

# SUCESSÃO DE DIRIGENTES NA EMPRESA FAMILIAR: ESTRATÉGIAS OBSERVADAS NA FAMÍLIA EMPRESÁRIA

**Cátia Tillmann\***  
**Denise Grzybovski\*\***

## RESUMO

A tendência mundial de empresas familiares é desaparecer ao ingressar a terceira geração. Parece evidente que a sobrevivência dessas empresas depende, entre outros aspectos, do desenvolvimento de estratégias sistemáticas de sucessão, as quais podem resultar em mudanças organizacionais profundas. Este artigo consiste em uma análise teórico-empírica do comportamento e das atitudes de sucedidos e sucessores de empresas familiares, objetivando identificar as estratégias desenvolvidas por famílias empresárias para conduzir os herdeiros à gestão nas empresas familiares. O método adotado foi o multicaso, com análise qualitativa dos dados, dos quais foram analisadas no tempo as estratégias sistemáticas adotadas para a sucessão de dirigentes da família na empresa familiar. O arcabouço teórico contempla a noção de estratégia e de estratégia empresarial, bem como o conceito de empresa familiar e de sucessão a partir dos ciclos de vida apresentados por Gersick e outros (1997).

## ABSTRACT

A worldwide tendency of family enterprises is to die when third generation takes on. It seems evident that the survival of this kind of enterprises depends, among other things, on the development of systematic succession strategies able to guide the company into deep organizational changes. The present article consists in a theoretical empirical analysis of the behavior and attitudes of family enterprises predecessor and successor. The aim is to identify the strategies developed by business families in order to conduct inheritors to the management of family enterprises. The method used in the study was "multi case" with qualitative analysis of data. The systematic strategies applied during succession period were analyzed through the time. The theoretical content includes strategy and business strategy notions, besides the concept of family enterprise and succession based on life circles theory introduced by Gersick and others (1997).

\* *Graduada em Administração/UPF (Universidade de Passo Fundo)*

\*\* *Profª. CEPEAC/FEAC/UPF*

## INTRODUÇÃO

O presente artigo tem por objetivo identificar as estratégias desenvolvidas por famílias empresárias para conduzir os herdeiros à sucessão dos dirigentes nas empresas familiares. Para tanto utilizam-se relatos de empresários e de seus herdeiros eleitos como sucessores nos negócios da família empresária para, através da literatura sobre estratégia, contribuir com o debate dos aspectos positivos que envolvem o momento da sucessão dos dirigentes nessas organizações. A finalidade é compreender teoricamente as razões de ruptura por que passam empresas familiares em função da passagem da gestão de geração a geração de membros da família empresária, para, então, em etapa subsequente, discutir estratégias que ampliem o ciclo de vida de empresas familiares.

As características e formas de organização das empresas familiares configuram-se em função de interesses mútuos, tanto em termos estratégicos (filosofia empresarial, políticas, metas e objetivos estabelecidos) quanto em relação aos propósitos da família. Normalmente, são bem sucedidas quando há consciência por parte dos proprietários de que a administração deve ser profissionalizada (RICCA, 1993). A sucessão de dirigentes em empresas familiares é fortemente influenciada pelo direito subjetivo ao cargo pelos laços familiares e se apóia na continuidade histórica da estrutura e, especialmente, em sua sobrevivência pelas várias gerações de membros da organização. Mas, as condições determinadas e requeridas pelo mercado não podem ser desprezadas, uma vez que o contexto macroambiental é relevante à consecução de resultados operacionais e ao desenvolvimento e sobrevivência organizacional (TOLBERT e ZUCKER, 1999).

O equilíbrio entre os interesses individuais/familiares e organizacionais pode ser a chave para a sobrevivência das empresas familiares durante o período em que ocorrer o processo de transição de membros da família proprietária na gestão da empresa. A sucessão é um tipo de estratégia que acompanha a evolução da empresa e o seu planejamento passa a ser vital para a sobrevivência da mesma. No entanto, parece que os gestores de empresas familiares estão despreparados para lidar com tal situação, pois a influência das famílias sobre os negócios que elas possuem e dirigem, muitas vezes, é invisível para os teóricos da administração. Além disso, existe, ainda, o fator agravante de se formarem executivos utilizando, predominantemente, materiais e conhecimentos desenvolvidos em outros países, em outras culturas e outros ambientes (BETHLEM, 1999).

Mesmo diante da falta de atenção acadêmica para o tema "empresa familiar", as estatísticas mundiais apontam de 65% a 80% do total de empresas como sendo do tipo familiar (LETHBRIDGE, 1997). A força dessas organizações faz com que elas sejam consideradas responsáveis por grande parte do desenvolvimento econômico mundial (RICCA, 1993), sustentando e desempenhando importante papel no desenvolvimento regional. Sendo assim, o sucesso ou o fracasso no momento da sucessão dos dirigentes membros da família empresária vai provocar reflexos no desempenho da economia.

Mas o contexto atual e os elevados índices de competitividade no mercado apontam para a crescente necessidade de profissionais qualificados técnica e experimentalmente para bem administrar empresas. A sucessão de dirigentes, planejada estrategicamente, antecipa resultados positivos e aumenta as chances de êxito das empresas familiares.

Lanzana e Costanzi (1999) apontam que a maioria das empresas familiares não tem vida longa; somente 30% delas passam para a segunda geração e apenas 10% chegam à terceira. Em nível regional, pesquisas empíricas desenvolvidas no Centro de Pesquisa e Extensão, da Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis – Cepeac/Feac, na Universidade de Passo Fundo, revelam que nas regiões da Produção e Noroeste Colonial, no Estado do Rio Grande do Sul, as empresas industriais tipicamente familiares representam apenas 26,1% do total existente; as empresas da família, aquelas que ainda estão na geração do

fundador, totalizam 61,1% e as não familiares 12,8%. Isso significa que as empresas nascem pelo espírito empreendedor do fundador, com o apoio das famílias empresárias, mas não se consolidam em empresas familiares.

Nesse artigo assume-se que o desenvolvimento de estratégias sistemáticas de sucessão de dirigentes pode resultar em maior longevidade das empresas familiares. A sucessão dos dirigentes nas empresas familiares brasileiras merece maior atenção dos pesquisadores, pela possibilidade dessas empresas promoverem o desenvolvimento econômico e social do país, aumentarem o número de postos de trabalho, produzirem considerável aumento do mercado consumidor e melhorarem os níveis de distribuição de renda.

Com esse enfoque, o presente artigo apresenta-se em cinco seções: primeiro, um esboço teórico que sustenta o posicionamento das autoras e orienta o pensamento do leitor; em seguida, discute-se o campo de estudos e a problemática que o envolve; na seqüência, descreve-se o delineamento metodológico utilizado no desenvolvimento do trabalho. A última parte apresenta os resultados do estudo, que apontam para a necessidade do desenvolvimento e implementação profissionalizada de estratégias sistemáticas de sucessão diferenciada para empresas familiares, valorizando no herdeiro-sucessor as habilidades humanas que permitem gerenciar aspectos de relacionamento familiar no ambiente do trabalho e, ao mesmo tempo, as estratégias do negócio junto ao mercado.

## A EMPRESA FAMILIAR E A SUCESSÃO DE DIRIGENTES

Embora o assunto empresa familiar seja comum, não existe um consenso quanto a sua conceituação. Segundo Davel e Colbari (2000), mais de 34 definições diferentes podem ser encontradas na literatura, mas a mais aceita até hoje foi proposta por Robert G. Donnelley, em 1964, que considera a empresa como familiar quando por, pelo menos, duas gerações ela esteja fortemente identificada a uma família e esse vínculo influencia mutuamente as políticas da empresa, os objetivos e os interesses da família. Lodi (1993) interpreta então que a empresa de um fundador sem herdeiros não pode ser considerada familiar, bem como aquela em que a família aplica o dinheiro apenas como investidora.

Para fins deste estudo fica convencionado que empresa familiar é aquela em que a sucessão está relacionada ao fator hereditário, e os valores institucionais cultuados na empresa identificam-se com um sobrenome ou o nome de um fundador. A empresa é considerada familiar apenas quando passa para a segunda geração (LODI, 1993; DONNELLEY, 1964). Antes disso, a empresa é apenas pessoal ou "empresa da família".

A complexidade conceitual também é reproduzida no modelo de gestão desse tipo de empresa. Para a maioria das pessoas, as coisas mais importantes das suas vidas são a família e o trabalho (GERSICK et al., 1997). As empresas familiares reúnem relações familiares e laborais, e, portanto, são universos complexos, os quais devem ser entendidos sempre com olhares que se alternam entre o foco no todo e a percepção sobre o funcionamento das partes.

Num cenário dinâmico, as diferentes fases da família e do desenvolvimento empresarial ocorrem ao mesmo tempo. A primeira fase do ciclo da empresa familiar é o próprio início da família empresária (GERSICK et al., 1997), marcada por um sonho do fundador da empresa de um futuro promissor, com níveis satisfatórios de segurança social e econômica à sua família. Esta primeira etapa é também denominada fase da sobrevivência, pois este momento exige uma intensa atividade profissional, com longas jornadas de trabalho.

A conseqüência da dedicação aos negócios aparece noutras etapas do ciclo vital da organização, sob a forma de culpa do fundador em relação à dedicação afetiva familiar. Essa situação faz o fundador aceitar que alguns familiares ultrapassem os limites de comportamento que seriam adequados ao meio empresarial.

A segunda fase é marcada pela entrada dos filhos na empresa da família. Nesse momento, os pais e parentes necessitam reconhecê-los como profissionais. É uma fase da empresa que exige discussão e estabelecimento de critérios para a entrada dos filhos na empresa e um planejamento de carreira mutuamente assumido.

A terceira fase envolve o trabalho conjunto das diferentes gerações e cabe ao líder administrar complexas relações de parentesco, ampla diversidade de pessoas em termos de idade, gênero e ideais. O líder se depara com interesses que muitas vezes entram em colisão, exigindo intervenção, tolerância e novos arranjos. A empresa é agora um sistema complexo. O sucessor normalmente possui formação acadêmica e profissional diferente do fundador, que resulta em visão diferente da trajetória da empresa e acentua os conflitos internos (GRZYBOVSKI, 2002). Essa fase é marcada pela gestão de conflitos numa tentativa de fazer convergir os interesses dos diferentes atores envolvidos (familiares e não-familiares).

A literatura sobre sucessão em empresas familiares aponta a sucessão como sendo um processo que, na visão de Gersick et al. (1997), se caracteriza como a quarta e última fase de uma empresa familiar, marcada por constante preocupação com o momento da transição. Os fundadores sempre vistos como pessoas "fortes", "hábeis" e "inteligentes" estão a envelhecer e, portanto, com sinais de declínio não só fisiológico mas também de ambição e força empreendedora. Mesmo que as empresas não estejam preparadas, as transições vão ocorrer e os ciclos recomeçar.

Para Lodi (1993) e Gersick et al. (1997), a sucessão familiar é uma transferência de poder, geralmente conduzida em períodos de três a cinco anos, e preparada ao longo de uma geração. Sendo assim, então, a sucessão não pode ser vista como "uma fase", mas como um conjunto de estratégias deliberadas no seio familiar e, em momento oportuno, apresentadas à empresa. Por isso a sucessão pode ser discutida teoricamente tanto como processo, quanto como estratégia. O êxito obtido na empresa no momento de transição de dirigentes depende das estratégias adotadas pelo fundador-sucedido na preparação do herdeiro-sucessor.

## ABORDAGENS TEÓRICAS DA ESTRATÉGIA

As discussões teórico-conceituais do termo "estratégia" são diversas, como pode ser visto no trabalho de Chrisman, Hofer, Boulton (1988). Os referidos autores discutem os conceitos de estratégia a partir de diferentes concepções teóricas e destacam os esquemas classificatórios genéricos de estratégia para circunstâncias especiais, como para empresas em declínio e que precisam retomar os níveis de competitividade anterior. Os autores observam que mais ênfase tem sido dada a classificações que se aplicam a uma gama maior de situações em nível negocial, dentre os quais destacam-se Porter (1985, 1997), Mintzberg (1977, 1987) e Miles e Snow (1978).

Os diferentes conceitos de estratégia são discutidos, especialmente, por Mintzberg (1977) e, numa terminologia comum, estratégia é considerada como um *plano*, o que necessariamente não é uma regra. O autor é partidário da proposta conceitual de estratégia como um *modelo* identificado num conjunto de decisões, que revelam uma consistência no tempo. Assim, a estratégia é considerada formada num processo histórico.

Porter (1985, 1997), no entanto, utiliza os conceitos de estratégia genérica e cadeia de valor para desenvolver um modelo de competitividade empresarial e que se torna referência nos estudos organizacionais. O ponto de partida é a organização industrial numa perspectiva de racionalidade econômica, através da qual o dirigente toma decisões estratégicas em busca da maximização econômica dos recursos da empresa. O dirigente da organização deve tomar decisões que visam combinar produtos e mercados em busca de uma posição estratégica no mercado (liderança em custos ou diferenciação) com base na capacidade da alta

gerência analisar o ambiente, ler os sinais e desenhar cenários que permitem adotar um posicionamento estratégico em busca da sobrevivência ou do crescimento organizacional.

Nessa mesma linha de pensamento, Mintzberg (1987) também apresenta contribuições teóricas. Ele entende que os processos de formulação e de implementação estratégica devem ser rotineiros, numa perspectiva de aprendizagem contínua (ARGYRIS, 1992; GARVIN, 1993), em busca de soluções estratégicas criativas (KIM, 1998) durante toda a existência da empresa. Alinhando-se ao propósito deste artigo, Mintzberg (1977) observa que a postura gerencial deve ser estruturada em torno da história passada de capacidades empresariais e de um futuro de oportunidades de mercado, que permite conectar o pensamento com a ação, moldando estratégias emergentes.

Nesse sentido, a proposta de Mintzberg (1977, 1987) atende às necessidades das empresas familiares por valorizar o passado e permitir uma aprendizagem em prol da modernidade. Mintzberg (1977), ao discutir a formulação de estratégia como um processo histórico, observa que estratégias estabelecidas *a priori* constroem diretrizes que resultam, *a posteriori*, num comportamento decisório específico. Portanto, a estratégia pode ser vista como intencional ou não intencional, ou seja, poderá ser uma decisão consciente do dirigente ou poderá formar-se gradualmente pelas suas ações num período de tempo.

Sendo assim, a identificação das decisões de um dirigente de empresa familiar em relação a determinado membro da família na empresa pode revelar as estratégias adotadas para o momento da transição de uma geração à outra na empresa e representar o elo entre o passado e o futuro da empresa, oferecendo um conjunto de decisões estratégicas que moldam o comportamento da empresa no mercado, independente da geração da família empresária que atua na gestão da empresa.

Gimenez et al. (1999) chamam a atenção para a possibilidade de que diferentes abordagens teóricas da estratégia (clássica ou sistêmica) poderão promover resultados diferenciados, uma vez que consideram o estrategista suscetível à influência de interesses subjetivos no plano estratégico, como valores culturais ou poder gerencial.

Miles e Snow (1978) são teóricos que ampliam a abordagem conceitual para estratégias competitivas que levam em conta as propostas de Mintzberg (1977, 1987) e que contemplam as preocupações de Gimenez et al. (1999). Essas se somam às crenças dos administradores sobre o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho. Dessa forma, o modelo proposto pelos referidos autores perpassa pela proposta de adaptação do produto e mercado ao ambiente percebido pelo empreendedor e ao desenho organizacional, tipologizando as empresas em defensivas, prospectoras, analíticas ou reativas. "O não-alinhamento entre estratégia e estrutura resultará na firma ineficaz naquela indústria, caracterizando formas instáveis de organização" (GIMENEZ et al., 1999, p.60).

Os tipos estratégicos reativos, identificados por Miles e Snow (1978), em muito se assemelham com as características organizacionais que Grzybovski (2002) tem encontrado em empresas familiares. Tal fato leva as autoras a pensarem que as estratégias de sucessão de dirigentes em empresas familiares, sejam aquelas deliberadas na família nuclear ou na empresa, podem explicar questões ligadas à sobrevivência, longevidade e ciclo de vida em empresas familiares.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Tentar suprir uma lacuna dos estudos sobre empresas familiares que trata de estratégias relativas à sucessão de dirigentes membros da família empresária é tarefa desafiadora e muito instigante quando se trabalha com relatos dos empresários e dos seus sucessores.

Esse estudo, que teve como fonte de informações os alunos do curso de Administração da Universidade de Passo Fundo (RS), se deu em dois momentos distintos. Primeiro, em abril de 2001, aplicou-se um questionário semi-estruturado a uma amostra de 229 alunos, considerando-se uma margem de erro amostral de 5% (BARBETTA, 1994). Caracterizada como exploratória, essa fase da pesquisa tinha por objetivo conhecer a realidade profissional dos futuros administradores para, então, identificar os informantes a serem entrevistados na segunda fase. Foram buscados filhos de empresários (herdeiros) e que trabalhavam nas empresas de suas famílias.

Uma vez identificados, esses, assim como os seus pais dirigentes da empresa da família, foram entrevistados e constituíram o grupo de informantes. Entrevistar ambas as gerações teve o propósito de enriquecer o estudo através do cruzamento de diferentes pontos de vistas pelas experiências vividas e identificar os pontos cruciais para o planejamento das estratégias de sucessão, visando à continuidade da empresa, bem como comprovar a importância de tal planejamento para a sobrevivência e a longevidade de empresas familiares.

Encerrada a coleta de dados junto aos alunos integrantes da amostra (fase I), acumulou-se uma imensa quantidade de informações que foram organizadas, descritas e correlacionadas, a fim de compreender os dados, ampliar o conhecimento sobre o assunto pesquisado e, então, relacioná-lo à teoria. Nos 229 questionários respondidos, foram identificados 101 alunos cuja família é proprietária de empresa, independentemente do porte, dos quais sete estavam sendo preparados para assumir a direção dos negócios da família no lugar dos pais e que eram os informantes desejados para o presente estudo.

A fase II da pesquisa é formada pelo programa de entrevistas com sucessores e sucedidos. O grupo de informantes foi composto por gestores e herdeiros de sete empresas de diferentes atividades econômicas comerciais, industriais e de serviços. A transcrição das entrevistas deu origem ao "mapa de dados" que norteou a análise comparativa e a interpretação conjunta através do número de repetições de uma mesma palavra, apresentados em forma de categorias de análise (MINAYO, 1994; BARDIN, 1977).

A análise dos dados foi realizada por meio de planilhas comparativas das respostas do herdeiro-sucessor com as do fundador-dirigente da empresa familiar do qual o primeiro faz parte. Com a finalidade de permitir uma síntese das informações gerais do empreendimento e garantir visibilidade e transparência do caminho percorrido pelo pesquisador para a interpretação qualitativa dos dados, elaborou-se um quadro-síntese de utilização restrita, mantendo o sigilo dos dados. O resultado das análises é apresentado a seguir.

## APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nessa etapa são descritos os dados coletados nas entrevistas com sucessores e sucedidos de empresas familiares. O cruzamento de idéias, conflitos, emoções, visões de mercado e opiniões das diferentes gerações revelam dados interessantes para o delineamento de estratégias sistemáticas de sucessão nas empresas familiares.

## AS DECISÕES NA EMPRESA E A VIDA DO HERDEIRO

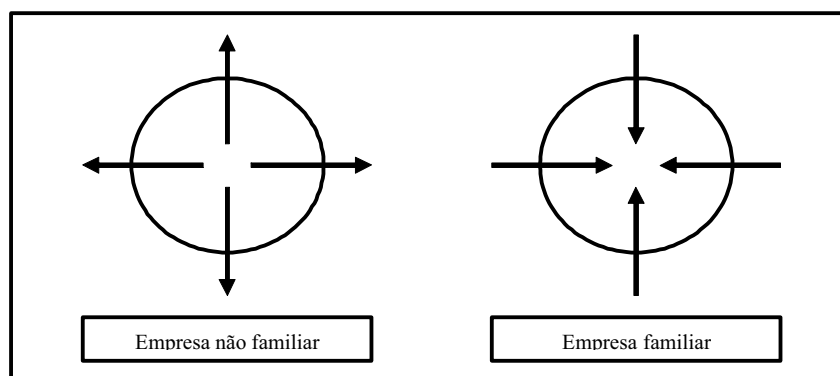
Muitos foram os problemas enfrentados pelas famílias empresárias: mudanças no segmento de atuação, gerenciamento das finanças, ausência na formação dos filhos. Os problemas podem ser os mesmos através dos tempos, mas a rapidez e o descontrole com que se apresentam à sociedade empresarial de hoje colocam os desafios do mercado num primeiro plano diante dos planos da família

empresária e em um contexto totalmente diferente, ao qual adicionam-se novos riscos. Durante um momento de crise, até mesmo as mudanças normais e inevitáveis tornam-se supermudanças (KIM, 1998).

A história das empresas familiares, a forma como ela foi contada aos herdeiros e por eles vivida, influencia o grau de comprometimento gerencial dos segundos para com as primeiras, bem como a eficácia da estratégia formulada para o momento da sucessão de dirigentes. As empresas estudadas surgiram de uma pequena empresa criada pelo espírito empreendedor do fundador. O objetivo era manter a família e garantir o estudo dos filhos. O empreendedor envolvia toda a família no trabalho e exigia dedicação ao mesmo tempo em que fomentava o espírito de união da família, a confiança e a vontade de "crescer".

Os depoentes revelam que em momentos de transição no mercado, a empresa familiar se destaca. A família se une para "salvar" o negócio (Fig.1), o que acaba por estreitar os laços familiares e, no mercado, mais força e resistência para enfrentar a concorrência.

**Figura 1 – Sentido das Forças nas Empresas em Momentos de Crise**



Fonte: As autoras (2002).

Os dados aqui apresentados encontram vínculo e reforço na teoria de Mintzberg (1977), pois as decisões convergem para uma estratégia de valorizar o passado, ao mesmo tempo em que permitem e estimulam a aprendizagem em prol da modernidade. As decisões para o momento da sucessão de dirigentes estabelecem vínculos entre passado e futuro ao formarem estratégias que consolidam a empresa no mercado, ao mesmo tempo em que mantêm viva a tradição da família empresária.

O forte vínculo presente nas ações de membros da empresa familiar, retratado na Fig. 1, também se dá pelo conjunto de valores e princípios trazidos da família e reproduzidos na empresa. A conduta gerencial do dirigente passa a ser responsável pela transformação do pequeno empreendimento em grandes estabelecimentos (comerciais, industriais ou de serviços). Esse é o momento em que o fundador formula estratégias para manter a empresa viva através de seus filhos. É a vontade de que o esforço e a dedicação seja perpetuada fisicamente através do nome da família na empresa.

Muito além dos sentimentos de família que norteiam as relações empresariais, os entrevistados reconhecem que o mercado atual exige nova postura empresarial dos herdeiros diante daquela adotada pelos fundadores. O que não parece preocupar sucedidos é o planejamento comprometido, profissional, das estratégias de sucessão voltado à sobrevivência da empresa.

Para Porter (1997), estratégias precisam ser formuladas para facilitar a tomada de decisões, combinando produtos e mercados. Isso exige do gestor capacidade de analisar o ambiente, ler os sinais e desenhar cenários. É a racionalidade que permite a sobrevivência e o crescimento organizacional, uma ação estratégica que independe da postura da família empresária. Diante da imprevisibilidade no

ambiente sócio-organizacional é que se insere a discussão sobre a longevidade empresarial, desenvolvida por De Geus (2001), e que ultrapassa a visão de lucratividade e valor para os empresários e acionistas.

Além de formular estratégias, o herdeiro-sucessor deve estar preparado para adotar comportamento decisório coerente que converge para uma estratégia (MINTZBERG, 1977) orientadora do comportamento para toda a organização, numa busca contínua de soluções criativas, como sugerem Mintzberg (1987), Argyris (1992), Garvin (1993) e Kim (1998). É preciso estar intelectualmente preparado para a era do conhecimento e, para tanto, estratégias formuladas auxiliam a organização para enxergar à frente dos concorrentes, identificar, captar e fidelizar os clientes e manter a organização.

## ESTRATÉGIAS DE INGRESSO DO HERDEIRO NA EMPRESA DA FAMÍLIA

Os sucedidos entrevistados revelaram a precoce inserção dos filhos nas atividades empresariais. O fato de eles estarem envolvidos com os negócios desde a primeira infância fez com que compreendessem o funcionamento e a importância da empresa na vida de suas famílias e, gradativamente, ela (a empresa) passa a ser uma extensão do lar. A impressão de que sabem tudo a respeito da empresa parece tornar o planejamento e o delineamento de ações estratégias inútil e desnecessário, enquanto a inserção precoce se torna fundamental. Na visão de Mintzberg (1977), no entanto, essas são decisões do fundador que convergem para uma estratégia (formação).

Nos casos estudados se observou que o processo de ingresso de herdeiros na empresa da família foi "sem pressão", por interesse próprio. Outros, previamente escolhidos como herdeiros da gestão, foram estimulados compulsoriamente a "descobrir" a origem dos recursos financeiros que proviam o sustento da casa. "Vão lá para ver de onde vem o dinheiro!"; "Eles precisam acompanhar para aprender a vivência, a honestidade e a prática". Essa é uma decisão da família para projetar a sucessão e não enfrentar dificuldades no (re)direcionamento profissional do herdeiro. Por vezes prematuro, o ingresso dos filhos no negócio da família é justificado pelos gestores como a forma de fazê-los aprender a gostar da empresa, para manter os negócios.

Eu sempre tava lá, nem que tava brincando em cima das pilhas lá, mas a gente tava vendo o que tava acontecendo [...] Muitas vezes o pai tinha que sair e coisa e eu ficava sozinho atendendo. Com dez anos eu já tinha que fazer os cálculos pra dá preço pro cliente, essas coisas assim.... [Depoimento de um herdeiro, maio de 2002].

Os fundadores afirmam que assim é possível detectar se o escolhido "dá pro negócio ou não" e substituí-lo em tempo de treinar outro, se for o caso. Essa pode ser considerada uma estratégia de seleção do herdeiro-sucessor. A realidade da infância do herdeiro promove uma lógica da dimensão empresarial vinculada à figura paterna que transborda as fronteiras do social, penetrando na dinâmica empresarial (DAVEL e VASCONCELOS, 1997).

Como regra, em empresas familiares, o "candidato" a sucessor precisa provar, através de seu trabalho, que é verdadeiramente capaz de assumir e garantir a sobrevivência da empresa no mesmo formato do fundador. Nos casos estudados, os gestores revelaram que o familiar interessado em ser herdeiro-gestor terá que começar do mais baixo nível hierárquico da empresa, com rendimentos iguais a qualquer outro funcionário do mesmo nível e conquistar níveis superiores por capacidade e mérito próprios. Alcançado isso, "não tem como separar" empresa da família ou família da empresa. Fica ao herdeiro o grande desafio de saber conciliar os ciclos de sua vida e os da empresa sem que um destrua o outro.



No entanto, as relações sociais e as emoções do herdeiro afetam as decisões na empresa e podem deixar a família empresária em situação constrangedora. A racionalidade exigida nas decisões do membro da família, enquanto dirigente empresarial, às vezes faz com que os tomadores de decisão percam o foco do negócio. Talvez a separação dos interesses familiares dos interesses empresariais, com o processo de tomada de decisão servindo aos interesses da empresa, seja a melhor alternativa. Logo, muito "jogo de cintura", paciência, tentativa para conseguir anular vícios familiares no ambiente empresarial, relacionamento equilibrado entre membros da família, saber lidar com a "guerra de poder" e os conflitos dela inerente, não misturar atividades de negócios com atividades da família e ter "pulso firme" são algumas das habilidades que gestores e herdeiros percebem serem necessárias na administração de uma empresa familiar.

Saber dessas habilidades todos parecem saber, mas desenvolvê-las e colocá-las em prática dentro dos limites requeridos pelo ambiente empresarial é um verdadeiro desafio. Muita sensibilidade é requerida nesse jogo melindroso de partilhar sentimentos e negócios. Uma transição assimétrica de dirigentes da empresa familiar requer análise, planejamento, treinamento e habilidades de liderança para engajar todos na continuidade da empresa.

#### SUCESSOR E SUCEDIDO: ESTRATÉGIAS PARA O FUTURO

"Dar continuidade e prosperar. Tenho consciência de que não é fácil, mas nenhum negócio é... e o mais importante de tudo é gostar do que se está fazendo!". Depoimentos como esse revelam a vontade de herdeiros em dar continuidade aos negócios iniciados pela família. Observa-se harmonia nos depoimentos de pai e de filho quando o sonho do herdeiro é dar continuidade à empresa, pois ele faz questão de deixar explícita sua intenção.

O sucedido exige do sucessor compreensão do mercado, *feeling* para saber o que faz essa empresa ser diferente dos concorrentes, habilidades de liderança e "cabeça fria" para situações que envolvem sentimentos, saber ouvir antes de falar, manter os interesses do negócio à frente dos interesses pessoais. Ainda, soma-se a isso a consciência do futuro ("enxergar à frente"), a manutenção das tradições familiares e da qualidade dos produtos e serviços ofertados.

Perguntados a respeito do tema "manutenção das tradições familiares na empresa", sucessores e sucedidos observam que "preservar a tradição não significa acomodar-se e trabalhar sob metas e métodos do passado". Há de fazê-lo trabalhando em um ambiente altamente competitivo, que exige rapidez nas mudanças e elevado grau de flexibilidade, e isso só será possível agindo criativamente, mantendo a vitalidade do negócio e posicionando-o em direção ao futuro. Em função disso, na visão dos sucedidos, determinação, honestidade, facilidade de comunicação e agilidade são os pontos fortes exigidos dos sucessores.

Percebe-se um perfeito arranjo de características herdadas, desenvolvidas e aperfeiçoadas através da convivência com os membros da família. Destacam-se: a experiência adquirida na atividade profissional, orientada pelos pais e complementada pelo trabalho de profissionais da área de Administração através do curso superior. Os entrevistados destacaram a importância do curso de Administração para a formação profissional do herdeiro. No entanto, apenas parte dessa formação é requerida, pois consideram que parte muito maior se dá através da experiência adquirida na empresa.

Somente a experiência prática tem o poder de trazer para o herdeiro o que ninguém pode ensinar: vivência, maneira de tratar as pessoas da família ou não, os valores da família crescendo junto com a empresa e o amor pelo sobrenome [Depoimento de um fundador, abril de 2002].

Como estratégia, percebe-se que o processo de formação profissional dos herdeiros começa "muito cedo". Quanto mais jovem o herdeiro se envolver e se comprometer com a empresa, mais chance terá de bem administrá-la. Investir nos estudos dos filhos e inseri-los gradativamente nos negócios, incentivando e permitindo errar e acertar são ingredientes básicos dessa fórmula. "Quando se aprende a amar o trabalho, tudo se torna mais fácil". Para tanto, o herdeiro tem que sentir a empresa "no sangue".

A partir do momento em que o herdeiro está totalmente envolvido e inserido nos negócios, é inevitável o afastamento do fundador. Nesse sentido, observa-se uma preocupante harmonia nos depoimentos: *os sucedidos não pretendem abandonar os negócios*. "Passar o bastão, sim! Mas afastar-se, nunca!" Manter-se na ativa é a pílula que combate o envelhecimento. É preciso considerar que só se poderá saber se o herdeiro está ou não preparado para o cargo se gerenciar eficazmente a empresa na ausência do sucedido.

Gerenciar eficazmente exige profissionalismo dos herdeiros. Nesse sentido, os fundadores, ao serem instigados a formular um conceito do que é ser profissional, não encontram dificuldades. Com palavreado simples, eles têm muito claro o conceito em suas mentes; nada que tenham aprendido em livros ou bancos escolares, mas conceitos que a vida lhes ensinou a formular e que envolvem muita honestidade, ética e respeito. Empreendedores que são, falam em crescimento e adaptação às mudanças requeridas pelo ambiente empresarial, contrariando as propostas encontradas na literatura.

Sobre ser profissional em uma empresa familiar, fundadores apenas complementam seus conceitos com idéias de respeito pelo trabalho do outro na empresa, saber abrir espaço para os sucessores, bem como tratá-los e remunerá-los igualmente. Alguns consideram também uma postura profissional que envolve manter "relacionamentos não familiares com membros da família na empresa" e saber separar família de negócios.

Os herdeiros, ao falar de profissionalismo, ficam pensativos, olham para longe e acabam por trazer conceitos prontos que parecem não lhes fazer sentido. São palavras "frias e soltas" dentro de um discurso dissociado de seus sentimentos. "É fazer a coisa certa, um trabalho bem feito dentro de um todo, de um mercado, da tendência...". Questionados quanto à idéia de o que é certo e o que é um trabalho bem feito, eles se mostram confusos, com conceitos que ainda parecem distantes; parece faltar vivência para responder a essas questões.

Talvez seja por isso que os pais cobram dos filhos atitudes maduras, segurança nas decisões... "A idéia de que o filho tem sempre que obedecer e aguardar as ordens do pai não funciona!". Por outro lado, poucos são os herdeiros que têm liberdade para conduzir os negócios. A decisão racional ainda é um "monstro a ser desmistificado" por eles. Os sucessores revelam que os pais estão sempre supervisionando tudo. "Ele ainda é o chefe e ser o filho do dono é tarefa nada fácil", garantem os herdeiros. Há cobrança dos funcionários por estratégias formuladas, pois é o "filho do dono"; tem que saber tudo, não pode errar.

Parece que a profissionalização do herdeiro vem com o domínio dos procedimentos operacionais da empresa e não com o delineamento de estratégias voltadas para o mercado. Tanto herdeiros quanto fundadores percebem a importância da profissionalização para assumir a empresa da família, mas não percebem sua necessidade. Para eles ser profissional é pré-requisito para se manter no mercado em qualquer tipo de empresa, mas não vêm na profissionalização a essência vital para a sobrevivência da empresa familiar.

Considerando a importância econômica e social de empresas familiares e a motivação que os dirigentes são capazes de imprimir em seus colaboradores, a profissionalização do herdeiro-sucessor pode ser determinante na convivência harmoniosa das diferentes gerações de membros da família empresária na empresa. Na pesquisa empírica se observou que o envolvimento e o comprometimento dos membros da família são a "cola" que mantém a família unida e o próprio sentido de suas vidas através da empresa.

Em termos de estratégia de continuidade, os dados revelam que, quando a relação familiar é mal conduzida (falta de tempo para cultivar as relações familiares, falta de respeito entre membros da família), os negócios dominam a família e ela começa a se desintegrar. Após ver o negócio e a família destruídos, cada um "junta seus pedaços" e tenta continuar a vida profissional através da abertura de novas empresas.

Quando valores da família são internalizados e direcionados a mantê-la acima de tudo, há respeito pelos talentos e pelas necessidades de todos na empresa. Os dados observados revelam que uma família empresária forte pode garantir a sobrevivência da empresa familiar. Respeitar os membros da família com a mesma diplomacia que se deve aos clientes, vizinhos e amigos é a mais genuína forma de se dizer: "você é importante!" e parece que nada pode ser mais forte para manter a motivação para o trabalho. O equilíbrio entre o amor pela família e o amor pela empresa parecem ser elementos importantes na formulação de estratégias de sucessão. A empresa não parece ser a "inimiga da família", mas o desequilíbrio entre os sentimentos família-empresa, sim.

Em termos de comportamento decisório, o *sucedido*, ao ver o herdeiro contagiado pelo sentimento de amor e respeito, naturalmente doar-se-á à empresa e, em contrapartida, a empresa passa a ser a própria vida do herdeiro. A brincadeira de criança na empresa da família se torna realidade e, agora, tomar decisões passa a ser uma atitude com reflexos por toda vida e carreira do herdeiro e da empresa. O *sucessor*, por outro lado, tem o desafio de manter e inovar processos para perpetuar o empreendimento da família. Para tanto, será preciso instigar colaboradores num esforço contínuo de transmissão de conhecimentos, de exposição de idéias das quais emergem modelos correntes de ação.

Nesse processo de interessantes relações entre estratégias pretendidas e realizadas, os pais-empresários entrevistados revelaram ações estratégicas ligadas à construção do comportamento decisório do filho-gestor. Como resultado dessa estratégia, analisando os dados empíricos no tempo, observou-se que, quando o herdeiro se sente capaz de gerir o empreendimento e, por extensão, a família empresária, e quando as partes estão convencidas da importância de seus papéis, emergem respeito e comprometimento dos funcionários. Quando o herdeiro percebe e internaliza o empreendedorismo e demonstra habilidade em transformar sonhos em realidade, a empresa passa a ser a sua própria pulsação, bem como da família e de toda equipe de trabalho.

## A COMPLEXIDADE DA SUCESSÃO DE DIRIGENTES EM EMPRESAS FAMILIARES

Quando se trata de fazer negócios, empresas familiares competem no mesmo ambiente empresarial que outras empresas presentes no mercado. Porém, em termos de níveis de competitividade, valores, lealdade e comprometimento da visão de longo prazo, propiciam à empresa familiar diferencial significativo em relação às demais. A dinâmica emocional entre os membros da família proprietária frequentemente ofusca o foco em recursos que poderiam ser melhor utilizados em relação às ações concorrenciais e faz com que o planejamento da sucessão se torne fator crítico à sobrevivência empresarial. A estratégia adotada por empresas familiares para minimizar esse aspecto negativo é a de formular estratégias de negócios que considerem as oportunidades de mercado e as principais competências, e comunicá-las aos *stakeholders* internos e externos de forma corriqueira. Assim, quando a empresa efetiva uma transição entre dirigentes membros da família empresária, a empresa não deixa de crescer.

Os dados empíricos também revelaram que as decisões da família em torno do momento da sucessão de dirigentes na empresa não convergem para uma estratégia única, o que faz empresas familiares obterem sucesso nas primeiras

sucessões entre membros da família (primeira e segunda geração), mas não garantem a sobrevivência nas gerações seguintes. A sucessão estruturada e simétrica (formulação de estratégias) pode ser uma forma de comunicar as oportunidades futuras e os objetivos do negócio aos membros da família, independente da geração que estiver no poder. As estratégias determinam a subsequente decisão do herdeiro-gestor em relação aos investimentos futuros com base nas escolhas conscientes da família empresária. Além disso, as estratégias na sucessão de dirigentes membros da família definem papéis e responsabilidades de cada um na empresa. O herdeiro-gestor, conhecendo os interesses da família, tem condições de gerenciar eficazmente a empresa da família por reduzir o nível de conflitos família-empresa.

## DINÂMICA EMOCIONAL E ESTRATÉGIAS DE RUPTURA

Ao mesmo tempo em que negócios gerenciados por famílias têm certas vantagens no mercado, a dinâmica emocional que envolve os seus membros pode criar bloqueios à bem sucedida implementação de estratégias. As empresas familiares são limitadas por uma série de cuidados e considerações com a paixão do fundador em relação a uma linha de produtos ou um nicho de mercado que garantiu sucesso no passado, o que faz com que o campo de visão da organização seja restrito. As estratégias formuladas para a sucessão de dirigentes devem compartilhar desejos de redirecionamento da empresa com as necessidades dos clientes, e romper barreiras emocionais frente à possibilidade de abandono de mercados cruciais no passado.

Tal postura é explicada pela literatura. Para Gimenez et al. (1999), diferentes abordagens teóricas da estratégia promovem resultados diferenciados quando o herdeiro estiver preparado para usá-las em favor da empresa. Na visão das teorias de estratégia de empresa (MILES e SNOW, 1978; MINTZBERG, 1987), a proposta de adaptação do produto e mercado ao ambiente percebido pelo empreendedor e ao desenho organizacional garante a sobrevivência organizacional. Para tanto, o sucessor deve ser capaz de perceber o momento em que o mercado está querendo inovação na empresa e saber fazê-la mesmo que isso contrarie sonhos e ideologias do fundador do empreendimento. Para inovar é necessário inspiração, praticidade e pensamento inventivo sistemático (GOLDENBERG et al., 2003). Na empresa familiar o herdeiro terá de fazê-lo sem deixar que se perca a tradição no segmento de atuação ou que se descaracterize os pontos fortes que perpetuaram o empreendimento.

Além das barreiras emocionais, as empresas familiares precisam lidar com os diferentes níveis de risco defendidos por duas gerações distintas. Normalmente, os membros mais velhos da família estão num ciclo de vida em que não há mais interesse em fazer investimentos de risco ("economias de uma vida inteira"). Por outro lado, a geração que entra, além de estar disposta a assumir maior nível de risco, apostando no futuro do negócio, freqüentemente não tem recursos financeiros para tanto.

Nessa dinâmica emocional, a luta pelo poder entre duas gerações ou entre dois membros da mesma geração também pode tomar a cena. Isto se dá, normalmente, em função de a geração mais velha manter políticas e procedimentos que deram certo no passado. Contrastando com tal estilo de administração, a geração mais nova considera aqueles métodos "fora de moda" e deseja substituí-los por outros.

Nesse ciclo de vida da empresa (GERSICK et al., 1997), há mais pessoas envolvidas na tomada de decisão, o que pode provocar perda do foco. A empresa passa de uma geração em que o estilo de administração era totalmente voltado ao empreendedorismo - com o fundador tomando as decisões críticas do negócio -,

para outra geração formada por grupo de irmãos ou primos que não concordam entre si, seja em torno do conjunto de estratégias a serem implementadas, do nível de investimento ou dos objetivos organizacionais. A gestão pode enfraquecer-se a equipe de trabalho e o sucessor escolhido para ser o líder discordarem.

Tais questões emocionais acabam por levar a família empresária a ignorar problemas importantes da empresa. Se as escolhas em torno do planejamento empresarial provocam conflitos entre os membros da família, o sucessor geralmente opta pela harmonia familiar em detrimento à implementação de estratégias que aumentem o conflito. Nessa situação, as empresas familiares falham e ampliam o nível de risco do investimento, comprometendo a continuidade dos negócios.

## ESTRATÉGIAS PARA A SOBREVIVÊNCIA DA EMPRESA FAMILIAR

Devido às peculiaridades dos negócios familiares, nos quais a emoção é parte da escolha do sucessor, há necessidade de fazer com que todos os envolvidos conheçam as estratégias delineadas para o momento da sucessão e estejam conscientes de que a sobrevivência da organização e da família dependem da sua implementação. O planejamento da sucessão vai além do estabelecimento de objetivos na família; precisa ser parte do planejamento estratégico da empresa.

Pode-se considerar que as estratégias de sucessão são bem desenvolvidas quando promovem oportunidades de negócio capazes de sobreviver ao aumento do número de membros da família na empresa sem a perda da liderança por parte do herdeiro-sucessor, e, também, quando criam, fortalecem e desenvolvem energias e inteligência criadora de todos os membros da organização, alavancando a diversidade dentro da própria família para se arriscar com segurança em novas oportunidades de mercado. No Quadro 1, pode-se visualizar uma síntese das principais estratégias de sucessão identificadas através dos casos estudados.

**Quadro 1 – Tipos de Estratégias Relacionadas com a Sucessão em Empresas Familiares**

<b>Perspectiva</b>	<b>Estratégias identificadas</b>
Plano	Um conjunto de decisões intencionais tomadas pelo fundador-sucedido, preparando o momento da transição.
	Capacitação profissional do herdeiro-sucessor através da atividade profissional, orientada pelos pais e complementada pelo curso superior de Administração.
	Compartilhar desejos de redirecionamento da empresa com as necessidades dos clientes e romper barreiras emocionais, frente à possibilidade de abandono de mercados, que foram cruciais para a empresa no passado.
Posicionamento estratégico	Conjunto de decisões estratégicas no cotidiano da empresa que insere o membro da família "eleito" como sucessor e se caracteriza num "processo natural de passagem".
	Envolvimento dos membros da família em atividades operacionais da empresa desde a primeira infância.
	Estreitamento de laços familiares na empresa para enfrentar e resistir às investidas da concorrência no mercado, sem, no entanto, confundir os papéis exercidos na família e na empresa.
	Preparação da empresa para o crescimento e adaptação às mudanças requeridas pelo mercado.

Conexão do pensamento com a ação para moldar estratégias emergentes	Postura gerencial estruturada em torno da história passada de capacidades empresariais.
	Valorização do passado e a união familiar para manter viva a "tradição da família empresária" e a qualidade dos produtos e serviços ofertados.
	Comunicar as oportunidades futuras e os objetivos do negócio aos membros da família, independente da geração que está no poder.

Fonte: Dados da pesquisa (2004).

O pensamento central norteador das estratégias de sucessão precisam avançar além da definição de objetivos e metas apresentados no momento da sucessão. O benefício maior vem de trabalho partilhado em equipe, desenvolvido através do comprometimento com o plano de ação detalhado para o herdeiro-sucesor, no qual estão incorporadas as tarefas que cada envolvido no processo (membro da família ou não) deve se tornar responsável.

A empresa familiar, que por um lado conta com habilidades únicas para superar desafios e problemas enfrentados por todas empresas, por outro lado precisa aprender a lidar com complexas questões de fundo emocional. A dinâmica familiar dá uma dimensão muito maior à operação dos negócios, que pode dificultar a administração da empresa. Empregar e desempregar, treinar e satisfazer empregados, bem como acompanhar o contexto macroambiental tornam-se ações mais complexas quando membros da família estão envolvidos. Mesmo assim, muitas empresas familiares sobrevivem por décadas, mas um número muito maior se desintegra por conflitos internos, estratégias de negócios mal delineadas e a ausência de planejamento da sucessão (GRZYBOVSKI, 2002).

Duas metas maiores devem estar permanentemente à frente das estratégias no plano de sucessão: manter o negócio e a família intactos. A família é quem decide quem será o herdeiro-sucesor com base nos seguintes critérios: conhecimento prático, vivência, habilidades e experiência requeridas do sucessor para assumir a empresa. Vários membros da família podem ser candidatos em potencial, com diferentes habilidades e interesses. Decidir por um deles é tarefa árdua, considerando que qualquer que seja a escolha, fica o sentimento de infidelidade para com os não escolhidos e que pode gerar conflito e muito desgaste.

O delineamento da sucessão precisa, indispensavelmente, estar centrado em uma pessoa. Muitos fundadores são *experts* em tomar inúmeras decisões, mas são despreparados para lidar com aspectos emocionais que envolvem a sua própria sucessão na direção dos negócios da família. Para os sucedidos, importante pontuar que a sucessão não envolve apenas a transição da liderança, mas também mudanças de estratégias, de estrutura e de cultura dentro da organização. Talvez a grande contribuição das famílias empresárias à empresa familiar seja a estabilidade e a continuidade da família. As decisões dos proprietários precisam estar orientadas para os anos vindouros (como a empresa vai crescer?) e para a sobrevivência da próxima geração de dirigentes membros da família. Ao antecipar os passos à sucessão, aumentam-se as chances de o negócio crescer e prosperar.

Uma decisão é estratégica, manter ou não o negócio na família. A partir dessa decisão, delineiam-se ações que envolvam o binômio empresa-família, a avaliação das oportunidades e das ameaças no segmento de atuação, a determinação de como elas se enquadram nos planos de longo prazo da empresa e, finalmente, ter certeza de que o sucessor escolhido tem a capacidade de gerenciar a empresa na ausência do sucedido.

O delineamento estratégico provoca sentimentos de segurança e aumenta os níveis de motivação para continuar construindo a empresa dia após dia. Criar estratégias de êxito é muito mais do que planejar, usar o capital e transferir o que se conquistou para a próxima geração. É ajudar aquele que está assumindo a identificar o que pode ser feito e ajudá-lo a encontrar energia para lidar com situações delicadas e difíceis.

## IMPLICAÇÕES E CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

Os resultados apresentados nesse artigo, de um lado, implicam em novos contornos teóricos nas pesquisas em empresas familiares, uma vez que evidenciam a segunda geração de membros da família sendo preparada para o momento da transição desde a primeira infância. Pensar teoricamente a sucessão de dirigentes em empresas familiares implica somar conhecimentos desenvolvidos na psicologia (relações entre familiares) e na sociologia (noção de família hoje) aos das teorias organizacionais. A visão multidisciplinar resultará em robustez teórica para a análise de empresas familiares e o desenvolvimento de modelos de gestão que considerem as peculiaridades desse tipo de organização

Por outro lado, contribuem para o avanço nos estudos organizacionais ao revelarem que a sucessão de dirigentes na gestão de empresas familiares ocorre num processo intergeracional, mas isso não implica em vê-la apenas como sendo um "processo sucessório". Sucessão de dirigentes, na empresa familiar, é um tipo de estratégia que pode ser compreendida em três perspectivas distintas, pois envolvem legados familiares, comprometimento social e continuidade dos negócios para as gerações seguintes dos membros da família. O "plano" de continuidade do empreendimento, o "posicionamento estratégico" frente ao contexto dinâmico e complexo no segmento em que atua e, ainda, a conexão do pensamento do dirigente com a dinâmica da família empresária são instâncias que moldam as estratégias na empresa familiar.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo foi, inicialmente, proposto a fim de identificar as estratégias desenvolvidas por famílias empresárias para conduzir os herdeiros à sucessão dos dirigentes nas empresas familiares, a partir da análise das atuais necessidades de profissionalização percebidas por sucessores e sucedidos. A discussão foi ampliada para a formulação de estratégias relativas à sucessão, visando não apenas a continuidade das empresas familiares, mas a sobrevivência e a longevidade dessas. No decorrer do desenvolvimento e do tempo despendido na realização do intento, a proposta foi ganhando novos horizontes e foi difícil manter os objetivos iniciais. Talvez seja natural um pesquisador se envolver e se "apaixonar" pelo objeto de sua pesquisa!

A metodologia de trabalho priorizou técnicas que revelassem as entranhas que envolvem a dinâmica da sucessão em empresas do tipo familiar para que, a partir de então, utilizando o método qualitativo e a técnica de análise do discurso, fosse possível identificar as estratégias de sucessão vitais para a sobrevivência e continuidade desse tipo de empresa.

Os dados observados revelam que a empresa familiar apresenta peculiaridades que influenciam diretamente a formulação de estratégias nos negócios e fortemente atreladas às estratégias de sucessão elaboradas no seio familiar. Observou-se que a falta de percepção dos gestores (fundadores-sucedidos) quanto às necessidades de profissionalização dos herdeiros-sucessores e quanto às peculiaridades de gerenciamento de empresas familiares contribuem, significativamente, para o desaparecimento de empresas familiares.

A sobrevivência da empresa familiar está ligada ao processo de preparação do herdeiro, não se limitando apenas a cursos de nível superior na área gerencial e na prática profissional na empresa da família. A preparação que o herdeiro vem recebendo o qualifica para administrar a empresa da mesma forma como o foi até então, fato que pressupõe continuidade, não sobrevivência. A empresa suporta o gerenciamento baseado na continuidade até o momento em que o mercado de atuação esteja saturado.

Esse ciclo de continuidade é de curto prazo, fato que exige estratégias empresariais em prol da inovação e da modernização de processos e práticas gerenciais. Para atuar nesse ciclo vital da empresa, os herdeiros entrevistados mostraram que não estão preparados. O gestor precisa ter capacidade de identificar o momento em que a empresa necessita de mudança e estar preparado para perceber o que pode ser alterado, eliminado ou duplicado. Isso pode tonificar os mecanismos de geração de idéias e promover o desenvolvimento da empresa.

Aos sucedidos cabe avaliar as necessidades do sucessor, ainda não supridas no caminho percorrido à condução dos negócios, e planejar formas de prepará-lo tecnicamente para gerenciar a empresa da família, mesmo na ausência do sucedido. É preciso desenvolver a consciência de que ambos (sucessor e sucedido) não estarão eternamente juntos, fazendo o herdeiro testar suas habilidades sob a orientação do sucedido, o que lhe permitirá errar e consertar, sem prejuízos à empresa.

A transição da gestão dos negócios entre dirigentes da família, nesse tipo de empresa, não requer ruptura das práticas gerenciais atuais, mas adequação às exigências do mercado, o que dependerá basicamente do nível de profissionalização do herdeiro-sucessor. As empresas familiares terão que formular estratégias para a transição das diferentes gerações, de forma a concorrer com igualdade de condições no mercado.

O que diferencia a formulação de estratégias em empresas familiares das não familiares é a necessidade de considerar que o dirigente-herdeiro precisa de habilidades humanas específicas para gerenciar aspectos de relacionamento e de discernimento entre o que é da família e o que é da empresa. Tais estratégias deverão estar contempladas no período em que ele está sendo preparado para assumir os negócios da família, que se inicia com a escolha do candidato e vai até o momento da consolidação da transição, com o afastamento do sucedido.

## REFERÊNCIAS

- ARGYRIS, C. **Enfrentando defesas empresariais: facilitando o aprendizado organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. Florianópolis: UFSC, 1994.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, 1977.
- BERNHOFER, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989.
- BETHLEM, A. **Gestão de negócios: uma abordagem brasileira**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHRISMAN, J. J.; HOFER, C. W.; BOULTON, W. R. Toward a system for classifying business strategies. **Academy of Management Review**. v.13, n.3, p.413-428, 1988.
- DAVEL E.; COLBARI, A. Organizações familiares: por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade. **Organizações & Sociedade**, Bahia, v.7, n. 18,. p. 45-64, mai./ago. 2000.
- DAVEL, E. P. B.; VASCONCELOS, J. G. M. Gerência e autoridade nas empresas brasileiras: uma reflexão histórica e empírica sobre a dimensão paterna nas relações de trabalho. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. p.94-110.
- DE GEUS, A. Sobrevivência na nova selva. **HSM Management**, 29 nov./dez., p.60-66, 2001.



- DONNELEY, R. G. The family business. **Harvard Business Review**, v. 42, n. 4, p. 93-105, 1964.
- FRITZ, R. **Empresa familiar: uma visão empreendedora**. São Paulo: Makron, 1993.
- GARVIN, D. A. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, July/Aug, p.78-91, 1993.
- GERSICK et al. **De geração para geração: ciclos de vida da empresa familiar**. 3.ed. São Paulo: Negócio, 1997.
- GIMENEZ, F. A. et al. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. **Revista de Administração Contemporânea**, v.3, n.2, mai./ago. p.53-74, 1999.
- GOLDENBERG et al. Inovação no ponto certo. **Harvard Business Review**, v. 81, n.3, mar. p.84-92, 2003.
- GRZYBOVSKI, D. **O administrador na empresa familiar: uma abordagem comportamental**. Passo Fundo: Ediupf, 2002.
- KIM, D. H. O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. In: KLEIN D. **A gestão estratégica do capital intelectual**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998. p.61-92.
- LANZANA, A.; COSTANZI, R. As empresas brasileiras diante do atual panorama econômico mundial. In: MARTINS, I. G. S.; MENEZES, P. L.; BERNHOEFT, R. (coord.). **Empresas brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio, 1999.
- LETHBRIDGE, E. Tendências da empresa familiar no mundo. **Revista do BNDES**, Brasília, n.7, jun. 1997.
- LODI, J. B. **A empresa familiar**. 4.ed., São Paulo: Pioneira, 1993.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.
- MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994.
- MINTZBERG, H. Strategy formulation as a historical process. **International Studies of Management and Organization**, Summer, v.7, n.2, p.28-40, 1977.
- \_\_\_\_\_. Crafting Strategy. **Harvard Business Review**. July-August, 1987.
- PORTER, M. E. **Competitive advantage**. New York: The Free Press. 1985.
- \_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 13.ed., Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- RICCA, D. **Da empresa familiar à empresa profissional**. México: CLA Cultural, 1993.
- TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (orgs.) **Handbook de Estudos Organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**, v.1, cap. 6, p.196-219, São Paulo: Atlas, 1999.