

Diretrizes estratégicas para sucessão em empresas familiares

Strategic guidelines for succession in family businesses

Francisco Dias Duarte*

RESUMO

O aumento da concorrência em todos os mercados tem exigido das empresas um grau de profissionalização cada vez maior. Além desse desafio, empresas familiares ainda se deparam com dificuldades intrínsecas às suas características, tal como a de separar assuntos relacionados à família, empresa e patrimônio. Portanto, é necessário se preparar para continuar no mercado e desenvolver um plano de sucessão para as próximas gerações. Dessa forma, o artigo tem como objetivo desenvolver e refletir sobre fatores importantes no âmbito das diretrizes estratégicas das empresas familiares, contemplando questões como planejamento, estratégia, governança corporativa, distinção entre família, propriedade e empresa, e o gerenciamento do processo sucessório. Conclui-se que a sucessão é processo estratégico e que deve incluir, em seu desenvolvimento, ferramentas para promover continuidade da empresa familiar, de forma que ela supere seus obstáculos e sobreviva no mercado ao longo das gerações.

PALAVRAS-CHAVE: empresa familiar, sucessão, processo sucessório, planejamento, estratégia, distinção entre família, propriedade, governança corporativa.

ABSTRACT

The advance of competition in all markets has demanded that companies be administered professionally at an increasing level. On top of this challenge, family businesses have to face difficulties that are inherent to their characteristics, such as drawing lines among family, business and ownership related matters. Therefore, it is essential that they be ready to remain in business and develop a succession plan for the next generations. This article has thus the purpose of approaching and reflecting on important factors as far as strategic guidelines for family businesses are concerned. It will address matters such as planning, strategy, corporate governance, distinctions among family, business and ownership, and the management of the succession process. It is concluded that succession is a strategic process and must be developed taking into account tools to promote continuity for the family business, so that it can overcome obstacles and survive in the marketplace throughout its generations.

KEYWORDS: family business, succession, succession process, planning, distinctions among family, ownership, corporate governance.

Introdução

Estadística de que muitas empresas familiares acabam durante a passagem de poder para a geração seguinte resulta no interesse empresarial em vislumbrar alternativas de sobrevivência. Sendo assim, esse cenário geralmente faz com que os empresários trabalhem o processo sucessório como forma de promover a continuidade da companhia. Entretanto, se trabalhado isoladamente, pode ficar em situação conflitante com a estratégia da empresa e sua gestão.

Dessa forma, o artigo se propõe a trabalhar o processo sucessório fazendo parte da estratégia da empresa, considerando que ele possui grau de importância semelhante se comparado ao planejamento estratégico, estratégia e governança corporativa. Não obstante, a compreensão do sistema familiar deve ter o mesmo enfoque e atenção. Portanto, o processo sucessório deve ser considerado como parte do portfólio estratégico e gerenciado em sintonia com seus pares supracitados. As diretrizes estratégicas resultantes do desenvolvimento deste trabalho, mediante as considerações expostas, são planejamento da sucessão, estratégia na empresa familiar, distinção entre família, pro-

riedade e empresa, governança corporativa na empresa familiar e gerenciamento do processo sucessório.

Planejamento da sucessão

O planejamento para a continuidade da empresa familiar é uma diretriz estratégica pela qual o fundador ou o líder da atual geração e a próxima encontram formas e estabelecem compromissos que assegurem a perpetuação de um empreendimento, da sociedade dele decorrente e dos vínculos familiares. Idealmente, esse é um processo planejado e estruturado, que conta com a participação de todos os membros da família empresária. O conceito de sucessão difere do conceito de continuidade, mas está diretamente relacionado a ele, uma vez que é o processo pelo qual ocorre a transição do fundador ou dos líderes da atual geração nas esferas da família, do patrimônio e da empresa para lideranças da nova geração. Cada esfera passará por seu próprio processo de sucessão, com a legitimação de sua própria liderança, de perfil específico. Já os sucessores, considerando que cada um dos sistemas exige um processo de sucessão específico, são aqueles que se legitimam na liderança de cada uma das três esferas que compõem a sociedade familiar, assim como em seus diversos fóruns. Na família e no patrimônio, o sucessor é necessariamente um dos familiares. Na empresa, pode ser um familiar ou não (PASSOS *et al.*, 2006).

*Administrador e Mestre em Administração e Negócios pela PUCRS. MBA em Marketing de Serviços ESPMRS. Coordenador da Sociedade de Empresas Familiares ESPMRS.
e-mail: fduarte@espm.com

Dessa forma, a permanência no mercado é uma preocupação presente em todos os empresários que almejam a continuidade de seus negócios. Para isso, precisam planejar a passagem de poder para a geração seguinte, a qual representa um desafio a ser gerenciado com cautela. O planejamento do processo sucessório deve ser desenvolvido com o suporte do planejamento estratégico, de forma que ambos estejam coerentes com a necessidade da empresa familiar.

O planejamento estratégico pode ser considerado um processo que designa as ações necessárias para empresas alcançarem objetivos e metas desejadas. Outra definição é analisá-lo como sendo o processo de desenvolver a estratégia, ou seja, a relação pretendida das empresas com seu mercado (OLIVEIRA, 2002).

No planejamento estratégico, não se espera necessariamente que o futuro represente uma evolução sobre o passado. Entretanto, o processo de planejar deve abranger uma análise sobre as perspectivas da empresa, identificando-se ameaças, oportunidades e variações particulares que possam alterar tendências históricas. As empresas devem ter, como diretrizes para o desenvolvimento do planejamento estratégico (ANSOFF; McDONNELL, 1993): monitoramento contínuo do ambiente, em busca de sinais de descontinuidade e possíveis surpresas (como rápida saturação dos mercados), resposta a mudanças frequentes da estrutura e da dinâmica da concorrência, proveito de oportunidades em novos setores de crescimento, antecipação à ameaça de invasão de sua indústria por tecnologias exógenas, reação à concorrência global e resposta a pressões sociais sobre a empresa. Além disso, devem saber lidar com políticas governamentais.

A inserção do processo sucessório no planejamento da empresa é uma diretriz essencial para que o negócio cresça e sobreviva por várias gerações. Esse processo deve possibilitar o fortalecimento da empresa em relação ao futuro, incluindo questões de identidade estratégica, como missão, visão e objetivos a serem perseguidos, até a identificação de uma nova liderança para administrar a empresa. O planejamento do processo sucessório também vai ao encontro da necessidade de oportunizar a mudança, aumentando o potencial da capacidade de se alcançar objetivos, uma vez que ocorre uma programação de ações e metas a serem perseguidas. Ademais, o planejamento possui papel de estimular a empresa a competir consigo mesma e frente a seus concorrentes, bem como de contribuir para preservar a instituição para além da existência dos sócios fundadores (LEONE, 2005).

A necessidade de planejar a sucessão não é uma característica exclusiva das empresas familiares. Entretanto, essas empresas possuem alguns agravantes, tais como a dificuldade em diferenciar o que é família, o que

é empresa e o que é patrimônio. Essa distinção se torna fundamental para a gestão dessas três dimensões, pois, embora sejam sabidamente diferentes, possuem elos e representam desafios aos gestores. De toda forma, a sucessão não é um assunto isolado. Pelo contrário, ela está relacionada a diversas variáveis, como o impacto sobre o ambiente interno e externo de atuação da empresa. Mais ainda, a sucessão não deve estar em voga somente quando um velho líder se aposenta e passa o bastão a um novo. É um processo difícil e que exige um período de ajuste e adaptação, mesmo quando causado por algum episódio drástico ou repentino (GERSICK *et al.*, 2006).

O planejamento da sucessão toma-se inevitável caso a empresa queira evitar o conflito entre as próximas gerações, ou seja, deve ser um trabalho de prevenção. Primeiramente, recomenda-se um trabalho de maximização de confiança entre os familiares, o que pode ser proporcionado por encontros informais específicos para este fim. Segundo, a comunicação eficiente é um processo fundamental para discutir os problemas da empresa, que, por mais que sejam delicados, nunca poderão ser omitidos dos debates e discussões. A comunicação respeitosa permite atingir transparência no ambiente empresarial familiar. Por fim, é prudente para a empresa familiar criar acordos sobre questões macro, como planejamento estratégico e acordo societário (JAFFE, 2006).

O planejamento da sucessão em empresas familiares também é composto pela identificação dos objetivos esperados e sua forma de avaliação, levando em conta as forças que podem impulsionar a empresa familiar, entre elas inovação e vantagem tecnológica, obsessão com a qualidade, aprendizado com equipes multidisciplinares e amplo debate dos resultados esperados do executivo sucessor. Para o momento anterior à passagem do comando da empresa é recomendável a planejar eficientemente o processo sucessório, o iniciando o mais cedo possível. Para isso, é preciso trabalhar uma visão de curto, médio e longo prazo (OLIVEIRA, 2006).

Para Grzybovski e Tedesco (2002), o planejamento da sucessão demanda estabelecer estratégias competitivas para a empresa e avaliação dos resultados obtidos com envolvimento coletivo para fazer frente a essas propostas. Deve consistir primeiramente em estabelecer propósitos, ou seja, deve-se pensar qual é o futuro que os sócios e seus sucessores desejam para a organização.

Estratégia na empresa familiar

A estratégia de mercado da empresa familiar é uma diretriz que exerce influência mútua em seus gestores e sucessores. Corroborando com essa análise, o planejamento do processo sucessório, bem como o planejamento

estratégico devem ser conduzidos juntamente com as definições estratégicas do negócio.

Além desse contexto interno, em que se encontra a rivalidade entre os que estão na mesma indústria, avalia-se seu meio ambiente, ou seja, aquelas forças sobre as quais não se tem controle: ameaça de novos entrantes no mercado, poder de negociação dos compradores, ameaça de produtos ou serviços substitutos, bem como poder de negociação dos fornecedores. Dessa forma, para se desenvolver uma estratégia eficiente, seja de sobrevivência ou de crescimento no mercado, não basta simplesmente agir olhando para dentro da organização, sendo necessário estar atento às forças que dirigem a concorrência na indústria (PORTER, 1986). Outra contribuição de Porter (1986) reside nas opções frente a sua proposta de estratégias competitivas genéricas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

As estratégias de crescimento também tiveram importância na composição das estratégias competitivas. As empresas que almejam em seu planejamento se manterem no mesmo mercado em que competem, com os mesmos produtos, estarão adotando a estratégia de crescimento de penetração de mercado. Todavia, aquelas empresas que, com os mesmos produtos, tentarão desbravar outros mercados, estarão utilizando-se da estratégia de crescimento de desenvolvimento de mercado. Quando a empresa opta por permanecer no mercado e expandir seu leque de produtos, sua estratégia de crescimento é a de desenvolvimento de produto. A estratégia de crescimento de diversificação acontece quando a empresa decide por, além de trabalhar em novos mercados, lançar novos produtos (ANSOFF, 1965).

Os conceitos sobre estratégia e sua formação têm sido dos mais influentes na literatura sobre a competitividade. O processo estratégico envolverá sempre a elaboração de um plano de ação para o estabelecimento dos rumos da empresa e a alocação de recursos necessários para alcançar seus objetivos. A estratégia competitiva diz respeito à criação de vantagem competitiva em cada um dos ramos de negócios em que a empresa compete, sendo que seu foco está no valor que a empresa consegue criar para seus consumidores, ultrapassando seus custos de fabricação (TAVARES *et al.*, 2003).

Existem estudos que apontam as principais razões pelas quais grandes empresas brasileiras têm excelência na competitividade empresarial. Uma amostra delas foi analisada durante a década de noventa e destacou-se nos seguintes critérios: liderança de mercado, crescimento das vendas, rentabilidade do patrimônio, liquidez corrente e riqueza criada por empregado. Os resultados obtidos também reforçam a teoria de que o desempenho empresarial superior resulta da combinação de várias dimensões das estratégias competitivas. Nesse caso na-

cional, ficou evidenciada a predominância da utilização de estratégias relacionadas às funções de marketing e de operações, posteriormente relacionadas às de recursos humanos e às de finanças (MORAES *et al.*, 2003).

A estratégia corporativa é a representação do modelo de objetivos e políticas que definem a empresa e seus negócios. Essa representação será resultado da combinação entre a formulação (decidir o que fazer), capacidade empresarial e implementação (atingir resultados). Na formulação estão inseridas as seguintes questões inter-relacionadas: identificação de oportunidade e risco, determinação de recursos materiais, técnicos, financeiros e gerenciais da empresa e valores e aspirações pessoais da diretoria. Na implementação, as seguintes questões estão co-relacionadas: estrutura e relações da organização, divisão de mão-de-obra, coordenação de responsabilidades divididas e sistemas de informação, processos e comportamentos organizacionais e alta liderança (MINTZBERG *et al.*, 2006).

Por fim, independente da estratégia utilizada pelas organizações no meio empresarial, é imprescindível que haja um alinhamento estratégico presente nas decisões da empresa. Por exemplo: se a estratégia corporativa for de crescimento, todas as ações e decisões gerenciais devem ser orientadas para essa estratégia, ou, se a estratégia funcional predominante for de marketing, as outras áreas devem ser administradas de maneira coerente com tal diretriz. Para a empresa familiar, o alinhamento estratégico deve incluir o processo sucessório visando à continuidade do negócio (MORAES *et al.*, 2003).

Não há dúvida de que o processo sucessório é um dos fatores mais preocupantes das empresas, principalmente no caso das familiares, uma vez que repercute diretamente em sua sobrevivência, desenvolvimento e continuidade. A estratégia para a sucessão representa a manutenção de todo um histórico e não está baseada somente na racionalidade da ciência e arte da administração. As variáveis que a compõem tangenciam a própria ótica do negócio: definição de uma estratégia competitiva frente à concorrência, planejamento estratégico, governança corporativa e gestão profissionalizada (SILVERMAN, 2006).

Como estratégia, o processo sucessório pode ser analisado sob a perspectiva da substituição do criador do empreendimento para dar prosseguimento ao negócio projetado, criado e gerido pelo pioneiro. É natural que o enfoque da estratégia dada aos negócios seja diferente, pois cada um possui seu próprio estilo de liderança, formação teórica e vivências distintas. Além disso, cada momento socioeconômico no qual a empresa está inserida está em constante evolução. A estratégia do processo sucessório consiste na exigência de preparar novos líderes e equipe de colaboradores e um modelo

de administração bem definido. Se a empresa identifica um sucessor como *principal* líder da organização, ele deve ter o conhecimento do passado em seu cotidiano, no objetivo de colocar em prática expectativas e obrigações futuras. A conservação dos valores do fundador também faz parte da estratégia. Os líderes, equivocadamente, dedicam seu tempo de forma desproporcional na relação gestão e sucessão. Mesmo reconhecendo que é um processo difícil e que envolve distanciamento do poder, o fundador deve ser o responsável por colocar em prática a estratégia para sucessão. Ele deve engajar demais membros da família e a empresa nesse processo sucessório (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 2002).

Alguns empresários possuem atitudes proativas no que tange a estratégias para sucessão, antecipando as tarefas preparatórias que estão ligadas a cada etapa do desenvolvimento da empresa e da família. Entretanto, também é possível identificar outras empresas familiares que alcançam seus objetivos na ausência total de qualquer tipo de planejamento. De qualquer forma, a sucessão é um processo complexo cuja representação é um somatório de obstáculos para os membros dos três círculos (família, propriedade e empresa). Os proprietários e familiares devem se comprometer a construir uma visão de uma futura estrutura de controle e decidir como dividir as ações em concordância com ela. Da mesma forma, precisam planejar a sucessão, desenvolvendo e treinando os sucessores em potencial para a gestão e montar um processo para a seleção dos líderes mais bem preparados e qualificados. A estratégia para o processo sucessório não pode ser uma preocupação exclusiva do âmbito familiar; ela deve envolver outros colaboradores e conselheiros profissionais. Pode ocorrer que o fundador não deseje passar o negócio a seus filhos. Dessa forma, a estratégia pode se resumir à procura de um novo líder sem vínculo familiar (TUCKER, 2006).

Distinção entre família, propriedade e empresa

A terceira diretriz estratégica é a gestão do sistema da empresa familiar. O sistema é composto por três subsistemas (também classificados como esferas, círculos ou dimensões) independentes, mas sobrepostos; família, propriedade e empresa. A esfera empresa (que também é referenciada como gestão) é formada por seus recursos humanos, por sua capacidade de geração de caixa e pelo seu valor de mercado. Já o patrimônio representa a propriedade da família, que pode ser a totalidade da empresa ou parte dela, além de outros bens e investimentos. A família é composta pelos parentes e por agregados, como genros e noras. Passar a empresa saudável a uma nova geração de sucessores

é um desafio que motiva os membros dos três círculos (GERSICK *et al.*, 2006).

A Figura 1 descreve o sistema da empresa familiar como sendo três subsistemas independentes, mas superpostos: propriedade, empresa e família (GERSICK *et al.*, 2006).

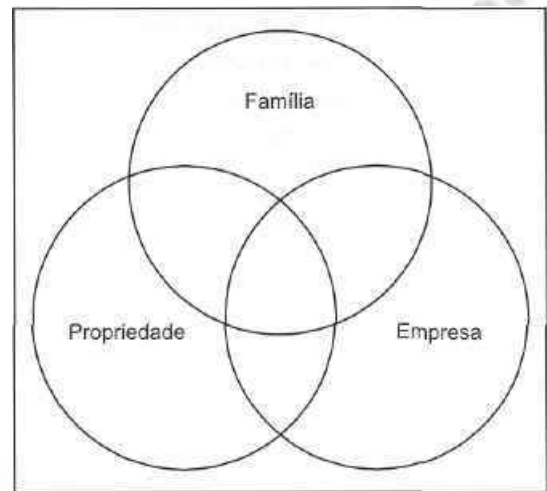


Figura 1: O modelo dos três círculos da empresa familiar
Fonte: Gersick *et al.*, 2006, p. 6.

Qualquer pessoa em uma empresa familiar pode ser colocada em um dos sete setores formados pelos círculos superpostos dos subsistemas. Por exemplo, todos os proprietários (sócios e acionistas), e somente eles, estão no círculo inferior esquerdo. Já todos os membros da família estão no círculo superior e todos os funcionários, no círculo inferior direito.

Essa complexidade exige uma organização profissionalizada, para minimizar os impactos provenientes dos conflitos gerados por interesses distintos entre esses públicos. No intuito de minimizar os conflitos durante a sucessão empresarial, a definição de órgãos para debates específicos deve ser colocada em prática, como os conselhos de família, de administração e societário.

A empresa familiar pode ter um conselho de família, independente da existência do conselho de administração, basicamente no caso deste último ser constituído por profissionais. O conselho de família é constituído pelos membros da família ou das famílias proprietárias da empresa e deve ter interação com o conselho de administração e diretoria executiva.

O conselho societário também pode servir como um instrumento complementar para administrar as relações além do vínculo familiar e empresarial, ou seja, pessoas que acabam tendo uma relação devido ao interesse no capital. Isso ocorre quando membros da família também exercem papel de acionistas. Sua missão é proporcionar um fórum que represente e administre o grupo controlador na gestão do capital e nas participações da sociedade

e avalie o desempenho das estratégias corporativas (BERNHOFET; GALLO, 2003).

O desenvolvimento de estruturas de poder e de fóruns de debate e tomada de decisões coletivas deve acontecer idealmente ao mesmo tempo nas três esferas. Enquanto os conselhos de família e societário cuidam das questões relativas à família e ao patrimônio, o conselho de administração volta sua atenção exclusivamente para os negócios, a partir de uma visão estratégica e de parâmetros de gestão corporativa. É importante destacar que a comunicação entre essas três instâncias deve ser permanente, estabelecendo-se uma relação de interdependência e auxílio mútuo. A fim de cumprir seu objetivo, o conselho de administração deve fixar a orientação geral dos negócios, proteger os interesses e maximizar o retorno sobre o capital, tanto dos sócios majoritários, quanto dos sócios minoritários. Também cabe ao conselho zelar pela manutenção dos valores, das crenças, dos propósitos éticos e das políticas dos sócios da empresa, assim como definir diretrizes e aprovar o planejamento estratégico da companhia. Estabelecem-se paralelamente indicadores de resultado a partir dos quais o desempenho dos administradores será avaliado, tendo como interface o conselho societário (PASSOS *et al.*, 2006). A Figura 2 ilustra a relação entre três fóruns, apontando o elo bidirecional entre a administração da empresa e seu conselho, e a relação deste com o conselho de família.



Figura 2: Interação conselhos e diretoria
Fonte: Oliveira, 2006, p. 160.

Governança corporativa na empresa familiar

O IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2006) define governança corporativa como um sistema pelo qual sociedades são dirigidas com base no relacionamento entre acionistas, conselho de administração, diretoria executiva e auditoria independente. Ademais, define que seus objetivos e princípios sejam de transparência, equidade, responsabilidade corporativa e prestação de contas. Levando em consideração essas características, a governança surge como

uma diretriz estratégica para o processo sucessório da empresa familiar.

Na sociedade familiar, o controle é centralizado e geralmente facilita a tomada de decisões estratégicas. Um sistema que funcione bem ajuda a construir a confiança na família e, por sua vez, uma boa dinâmica familiar torna-se um trunfo para a empresa. Essas vantagens administrativas podem trazer benefícios econômicos reais. Conseqüentemente, os gestores do negócio da família precisam atualizar suas próprias práticas de governança. O desempenho da empresa irá repercutir na necessidade de adaptação e de mudança, fato a ser enfrentado por todas as empresas familiares (WARD, 2005).

Nas empresas familiares, a participação societária exerce influência, de modo que a família atue como um agente de decisões. A governança nessas empresas tem o papel de possibilitar transparência e parceria em todo o sistema. Por sua vez, permite estratégias potencialmente mais produtivas no longo prazo. A governança convencional geralmente se concentra em criar limites e definir a separação dos poderes de decisão. Em contraste, na empresa familiar, a governança geralmente se concentra na criação procedimental e produtiva em todas as esferas. Práticas que possibilitam consultas simultâneas entre proprietários, membros do conselho e executivos permitem o fluxo mais livre de idéias e, conseqüentemente, decisões mais rápidas ao encontro do alinhamento permanente de interesses e objetivos empresariais (PASSOS *et al.*, 2006).

A participação ativa dos proprietários é vital para que a governança seja mais eficiente na empresa familiar. A participação da família define os valores, a visão e os objetivos da empresa. Essa participação articula as metas financeiras e as expectativas de desempenho que guiam as decisões do conselho e da diretoria executiva. Os proprietários fornecem também uma visão geral da empresa que geralmente define uma estratégia comercial. Isso esclarece e concentra os objetivos de uma ponta a outra do sistema e ajuda a definir limites estratégicos adequados para as decisões do conselho e da diretoria executiva. Criar um entendimento claro e compartilhado da separação de funções dos donos, do conselho e da diretoria é essencial também para governança eficiente da empresa familiar, principalmente devido ao fato dos membros familiares poderem assumir mais de uma função, como proprietários e executivos (IBGC, 2006).

Administrar profissionalmente as empresas seguindo princípios comuns a todos os sócios é um desafio para os empresários. Por mais que a estrutura organizacional separe as dimensões da empresa familiar, necessita-se implementar boas práticas de governança.

Enquanto a empresa familiar é o resultado do sucesso de um empreendedor, a governança corporativa surge como um instrumento de melhoria de gestão e de redução de riscos inerentes às estruturas das empresas familiares, proporcionando transparência, credibilidade e responsabilidade pelos resultados. Portanto, aperfeiçoa o relacionamento entre os sócios, melhorando sua eficiência e imagem no mercado e minimizando o risco de desaparecimento da empresa no processo de sucessão (FLORIANI, 2002).

Independente do modelo de gestão para o processo de governança, todos eles se voltam para o bem-estar da companhia, independente de turbulências familiares e disputas de poder. Na perspectiva da CVM - Comissão de Valores Mobiliários (2002) e do IBGC (2006), a gestão de governança é um conjunto de práticas que protege todas as partes envolvidas cujo objetivo final é a melhora do desempenho organizacional. O processo de governança nas organizações é organizado a partir do modelo de tomada de decisão, o qual compreende os elementos que constituem a organização e suas diretrizes estratégicas (WEILL; ROSS, 2004). O gerenciamento do processo sucessório finaliza a análise das diretrizes estratégicas levantando aspectos práticos que podem ser trabalhados pela empresa familiar.

Gerenciamento do processo sucessório

O gerenciamento estratégico consiste no alinhamento de uma organização com o seu ambiente de negócios, podendo ser considerado também a gestão do processo do planejamento estratégico. Sua importância está embasada em compor alternativas estratégicas que vão ao encontro de seus objetivos, respeitando visão de longo prazo, política de investimentos, comunicação, estrutura organizacional, processo de mudanças e de tomada de decisão (COSTA, 2003).

O primeiro passo para desenvolver um plano de gestão estratégica que funcione como suporte para o processo sucessório é superar obstáculos típicos da passagem do poder, como a resistência do fundador em abrir mão do controle. O próprio mercado econômico também exige superação administrativa e gerencial, uma vez que constantemente novos clientes estão emergindo e se tornando cada vez mais exigentes frente a produtos e serviços oferecidos. Ou seja, a sucessão deve ser gerenciada estrategicamente para servir de apoio aos desafios presentes no contexto econômico e permitir que a empresa inove e se atualize para sobreviver no mercado. Outro desafio gerencial é superar a inércia resultante do histórico da organização. Muitas empresas familiares desfrutam de resultados c desem-

penhos do passado. Entretanto, o passado não garante bons desempenhos no futuro. Dessa forma, é mais recomendável projetar a empresa e, conseqüentemente, o processo de sucessão dentro de uma perspectiva de longo prazo.

Dentre outras questões importantes, destaca-se a importância de monitorar-se a saúde da empresa. As expectativas dos fundadores, herdeiros e sucessores podem variar conforme a evolução empresarial. Outra questão importante é gerenciar possíveis crises. As crises devem ser vistas como oportunidades de otimizar as relações internas. Cabe à organização ser transparente, com uma comunicação clara sobre sua situação e sobre seus objetivos. Outro fator é a necessidade por parte dos gestores de traçar objetivos estratégicos passíveis de realização, para não iludir as expectativas dos sócios. Para isso, sócios e executivos devem trabalhar com metas tendo como base uma situação real, abstendo-se de questões emocionais. O questionamento, entretanto, deve ser uma constante (MARKIDES, 1998).

O gerenciamento do processo sucessório está relacionado com a capacidade das empresas de colocar em prática a estratégia para a sucessão, evitando as seguintes barreiras: inércia estratégica, falta de comprometimento, foco indefinido, falta de comando, falta de comunicação, controles ineficientes, fadiga e impaciência. Devem fazer parte do processo cinco fatores: análise do contexto, formulação da estratégia, planejamento da estratégia como um projeto, implementação da estratégia e monitoramento, revisão e atualização da estratégia. No desenvolvimento do plano de sucessão empresarial e seu gerenciamento, recomenda-se, tendo em vista os fatores acima, que seja definido pela direção da empresa e seus acionistas um cronograma de implementação dos objetivos da empresa em relação ao processo sucessório. Ademais, necessita-se que sejam definidos os assuntos prioritários e a ênfase a ser dada a cada um deles. A gestão estratégica da sucessão deve ser conduzida levando em conta seus desafios frente a seus consumidores e seus concorrentes. A comunicação entre as diferentes equipes é fator-chave para a realização das metas e objetivos da empresa, porque a estratégia corporativa e de sucessão deve ser de conhecimento geral (FREEDMAN, 2003).

Durante o processo sucessório, a empresa precisa se manter competitiva e com uma gestão profissionalizada. A empresa deve se ater a oito sistemas de gestão: societário, tecnológico, produtivo, comercial, familiar, patrimonial, financeiro e psicossocial. O sistema societário é composto pela estrutura jurídica que envolve a empresa. O sistema tecnológico abrange questões de pesquisa e desenvolvimento e programas de qualidade. O sistema produtivo é representado pela capacidade de

investimentos da empresa para manter a modernidade de seu parque industrial. No sistema comercial estão compreendidas as questões mercadológicas, como análise da participação de mercado e ciclo de vida dos produtos (WERNER, 2004).

O âmbito do sistema familiar se divide a partir da definição da participação da família nos níveis gerenciais e diretivos, sendo necessário definir uma política criteriosa de participação dos familiares para todos os níveis hierárquicos da organização. Outras questões pertencentes a este sistema incluem a política de retirada de lucros, treinamento específico para gestão de negócios familiares e participação da família em novos investimentos. O sistema patrimonial é composto por sua estrutura de capital, a manutenção e o seguro de sua estrutura física. Por fim, os dois últimos sistemas que compõem o contexto gerencial da empresa são os sistemas: financeiro e psicossocial. O sistema financeiro é o resultado de seus controles e políticas de investimento. O sistema psicossocial envolve questões de fator humano, como as relações trabalhistas, planos de carreiras, educação continuada e processo decisório. Na compreensão dos sistemas e subsistemas supracitados é recomendável verificar se, na empresa, a estrutura formal reflete o poder decisório, existe alguém responsável pela estrutura, a estrutura apresentada é seguida e, finalmente, se o poder decisório está definido, como e com base em que critérios (WERNER, 2004).

A gestão profissional do negócio familiar também corrobora para que a empresa não permita a existência de uma liderança demasiadamente controladora no processo decisório, o que geralmente ocorre com a figura do sócio-fundador. Neste caso, o líder deve ter a consciência de que o negócio tem potencial para continuar com outras lideranças. Sendo assim, uma gestão profissional favorece um ambiente interno em que o poder decisório é dividido e organizado entre colaboradores capazes de exercer suas funções nas diversas áreas da empresa, como financeira, comercial e de produção. Em algumas empresas, o atual líder não identifica nenhum sucessor da família com o potencial adequado para exercer funções como presidência ou diretoria executiva. Nesses casos, a alternativa é procurar um executivo sem laços familiares (LEE, 2006).

Para Sherman (2006), uma gestão profissional irá depender de seis conceitos fundamentais: ninguém entende as particularidades do negócio familiar melhor do que a própria família; foco no resultado de curto prazo sem abrir mão do planejamento de longo prazo; orientação de futuro como necessidade crucial, uma vez que, paradoxalmente, a mudança é a única constante no mundo dos negócios (linha de produtos e serviços,

mercado consumidor, canais de distribuição, modelos de produção e concorrência). Ainda dentro deste ponto, a sucessão também é um processo essencial para se ter uma perspectiva de futuro. Os sucessores não devem ser identificados somente por estarem adequadamente preparados para assumir responsabilidades executivas, mas também por terem visão de longo prazo; profissionalismo em todo o quadro funcional. Os membros da família que trabalham no negócio devem estar em seus cargos unicamente se estiverem preparados para a função, como qualquer outro profissional do mercado, ou seja, por mérito. Ainda, outro erro identificado em empresas é a remuneração excessiva para os colaboradores familiares. Além de comprometer as finanças corporativas, isso origina um clima interno desfavorável para os demais profissionais. É importante que a empresa tenha capacidade de trabalhar em equipe, fazendo uma gestão participativa, com troca constante de idéias e experiências, e que se gerencie o negócio com base nos valores essenciais da empresa ao longo de gerações. Esses valores, ao longo do tempo, têm a função de guiar a empresa para fazer negócios e auxiliar os familiares a trabalharem em equipe.

Conclusões

O processo sucessório não está relacionado somente com a escolha dos sucessores da empresa, mas com sua estratégia de mercado e com sua estrutura interna. Dessa forma, foram expostas diretrizes de trabalho a serem conduzidas ao longo do processo sucessório da empresa familiar. Ou seja, a sucessão não é um assunto a ser trabalhado isoladamente. Ela exerce influência mútua na expectativa de seus públicos relevantes e, conseqüentemente, em sua estratégia. A sucessão deve ser avaliada e planejada levando em conta as relações intrínsecas ao negócio familiar, mas priorizando uma estrutura profissional como suporte a sua continuidade.

No entanto, é preciso ter consciência de que o processo sucessório possui inúmeras variáveis e que são os empresários aqueles que elegem os fatores-chave para viabilizar a sobrevivência de suas empresas. Conclui-se que a sucessão é assunto natural na empresa familiar, mas que deve ser planejado como um processo estratégico caso a família deseje mantê-la saudável e com o controle em suas mãos. Para isso, estratégias de mercado, planejamento estratégico e governança corporativa, além da própria compreensão do sistema familiar, são assuntos que devem acompanhar o desenvolvimento e gerenciamento da sucessão como um processo estratégico.

REFERENCIAS

- ANSOFF, H. I. **Corporate strategy**: an analytic approach to business policy for grow and expansion. EUA: McGraw Hill, 1965.
- ANSOFF, H. L.; McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- BERNHOEFT, R.; GALLO, M. Governança na empresa familiar. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS (CVM). **Recomendações da CVM sobre governança corporativa**. 2006. Disponível em: <<http://www.cvm.org.br>> Acesso em: 10 out. 2006.
- COSTA, E. A. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- FLORIANI, O. P. **Empresa familiar ou... inferno familiar?** Curitiba Juruá, 2002.
- FREEDMAN, M. **The Genius is in the implementation**. Strategy Execution, mar./apr. 2003.
- GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. **De geração para geração**: ciclos de vida das empresas familiares. Rio de Janeiro: Campus, 2006.
- GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. **Empresa familiar, tendências e racionalidades em conflito**. Passo Fundo: EDIUPF, 2002.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das melhores práticas de governança corporativa** 2006. Disponível em: <www.ibgc.org.br> Acesso em: 10 out. 2006.
- JAFFE, D. Keep out of the ring. **Family in Business**, n. 25, mar./apr. 2006.
- LEE, B. **Deadly Sins**: family in business. Agency sales. ABI/INFORM Global, v.36, n. 6, p. 55, jun. , 2006.
- LEONE, N. M. C. **Sucessão na empresa familiar**. São Paulo: Atlas, 2005.
- MARKIDES, C. Strategic innovation in established companies. **Sloan Management Review**, MIT, v. 39, n. 3, 1998.
- MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MORAES, W.; FLORÊNCIO, C.; OMAKI, E. Uma década de sucesso: estratégias competitivas de grandes empresas brasileiras exitosas. Salvador: **ENANPAD**, 2003.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2002.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa familiar**. São Paulo: Atlas, 2006.
- PASSOS, E.; BERNHOEFT, R.; BERNHOEFT, R.; TEIXEIRA, W. **Família, família, negócios à parte** São Paulo: Gente, 2006.
- PORTER, M. E **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- SHERMAN, G. M. The family business borrower: how to gain critical insights. Commercial Lending Review. **ABI/INFORM Global**. v. 21, n. 2. p. 3, mar.-apr., 2006.
- SILVERMAN, M. Successful succession. RV Trade Digest. **ABI/INFORM Trade & Industry**, v.25, n. 8, p. 18, may, 2006.
- TAVARES, M.; AMARAL, L.; GONÇALVES, C. Construção do conhecimento em estratégia e em competitividade: uma síntese. Curitiba: **ANPAD**, 2003.
- TUCKER, J. Change in Family Business. **Family in Business**. n. 25, mar./apr. 2006.
- WARD, J. L. Governança da empresa familiar. **e-Journal USA: Perspectivas Econômicas**, fev. 2005. Disponível em: <<http://usinfo.state.gov>> Acesso em: 16 jun. 2006.
- WEILL, P.; ROSS, J. **IT governance**: how top performers manage IT decision rights for superior results, Boston: Harvard Business School Press, 2004.
- WERNER, R. **Família & negócios**. Barueri: Manole, 2004