

SUCESSÃO EMPRESARIAL: PROCESSO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS FAMILIARES

OLDONI PEDRO FLORIANI
LEONEL CEZAR RODRIGUES

(Universidade Regional de Blumenau – FURB)

Resumo

O processo de globalização, desencadeado pela revolução digital, tem causado um impacto enorme na estrutura trabalhista do sistema econômico capitalista. A perda de muitas posições de trabalho, por outro lado, tem dado oportunidade à formação de novos empreendimentos, especialmente os de caráter familiar. Um dos maiores problemas enfrentados pelas empresas familiares é exatamente o processo sucessório. O objetivo deste artigo é identificar as principais características do processo sucessório em empresas familiares. Para tanto, foram estudadas empresas familiares da região de Blumenau, Brasil, e de Trento e Bologna, Itália. Os principais resultados apontam as dificuldades, problemas e entraves enfrentados pelo empreendedor relacionados ao processo de sucessão familiar em seus negócios. Não há diferenças preponderantes entre o comportamento das amostras nacional e internacional, a não ser pelo formato preventivo de condução dos negócios por parte das empresas familiares italianas. Nossas conclusões são de que a maioria absoluta das empresas familiares não possui um plano de sucessão familiar. Há um despreparo generalizado para a sucessão, tanto do empreendedor, que irá ser sucedido, quanto do seu escolhido, quanto dos constituintes (empregados) da empresa. Há necessidade de estabelecer neste tipo de empresa um plano de sucessão ou no mínimo um plano contingencial, para evitar problemas inesperados e de certo modo freqüentes, relacionados ao processo sucessório.

Palavras-Chave: Empresa familiar; Sucessão familiar; Plano sucessório; Processo sucessório.

INTRODUÇÃO

As bases conceituais, estruturais e funcionais da empresa familiar remontam a época de quando ainda se usava a prática do “escambo”, isto é, a troca entre os indivíduos, de: produto por produto, produto por serviço, serviço por serviço e serviço por produto.

Nesta época, os sobrenomes familiares eram identificadores da atividade do indivíduo. Assim: o pescador possuía o sobrenome de “Fisher”; o caçador, de “Hunter”; o madeireiro, de “Woods”; o carpinteiro, de “Carpenter”; o ferreiro, de “Ferrari”; e assim por diante. A maioria desses nomes (em inglês, italiano, alemão etc.) acabaram por permanecer como nomes de família, através de gerações e gerações. Perpetuaram-se, assim, os nomes, embora nem sempre tenham também se perpetuado as profissões na família.

As famílias, portanto, transmitiam uma herança de pai para filho que, além do sobrenome, identificava a atividade produtiva do indivíduo. Quanto melhor e mais cotizada sua atividade, mais conhecido era seu nome. Em outros termos, a família era uma verdadeira empresa, de produção de alguma coisa ou de prestação de algum tipo de serviço. Naqueles tempos remotos, a maioria das atividades era afeta ao setor agrícola e de implementos de guerra.

Nos tempos modernos, a situação da atividade familiar como empresa não é muito diferente. A empresa familiar, via de regra, inicia seu histórico em decorrência de um sonho do seu fundador. A empresa cresce, expande e se solidifica. A tendência dos filhos em seguir os passos do progenitor, porém, parece hoje muito mais rara. Em decorrência disso, quando é chegado o momento de passar o bastão de mando da empresa a um herdeiro sucessor, começam as complicações no negócio familiar. Isso, quando não é antecipado o referido momento de sucessão, por conta de alguma situação inesperada e indesejada, como uma doença impeditiva (parcial ou total, temporária ou permanente) ou, até, o falecimento prematuro do fundador.

OBJETIVOS

O estudo visa enfocar as características comuns do processo sucessório nas empresas familiares da amostra nacional (Blumenau) e da amostra internacional (Itália), buscando identificar pontos comuns que integram os processos bem sucedidos e também aqueles que fazem parte dos processos mal sucedidos.

Adicionalmente, procura-se analisar também os fatores de fundo e os indutores que fazem parte do referido processo, observando-os à luz do cenário histórico e factual. Para tanto, a bibliografia escolhida serve de embasamento teórico – buscando subsídios junto às principais obras que versam sobre o tema “sucessão empresarial na empresa familiar” –, enquanto complementa-se a análise por meio da observação de casos práticos e extraídos das amostras. Esta análise centra-se mais nos exemplos originados em famílias cuja estrutura é do tipo “nuclear”, as quais são típicas e preponderantes nas duas amostras analisadas.

PROBLEMA E JUSTIFICATIVA

Em geral, fundadores desavisados parecem não perceber o crescimento progressivo da empresa e mantêm liberado o uso do patrimônio da mesma pelos membros da família. Isto cria entre os outros membros de sua família e funcionários da empresa percepções de injustiça, abuso de poder e distorções de valores e padrões.

Este comportamento inadequado para a cultura da organização pode levar facilmente à perda de idoneidade da empresa. Pode, também, provocar problemas de desestruturação do negócio, com impactos sérios sobre o processo sucessório. Há, por isso, recrudescimento de posições, intransigibilidade em negociações e inaceitabilidade de propostas e/ou pessoas.

Em segundo lugar, começam a aparecer problemas de profissionalismo, porque simplesmente o fundador não quer delegar poder. Não delegando não há possibilidade de profissionalização da empresa. Isto normalmente leva a um desempenho medíocre da

organização, com o conseqüente decréscimo de sua rentabilidade e possível transferência de mãos ou falência.

Finalmente, a terceira questão é a falta de planejamento sucessório. Existe uma grande diferença entre aquele que herda por disposição legal, daquele que o faz por vontade de quem está dispondo de seus bens. Ou seja, que decididamente cabe ao sucedido definir as regras da sua sucessão, planejando-a antes que esta se faça obrigatória por força de lei (em caso de morte ou impedimento permanente, por exemplo). A questão, contudo, é que parece ser muito elevado o número de empreendedores que não atentam para a sucessão, tornando-a muito mais um problema do que um processo de continuidade.

VENTURA (1993) aponta os processos de sucessão mal (ou não) planejados e malsucedidos como as principais causas da vida curta de empresas familiares. Ele indica, ainda, um estudo realizado nos Estados Unidos, que mostrou que *apesar do número de empresas familiares ser muito grande elas têm vida curta, ou seja, uma expectativa média de vida de apenas 24 anos* (p.117), em contraposição com uma vida média de 45 anos de empresas não familiares. Este mesmo estudo mostrou que, para cada duas empresas familiares que continuam com a segunda geração, quatro não o fazem; e que, dessas duas que são bem sucedidas, só uma delas passa para a terceira geração.

RELEVÂNCIA DO TEMA

A importância do tema “sucessão na empresa familiar” reside justamente na característica de ser, esse processo, um problema histórico que ronda, permanentemente, a vida útil e produtiva de um segmento econômico que congrega mais de 90% das empresas em geral, segundo autores tradicionais (LODI, 1987; BERNHOEFT, 1989; COHN, 1991; e outros).

GERSICK *et. al.* (1997, p. 2), por sua vez, ressaltam similar relevância em âmbito mundial, ao noticiarem que em torno de 40% das 500 maiores empresas nominadas na revista *Fortune* são de propriedade familiar ou controladas por famílias, representando a geração de metade do Produto Nacional Bruto dos EUA e empregando 50% da força de trabalho desse país. Na Europa, *chegam a compor a maioria das grandes empresas* e na América Latina, *constituem a principal forma de propriedade privada na maioria dos setores industriais*.

Na região de nossa pesquisa (Blumenau), o Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Blumenau (IPPUB) e a Associação Comercial e Industrial de Blumenau (ACIB) não possuem estatísticas exatas sobre as empresas de gestão familiar, mas asseveram que podem chegar a 90% da força econômica local. Por isso, estudos desta natureza são importantes porque podem contribuir para a longevidade média destas empresas ajudando o bom desempenho econômico local e regional.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

De maneira geral, autores tradicionais como LODI (1987), BERNHOEFT (1989), COHN (1991), DRUCKER (1995) e VENTURA (1993), dentre outros, quando se referem ao processo sucessório nas empresas familiares, o fazem identificando quatro elementos

fundamentais que compõem o cenário onde se desenrolam as ações deste processo. Assim, pode-se expressar esses quatro elementos ordenadamente, como na Figura 1, seguinte:

Figura 1. - Componentes do Processo Sucessório

A Família	A Empresa	A Empresa Familiar	O Plano Sucessório
<ul style="list-style-type: none"> • Unidade social • Valores passados de geração para geração • Histórico familiar • Berço do fundador e seus herdeiros e sucessores 	<ul style="list-style-type: none"> • Unidade econômica • Produtora de riquezas • Suporte comunitário • Fonte de emprego e renda 	<ul style="list-style-type: none"> • Representativa de grande parcela da economia mundial • Responsável pela manutenção e estabilidade de grande parte do mercado econômico e de igual parcela da sociedade 	<ul style="list-style-type: none"> • Envolve: a família, a propriedade e a administração • Possibilita a perpetuação da organização, quando bem elaborado e bem sucedido

Fonte: Adaptado de LODI (1987), BERNHOEFT (1989) e COHN (1991)

Ao longo da história, as famílias passaram por uma série de classificações, segundo iam se modificando as estruturas sociais onde residiam, ora mostrando a predominância do poder feminino (família matriarcal), ora transferindo para o masculino (família patriarcal), como na época moderna.

ENGELS (1964), em extenso estudo sustentado na pesquisa de MORGAN (1818), expõe os diversos tipos de famílias que foram aparecendo desde a era primitiva, os quais passam a ser sumariados na seqüência:

- Família sundiástica: é o primeiro tipo familiar que apresenta o sistema de consangüinidade em sua estrutura (espécie tosca de família), baseada num matrimônio facilmente dissolúvel, e que foi localizado entre os componentes da tribo dos senekas (Estado de Nova York – USA). ENGELS observa, sobre este tipo de família, que *As designações de “pai”, “filho”, “irmão”, “irmã” não são simples títulos honoríficos, mas, ao contrário, implicam em sérios deveres recíprocos, perfeitamente definidos, e cujo conjunto forma uma parte essencial do regime social desses povos* (p.27). Esta estrutura familiar é a imediatamente precedente ao tipo de família que pode ser considerado como “moderno”.
- Família consangüínea: é considerada a primeira etapa da escala familiar. Nesta, *os grupos conjugais classificam-se por gerações: todos os avôs e avós, nos limites da família, são maridos e mulheres entre si; o mesmo sucede com seus filhos, ou seja, com os pais e mães* (p.32). Este sistema, que definia irmãos e irmãs, primos e primas, todos como sendo irmãos entre si e, por conseqüência, maridos e mulheres uns dos outros, desapareceu em finais do século passado, quando ainda existiam resquícios dele na sociedade havaiana, vigente na Polinésia.

- Família punaluana: tipo intermediário e de passagem para a pré-moderna (família sundiásmica) excluía os irmãos das relações sexuais recíprocas, acabando com o matrimônio entre irmãos colaterais. Dentro desta classificação familiar, há uma certeza indiscutível: não se pode saber, com segurança, quem é o pai de uma criança, mas sabe-se quem é a mãe; o que leva a afirmar que a descendência só podia ser estabelecida do lado materno, reconhecendo-se, assim, apenas a linhagem feminina.

Do tipo denominado “sundiásmica”, a família ingressa na era moderna à forma classificada como “família nuclear” – pai, mãe e filhos. A família nuclear, segundo GRANATO & DE MARI (1999, p.108), está em franco processo de desaparecimento: *Dentro de mais vinte anos, a família nuclear, constituída de pais e filhos de um primeiro casamento, será minoria no país.*

A família nuclear é, basicamente, o tipo de família que constitui as empresas modernas de origem e gestão familiar, em praticamente todo o planeta. Esta formatação familiar, devido ao estreito vínculo entre seus membros é a mais crítica, no aspecto sucessório, já que cria obstáculos à participação de outros membros (agregados), quando da divisão de cargos na empresa familiar. Esses obstáculos, por sua vez, geram focos de conflito e de divisão familiar, na luta pelo poder e pela participação igualitária nos destinos de um empreendimento empresarial.

Na pesquisa realizada junto às duas amostras de empresas familiares (uma nacional e outra internacional), viu-se, praticamente em todas, essa possibilidade de conflito, tornando-o uma característica peculiar – e perigosa, no sentido de comprometer a perpetuação do empreendimento. O exemplo que pareceu mais positivo, no sentido de evitar esse tipo de conflito, foi o de GIANNI DEL FABBRO (empresa da amostra italiana), de quem advém a proposição de se dividir a empresa em vários outros empreendimentos, cada um adequado às preferências de atividades de cada um dos herdeiros e/ou sucessores.

A empresa e a empresa familiar, em si, ambas são uma forma de unidade econômica com princípios e métodos funcionais similares, em que pese haverem diferenças claras no contexto administrativo-gestor de cada uma delas. Ou seja, na empresa não-familiar (aberta), a gestão é atribuída a quem de direito *por competência*, por merecimento, por experiência, dentre outros atributos. Já na empresa familiar, a gestão pertence, inicialmente, ao fundador, o qual a passará a um herdeiro, muitas vezes mesmo que ele não possua competência e experiência para assumir tal encargo. É aí que reside uma das maiores diferenças, entre uma empresa familiar e uma não-familiar.

Esses detalhes é que definem a forma de funcionamento e o desempenho, determinando no longo prazo, se sobreviverão ou não. EHLERS (1999) atribui uma desvantagem à empresa familiar no que concerne aos critérios que a movem. Enquanto a empresa profissional valoriza a competência, a familiar prefere “acomodar” parentes em cargos, independentemente de suas capacidades e experiências.

DONNELEY e DEROSI (*apud* Zamorano, 1999) apontam como diferenciador entre a empresa familiar e a não-familiar o interesse, da primeira pelos aspectos *internos* (família e empresa da família) do negócio, enquanto a segunda reforça mais os externos, isto é, ao empresariais e sociais.

TIBA (1998, p.37) anda na mesma linha ao dizer que *o verdadeiro alimento de uma pessoa é sua família. O resto é efêmero, porque o trabalho se esgota ou se torna obsoleto; o dinheiro muda de mãos; a saúde, a idade consome; e o poder estatutário não se sustenta eternamente.* TIBA (1998) enfoca a interligação entre a família e a empresa, não como sendo um aspecto negativo, mas positivo e necessário:

O trabalho é a empresa/empresa, cujas motivações são o dinheiro, o “status” e o poder (nem sempre nessa ordem). Já a família é a empresa/afeto, regida por princípios distintos justamente por estar sujeita às variáveis pessoais do amor, que lhe deu origem (p.38).

Em suma, a paz familiar redundava em administração serena e bom desempenho empresarial.

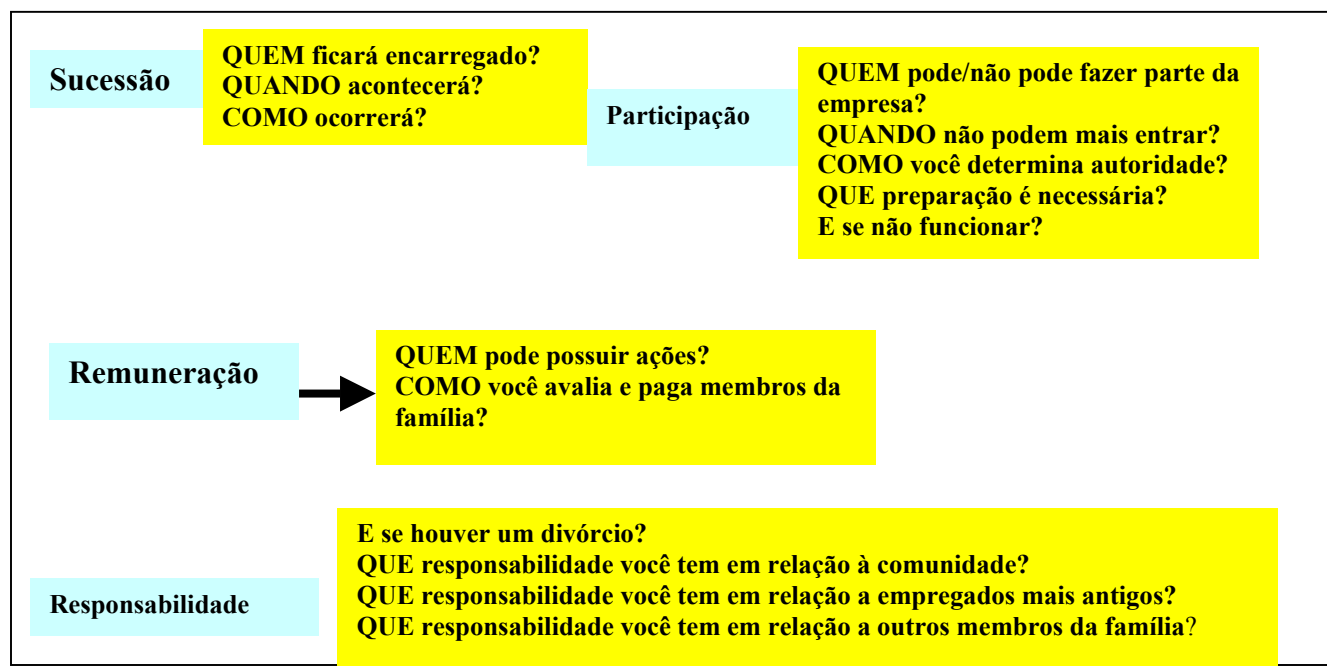
O PROCESSO SUCESSÓRIO

Considerado um dos maiores consultores mundiais em empresas familiares, LANSBERG, *apud* BERNHOEFT (1996), ensina que o sucesso de uma empresa familiar está na capacidade de seus membros separar os três chapéus, que não podem se sobrepor: o chapéu de membro da família (pais, irmãos, cunhados, noras, etc.), o chapéu de acionista e o chapéu de executivo da empresa. Não se pode misturar as figuras, os direitos e os deveres de membro da família, acionista e gestor da empresa familiar, sob pena de se permitir a instalação de conflitos de interesses entre os membros da família, prejudicando e colocando em risco o processo sucessório e o sucesso do negócio. A sucessão representa o poder de continuidade de um nome de família. Ela representa a história de vida e a estruturação patrimonial ao longo das gerações que se sucedem.

Normalmente a história mostra uma família eminentemente direcionada ao sucessor masculino, pelo fato deste propiciar a continuidade do nome da família, através da geração de filhos. Contudo, é inegável que, com o passar dos tempos, a mulher passou a ter uma posição ampliada e mais ativa no seio social, especialmente a partir do seu ingresso no campo do trabalho. O ingresso da mulher nas lides empresariais, por sua vez, trouxe maior potencialização aos conflitos sucessórios, já que ampliou o número de membros candidatos a receber o poder de mando e acirrou a disputa pela sucessão.

KIGNEL (1993, p.32) reforça que *É necessário se entender quem herda por disposição legal e quem herda por vontade daquele que está dispondo de seus bens.* Isto significa dizer que cabe ao sucedido definir as regras de sua sucessão, planejando-a antes de que esta se faça obrigatória por força de lei.

Figura 2 - Principais Fontes de Conflito na Sucessão



Fonte: John Ward, *Keeping the Family Business Healthy* (apud COHN, 1991)

Segundo BERNHOEFT (1989), os elementos constitutivos do processo de sucessão são: o sucedido, os potenciais sucessores, a família, a empresa, o mercado e a comunidade. Cada um destes setores tem interesses especiais na sucessão e, por assim ser, procura atender preferencialmente àquilo que lhe afeta particularmente. A família mostra-se apreensiva ao observar o desgaste que se produz na luta pelo poder; a empresa sente o momento crítico e o potencial perigo para sua estabilidade. O mercado acompanha, igualmente apreensivo, o processo e suas implicações, sabendo que um eventual insucesso pode pôr em risco o futuro de muitos.

A maioria desses pontos de conflito está inserida numa figura que COHN (1991) expõe de maneira resumida, conseguindo traduzir as principais fontes do dilema sucessório, como visto na Figura 2, acima.

METODOLOGIA

O presente artigo é resultado de uma pesquisa realizada em empresas familiares em duas amostras distintas: uma em Blumenau-Brasil e outra na Itália, nas regiões de Trento e Bologna. O tipo de pesquisa foi exploratória, estatístico-descritiva e qualitativa. Nossa fonte de dados proveio de uma amostra composta por 12 empresas de Blumenau e 7 empresas italianas. A coleta de dados foi feita através da entrevista pessoal (em ambas as amostras), com perguntas fechadas e abertas. Adicionalmente, recolheu-se material impresso das empresas pesquisadas, referente ao histórico das mesmas, para enriquecimento do estudo.

Análise e Interpretação dos Dados

Os dados coletados em ambas as amostras (nacional e internacional) foram analisados de maneira igual. Os provenientes da amostra da região de Blumenau foram analisados e interpretados de forma qualitativa e quantitativa.

Os dados coletados na amostra internacional foram gravados em fita de vídeo, cada entrevista recebendo registro integral do seu desenvolvimento. Posteriormente, procedeu-se à tradução para o português do conteúdo de cada entrevista.

Resultados

Na amostra local, composta por 12 empresas localizadas na região metropolitana de Blumenau, 2 estão ainda na primeira geração, ou seja, são comandadas pelos respectivos fundadores; 6 já se encontram sob o mando da segunda geração e as 4 restantes operam com gestões da terceira, quarta e quinta geração.

Os dados acima encontram-se compilados nos Quadros: 1, 2 e 3, respectivamente, e são mostrados na seqüência:

Quadro 01
Amostra Local
(Região metropolitana de Blumenau)

• Empresas operantes de 1 ^a geração	=	02
• Empresas operantes de 2 ^a geração	=	06
• <u>Empresas operantes acima da 2^a geração^(*)</u>	=	<u>04</u>
• Total	=	12
^(*) empresas operantes de 5 ^a geração	=	01
empresas operantes de 4 ^a geração	=	02
empresas operantes de 3 ^a geração	=	01

Quadro 02
Segmentação por Porte

CLASSIFICAÇÃO		
* Pequena:	02	
* Média:	06	* Extinta: 01
* Grande:	03	

A maioria das empresas que responderam ao questionário ainda se encontra sob a gestão da primeira e/ou da segunda geração, mostrando uma média de quase 44 anos/empresa.

As restantes 4 empresas situam-se entre a terceira e quinta geração, com uma média de 105 anos/empresa.

Observando, agora, a amostra internacional, o Quadro 4 apresenta dados sobre as mesmas variáveis da amostra principal, como segue:

Quadro 3
Amostra Internacional
(Província de Trento, Itália)

• Número total de empresas (amostra) =	07	
• Total das respondentes	=	07
• Empresas operantes de 2 ^a geração	=	02
• Empresas operantes de 3 ^a geração	=	04
• Empresas malsucedidas	=	01

A exemplo da análise realizada com a amostra local, a amostra internacional estava formada por 7 empresas e apresenta, comparativamente, a maioria destas sob a gestão da terceira geração. A média de idade das empresas da amostra internacional é de 79 anos e apenas uma foi malsucedida em sua gestão, passando para o controle profissional de terceiros 78 anos após sua fundação. A razão disto foi o desinteresse do neto do fundador pelos negócios da família. Naquele país, esta foi considerada como “morte prematura” de uma empresa familiar.

O processo sucessório nas empresas de gestão familiar se constitui no que pode ser denominado de “ponto crítico” do bom desempenho destas e, principalmente, da sua perpetuação. A falta de um planejamento da sucessão, com adequada e necessária antecedência, aparece claramente nas respostas obtidas junto à amostra local, enquanto que na amostra internacional se mostra menos ostensiva, deixando transparecer uma preocupação maior das empresas italianas com a preparação de um Plano de Sucessão.

Vejamos os principais dados coletados em campo:

- **Quanto à previsibilidade da sucessão** – Mais da metade da amostra (58%) não chegou a pensar, antecipadamente, na sucessão, ratificando a pouca importância dada ao tema, como alertado pelos principais autores.
- **Quanto ao tipo de preocupação com a sucessão** – Em duas questões subsequentes a este respeito, observou-se que: (1) aqueles que se preocuparam antecipadamente com a sucessão o fizeram, todos, por motivos vários e não coincidentes, o que impediu obter-se um percentual representativo de uma determinada resposta; (2) ainda neste grupo e com referência aos passos tomados em decorrência dessa preocupação, a “reunião com a família para decidir” foi a que se destacou, embora também com pouca expressão (17%), ocorrendo a mesma situação do item (1) acima.

- **Quanto à preferência por sucessores ou sucessoras** – Se, por um lado, ratificou-se o exposto em referência à participação maior da mulher na administração da empresa (75% afirmaram não haver diferenças entre um e outro, na hora de definir o sucessor), por outro lado observou-se que, na prática, poucas são as mulheres que efetivamente participam do processo gestor – embora isto não represente um dado conclusivo, pois não se estava a medir a presença da mulher no processo gestor das empresas entrevistadas.
- **Quanto às dificuldades enfrentadas para definir o sucessor** – Quase 60% da amostra consideraram como maior dificuldade treinar o sucessor de forma adequada (58%); e a metade (50%) indicou ser maior o entrave de encontrar o sucessor certo dentro da família. Mais uma vez, ratifica-se o problema de definição do sucessor, justamente em decorrência da falta de previsibilidade para o processo.
- **Quanto à sucessão** – Se tivesse que preparar um plano de sucessão, 67% dos entrevistados concordam em que o primeiro passo seria “treinar o sucessor em todos os setores da empresa, para prepará-lo para um setor específico”, reforçando as respostas referentes às “dificuldades”, obtidas nas duas questões anteriores.
- **Quanto à necessidade do sucessor ser um herdeiro** – Mais da metade da amostra (58%) afirmou que “pode ser um profissional”, em lugar de um/uma herdeiro/herdeira; exigência, esta última, que apenas 25% ratificaram. Estas respostas vêm ao encontro do exposto pela literatura, no sentido de profissionalizar a gestão, antes de comprometer a sucessão.
- **Quanto à preparação de um “plano contingencial”** – Novamente foram maioria (58%) os que afirmaram não possuir um plano contingencial, enquanto 42% informaram ter alguma forma de prevenção a um eventual impedimento do gestor principal. Ressalte-se, nesta questão, a resposta de um dos entrevistados na amostra italiana, que afirmou: *A empresa nunca foi herdada e sim comprada pelos interessados da família*, posição que mostra a política diferenciada (e saudável) das empresas italianas, ao procurarem opções para evitar planos sucessórios fracassados ou mal-sucedidos.
- **Quanto à necessidade de uma legislação própria para a empresa familiar** – A maior parte da amostra (67%) é a favor de uma legislação específica (como a que existe no Código Civil italiano), enquanto apenas 17% não consideraram necessária a existência de tal lei.
- **Quanto às principais causas da mortalidade precoce das empresas familiares** – 33% dos entrevistados atribuem esse fenômeno a problemas familiares em geral; 25% indicam o desempenho familiar como causa dessa mortalidade; e 17% afirmam que a falta de preparo do sucessor, sua dificuldade em escolhê-lo e a formatação de um plano errado são os motivos da morte precoce. 25% não souberam responder à questão.

Conclusões e Sugestões

A empresa familiar é efetivamente preponderante, na economia mundial, mormente a partir da globalização da economia, que provocou o desemprego generalizado abrindo uma grande oportunidade, quase que como uma compulsão, de empresas, basicamente de gestão familiar.

Quanto ao processo sucessório, há uma grande similaridade entre todas as empresas familiares, independentemente de sua localização original. É presumível que os comportamentos sejam similares, já que a estrutura familiar é basicamente a mesma, especificamente nos países de nosso estudo. Há, no entanto, um enorme caminho a ser trilhado no que concerne ao processo sucessório. O despreparo geral, tanto do sucessor como do sucedido, bem como dos constituintes (empregados) da empresa em relação ao processo sucessório, apresenta-se como o problema principal. A continuidade da empresa familiar mostra-se ameaçada quase sempre por um sucessor despreparado para assumir a gestão da empresa e pela inexistência de um plano de sucessão.

As querelas judiciais que costumam freqüentar os meios de comunicação de massa geralmente são fruto do despreparo dos membros familiares, da inexistência de um plano que sustente o processo sucessório. A cada vez que uma sociedade familiar entra em pane e parte para o embate público de seus problemas particulares, parece completar o quadro característico do desfecho da empresa familiar: brasileira e mundial.

Assim, a solução do processo sucessório passa, necessariamente, pela estruturação de um bom Plano de Sucessão, que permita a continuidade dos negócios, com sucesso. Para se alcançar tal objetivo, é necessário detectar quem está disposto a ser o sucessor, qual sua competência em gestão empresarial e até que ponto está preparado para assumir o comando da empresa. Desta análise sairá, então, um plano de preparação do potencial sucessor.

Aos demais herdeiros, sugere-se conceder-lhes liberdade e meios de seguirem seus próprios rumos profissionais, de maneira a não interferirem nos rumos do negócio familiar e nem, tampouco, terem que ser “acomodados” na empresa, por força das suas posições hereditárias.

É preciso enfatizar que, em se tratando de micros e pequenas empresas, aos problemas tradicionais da empresa familiar ainda se somam outros, típicos dos pequenos negócios, a exemplo de: falta de capital de giro próprio, gestão pouco profissional, desvio de foco dos seus objetivos empresariais, etc., potencializando o risco da “morte prematura” do negócio.

No tocante aos fundadores – ou, naquelas empresas mais antigas, seus sucessores –, observou-se a dificuldade que estes possuem em definir um herdeiro sucessor, ao mesmo tempo em que enfrentam o conflito interno (pessoal) da aposentadoria, dificultando a passagem de mando.

O dilema da indicação do sucessor parece ser um dos pontos mais críticos da empresa familiar. Concluímos que a grande tendência – medida em toda a amostra, tanto local como internacional – parece ser a profissionalização da empresa, restringindo os membros da família aos Conselhos de Administração, com poder preponderantemente observador e de policiamento dos desempenhos.

Na amostra internacional, a solução pela subdivisão da empresa principal em várias empresas menores e direcionadas às tendências dos herdeiros sucessores nos parece ser uma política inteligente, no sentido de aproveitar melhor as potencialidades de cada herdeiro sucessor, ao tempo em que também se evitam “rotas de colisão”, usuais na relação entre os membros da empresa familiar.

Na mesma amostra e no mesmo sentido, a figura do “colaborador” – que participa da empresa de acordo com suas aptidões e eficiência de desempenho, sendo remunerado em correspondência a estes requisitos – é igualmente saudável e benéfica à empresa familiar, no sentido de que evita a absorção e/ou permanência de membros da família que nada ou pouco produzem.

No que tange ao patrimônio, pouco se pôde precisar, já que não se procurou medir o uso dos membros, sobre os pertences da empresa. Contudo, é notável a confusão inicial entre patrimônio pessoal e da empresa, entre negócios familiares, de caráter pessoal e negócios de caráter empresarial, de pessoa jurídica.

O planejamento da sucessão praticamente não existe, segundo o depoimento dos entrevistados. Isto acontece por duas razões principais: primeiro, enquanto a empresa está crescendo, expandindo e sedimentando sua posição, o fundador não possui tempo para se deter a pensar num eventual Plano de Sucessão, até porque não considera necessário fazê-lo, pensando estar ainda muito longe esse momento. Segundo, quando a empresa está firme e solidamente sedimentada no mercado e os prováveis herdeiros sucessores já estão chegando a uma idade que permita sua preparação para assumir o negócio, o fundador passa a se preocupar com a expansão da empresa. Novamente, deixa de ter tempo para pensar na estruturação de um Plano de Sucessão. Permitimo-nos, então, com base no exposto, fazer as seguintes recomendações que consideramos pertinentes:

- Toda empresa que inicie com gestão “familiar” – independentemente de tamanho, área de atuação etc. – deverá prever quem poderá assumir a gestão da empresa, em caso de impedimento (temporário ou permanente) do gestor principal. Esta escolha não necessariamente representará a definição pelo herdeiro sucessor – quando do momento natural da passagem de mando –, podendo, inclusive, recair a opção (temporária) por um profissional contratado.
- No momento em que o(s) herdeiro(s) sucessor(es) tiver(em) condições de discernir sobre seu futuro e havendo um que se interesse por continuar a obra do fundador, deverá (o candidato) ser preparado para tal, tanto nos estudos teóricos, como nos exercícios práticos. Considerado apto, terá, então, que passar por um estágio em empresa que não a da família, onde ingressará como colaborador comum, de acordo com suas capacitações e demais requisitos para análise, usualmente aplicados nas empresas.
- Independentemente da preparação do herdeiro sucessor, expressa acima, a empresa deverá tomar o cuidado de manter um profissional (colaborador) já atuante na empresa, acercado ao processo gestor, permanentemente integrado a este processo e conhecedor de todos os detalhes atinentes à administração e à inter-relação “empresa–família”. Este colaborador, a qualquer tempo (e por qualquer motivo que se imponha, intempestivo), poderá, a pedido da família, assumir a gestão principal da empresa, temporária ou permanentemente, conforme seja o desejo do fundador e/ou da sua família.
- Tão logo os membros da família (cônjuges, filhos etc.) estejam preparados para discutir o assunto, o empreendedor deverá reuni-los – com o apoio e contratação de consultoria externa, atendente às principais áreas da empresa – a fim de redigir um termo de “Acordo Entre Herdeiros, Sucessores e Acionistas”, onde deverá ficar pautado o regulamento pelo qual se regerá a sucessão (e a partilha da herança), seja ela natural e programada, ou motivada por fator fortuito e inesperado. Neste acordo deverá estar prevista, igualmente,

a figura do gestor profissional e do seu corpo de consultores profissionais. Para este item, sugere-se a utilização de uma cláusula arbitral – inserida no Acordo de Acionistas – que regule o assunto da sucessão, de acordo com o disposto na Lei 9.307/96 do Código Civil Brasileiro. O Juízo Arbitral, a nosso ver, se presta muito bem para servir de foro de discussão e solução, para as querelas provindas da seara das empresas familiares.

- Paralelamente à redação do Acordo de Acionistas, deve-se prever a confecção de um “Código de Ética Familiar” – a ser firmado e ratificado por todos os membros da família, incluídos, aí, os da família estendida (ou agregados: genros, noras, etc.) –, cujo teor regulará a postura comportamental dos indivíduos que o firmam, com cláusula vinculatória arbitral ao Acordo de Acionistas. Mediante esta medida, busca-se prevenir querelas como a da Granja Rezende (apenas para citar uma das mais recentes), que galgaram a posto máximo pessoa não pertencente à família nuclear (já que ex-cônjuge do presidente, neto do fundador, concedendo-lhe direitos extraordinários e potencialmente ameaçadores ao bom prosseguimento dos negócios da família e da empresa por ela fundada).
- Visando o resguardo do patrimônio empresarial – independente do porte da empresa, e já a partir do seu início –, a administração deve redigir documento regulador do uso do patrimônio pertencente à empresa (máquinas, equipamentos, meios de comunicação, veículos, tecnologia, mão-de-obra etc.), por parte de terceiros e para uso não empresarial, evitando-os ou, até, proibindo-os por completo, salvo em casos bem especificados de força maior. Esta medida busca coibir o uso (e abuso) desse patrimônio pelos membros da família que não trabalham nela, mas apenas se beneficiam daquele no intuito de obter benefícios próprios e individualizados.
- No caso específico dos herdeiros (potenciais sucessores), deve-se redigir documento formal e legal que os impeça de celebrar matrimônio ou união marital informal, em regime de comunhão (parcial ou total) de bens. Em caso de matrimônio (ou união marital), o regime estabelecido pelo referido documento deverá ser de “separação total de bens”, salvo interesses maiores e específicos, que venham a beneficiar a família e a empresa, sem qualquer risco para ambos os patrimônios (o da empresa e o da família).
- Por último, observando o fenômeno do “divórcio corporativo” – tão em voga nestes dias e que diz respeito à separação de casais onde um dos cônjuges exige do outro ressarcimento por serviços sociais prestados, em decorrência da atividade empresarial –, sugere-se que, a título de remuneração para o cônjuge (não atuante na empresa e que, preponderantemente, é a mulher) por “atividades voltadas ao sucesso do(a) parceiro(a)”, determine-se o pagamento mensal (ou com outra periodicidade qualquer, desde que acordada entre as partes e em consenso) por serviços prestados de maneira geral: recepção de convidados na residência, cuidados com a postura e imagem do cônjuge executivo, serviços de secretaria executiva doméstica, assessoria de moda (vestimentas, penteado etc.), e, enfim, toda e qualquer atividade que o(a) parceiro(a) doméstico(a) realize em prol do desempenho do outro.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERNHOFER, Renato. **Empresa familiar**. São Paulo: Nobel, 1989.

_____ & CORTONI, Suzy. **As herdeiras**. São Paulo: Nobel, 1993.

_____ & CASTANHEIRA, Joaquim. **Manual de sobrevivência para sócios e herdeiros**. São Paulo: Nobel, 1995.

_____. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar)**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 1996.

COHN, Mike. **Passando a tocha**. São Paulo: Makron Books, 1991.

DEL FABBRO, Gianni. **A sucessão familiar** (entrevista). Trento/Itália: Maio, 1997.

EHLERS, Magda Geyer. **Empresa familiar**. 1999. <http://www.mge.com>

ENGELS, Friedrich. **A origem da família, da propriedade privada e do Estado** – (Trabalho relacionado com as investigações de L. H. Morgan). Com base na 4^a. edição, 1884. Rio de Janeiro: Editorial Vitória, 1964.

DRUCKER, Peter. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1995.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. **Dicionário de Ciências Sociais**. São Paulo: FGV, 1987.

GERSICK, Kelin *et al.* **De geração para geração** – ciclos de vida das empresas familiares. São Paulo: Makron Books, 1997.

GRANATO, Alice; DE MARI, Juliana. **Os meus, os seus, os nossos**. Revista VEJA, ano 32, No. 11, edição 1.598. São Paulo: Abril, 17/03/99.

KIGNEL, Luiz. Entendendo a sucessão. In: **Patrimônio e Sucessão**: como garantir os herdeiros e os negócios. Antônio Carlos Cortese *et al* (Organização de Luiz Kignel). São Paulo: Maltese, 1993.

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

MARTINS, Ives Gandra da Silva *et al* (coordenadores). **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

POLANYI, Karl. **A grande transformação** – As origens da nossa época. Rio de Janeiro: Campus, 1988.

TIBA, Içami. **O executivo & sua família**. São Paulo: Gente, 1998.

VASSALLO, Cláudio. Vidas separadas, negócios ameaçados. **Revista EXAME**, edição No. 670, Ano 32, No. 19. São Paulo: Abril, Setembro/98.

VENTURA, Luciano Carvalho. A empresa e a sucessão. In: **Patrimônio e sucessão**: como garantir os herdeiros e os negócios. Antônio Carlos Cortese *et al* (Organização de Luiz Kignel). São Paulo: Maltese, 1993.

ZAMORANO, Patrícia. Problemática das empresas familiares. **Revista InterAmérica**, Ano 1, No. 4, Miami (USA), Janeiro – Março, 1999.