

Estratégia & Negócios

<http://portaldeperiodicos.unisul.br>

ARTIGOS

OS DUELOS (DUELOS) IDENTIFICADOS POR OCASIÃO DO PROCESSO SUCESSÓRIO

THE DUELS (DUETS) IDENTIFIED DURING THE SUCCESSION PROCESS

Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra Leone

Pós-doutora em Ciências da Administração pela Université de Savoie Annecy – França. Professora do Curso de Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar, Natal- RN.

E-mail: leone@openlink.com.br e n.leone@uol.com.br

Recebido em 29/07/2007. Aprovado em 27/10/2007. Disponibilizado em 15/12/2008.
Avaliado pelo Sistema *double blind review*

Estratégia e Negócios, Florianópolis, v. 1, n. 1, jan./jun. 2008
<http://portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/index>



©Copyright 2008 UNISUL-PPGA/Estratégia e Negócios. Todos os direitos reservados. Permitida citação parcial, desde que identificada a fonte. Proibida a reprodução total. Em caso de dúvidas, consulte o editor:
terezinha.angeloni@unisul.br ; (48) 3229-1932.

RESUMO

O estudo tem como objetivo a identificação dos níveis de duelos existentes nas empresas familiares no momento do processo sucessório. Para tanto, realizou-se uma pesquisa bibliográfica e, por meio dela, foram identificados três níveis de duelos: o primeiro nível é o duelo do sucedido com ele mesmo. O segundo trata do duelo do sucedido na escolha do sucessor. O duelo entre os sucessores, causado por intrigas e disputas pelo poder, identifica o terceiro nível. Quanto aos fins, esta investigação se caracteriza como exploratória e descritiva. Exploratória porque permite ao pesquisador, como afirma Triviños (1987, p.109), “aumentar sua experiência em torno de determinado problema”. Em relação à caracterização de pesquisa descritiva, ainda de acordo com Triviños (1987), o foco essencial destes estudos reside na intenção de conhecer a realidade do objeto. Os resultados dessas leituras apontam três níveis de duelos: o primeiro nível é o duelo do sucedido com ele mesmo. O segundo trata do duelo do sucedido na escolha do sucessor. O duelo entre os sucessores, causado por intrigas e disputas pelo poder identifica o terceiro nível. As conclusões apontam para mecanismos jurídicos, mudanças nos modelos de gestão e ajuda psicológica que podem transformar os duelos em duetos.

Palavras-chave: Empresa Familiar. Sucessão. Duelo. Processo Sucessório.

1 INTRODUÇÃO

Quando o assunto é sucessão familiar, muitos empresários confundem dois verbos absolutamente distintos: planejar e transferir. Discutir o planejamento sucessório está longe de significar a transferência prematura de patrimônio aos herdeiros. Planejar significa organizar, no presente, as regras de sucessão que valerão no futuro. Quando as regras são definidas de forma clara e coerente, é plenamente possível que o processo transcorra sem conflitos. Essa é a opinião de Kignel (2004). A organização e o planejamento do processo sucessório tornam-se imprescindíveis, e os prejuízos advindos de providências não tomadas serão enormes.

Para Guerreiro (1996, p. 231), a problemática da transmissão, como elemento crucial das trajetórias familiares, tem sido objeto de tratamento desenvolvido no quadro da sociologia e de outras ciências sociais, nomeadamente da história e da antropologia. "Nalguns casos a transmissão é tratada mais estritamente do ponto de vista do patrimônio econômico, isto é, enquanto herança. Noutros, a perspectiva alarga-se à transmissão de recursos sociais e simbólicos em sentido mais *lato*, incluindo os círculos de interconhecimento, os saberes e as disposições".

Dar à empresa uma nova perspectiva de atuação ou ser a sua destruição, aliada à falta de profissionalismo, é a questão central do processo sucessório, constituindo-se num enfoque de ambigüidade. Segundo Morgan (1996, p.219), "ao criarmos organizações, estamos criando estruturas de atividades que são maiores do que a vida e que, freqüentemente, sobrevivem por gerações". Entretanto, quando se trata de empresa familiar, o cenário encontrado na literatura é outro, como nos diz Bernhoeft (1996); com uma dinâmica própria e problemas específicos, a empresa familiar convive com um prognóstico preocupante – só 30% das empresa bem sucedidas, sob a gestão de seu fundador, sobrevivem à mudança para a segunda geração. O citado autor conclui suas reflexões, afirmando que, dessas, só a metade passa da segunda para a terceira geração.

Para Gersick et al. (1997, p.201), o processo da sucessão nem sempre é racional e engenhoso como descreve a maior parte da literatura sobre empresas familiares. Algumas empresas se esforçam para ser pró-ativas a respeito do planejamento da sucessão e antecipam as tarefas preparatórias que acompanham cada estágio de desenvolvimento da empresa familiar. Outras famílias simplesmente alcançam seu objetivo de qualquer maneira, sem muito planejamento consciente, até, talvez, o último minuto. Porém, concluem os autores, quer seja planejada ou executada em resposta às necessidades, a sucessão é um processo complexo, representando uma formidável corrida de obstáculos.

Estruturamos o artigo em três partes: referencial teórico, metodologia da pesquisa e apresentação dos resultados. Em relação ao referencial teórico, foi-se buscar nos autores Bernhoeft e Gallo (2003); Cohn (1991); Gaj (1990); Gersick et al. (1997); Guerreiro (1996); Leone (2005); Scheffer (1995); Vidigal (1996); Werner (2003) as fontes de conflitos, enquanto encontrou-se em Barros (2001); Bernhoeft (1989),1996; Bernhoeft e Gallo (2003); Castanheira (1990); Castro et al (2001); Diniz (2002); Duarte (2004); Gonçalves (2000); Kignel (2004); Lethbridge (2005); Lodi (1991; 1993); Miller e Rice (1967); Rodrigues (1991); Shakespeare (1977) as bases que fundamentaram a identificação dos duelos. Quanto à metodologia, a pesquisa caracteriza-se como bibliográfica e os resultados apresentam três níveis de duelos. Nas conclusões, apontam-se mecanismos jurídicos, mudanças nos modelos de gestão e ajuda psicológica que podem transformar os duelos em duetos.

2 FALTA DO PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO: FONTE DE CONFLITOS

Os conflitos freqüentes dentro das famílias, a falta de visão do fundador da necessidade de planejar sua sucessão, deixando esse problema para ser resolvido por seus herdeiros, aliados à permanência do fundador no comando do negócio até a velhice, não abrindo espaço para seus sucessores, são algumas das constatações emitidas por Vidigal (1996), sobre o processo sucessório.

Dessa forma, o mesmo se dá de forma inesperada ou repentina, muitas vezes após a morte do fundador, a estrutura organizacional entra em crise, em função da mentalidade dos herdeiros e gestores da empresa, que geralmente se relacionam de maneira conflituosa. Nesse momento, as conseqüências podem determinar a morte da empresa, em função de uma perda de identidade, formada durante anos, frente aos empregados e ao mercado. A esse respeito, Gaj (1990, p.189) afirma que "quando chega o momento de o fundador transferir o comando, nem sempre seus herdeiros estão aptos ou são qualificados", significando, entre outros fatos, que o processo sucessório não foi planejado.

Scheffer (1995), em pesquisa realizada junto a sessenta empresas familiares no Rio Grande do Sul, observou que o primeiro fator dificultante no processo de sucessão é representado pela pouca experiência do sucessor no exercício da autoridade, uma vivência do sucessor em uma área específica e não geral da empresa. Leone (2005), em pesquisas realizadas com dirigentes de pequenas e médias empresas familiares, identificou como principais entraves à sucessão "a complexidade das soluções jurídicas a serem implantadas", "o regime fiscal", "a falta de sucessor" e, finalmente, "a perda da atividade profissional".

Estabelecer acordos entre os herdeiros e cuidar para que se tornem bons acionistas não é garantia de tranqüilidade no futuro. Mas educá-los sobre como exercer esse papel com competência é uma das melhores estratégias, para garantir uma convivência harmoniosa entre a família e a organização. A sobrevivência da empresa familiar está na capacidade da família administrar suas relações formais e resolver os conflitos advindos do processo sucessório. De acordo com Leone (2005), o duelo surge quando os membros da organização disputam, entre si, ascensão hierárquica e ganho de poder existentes. As intrigas familiares são as causadoras de boa parte dos fracassos empresariais. Geralmente, podemos observar que o empresário brasileiro não planeja a transferência de poder, e é nessa falta de planejamento que se originam as principais

causas de duelos familiares. Já o duelo ocorre quando os empregados se unem em torno de um objetivo comum.

Na verdade, o que se verifica na grande maioria das sucessões familiares nas empresas é que o processo da transmissão costuma ser traumático e, não raro, o mais absoluto fracasso. O prejuízo costuma ser duplo, perde-se dinheiro e a empresa, além de gerar maior infelicidade nas pessoas. Portanto, será sempre recomendável que a escolha da profissão de nossos filhos siga principalmente a questão vocacional. Fazer aquilo que dá prazer, até porque será sempre mais fácil conviver com a própria vocação do que ser obrigado a tocar um negócio que não tem nada a ver com a personalidade, índole ou com a habilidade nata de cada indivíduo. Ganhar dinheiro, exclusivamente, não é sinônimo de felicidade em nenhum lugar. Afinal, o que todos nós desejamos é que nossos sucessores, antes de tudo, sejam pessoas completas, realizadas e principalmente felizes com o que fazem.

Cohn (1991) acrescenta nesse sentido que é difícil, para um empresário de 60 anos, entender algumas decisões tomadas por alguém de 35 anos ou vice-versa, talvez em função de que acredite que os jovens de hoje pareçam mais jovens do que ele quando tinha a mesma idade. Para o autor, as diferenças etárias exercem um impacto significativo na operação de transferência de propriedade bem sucedida das empresas familiares.

Ao analisar os conflitos e dificuldades emergidos por ocasião da "passagem do bastão", Bernhoeft e Gallo (2003), identificam outro ponto importante desta análise. É que a maioria dos fundadores ou titulares das empresas familiares brasileiras educou seus filhos para o exercício da gestão. Enquanto o mercado possuía características mais domésticas, nada disto apresentava dificuldades. Os resultados vinham, principalmente, do lucro de operações financeiras. Entretanto, o cenário transformou-se. A governança corporativa apresenta-se como uma estratégia de ação que procura minimizar os conflitos quando busca aumentar a transparência das relações através de práticas formais de supervisão e monitoramento da gestão.

Gersick et al. (1997, p. 202) recomendam que os sucedidos precisam desenvolver e treinar os sucessores em potencial para a gerência e montar um processo para a seleção dos líderes mais qualificados; precisam superar qualquer resistência à entrega do poder que os mais velhos possam ter e ajudar a nova liderança a estabelecer sua autoridade com vários interessados. Além de

planejar, formular estratégias e negociar é necessário estar preparado para lidar com contingências inesperadas, que podem ameaçar os planos em qualquer ponto do processo.

Herança e sucessão estão muitas vezes associadas, mas não se confundem nem se reduzem linearmente uma à outra, nos dizeres de Guerreiro (1996, p. 232). Todas as empresas onde o fundador ocupa a posição-chave serão, um dia ou outro, confrontadas com os problemas de sucessão. A mudança de gestão deve ser preparada, planejada e implantada com cautela, a fim de que a mudança de geração não coloque em perigo a continuação da empresa. Para cada empresa que é única, não existirão, jamais, duas soluções idênticas.

Para efeito do processo sucessório e sua melhor compreensão por parte dos herdeiros, torna-se necessário que estes compreendam a separação entre gestão e propriedade. De acordo com Werner (2003), a área industrial e a área comercial podem ser definidas como "sociedades de capital", enquanto a área de serviços é estruturada como "sociedade de competência". A principal diferença, no processo sucessório das sociedades de capital e de competência, é que, nas primeiras, é possível separar capital material do capital humano. Na sociedade de competência, o que se tem é essencialmente capital humano. Portanto, os três setores têm de se adequar a processos de transferência patrimonial de forma distinta.

A diferença entre o sucesso e o fracasso de um empreendimento pode ser a forma de administrar a delicada relação entre o fundador de uma empresa e seus herdeiros.

3 PROBLEMÁTICA DA SUCESSÃO: OS NÍVEIS DE DUELO

Nas empresas familiares, sujeitas a todo tipo de disputa entre parentes, os cuidados para que seus impérios continuem de pé precisam ser redobrados. Os duelos podem não acontecer num primeiro momento, quando tudo é acertado por um ou dois irmãos ou apenas pelo patriarca, mas, certamente, serão mais comuns numa segunda ou terceira geração. Existem, nas empresas familiares, no momento do processo sucessório, três níveis de duelo causados por diferentes problemas, conforme veremos a seguir.

3.1 O PRIMEIRO NÍVEL DE DUELO: O DUELO DO SUCEDIDO COM ELE MESMO. O DUELO DE "PASSAR A TOCHA"

O primeiro nível de duelo no processo de sucessão é o conflito do sucedido com ele mesmo, o duelo de “passar a tocha”, o entregar o bastão.

A resistência do proprietário-fundador em deixar o poder e passar a fazer parte de um Conselho Administrativo ou afastar-se da empresa, canalizando suas energias para outras atividades e até mesmo para a criação de outra empresa, é o primeiro fator de conflito na sucessão dentro das empresas familiares. Esta resistência carrega um fator emocional muito forte, sendo que o sucedido sempre acha que é cedo demais para tocar no assunto (e acabam sendo poucos os que o fazem sem estarem no leito de morte), e os sucessores, por amor filial, não o abordam. Junte-se a isto o medo de ver alguém destruir muito mais do que uma empresa, desmoronar um sonho construído com muito suor e garra, e que leva, através de sua cultura, toda a alma e o caráter de seu fundador.

Começa, então, um complicado processo ocasionado pela resistência do sucedido em aceitar passar o poder, paulatinamente, para um sucessor, quando aquele ainda se considera jovem demais. A conscientização do dirigente de que não é eterno e que a sucessão faz parte da vida organizacional é o primeiro passo para solucionar esse duelo. Para isto, não faltam livros, revistas e palestras como meios de alerta constantes.

O momento da saída de cena do fundador é um evento traumático. Os problemas mais identificados a esse momento são os da transmissão do poder, a escolha de um sucessor dentro da família (filho(a), genro, primo, etc.), proceder à profissionalização da empresa através da contratação de executivos ou de pessoas capacitadas, mas sem nenhum vínculo familiar, ou ainda proceder a algumas alterações societárias (incorporação, fusão, cisão), ou até mesmo vender um patrimônio que levou décadas para ser construído.

O futuro da empresa depende do momento em que o sucedido ocupa-se do problema da sucessão. A procura de uma solução sucessória requer muitos anos de planejamento e preparação. Para o proprietário de uma empresa, regulamentar a sua sucessão é uma tarefa individual. Essa questão tem para ele efeitos duráveis, tanto na vida profissional, quanto na vida particular.

A mudança dos modelo de gestão e do estilo de liderança podem ser causa de problemas psicológicos para o empreendedor que se retira, embora sejam solucionáveis. Para chegar a uma

solução quanto ao planejamento e organização do processo sucessório, é necessário que o empreendedor supere alguns obstáculos psicológicos. Os problemas psicológicos apontados a seguir, são aqueles freqüentemente encontrados quando do planejamento da sucessão.

1. O conflito de gerações - a sucessão implica, quase sempre, uma mudança de geração. O empreendedor e seu sucessor, não tendo a mesma idade, é compreensível que seus estilos de gestão não sejam o mesmo. Por não terem a mesma formação escolar, não dividem a mesma escala de valores e não têm o mesmo estilo de vida. A nova geração tem, em geral, um nível de vida muito mais elevado e é, fortemente, influenciada pela tecnologia e pelas ciências modernas. O jovem empreendedor tem sede de agir: ele gostaria de proceder a mudanças e melhoramentos. O gosto pelo risco e a tomada de decisões rápidas caracterizam essa nova geração. A juventude olha o futuro; o empreendedor que se retira tem certa tendência a "olhar o passado - sua experiência".

2. A família e a empresa são antagônicas? Elas têm finalidades diferentes. As empresas familiares as mostram bem. A família é uma comunidade de vida baseada em ligações afetivas e sobre valores fortemente enraizados. Em compensação, a empresa tem, em primeiro lugar, um objetivo econômico. Ela é submetida a princípios econômicos racionais. É importante, quando do planejamento da sucessão nas empresas familiares, harmonizar esses dois elementos com o propósito de se encontrar um compromisso plausível.

3. Conservar "a obra de uma vida" - A empresa familiar não é apenas um sistema visando objetivos econômicos; é, também, a obra de um empreendedor. Vê-la nos braços de outra pessoa torna-se uma sensação desconfortável: mesmo que essa pessoa seja seu filho. Ele a criou, ela porta seu perfil, é marcada por suas idéias, seus valores e, sobretudo, por sua personalidade. Não é raro que o fundador de uma empresa tenha dó ao transmitir " a obra de sua vida" a um sucessor. Portanto, se queremos que a empresa passe para a posteridade, é necessário que, cedo ou tarde, o fundador a confie a um sucessor. Às vezes, o empreendedor considera que o melhor sucessor "é aquele que dirigirá a empresa como ele o faz".

4. Erguer um monumento - O fundador quer conservar "a obra de sua vida", mas deseja também - os dois desejos são estreitamente ligadas - erguer um monumento. Querendo ser imortal, a vigilância de seu próprio sistema de valores satisfaz esse desejo. De acordo com Gonçalves (2000, p. 311), "a verdade, mais evidente em algumas culturas, mais subentendida em

outras, é que o homem, construindo um patrimônio, toma-o como símbolo de sua própria imortalidade, por isso mesmo entendendo que é direito seu zelar, da melhor forma que entenda, pela sua preservação: ele, o homem, existirá enquanto ele, o patrimônio existir".

5. E depois que o dirigente tiver "passada a tocha"? Os empreendedores da antiga geração temem não ter mais um papel a desempenhar ou, mesmo, de tornar-se uma "carga" para os outros. Esses temores não dizem respeito somente ao aspecto material. O sucedido tem medo de perder seu poder, de não lhe terem mais consideração. E se pergunta: o que fará de seu tempo livre ou o que se tornará quando não tiver mais a empresa? A cessão da "obra de sua vida" é vista como uma perda de identidade, como perda da sua utilidade, do seu poder de decisão, de não ser mais escutado e respeitado. Essas dúvidas o fazem hesitar. Shakespeare (1977), quando se refere à onipotência do rei Lear que queria manter o poder sem o ônus de governar, distribuindo seu reino entre as duas filhas que o adulavam e que o abandonaram após terem conseguido o governo ao qual Lear abdicara em favor delas, inspira muitos fundadores a não abrir mão do comando. Em pesquisas realizadas por Leone (2005), os dirigentes de pequenas e médias empresas familiares, ao serem questionados sobre o que fariam após a passagem do bastão, responderam: continuar trabalhando em tempo integral e manter-se a par da administração da empresa, respectivamente.

6. O empreendedor não está pronto a se retirar. No caso em questão, o processo de sucessão foi começado muito tarde ou, até mesmo, não tenha sido iniciado. Pela grande dificuldade encontrada pelo sucedido quanto ao momento da passagem do bastão, pela relutância de sair do negócio, mesmo com idade avançada, a crítica acompanha o sucessor ao longo de sua vida profissional. É um dos aspectos mais cruéis da vida de um herdeiro: sua estrela só começa a brilhar, quando a do pai se apagar.

7. O medo de envelhecer. Como todos os homens, o empreendedor tem medo de envelhecer. Ele é inclinado a procurar pretextos que justifiquem o não- início do processo sucessório. De um modo geral, as pessoas acham desagradável redigir seu testamento. Ocorre o mesmo com a sucessão. Em pesquisas realizadas por Leone (2005), os dirigentes de pequenas e médias empresas familiares, embora acreditem que o processo sucessório seja uma situação natural a ser enfrentada para 78,79% e 95,60% dos entrevistados, apenas 39,39% e 13,30% dentre eles, já organizaram a sucessão.

Todo empreendedor deverá, o mais cedo possível, confrontar-se com essas barreiras psicológicas. Encontrar uma solução para essas barreiras ou obstáculos é indispensável, se o sucedido procura uma saída, sem duelos, para os problemas da sucessão. Depois do despertar, deve o sucedido definir o futuro da empresa, através do processo sucessório, passando para as fases de planejamento e organização. A sucessão deve ser pensada pelo fundador desde cedo, para que os questionamentos possam ser respondidos com eficiência e eficácia. Qual a melhor saída? Testamento? Doações? Planejamento sucessório? A partir dos questionamentos, deve-se procurar encontrar a melhor resposta para os objetivos do fundador ou dono da empresa. Os meios descritos são aqueles mais praticados para se organizar a sucessão.

O testamento é uma solução a ser utilizada quando se deseja dividir o patrimônio de uma empresa familiar de forma diferente da prevista em lei. O testamento é um ato unilateral, formal, para o caso de morte do testador, pelo qual este nomeia seu sucessor, chamado herdeiro.

Ele gera muitos conflitos entre os herdeiros, eternos descontentes com as novas regras impostas e, conseqüentemente, pode acabar gerando mais conflitos em vez de suavizá-los. Deve ser adotado como última saída. No Brasil, a sucessão testamentária é pouco utilizada, entendendo Diniz (2002) que isso ocorre em função de a lei pátria ter contemplado, na ordem de vocação hereditária da sucessão legítima, justamente aquelas pessoas da família do autor da herança que ele gostaria de beneficiar, principalmente seus descendentes.

A doação é um contrato voluntário e gratuito pelo qual uma pessoa, por liberalidade, transfere do seu patrimônio, bens ou vantagens para o da outra, que os aceita. Assim como o testamento, a doação pode ser usada como forma de se privilegiar um herdeiro necessário ou qualquer outra pessoa que se queira. O que diferencia a doação do testamento é que aquela é uma partilha em vida, e far-se-á por escritura pública ou instrumento particular, enquanto o testamento é um ato a ser executado após a morte do autor da herança. As doações asseguram a um herdeiro o poder acionário da organização e, logicamente, o poder de decidir a condução da empresa. Geralmente, acontece na tentativa de privilegiar um dos herdeiros, mas não deixa de gerar conflitos, pois talvez não seja aquele o melhor homem para conduzir os negócios, já que não houve uma preparação.

As *holdings*, que são uma solução jurídica e tributária, na qual a propriedade do patrimônio é transferida com a finalidade de congregar ações, proporcionando aos herdeiros bons dividendos.

Também neste caso, os conflitos não desaparecem e a *holding*, muitas vezes, não apresenta condições de administrá-los. A formação de *holdings* é considerada o estágio mais avançado do capitalismo. Para Gonçalves (2000, p.151), a *holding* familiar

- [...]tomará a forma jurídica de uma sociedade limitada, assumindo todo o patrimônio da primeira geração, inclusive ações e participações em companhias da família ou outras, estando sob o comando de um sócio-gerente e sendo orientada pelos seguintes objetivos:
- a) antecipar a divisão do patrimônio, com a distribuição de suas cotas, da maneira desejada pelo pai, que, entretanto, assegura para si o usufruto do que está sendo doado; essa partilha, por doação em vida, representará ainda a conveniência de estar gerando um ônus tributário menor do que o que incide sobre bens herdados;
 - a) assegurar a manutenção da configuração inicial do grupo familiar, com a definição de regras que dificultem a retirada de membros natos da família e inviabilizem a entrada de novos, especialmente, genros e noras;
 - b) deixar o cônjuge sobrevivente numa situação confortável e segura;
 - c) definir, claramente, um sucessor na gestão dos negócios familiares.

Se a opção do dirigente for repartir a empresa ou vendê-la, por entender que esse seja o melhor caminho, é preciso, em vida, tomar providências legais, para que o patrimônio não se desvalorize durante os duelos entre os herdeiros. Alguns fundadores, que planejam o processo de venda de sua empresa, acreditam que seja um passo importante tanto para o crescimento da empresa quanto para sua sobrevivência no mercado. Entretanto, quando você cria uma empresa e dedica tanto tempo a ela, fica difícil se desligar. Há uma ligação muito forte tanto com a empresa, como com os principais assessores e colaboradores, quase sempre, contratados um a um. A venda da empresa, é uma medida oferecida nas situações em que os sucessores não estão preparados nem qualificados para serem donos responsáveis do negócio da família.

Para aqueles que não planejam o processo de venda, a situação é vista como “vender um filho que nos deu trabalho e orgulho”. Entretanto, para Barros (2001, p. 55), “em muitos países jovens como o Brasil, o período atual está atrelado a um processo de mudança de gerações. Muitos herdeiros podem estar interessados em vender o negócio, fundado por seus ancestrais”.

“Passar a tocha pode ser um ato verdadeiro de auto-compreensão e auto-realização. À medida que o empresário passa de herói para um simples mortal, há uma oportunidade de ganhar sabedoria. Uma transferência empresarial não precisa equivaler a perda de valor na família e na comunidade”. (COHN,1991, p.6).

3.2 O SEGUNDO NÍVEL DE DUELO: O DUELO DO SUCEDIDO NA ESCOLHA DO SUCESSOR

Em primeiro lugar, é necessário diferenciar o que é um herdeiro e o que é um sucessor. Herdeiro é todo membro da família. Ele não precisa envolver-se, diretamente, com o negócio da família, podendo ocupar posições no Conselho de Administração. O sucessor é diferente. É um herdeiro que se prepara corretamente para esse papel. Todos os filhos têm direitos sucessórios iguais a partir da Constituição Federal do Brasil de 1988, que consagrou essa igualdade em seu artigo 227, § 6º que assim reza: "os filhos, havidos ou não do casamento, ou por adoção, terão os mesmos direitos e qualificações, proibidas quaisquer designações discriminatórias relativas à filiação".

Rodrigues (1991) salienta o fato de que a empresa familiar, na maior parte das vezes, é um "negócio entre homens". Através de vários tipos de "arranjos" (o principal deles consistindo, provavelmente, numa distribuição da herança que deixa os bens imóveis para as filhas e as empresas vivas para os filhos), encontramos os membros de sexo masculino à frente da empresa, nas sucessivas gerações do ciclo vital dessa organização.

Querer que o negócio seja tocado por um membro da família é um desejo natural de qualquer empresário. No passado, esse desejo era uma ordem. Hoje, muitas vezes, pode ser um luxo difícil, posto que futuros acionistas e bancos de investimento valorizam a gestão profissionalizada. A melhor maneira de conseguir isso é investir fortemente na formação dos herdeiros. (DUARTE, 2004).

Nas opiniões de Bernhoeft e Gallo (2003), a preocupação principal do dirigente-empresário é educar os herdeiros para o papel de acionista, pois, realmente, é este o papel e responsabilidades que irão ter como legado. E, vão mais além, ao afirmarem que muitos fundadores e herdeiros cometem o engano de enfatizarem a preocupação no preparo da geração seguinte apenas para o desempenho de posições dentro da empresa, embora muito mais importante seja capacitá-los para o papel de acionista de um patrimônio que está se pulverizando a cada nova geração. Sem perderem seus vínculos afetivos, emocionais e os valores comuns, será determinante para o crescimento e continuidade de uma empresa familiar que eles se capacitem para o desafio de agregar valor ao capital.

Segundo Lodi (1991, p. 74), "a formação de príncipes herdeiros envolve os participantes numa atuação individual e numa dinâmica de grupo, abrange aspectos de planejamento de carreira, cultura geral, sensibilidade artística, reforço da aprendizagem administrativa em que

estão inseridos, o planejamento de viagens ao exterior para estágios e cursos, convívio com outros sucessores para formar um grupo de referência, orientação vocacional e direcionamento para um plano de leitura e um plano de eventos artísticos e culturais”.

Existem dois graves erros que têm sido constantemente cometidos nos processos de preparo de herdeiro, segundo Bernhoeft (1996). O primeiro deles é que cada herdeiro se julga "dono" e, portanto, raciocina com essa visão. A segunda é imaginar que vão simplesmente herdar uma empresa, e o mais importante é estar apto para administrá-la. Os dois estão equivocados e podem conduzir o herdeiro a um processo distorcido.

A escolha do sucessor é um processo muito difícil. O sucedido se defronta com uma série de opções e, na maioria das vezes, sofre porque não tem certeza de qual será a melhor delas. Segundo Bernhoeft (1989, p. 76), “o perfil ideal de um sucessor é o daquele que consegue aliar uma educação administrativa formal com uma vivência prática, mas acima de tudo, entende que seu papel é administrar uma obra que muitas vezes precisa ser melhor estruturada, para que esta possa continuar sendo uma organização bem sucedida, principalmente em fases de crescimento, onde os fundadores muitas vezes falham”.

É fundamental que esta escolha ocorra o quanto antes, possibilitando maior flexibilidade na estrutura da transição, podendo se testarem pessoas em diferentes papéis, avaliando sua maturidade, compromisso, etc. e permitindo ao sucedido guiar esse processo ainda em vida.

Ao escolher o sucessor, é preciso separar competência de consangüinidade. Como afirma Cohn (1991, p. 71): “todos nós somos um pouco egoístas no que diz respeito a nossa família. Se você toma a sua decisão a respeito de um sucessor unicamente porque se trata de um membro da família, poderá cometer um grande erro”. De acordo com Lethbridge (2005, p. 27), “80% dos donos querem entregar o comando do negócio aos filhos. Mas apenas 20% deles julgam que os sucessores estão aptos para a tarefa”.

O sucessor, caso seja um familiar, deve ocupar cargos subalternos dentro da empresa para que, apesar do sobrenome, possa conquistar respeito, confiança e liderança dentro da organização. É interessante profissionalizá-lo, deixá-lo ocupar cargos em outras empresas para que adquira experiência. O cargo de presidente na empresa familiar exige, além do sobrenome, uma sólida formação em planejamento estratégico e finanças. Os sucessores descobrem, então,

que a vida de um herdeiro sucessor não é fácil, ainda mais porque talento e capacidade empreendedora não são hereditários. Pesa contra eles, nos primeiros tempos, a suspeita de que a maior credencial que têm para estar no comando é o sobrenome. O desafio que enfrentam é mostrar, não só aos outros, mas também a si próprios, que a suspeita é falsa. (CASTANHEIRA, 1990).

Na avaliação do herdeiro candidato a sucessor, três elementos devem ser observados: habilidades, conhecimentos e características pessoais. No que diz respeito às habilidades, estas se confundem com as vocações individuais, o que não determina se o indivíduo é bom ou ruim, mas, sim, que se mostra adequado ao cargo que pretende ocupar. É necessário procurar adequar as habilidades do herdeiro com os desafios que terá pela frente. Quanto ao elemento conhecimento, é fácil de ser superado porque se adquire em sala de aula ou em treinamentos. As características pessoais, por sua vez, são as mais importantes na avaliação do herdeiro sucessor. São observados a postura e os valores do herdeiro em relação aos da organização da pequena e média empresa. Se há identidade dos valores pessoais com os da empresa, a probabilidade de essa pessoa vir a ser o sucessor é maior. Esses valores incluem uma postura de servir, de trabalhar em equipe, de ser útil e de contribuir, aspectos que se percebem mais na pessoa do que no profissional.

Sucessor é substituir com técnica e sabedoria o que já vem sendo feito, sabendo beneficiar-se da história e dos trajetos percorridos. Para evitar o conflito durante o processo sucessório, é necessário que os pais se dediquem mais aos filhos, visando conhecer sua vida e suas aspirações para o futuro. O que importa, neste caso, não é a quantidade de tempo que passam juntos, mas a qualidade.

3.3 O TERCEIRO NÍVEL DE DUELO: O DUELO DOS SUCESSORES

O último nível de duelo identificado está relacionado com o conflito entre os sucessores. Como nos duelos anteriores, este conflito pode ser amenizado quando o processo sucessório é planejado e organizado, uma vez que foi desfeita a dúvida sobre quem deveria possuir a empresa e quem deveria administrá-la. Caso contrário, o que se vê são desencontros, desentendimentos e a falta de decisões claras que acarretam desestruturação da cultura empresarial, transformando a empresa familiar num verdadeiro barco sem rumo, conduzida por muitos comandantes. Neste momento, o herdeiro que possuísse maior liderança, aliada à métodos de gestão adequados, sairia

na frente no duelo pela sucessão. Mas, com certeza, essa liderança surgida não daria fim ao conflito.

É humano imaginar que, quando um herdeiro é escolhido, isso significa que os demais foram preteridos. Segundo Lethbridge (2005), é preciso maturidade para que esse momento não provoque fissuras no relacionamento. Lodi (1993, p. 14) afirma que "freqüentemente o fundador se dedica muito a erguer seu império e se esquece de preparar os filhos. É nessa segunda geração que se inicia a disputa pelo poder, em geral porque existem vários herdeiros que nem sempre conseguem crescer juntos em harmonia".

Um aspecto que se torna claro entre os sucessores é a falta, na maioria das vezes, do sentimento ligado à fundação da empresa. Neste caso, os interesses no patrimônio não estão ligados a um ideal ou a um comprometimento pessoal, mas, sim, à vontade de ter poder e prestígio social. Brigas entre os sucessores pelo controle acionário de suas empresas familiares são manchetes em vários jornais e revistas, terminando, muitas vezes, nos tribunais com decisões traumáticas para todos ou na própria falência do negócio.

As eternas brigas pelo poder entre os herdeiros levam, conseqüentemente, ao começo da destruição de impérios, carregando consigo a união familiar, e deixando em seu lugar um rastro de brigas e discórdias, onde não se conhecem palavras como irmãos ou primos. Cada um por si e todos duelando pelo poder. Este é o resultado da falta de planejamento e organização do processo sucessório. A unidade do grupo familiar deve ser preservada para não afetar o desempenho da organização, visto que os padrões de comportamento grupal são diferentes para uma família e para uma empresa. Miller e Rice (1967) afirmam que a força propulsora da indústria e do comércio numa economia capitalista é a competição, enquanto que a força propulsora de uma família é sua unidade – uma unidade baseada na repressão ou negação do conflito interno. A competição entre os membros deve manter-se baixa. De acordo com Rodrigues (1991, p. 36), "numa empresa familiar, a cultura interna não competitiva da família e a realidade externa de competição são freqüentemente incompatíveis". Na maior parte dos casos, irmãos, primos e netos se utilizam de todos os meios para passar a ocupar a principal cadeira dentro da organização e se esquecem de que, depois do duelo instalado, a melhor saída seria baixar as armas e travar um acordo. Esse pode ser realizado separando a propriedade da gestão, repartindo entre os herdeiros dividendos equivalentes, e colocando o comando da empresa nas mãos do homem mais capaz

para reestruturá-la e levá-la a reencontrar o caminho da prosperidade, seja este homem um dos herdeiros ou um profissional externo à empresa.

4 METODOLOGIA

O objetivo do estudo é a identificação dos níveis de duelos existentes nas empresas familiares no momento do processo sucessório. Quanto aos meios de investigação, de acordo com Vergara (2000), a pesquisa é identificada como bibliográfica. Quanto aos fins, esta investigação se caracteriza como exploratória e descritiva. Exploratória porque permite ao pesquisador, como afirma Triviños (1987, p. 109), “aumentar sua experiência em torno de determinado problema”. Em relação à caracterização de pesquisa descritiva, ainda de acordo com Triviños (1987), o foco essencial destes estudos reside na intenção de conhecer a realidade do objeto. Vários e diferentes conceitos de disputa e duelos foram identificados por meio da leitura de estudiosos interessados no tema (BARROS, 2001; BERNHOEFT; GALLO, 2003; BERNHOEFT; GALLO, 2003; BERNHOEFT, 1989; 1996; CASTANHEIRA, 1990; CASTRO et al., 2001; COHN, 1991; DINIZ, 2002; DUARTE, 2004; GAJ, 1990; GERSICK et al. 1997; GONÇALVES, 2000; GUERREIRO, 1996; KIGNEL, 2004; LEONE, 2005; LETHBRIDGE, 2005; LODI, 1991, 1993; MILLER; RICE 1967; RODRIGUES, 1991; SCHEFFER, 1995; SHAKESPEARE, 1977; VIDIGAL, 1996; WERNER, 2003). Os resultados são aqueles esperados de uma pesquisa bibliográfica.

5 RESULTADOS

O resultado da pesquisa bibliográfica identifica três níveis de duelos: primeiro nível o duelo do sucedido com ele mesmo, ou seja, o duelo de “passar a tocha”, no qual o sucedido se defronta com a incerteza e a dúvida na transmissão do poder. Qual a melhor saída para esse problema? Permanecer na empresa até a morte? Escolher um sucessor dentro da família (filho(a), genro, primo, etc.) ou colocar a empresa nas mãos de pessoas capacitadas, mas sem nenhum vínculo familiar? Buscar parcerias com outras empresas ou mesmo vender um patrimônio que levou décadas para ser construído? ; o segundo nível caracteriza o duelo do sucedido na escolha do sucessor. Esse dilema surge por causa da falta de planejamento. O planejamento e a organização do processo sucessório são fundamentais. Enquanto existem empresários que passam mais de 10 anos capacitando seus sucessores, alguns só vão pensar nesse problema quando estão na UTI de um hospital, e outros nem têm tempo para isso. Geralmente, essa é uma escolha traumática, principalmente para aqueles que têm várias opções dentro e fora do círculo familiar; o duelo entre

os sucessores, causado por intrigas e disputas pelo poder identifica o terceiro nível de duelo. Os pretensos sucessores querem provar que têm capacidade para assumir a empresa e, para isso, são capazes de passar por cima de qualquer indivíduo, até mesmo de um irmão. A busca de *status* e prestígio na sociedade, como também a ambição por maior poder aquisitivo, podem levar a empresa ao caos e transformar todo um patrimônio em cinzas.

6 CONCLUSÃO

O processo sucessório na empresa familiar é um tema bastante discutido. Planejar a sucessão é uma questão crítica para as empresas familiares. Na verdade, pode-se observar que o empresário brasileiro, em geral, não planeja a transferência do poder, achando que sua permanência na empresa é eterna, e a falta deste planejamento sucessório faz surgir as principais causas de duelos familiares. Estes duelos já nascem junto com a empresa, estando adormecidos no período de vida jovem do empresário-dirigente, deflagrando-se no momento em que ele, às vezes sem perceber, tem que deixar a gestão da empresa por uma questão cronológica.

É indispensável que os dirigentes despertem para esses duelos, a fim de que possam ter coragem e determinação para transformá-los em duetos, revertendo conflitos em parcerias. A sucessão não é algo que se resolve da noite para o dia, é um processo que pode levar vários anos encaminhando pessoas. Leone (2005) afirma que, para a existência da continuidade da empresa, é necessário o planejamento e a organização do processo sucessório. Segundo Castro et al. (2001), o planejamento da sucessão deverá representar, então, um momento decisivo para a empresa familiar, já que sua sobrevivência repousa, em grande parte, no êxito desse processo.

Para muitos consultores e estudiosos do assunto, a sucessão na empresa familiar e suas conseqüências na vida dessas pequenas e médias empresas transformaram-se em um momento decisivo para a sobrevivência dessas organizações, em um mercado cada vez mais competitivo e exigente. Nesse momento, os dirigentes de empresas familiares começam a compreender que, planejando e organizando sua sucessão, estarão diminuindo tanto os riscos como os custos do processo sucessório, de acordo com Leone (2005).

Apesar de todos estes mecanismos, não existe uma fórmula mágica que impeça as brigas por dinheiro. Não existe um modelo único para a gestão da sucessão. Cada situação "dinástica" tem de descobrir as suas próprias soluções para a sucessão e estas têm de ser "fabricadas" na

medida da personalidade e das sutilezas de cada família. É recomendável que cada geração renegocie o plano sucessório com os seus pais. Apontam-se, para mecanismos jurídicos, mudanças nos modelos de gestão e ajuda psicológica que podem transformar os duelos em duetos.

THE DUELS (DUETS) IDENTIFIED DURING THE SUCCESSION PROCESS

ABSTRACT

The main goal of this study is the identification of the different levels of duality within familial companies during the process of succession. We have first realized a bibliographical research, by this way, three levels of duality have been identified: the first level is about the succession duel itself. The second is about the duality that occurred in the choice of the successor. The duel between the successors caused by intrigue and disputes can be identified as the third level. The end of this investigation is characterized as explorative and descriptive. In agreement with the legal mechanisms, this study reaches the conclusion that a change in the model of management and psychological help can transform duels into duets.

Key words : Familiar company. Succession. Duel. Successory Process.

REFERÊNCIAS

BARROS, Betania (Org.). **Fusões, aquisições & parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1989.

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

BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel. **Governança corporativa na empresa familiar: gestão, poder e sucessão**. 3. ed. São Paulo: Campus, 2003.

CASTANHEIRA, Joaquim. Filho: um dia isso tudo será seu. **Exame**, São Paulo, 1990.

CASTRO, Luiz Carlos; MORAIS, Maristela; CRUBELLATE, João Marcelo. Atitudes e comportamentos da cúpula e os processos de profissionalização, formalização estrutural e sucessão em empresas familiares: um estudo exploratório. In: ENCONTRO DA ANPAD, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001.

COHN, Mike. **Passando a tocha: como conduzir e resolver os problemas de sucessão familiar**. São Paulo: Makron Books, 1991.

DINIZ, MARIA Helena. **Curso de direito civil brasileiro: direito das sucessões**. 16. ed. São Paulo: Saraiva, 2002. v. 6

- DUARTE, Dina. O desafio de permanecer rico. **Exame**, São Paulo, n. 19, p.31-32, set., 2004
- GAJ, Luís. **Tornando a administração estratégica possível**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- GERSICK, Kelin; DAVIS, John; HAMPTON, M.; LANSBERG, I. **De geração a geração: ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Negócios, 1997.
- GONÇALVES, Sérgio de Castro. **Patrimônio, família e empresa**. São Paulo: Negócios, 2000.
- GUERREIRO, Maria das Dores. **Família na actividade empresarial: PME em Portugal**. Oeiras: Celta, 1996.
- KIGNEL, Luiz. É possível haver sucessão sem conflitos? **Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios**, Rio de Janeiro, 2004
- LEONE, Nilda. **Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado**. São Paulo: Atlas, 2005.
- LETHBRIDGE, Tiago. O desafio de trabalhar com o pai. **Exame**, São Paulo, n. 5, p. 22-34, mar. 2005.
- LODI, João Bosco. A formação dos príncipes herdeiros. **Ícaro revista de bordo da Varig**, ano 7, n. 83, 1991.
- LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- MILLER, E.; RICE, A. K. **Systems of organization**. Londres: Tavistock Publications, 1967.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996
- RODRIGUES, A. Martins. Padrões afetivos na família e empresa familiar. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 30, n. 3, jul./set. 1995.
- SCHEFFER, Ângela Beatriz Busato. Fatores dificultantes e facilitadores ao processo de sucessão familiar. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 30, n. 3, jul./ set. 1995.
- SHAKESPEARE, William. **O Rei Lear**. Porto Alegre: L&PM Pocket, 1977.
- TRIVIÑOS, Augusto. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- VERGARA, Silvia. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- VIDIGAL, Antonio Carlos. **Viva a empresa familiar!** Rio de Janeiro: Rocco, 1996.
- WERNER, René. **Família & negócios: um caminho para o sucesso**. São Paulo: Manole, 2003.