuídas”. (1999, p.131).

## 2.6 Conselho

Para Oliveira (1999), deve ser constituído um conselho formado por proprietários, executivos e profissionais ou consultores independentes. Este conselho trabalha para alavancar os resultados da empresa familiar. As empresas de sociedades anônimas são obrigadas a ter o conselho de administração, porém, é válida toda empresa familiar incluir pelo menos um conselho que atue nos moldes de um conselho de administração.

O nome do conselho pode variar para conselho deliberativo, conselho consultivo, conselho orientativo, etc. O importante, porém, é que exista um centro para debate e deliberação dos membros da ou das famílias proprietárias da empresa; e, mais ainda, que essas pessoas não necessariamente estejam ocupando cargos executivos na empresa familiar. (OLIVEIRA, 1999, p.153).

O conselho de administração junto com a diretoria é responsável pela administração da empresa. Mas os conselheiros tomam decisões em colegiado e tem a atribuição de delinear o planejamento estratégico, e os diretores agem individualmente e se ocupam de colocar em prática essas decisões tomadas pelos conselheiros. (OLIVEIRA, 1999).

O mesmo autor afirma que a constituição de um conselho de administração completa e heterogênea são 20% dos participantes sócios, mas não em cargos executivos na empresa familiar, 30% executivos da empresa familiar e 50% profissionais ou consultores que não sejam sócios ou executivos da empresa familiar.

Essa formação de conselho de administração daria à empresa familiar uma melhor qualidade nos debates e decisões, principalmente estrategicamente. E abordaria assuntos relacionados ao planejamento estratégico, marketing, reengenharia e organização empresarial, informações gerenciais, desenvolvimento organizacional e recursos humanos e, legislação fiscal e tributária.

A empresa familiar poderia ter, também, um conselho familiar. Este conselho seria formado pelos membros da família proprietária, e assim, teria uma interação direta com o conselho de administração e indireta com a diretoria executiva, conforme a Figura 2.

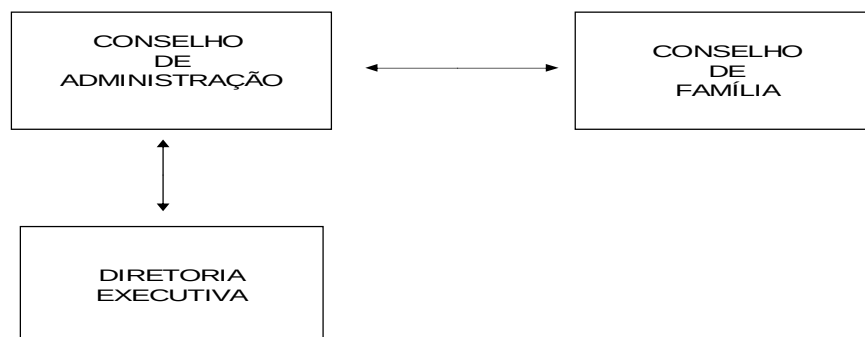


Figura 2 – Interação conselhos e diretoria  
 Fonte: Adaptado de Oliveira (1999). Elaborada pela autora

## 2.7 Processo diretivo

A atuação indireta com a diretoria executiva se dá pelo motivo da família não precisar estar no dia-a-dia da empresa. Devido ao fato, a família ficaria mais concentrada em novos negócios e na administração de seus bens pessoais, não interferindo nas atividades básicas da empresa.

O processo diretivo é importante para o desenvolvimento administrativo das empresas familiares, pois relaciona os dois papéis do executivo parente: o do executivo que atua diretamente na empresa e o do parente que é visualizado como profissional em um cargo representativo qualquer na empresa familiar.

Isso porque, os executivos parentes acham que estão acima de qualquer problema na empresa. Então, enfocar o processo diretivo requer atenção e cuidado, porque isso pode provocar reações e resistências ativas e passivas no processo.

A questão diretiva, segundo Oliveira (1999, p.185),

É a que mais sofre influência das pessoas – proprietários, executivos e profissionais da empresa familiar -, principalmente quando se lembra que a administração está cada vez mais focada no indivíduo, o que representa a necessidade de consolidar novos modelos diretivos e de gestão empresarial.

Os executivos herdeiros das empresas familiares devem determinar o que eles podem fazer pela empresa, e não o que a empresa pode fazer por eles. E os executivos parentes devem estar atentos ao valor dos funcionários, ao processo de descentralização, democratização da informação, redução do distanciamento

hierárquico, tendências para se trabalhar em equipe, a satisfação do cliente, capacidade de relacionamento, melhoria da integração e administração de tarefas e atividades, e consolidação nos níveis hierárquicos. (OLIVEIRA, 1999).

O autor acrescenta que “os proprietários e os executivos das empresas familiares não devem ter medo das mudanças, pois elas sempre trazem oportunidades, que, normalmente, são em maior número do que as ameaças”. (OLIVEIRA, 1999, p.188).

Os oito principais componentes do processo diretivo são: (i) supervisão; (ii) liderança; (iii) motivação; (iv) treinamento; (v) comunicação; (vi) participação, (vii) comprometimento; e (viii) decisão. (OLIVEIRA, 1999).

As definições podem assim serem resumidas:

(i) supervisão é a catalisação e a orientação dos recursos humanos, direta ou indiretamente aos subordinados, em direção aos objetivos e metas estabelecidas pela empresa familiar. Há também, a supervisão que envolve o aspecto do mando – autoridade formal - como resultado de uma estrutura forte estabelecida na organização.

A orientação dos recursos humanos envolve o conhecimento e a visão sistêmica no processo de tomada de decisão. A adequada supervisão interage com os outros sete itens, para uma ação efetiva.

(ii) liderança é o processo em que a pessoa é capaz de apreender necessidades do grupo e exprimi-las de forma válida, eficiente, eficaz e efetiva.

O líder é uma projeção de desejos realizados que representa um grupo. É um elemento carismático, comunicativo, provedor de soluções com base nas esperanças e satisfações do grupo.

Portanto, numa empresa familiar, o líder precisa ser objetivo em relação aos objetivos, desafios e metas estabelecidos no planejamento estratégico, ter iniciativa, empatia, criatividade a uma idéia inovadora ou a um *benchmarking*, saber delegar poderes, e buscar continuamente resultados esperados para a empresa família, estabelecendo e operacionalizando estratégias fortes e diferenciadas.

(iii) motivação é estimular e influenciar as pessoas para um objetivo específico. É a concretização de um resultado obtido e a otimização da produtividade setorial e global da empresa familiar.

(iv) treinamento é um processo educacional sistemático para a qualificação dos funcionários, e até dos executivos, proporcionando aprendizagem de

conhecimentos, atitudes e habilidades (motoras, cognitivas e interpessoais) em relação à função de cada um.

(v) comunicação na empresa familiar é feita da forma o que, como, quando, de quem, para quem, por que e quanto deve ser comunicado alguma mensagem. A eficácia da comunicação é evitar conversa fiada, ou seja, boatos.

E existem dois tipos de comunicação: formal e informal. É preciso verificar qual se encaixa na estrutura organizacional da empresa familiar. Dependerá, também, da necessidade do tipo de comunicação para cada fluxo da empresa, seja ela horizontal (entre unidades organizacionais diferente, mas no mesmo nível hierárquico), diagonal ou transversal (entre as unidades organizacionais e níveis diferentes), e vertical (entre níveis diferentes, mas da mesma área).

(vi) participação, neste caso, é a consolidação de uma administração participativa, envolvendo a democratização de propostas de decisão de vários níveis hierárquicos da empresa familiar.

(vii) comprometimento não é participar, e sim, se envolver no processo de decisão para a busca de resultados. O comprometimento se baseia no desenvolvimento das ações e consolidação dos resultados, chegando até a colocar cargos e empresas em jogo.

(viii) decisão é a escolha de um caminho entre outras alternativas que levam a um determinado resultado.

O autor ainda conclui que o executivo precisa tomar decisão independente do nível hierárquico que ocupa, por meio de conhecimentos e informações sobre operações da empresa familiar, concorrentes, fornecedores, mercado financeiro, mercado mão-de-obra, decisões governamentais, entre outros.

## 2.8 Quando não há herdeiros

Verifica-se também, “o outro lado da moeda”, quando o empresário ou mesmo o fundador não tem herdeiros. Sejam herdeiros familiares ou quando tem herdeiros, estes não são capacitados ou são desinteressados em assumir o negócio.

Por isso, Lodi (1984, p.49) expõe algumas alternativas de decisão:

1. Transferir o poder acionário para uma Fundação [...], com um contrato social onde o regimento do Conselho de Administração e a forma de eleição de Diretoria sejam cuidadosamente

elaborados.

2. Vender o controle a um acionista minoritário que já esteja na direção e tenha revelado talento empresarial.
3. Vender aos funcionários, combinando a fórmula da Fundação com a co-gestão, através da criação gradual de condomínios acionários.
4. Vender a um grupo selecionado de funcionários que constituem uma *holding*, para a aquisição e manutenção do controle acionário.
5. Procurar um comprador de fora. Estudar uma fusão, incorporação ou *joint-venture*, que evolua para a transferência do poder acionário para um outro grupo.
6. Liquidar ou fechar a empresa, total ou parcialmente, isto é, fazendo cisões societárias que levem a sucessivas liquidações.
7. Deixar cair, deixar como está, levando a empresa até o fim de sua resistência e legando-a, finalmente, a quem quer que seja o seu herdeiro.

Lodi também explica que as duas últimas decisões são práticas, porém não deixa a memória ou o nome do fundador perpetuar. As cinco primeiras decisões são trabalhosas, sendo que a primeira mantém o nome do fundador durante anos.

Ao decidir por uma sucessão fora da linha hereditária, o presidente deve assegurar a seus herdeiros o desfrute continuado de seus dividendos, através de uma solução administrativa competente, evitando, de um lado, interferências na administração e, de outro, a insuficiência da gestão da empresa, que se traduz em perda de patrimônio ou em queda de ganhos. (LODI, 1984, p.50).

Conforme as constatações, quando há o processo de sucessão familiar, é preciso que toda a família e o fundador estejam cientes da importância da transição. Para os autores estudados, o planejamento mostra-se o método mais apropriado para que tal situação ocorra, tendo incluído o Conselho e o que cada membro representa dentro e fora da organização. Quando não há herdeiros para a empresa familiar, é preciso que o fundador tome algumas decisões para continuar a empresa ou encerrá-la.



### 3 METODOLOGIA

Para a realização do presente trabalho, utilizou-se o método de abordagem dedutivo, que parte de um plano geral para o específico. Assim, foi abordado o tema gestão familiar até chegar à sucessão familiar nas empresas brasileiras.

O método dedutivo, na concepção de Lakatos e Marconi (2001, p.92) considera que “se todas as premissas são verdadeiras, a conclusão deve ser verdadeira”.

A metodologia tratada, segundo Gil (2002, p.41), tem o objetivo da pesquisa exploratória que significa:

Proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão.

O método de procedimento utilizado foi a pesquisa bibliográfica que é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído de livros e artigos científicos. E existem pesquisas elaboradas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Portanto, são usados os livros de referência, que têm por objetivo possibilitar a rápida obtenção de informações requeridas. (GIL, 2002, p.44).

Considerando-se que o interesse da autora era estudar a bibliografia de maior revelância e propor uma metodologia que orientasse o processo de sucessão em empresas familiares, foi feita uma pesquisa sobre os pontos, passos, dicas e conselhos, propostos por cada um dos autores estudados.

Posteriormente, buscou-se elaborar um instrumento que sirva como uma ferramenta para a orientação do processo sucessório.

## **4 MANUAL DO PROCESSO SUCESSÓRIO PARA EMPRESAS FAMILIARES – Uma proposta de solução**

Este capítulo apresenta uma proposta de orientação às empresas que vivenciam ou vivenciarão o processo sucessório. Deu-se o nome de: “Manual” para facilitar a referência e, oportunamente, possibilitar a transformação deste capítulo em um instrumento de orientação com o referido nome.

Para que haja uma tranqüila transição de sucessão familiar entre gerações, o processo de planejamento precisa ser bem elaborado e seguido para haver uma ótima administração empresarial. Este planejamento de sucessão familiar foi totalmente baseado nos autores Bernhoeft (1996) e Oliveira (1999).

### **4.1 Início: o conhecimento da transição**

A base do processo de sucessão é o fundador compreender que existe uma diferença entre criar algo e dar continuidade ao que construiu. O desafio do fundador é saber e compreender que, às vezes:

- (i) o que é edificado é muito maior do que ele próprio;
- (ii) os filhos não somente herdarão uma empresa, mas também, sócios que eles não escolheram;
- (iii) os relacionamentos familiares podem dificultar o surgimento de novas lideranças; e
- (iv) pode surgir a pulverização da propriedade, como consequência, o desaparecimento da figura do dono.

Cada subsistema, representado na figura (Fig. 3), tem o devido processo interno, características e particularidades. Com o início do procedimento interativo, decorre o processo da sucessão na sociedade familiar.

Na família, as características importantes são: o crescimento numérico em uma progressão geométrica. Ou seja, o número de pessoas que se incorporam à família vai crescendo significativamente. Nesse caso, entram os agregados (noras e genros), como os filhos, netos e outros. Há também a relação imposta pelo fundador, como a existência da emoção e do afeto na própria família.

Na propriedade, com a pulverização, há a consequência de sócios impostos.

Assim, o patrimônio passa a ser dividido entre todos que têm direito.

E na empresa a importância de determinar a unidade de comando, ou seja, saber quem manda, de quem é a última palavra e a quem recorrer no caso de dúvida, evita a luta pela liderança. E estabelece decisões rápidas, estrutura unida e ágil, e uma hierarquia, proporcionando uma solução duradoura.

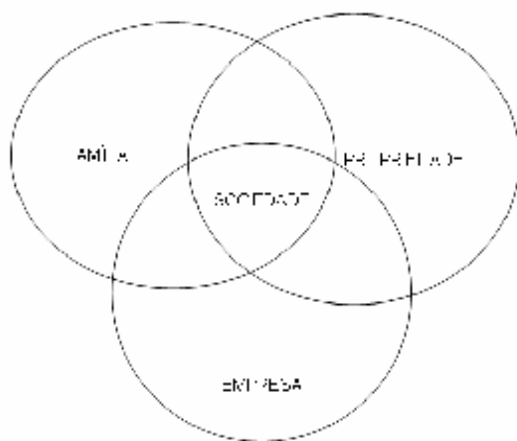


Figura 3 – Variáveis das sociedades familiares  
Fonte: Adaptado de Bernhoeft (1996). Elaborada pela autora (2006).

## 4.2 Processo de planejamento na empresa familiar

Primeiramente, no planejamento estratégico é abordado quatro fases: (i) diagnóstico estratégico, (ii) missão da empresa, (iii) instrumentos prescritivos e quantitativos do processo de planejamento e (iv) acompanhamento e avaliação.

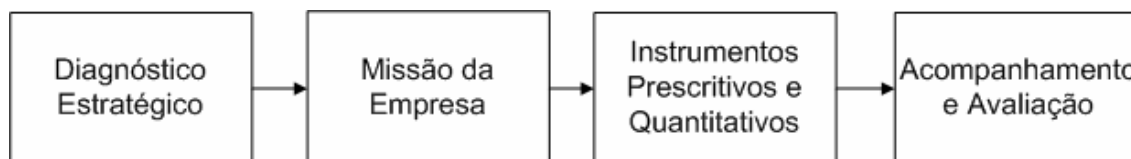


Figura 4 – Planejamento estratégico  
Fonte: Figura elaborada pela autora (2006).

(i) Diagnóstico Estratégico: determina “como a empresa está”, ou mesmo, “onde ela está”. É uma fase em que as pessoas representativas em várias atuações da empresa familiar verificam todos os aspectos da realidade externa e interna da organização.

As pessoas representativas identificam a visão da empresa familiar, consultando-se os acionistas, conselheiros e alta administração da empresa. Além da visão, essas pessoas também delineiam as questões estratégicas para o futuro da empresa. É preciso que todos debatam e estejam de acordo com esta etapa estratégica.

Em seguida, no diagnóstico estratégico, as pessoas representativas devem identificar a análise SWOT da empresa familiar, ou seja, pontos fortes (*strenghts*), pontos fracos (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) da empresa no ambiente externo e interno.

Para melhor entendimento, o ambiente externo é fator não controlável da empresa, são as oportunidades e ameaças. As oportunidades favorecem a ação estratégica da organização, desde reconhecidas e aproveitáveis pela própria empresa familiar. E as ameaças são obstáculos para a ação estratégica da organização, mas que poderão ser evitáveis, ou talvez não, em tempo hábil.

Importante avaliar o mercado nacional, mercado regional e internacional, a evolução tecnológica, fornecedores, aspectos econômico-financeiros e socioeconômicos, aspectos culturais e políticos, concorrentes, mão-de-obra, entidades de classe e órgãos governamentais.

Já o ambiente interno é o fator e subfator controláveis, porém, identificados anteriormente. São analisados os pontos fortes, fracos e neutros da empresa familiar.

Os pontos fortes são vantagens estruturais controláveis e que favorecem a organização perante oportunidades e ameaças do ambiente empresarial. Os pontos fracos são as desvantagens e os pontos neutros são critérios de avaliação que, no momento, não exigem sua classificação como ponto forte ou fraco.

No ambiente interno, o atributo mais importante a ser analisado é a estrutura organizacional. Isso porque, se a estrutura organizacional for bem definida e analisada, fica fácil aplicar certos processos administrativos e mudança no estilo da empresa familiar.

Outros atributos que podem ser analisados são produtos ou serviços, novos

produtos ou serviços, comercialização, sistema de informação, tecnologia, recursos humanos, resultados empresariais, recursos financeiros, controle e imagem institucional. Para empresa fabricante de produtos, os suprimentos e parque industrial entram na análise.

É bom ficar atento às mudanças que esses atributos podem a vir a ter, seja no nicho de mercado de atuação da empresa familiar, nos principais fornecedores, na própria tecnologia e nos concorrentes.

E por último, fazer uma análise competitiva, focando-se nos concorrentes. Há uma necessidade de haver empatia pelas empresas concorrentes, para então fazer uma análise situacional, e então, ter uma avaliação adequada do posicionamento competitivo da empresa familiar em relação aos concorrentes.

(ii) Missão da empresa é o motivo central do planejamento estratégico, é a razão de ser da empresa familiar. A missão deve estar relacionada com o estatuto da empresa, envolvendo uma visão ampla e expectativas da empresa familiar.

(iii) Instrumentos prescritivos e quantitativos do processo de planejamento da empresa familiar são como a empresa familiar pode chegar à situação que se deseja.

Portanto, os instrumentos prescritivos é a explicitação do que deve ser feito pela empresa familiar para se chegar à situação desejada. É feito por meio de estabelecimentos de objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas, projetos e planos de ações para a empresa familiar.

O objetivo é alvo ou situação que se pretende atingir; desafio é uma realização com prazo definido para atingir o pretendido; meta são etapas quantificáveis, ou seja, com prazos; estratégia é o caminho mais adequado para alcançar o proposto; política é a definição de valores da empresa, corresponde a base para a tomada de decisão; projetos são trabalhos a serem executados e planos de ação são diversos projetos quanto ao que será tratado.

E os instrumentos quantitativos são projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário associadas aos instrumentos prescritivos.

(iv) Acompanhamento e avaliação são a verificação se a empresa familiar está indo rumo à situação desejada. Se os instrumentos prescritivos estão sendo realizados a contento. Nesta fase, é importante avaliar o aspecto custo-benefício.

### 4.3 Análise de negócios atuais e futuros

A análise de negócio é verificar o panorama macro, o estágio atual e as principais tendências de negócio no Brasil, mas também, correlacionados com o exterior, por meio do aspecto global.

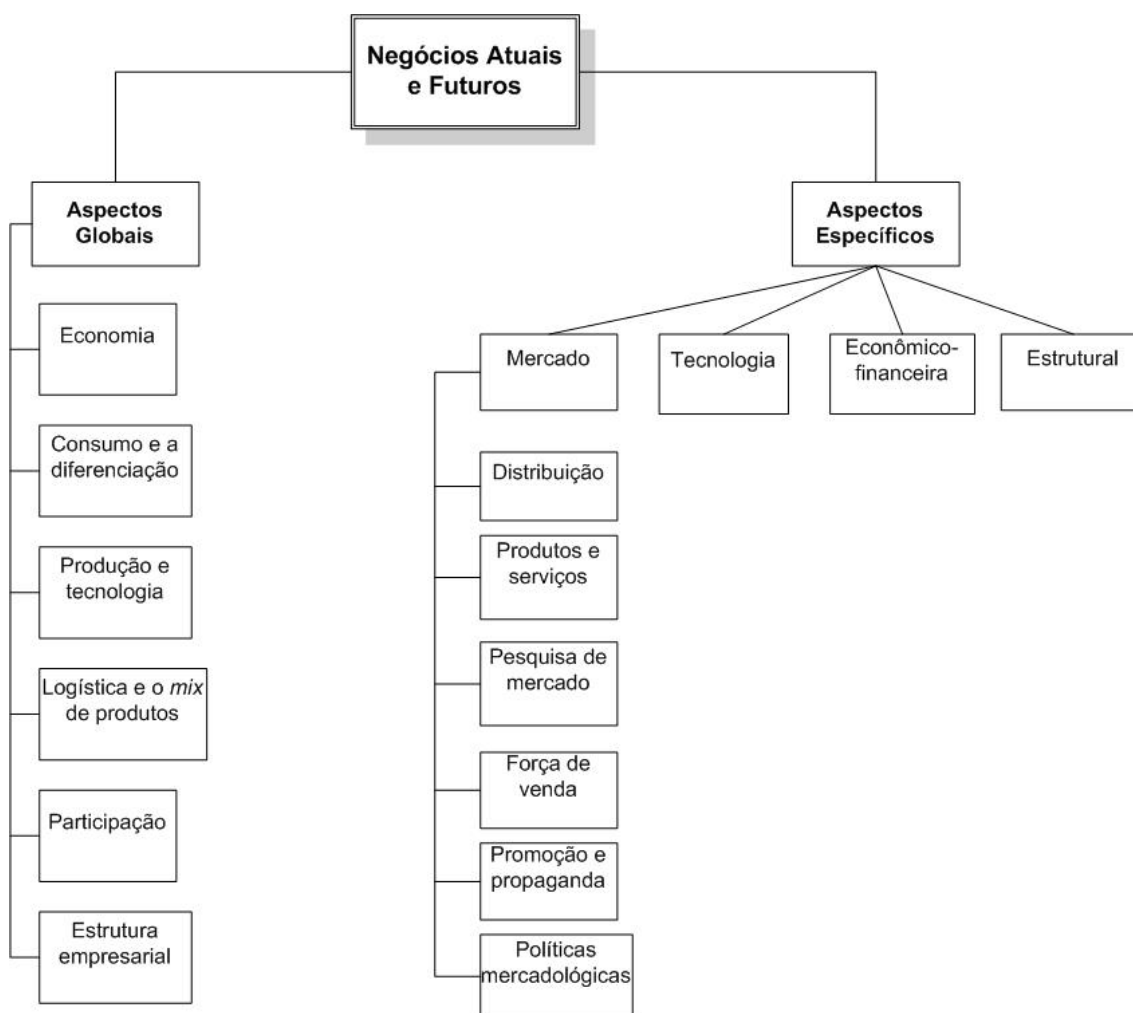


Figura 5 – Negócios atuais e futuros  
Fonte: Figura elaborada pela autora (2006).

Os aspectos globais básicos para a análise são:

- (i) a economia (elementos formadores da oferta dos produtos e serviços inerentes ao negócio, bem como os elementos formadores da procura atual e potencial);
- (ii) a tendência de consumo e a diferenciação de produtos e serviços;
- (iii) a produção e tecnologia envolvida;
- (iv) o sistema de logística e o *mix* de produtos envolvidos e a distribuição;

(v) a dimensão da participação do negócio na economia, por meio da análise do PIB, mercado interno e mercado internacional; e

(vi) a estrutura empresarial, como também, a análise de capacitação da empresa familiar para o novo negócio, como os aspectos tecnológicos, mercadológicos, capacitação de produção, distribuição, custos e preços, entre outros.

Entretanto, os aspectos mais específicos para o processo decisório no negócio atual são:

(i) Análise de mercado:

a) distribuição: analisar a forma de atuação da equipe de vendas, os distribuidores e representantes. O processo de estabelecimento de preços e as políticas e estratégias que contribuem para a vantagem competitiva da empresa familiar;

b) produtos e serviços: verificar o produto ou serviço que estão sendo oferecidos, o nome deste produto ou serviço, descrição básica, a embalagem, sistema de distribuição e responsabilidades, participação de mercado, analisar preço, promoção, qualidade;

c) pesquisa de mercado: analisar os dados gerais de mercado, interpretações e recomendações, sazonalidade, opiniões dos clientes, tendências de mercado, produtos ou serviços de sucesso, qualidade e preço. Isso tudo consolidado em pesquisas, distribuidores, vendedores e consumidores;

d) força de venda: verificar localização, quantas pessoas participam, as tarefas que desempenham, quotas de vendas, planos de trabalhos e benefícios, e critério de avaliação de resultados;

e) promoção e propaganda: analisar orçamento por produto, período e veículo (mídia), formas de elaboração de texto, e maneira proposta de como coordenar todo o processo;

f) políticas mercadológicas: estabelecer preços, desconto por quantidades, devolução de mercadorias, escolha de revendedores e pagamento de comissões.

(ii) Análise da tecnologia: analisar o nível de tecnologia disponível na empresa familiar, como também, como os funcionários estão aptos a trabalhá-la. Não esquecendo que a tecnologia precisa ser eficiente para os procedimentos administrativos, ser direcionado à pesquisa e desenvolvimento e para a empresa como um todo.

(iii) Análise econômico-financeira: analisar o sistema de planejamento e controle financeiro, e todo o sistema financeiro contábil, como relatórios, demonstrativos, projeções de lucro, políticas financeiras e fluxo de caixa. E analisar dados e informações dos balancetes e balanços da empresa familiar, comparados entre o ano atual com anos anteriores para uma melhor tomada de decisão.

(iv) Análise estrutural: abrange a estrutura organizacional, recursos humanos, logística e instalações. É importante verificar a eficiência, eficácia e efetividades desses aspectos na empresa familiar. A eficiência é a otimização dos recursos utilizados para a obtenção dos resultados, eficácia é a contribuição dos resultados obtidos para o alcance dos objetivos da empresa familiar e efetividade é a relação entre os resultados alcançados e os objetivos propostos ao longo do tempo.

#### 4.4 Conselho

O conselho é melhor explicado no embasamento teórico (p.19), o que se tem a acrescentar é que para evitar que o conselho fique concentrado nos negócios atuais da organização, ou seja, restrito aos familiares, amigos dos sócios e diretores executivos da empresa familiar, é interessante convidar participantes e conhecedores de outros campos de atuação, para assim, o debate ser mais amplo e interativo .

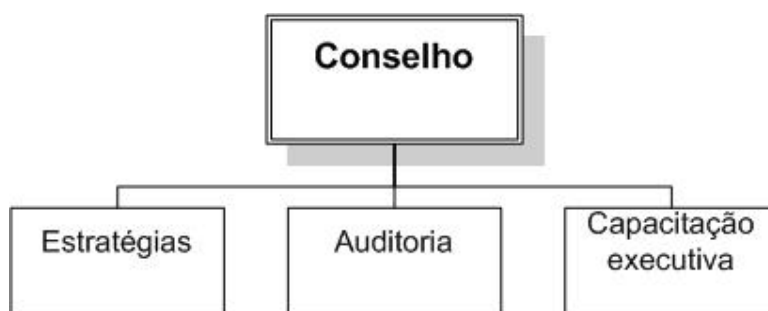


Figura 6 – Conselho

Fonte: Figura elaborada pela autora (2006).

É importante, que cada membro seja especialista em algum assunto a ser para debatido no conselho, seja na área de planejamento estratégico, ou mesmo, na área de legislação fiscal e tributária. Assim como, o conselho não deve atuar como polícia para a empresa, e sim como contribuinte, para alavancar os resultados da



empresa.

Algo primordial que pode fazer parte do conselho é a criação de comitês ou comissões específicas que tratem de assuntos um pouco mais trabalhosos:

(i) estratégias: com a finalidade de estruturar e operacionalizar, como implementar e utilizar técnicas para o processo de planejamento estratégico na empresa familiar.

(ii) auditoria: coordenar o processo de estruturação e operacionalização dos processos de análise e controle administrativos, contábeis, legais e éticas da empresa familiar.

(iii) capacitação executiva: coordenar o processo de estruturação e operacionalização das atividades de capacitação profissional, na área administrativa e tecnológica.

Esses comitês ou comissões facilitarão a criação de soluções para o conselho e conseqüentemente para a empresa familiar.

#### 4.5 Processo diretivo



Figura 7 – Processo diretivo

Fonte: Figura elaborada pela autora (2006).

Além dos oito principais componentes do processo diretivo, explicados no embasamento teórico (p.21), como supervisão, liderança, motivação, treinamento, comunicação, participação, comprometimento e decisão, é importante frisar que certas sugestões podem auxiliar na otimização do processo diretivo, como as seguintes:

(i) otimizar o quadro de pessoal da empresa, contratando multiplicadores de talentos: para isso os executivos devem criar uma cultura dentro da empresa e esses multiplicadores são ideais porque consolidam e disseminam técnicas e atuações dentro da empresa, melhorando resultados globais e setoriais da empresa familiar.

Como também, estabelece uma nova gestão de pessoas, com um novo perfil, capacitação, potenciais e novas contratações de pessoal.

Do ponto de vista de um funcionário, que trabalha ou venha a trabalhar numa empresa familiar, é importante que ele saiba ter “jogo de cintura”, competência, conhecimento, não entre em atrito com os membros da família, e lembre que o poder maior de decisão está no principal acionista da empresa.

(ii) identificar, consolidar e desenvolver o capital intelectual da empresa familiar: é representar um valor à empresa, somando-se competência e comprometimento. E a competência é um conjunto de conhecimentos, atitudes e habilidades (CHA's), e o comprometimento é o nível de motivação e atuação do profissional dentro da empresa.

(iii) consolidar o processo participativo com efetivo comprometimento para resultados: isso não é o comprometimento como um fim em si mesmo, como a participação nos resultados, é o comprometimento a fim de ampliar a criatividade e diminuir a resistências dos funcionários.

Então, é propiciar informações da empresa, dar *feedback*, adotar um sistema de comunicação aberto e interativo entre diversos níveis hierárquicos da empresa familiar, ter um bom sistema de avaliação e desempenho para os funcionários e implementar a cultura que a empresa familiar seja uma família.

(iv) conhecer detalhes do negócio: é a visão macro e específica da empresa.

(v) saber criar equipes integradas, consolidadas e compromissadas com os resultados estabelecidos para a empresa familiar.

(vi) ter visão de mundo, fluência internacional e cultura geral: é o evitar pensar pequeno e se distanciar da realidade mundial. Portanto, é essencial que o executivo parente conheça a realidade de cada unidade organizacional e os interliguem, formando um todo e direcione para as necessidades e expectativas de mercado.

(vii) o executivo herdeiro deve ser um líder.

(viii) acabar com os feudos: para acabar com isso, é preciso desenvolver uma elevada qualidade na comunicação interna.

(ix) conscientizar os executivos herdeiros de que serão donos da empresa: devem conhecer o negócio, aceitar os sócios que eles não escolheram e aprender a gostar da empresa.

(x) os executivos herdeiros devem ter atitude soberana no processo decisório, terem experiências acumuladas, serem receptivos às idéias dos outros, saberem

administrar e eliminar o sentimento de inveja, e estarem atento ao processo evolutivo da administração.

(xi) analisar o interesse e a possibilidade de a empresa familiar torna-se uma empresa globalizada.

(xii) ampliar a noção de responsabilidade pelos danos ambientais.

Porém, é difícil de operacionalizar essas sugestões, mas de qualquer forma, serve de ajuda aos proprietários e executivos da empresa familiar.

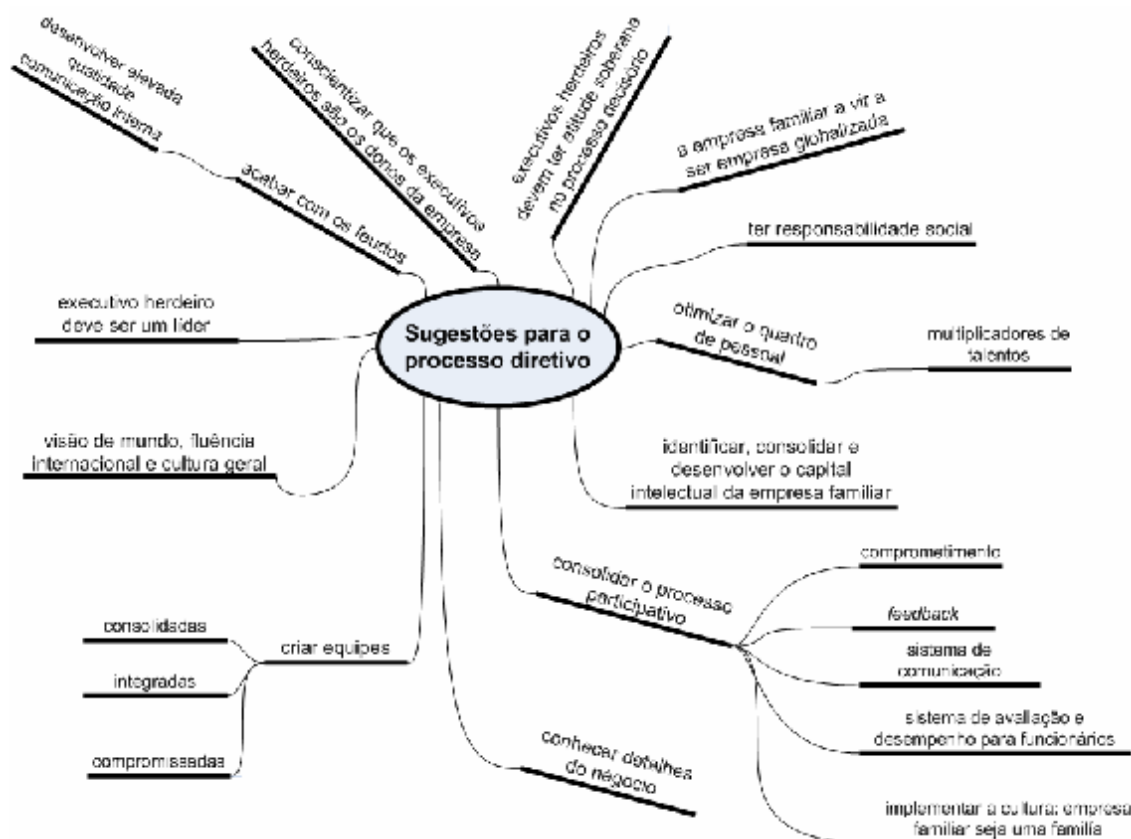


Figura 8 – Sugestões para o processo diretivo

Fonte: Figura elaborada pela autora (2006).

Portanto, assim se propõe a estruturação e condução do processo de planejamento sucessório para empresas familiares, abordando as áreas e conceitos amplos da administração estratégica.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A sucessão é um processo, não um ato isolado. Ela é imperceptível quando é feito de forma acertada. Portanto, o processo sucessório é de vital importância para a empresa familiar, e percebe-se que ele pode influenciar todos os indivíduos envolvidos no relacionamento familiar.

O planejamento do processo sucessório facilita a gerir os conflitos internos, principalmente do ponto de vista dos filhos, os quais passam por uma sucessão dolorosa. O planejamento também ajuda a educar e amadurecer os executivos herdeiros e os executivos parentes e como definir o passo a ser seguido para o sucesso da empresa.

O objetivo deste trabalho foi apresentar uma proposta de orientação para o processo sucessório nas empresas familiares. E esse objetivo foi alcançado, mas com algumas limitações, a saber:

- (i) a limitação da bibliografia disponível sobre o tema;
- (ii) o tempo exíguo, que inviabiliza um estudo aprofundado de múltiplos casos de empresas que já tenham passado pelo processo sucessório;
- (iii) o modelo apresenta as principais etapas para um planejamento adequado e correto de sucessão e descreve de forma clara as etapas mencionadas, entretanto, não são apresentados os procedimentos para execução dessas etapas na prática.

Para futuros trabalhos, recomenda-se a aplicação e validação do modelo aqui proposto e a criação de procedimentos para execução prática das etapas.

Planejar o processo sucessório é preparar a organização, os gestores e sucessores. Sucessos serão conseqüências de planejamento bem feito, fracassos serão obstáculos a serem superados com visão sistêmica e vontade de perpetuar o sonho do fundador empreendedor.

Tudo o que puder ser feito para potencializar o sucesso e minimizar o fracasso é altamente desejável para aumentar o tempo de vida das empresas que se encaixam neste perfil.

## REFERÊNCIAS

BERNHOEFT, Renato. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar)**. São Paulo: Senac - SP, 1996.

BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel. **Governança na empresa familiar**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

GARDESANI, Roberto. O processo de sucessão familiar. **Revista Unicastelo**, v. 4, n. 5, p. 229, mai.: 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4°. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, Sérgio de Castro. **Patrimônio, família e empresa**: um estudo sobre a transformação no mundo da economia empresarial. São Paulo: Negócio, 2000.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2001.

LODI, João Bosco. **O fortalecimento da empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1984.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.

TSUKAMOTO, Rogério Yuji. Encrenca familiar. **Gazeta de Ribeirão**, São Paulo, 2005. Disponível em <<http://www.gestare.com.br/encrencafamiliar.pdf>>. Acesso em: 09 ago. 2006.

## **ANEXO A - O PROCESSO DE SUCESSÃO NA SUA EMPRESA/SOCIEDADE**

### **QUESTÕES PARA REFLEXÃO <sup>1</sup>**

O processo de sucessão nas sociedades familiares é algo muito delicado. Não existe lógica ou racionalidade que o resolva integralmente. O que se necessita é um envolvimento e compromisso de todas as partes interessadas.

A figura chave é única para permitir e dar início às discussões e análises do tema é o próprio fundador. Quando este trabalho se inicia com ele em vida as possibilidades de sucesso são muito maiores. Mas exigem muito desprendimento e capacidade de entender que a obra e seus ideais devem ultrapassar sua existência.

Adiante estão algumas questões que, evidentemente, não esgotam o tema. Mas podem servir como ponto de partida para os primeiros diálogos no âmbito da família dos controladores e futuros sócios.

Existem questões para o fundador, a família e os herdeiros. Abaixo de cada questão você dispõe de algumas linhas para registrar suas observações, idéias ou ações que pretenda empreender. Vá em frente com bastante cautela, mas sem perder a determinação.

#### **Questões para o fundador**

- 1) Tenho consciência de que a obra que realizei deve prosseguir, independentemente da minha presença?
- 2) Tenho clara consciência de todo o legado (material, ético, moral e de valores) que deixo para os meus herdeiros?
- 3) Considero que a minha obra (a empresa) tornou-se maior que eu mesmo?
- 4) Caso positivo, o que estou fazendo para que ela não desapareça?
- 5) Estou realizando esforços concretos no sentido de me afastar das atividades da empresa?

---

<sup>1</sup> BERNHOEFT, Renato. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar)**. São Paulo: Senac\_Paulo, p. 115-118,1996.

6) Já encontrei um projeto de vida para preencher meu tempo e auto-estima na medida em que deixo a empresa?

7) Estou tranquilo em relação às garantias financeiras para o meu futuro pessoal?

8) Preparei meus herdeiros para que o controle dos negócios continue sob o comando da família?

9) Preparei e informei meus herdeiros sobre as providências legais e tributárias que tomei em relação às questões da herança?

10) Compartilhei todos esses pontos com minha esposa (ou esposo)?

11) Consigo estabelecer uma separação entre questões da família, propriedade e empresa?

12) Estimulei e facilitei aos meus herdeiros que fixassem um Modelo e Acordo societários?

13) Tenho consciência, e realizo esforços, no sentido de viabilizar a perpetuação da sociedade através dos meus herdeiros?

### **Questões para a família**

1) Todos os membros da família têm consciência de que aquilo que vão efetivamente herdar é uma sociedade de sócios que não escolheram?

2) Existe uma consciência, e ações efetivas, no sentido de que não haverá possibilidade para todos dependerem profissional e financeiramente da empresa?

3) Existe clareza quanto à pulverização do controle acionário da sociedade?

4) A estrutura familiar consegue lidar bem com seus conflitos? Eles são “abafados” ou claramente tratados?

5) A ausência do fundador e de sua esposa poderá tornar-se um problema?

6) Os “agregados” da família (genros e noras) têm uma participação ativa nas opiniões? São ouvidos? São respeitados?

7) Existem “valores familiares” que devem ser preservados?

### **Questões para os herdeiros (análise individual)**

1) Temos consciência de que vamos ser sócios?

2) Estamos dispostos a investir tempo e habilidades para buscar

conhecimentos e compreensão para este novo relacionamento?

3) Existe a possibilidade de escolhermos, entre nós, lideranças para atuarem na sociedade e na empresa?

4) Temos clareza sobre a necessidade de separar “os três chapéus” (família, sociedade e gestão)?

5) Estamos preparados para uma realização pessoal/profissional e financeira sem depender exclusivamente dos negócios?

6) Existem conflitos na nossa relação de irmãos, cunhados, noras que possam dificultar o consenso nas decisões?

7) Estamos conscientes de alguns valores que nossos pais nos transmitiram?

8) Estamos dispostos a preservá-los?

9) Quais são alguns dos itens mais importantes que nosso Acordo Societário deve conter?

10) Existem entre os herdeiros pessoas que não têm nenhum interesse em manter os negócios?

11) Alguém já manifestou o desejo de sair da sociedade? Vender sua parte?