

**FACULDADES INTEGRADAS
“ANTÔNIO EUFRÁSIO DE TOLEDO”**

**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS E ADMINISTRATIVAS
DE PRESIDENTE PRUDENTE**

**AS DIFICULDADES NO PROCESSO SUCESSÓRIO EM
EMPRESAS FAMILIARES E A IMPORTÂNCIA DO PROFISSIONAL
CONTÁBIL, ATUANDO COMO CONSULTOR E CONSELHEIRO**

Marcos Antonio Peruchi
Vitor Antonio de Oliveira

Presidente Prudente/SP
2004

**FACULDADES INTEGRADAS
“ANTÔNIO EUFRÁSIO DE TOLEDO”**

**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS E ADMINISTRATIVAS
DE PRESIDENTE PRUDENTE**

**AS DIFICULDADES NO PROCESSO SUCESSÓRIO EM
EMPRESAS FAMILIARES E A IMPORTÂNCIA DO PROFISSIONAL
CONTÁBIL, ATUANDO COMO CONSULTOR E CONSELHEIRO**

Marcos Antonio Peruchi
Vitor Antonio de Oliveira

Monografia apresentada como requisito parcial
de Conclusão de Curso para obtenção do Grau
de Bacharel em Ciências Contábeis, sob
orientação do Prof. José Carlos Cavalcante

Presidente Prudente/SP
2004

**AS DIFICULDADES NO PROCESSO SUCESSÓRIO EM
EMPRESAS FAMILIARES E A IMPORTÂNCIA DO PROFISSIONAL
CONTÁBIL, ATUANDO COMO CONSULTOR E CONSELHEIRO**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado
como requisito parcial para obtenção do Grau
de Bacharel em Ciências Contábeis

Prof. José Carlos Cavalcante

Prof. Sérgio Itiu Turuta

Prof. Jorge Luiz Galvão

Presidente Prudente-SP, 22 de novembro de 2004.

“Tentar ser o primeiro em tudo o que fizer
e fazer o melhor possível todos os dias.”

(anônimo)

AGRADECIMENTOS

Agradecemos aos respondentes que participaram do questionário, os quais muito contribuíram para a conclusão de uma etapa considerada por nós, de extrema importância para a elaboração do presente trabalho, não somente pelo fato da relevância das informações por eles prestadas mas por compartilharem questões que são consideradas privativas para muitos deles. No entanto, esses tiveram a humildade e a sabedoria de perceberem o objetivo principal do trabalho, contribuindo assim para o aprimoramento de nossos conhecimentos, também compartilhando indiretamente suas opiniões sobre o assunto para apreciação de outros empreendedores, principalmente os representantes das empresas familiares, que são obviamente os maiores interessados.

RESUMO

O presente trabalho buscou apresentar a sistemática em que se envolvem as empresas familiares quanto à questão do processo sucessório, evidenciando os principais problemas encontrados quando na implementação desse tipo de processo.

O assunto abrange as definições e as principais características dos tipos de sucessão tidos como “sucessão familiar” e “sucessão profissional”, destacando as principais diferenças entre eles, bem como as vantagens e desvantagens de cada um.

Dentre esses problemas, apresenta-se principalmente a “falta de planejamento sucessório” ou a “utilização inadequada de um planejamento mal elaborado”.

O profissional contábil atuando como consultor e conselheiro, recebeu no trabalho destaque quanto a sua importância, em especial para as empresas familiares, que por sua vez estão constantemente envolvidas em problemáticas principalmente na fase que antecede o processo sucessório.

O trabalho além do levantamento bibliográfico oriundo de pesquisas que contribuíram para a formação do embasamento teórico apresentado, também alcançou o desenvolvimento de uma base de dados coletados de fontes diretas através de entrevistas direcionadas aos sucedidos, sucessores, fundadores e herdeiros por meio de formulários previamente elaborados, estruturados com questões fechadas, todas relacionadas aos problemas e as dificuldades encontradas por esses, quanto ao processo em questão.

Tal opção veio unir teoria e prática permitindo conclusões com melhores embasamentos.

Contudo, foi apurado que se esse planejamento não recebe a devida importância, ocasiona situações bem mais relevantes que os próprios problemas em si. Trata-se aqui das trágicas consequências relacionadas a essa deficiência, podendo assim levar essas empresas à extinção bem mesmo antes de chegar à próxima geração.

PALAVRAS-CHAVE: empresas familiares; processo sucessório; sucessão familiar; sucessão profissional; planejamento sucessório; consultor.

ABSTRACT

The present work aimed to present a systematic that involves family companies concerned to the succession process, evidencing the main problems found while implementing this kind of process.

The subject brings the definitions and the main succession's types characteristics taken as "family succession" and "professional succession", emphasizing the main differences between them, as also each one's advantages and disadvantages.

Among these problems, appears the "lack of succession planning" or the "inadequate use of a hardly elaborated plan".

The accountant acting as a consultant or a counselor receives eminence about his importance, in special to the family companies, which are constantly involved with some problematic most of all before the succession process.

The research, besides the book search originated from researches that contributed to the theoretical base formation showed, also reached the development of a database collected from direct fonts through interviews directed to replaced, successors, founders and heirs through formularies previously elaborated, structured by closed questions, all related to the problems and difficulties found by them, about the process mentioned.

This option came to unify theory and practice allowing better-based conclusions.

However, it was verified that this planning is not relevant, it causes more important situations than the own problems. It brings the tragically consequences related to this deficiency, that could make these companies disappear before the next generation.

KEYWORDS: family companies; succession process; family succession; professional succession; succession planning; consultant.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

TABELAS

TABELA 1 – Perfil dos respondentes (40 respondentes).....	64
TABELA 2 - Fatores que dificultam o processo sucessório apresentados pelos respondentes de acordo com o grau de dificuldade	65

GRÁFICO

GRÁFICO 1 - Dificuldades para a realização do processo sucessório	70
---	----

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1.EMPRESAS FAMILIARES NO BRASIL	14
1.1 Surgimento.....	14
1.2 Características	15
1.3 O cenário em que está inserida a empresa familiar	17
2 O PROCESSO SUCESSÓRIO NAS EMPRESAS FAMILIARES	20
2.1 Sucessão familiar.....	23
2.1.1 Vantagens da sucessão familiar	24
2.1.2 Desvantagens da sucessão familiar.....	26
2.2 Sucessão profissional	28
2.2.1 Vantagens da sucessão profissional	30
2.2.2 Desvantagens da sucessão profissional	31
2.3 Outras possibilidades	32
2.3.1 Profissionalizar a diretoria	32
2.3.2 Formação de uma Holding	33
2.3.3 Cisão dos negócios.....	33
3 PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO	35
3.1 A importância de se planejar a sucessão.....	35
3.2 Fatores que atrapalham o planejamento sucessório.....	36
3.3 A base do planejamento sucessório na empresa familiar	40
4 O NOVO PERFIL DO PROFISSIONAL CONTÁBIL	43
4.1 A importância da presença do profissional contábil para as empresas familiares	43
4.2 A consultoria como importante papel do profissional contábil.....	46
4.3 A atuação do consultor na empresa familiar	47
5 PESQUISA QUALITATIVA	50
5.1 Justificativa.....	50
5.2 Objetivo da pesquisa.....	51
5.3 Metodologia utilizada	51
5.4 Pesquisa	53
5.4.1 Considerações sobre a pesquisa	54
6 CONCLUSÃO	60
BIBLIOGRAFIA	63

INTRODUÇÃO

A atual realidade com a abertura de mercado e a globalização é apontada como uma fase importante que consolida uma nova situação na economia com forte influência nas empresas familiares. São nesses momentos, em que a economia apresenta conjuntura e estrutura favoráveis, que se considera uma tendência muito forte ao crescimento e desenvolvimento dessas empresas.

O crescimento das empresas é reflexo das situações do mercado que por sua vez apresenta-se de forma mutante, o que pode em muitos casos ser um entrave para o desenvolvimento dessas, principalmente para as de pequeno e médio porte, familiares ou não, que na maioria dos casos acabam por atingir um processo de insolvência e conseqüentemente de extinção.

O fato consiste-se, na maioria das vezes, pela falta de planejamento e pelo despreparo por parte dos principais administradores, não estando eles aptos a conduzir com sabedoria e plena consciência tal situação.

Essa falta de planejamento bem como o despreparo dos administradores é percebido em várias outras situações que envolvem essas empresas.

Como o trabalho desenvolvido vem trazer em pauta questões relacionadas ao planejamento sucessório das empresas familiares, evidencia então as questões que norteiam a sucessão, apresentando-a como uma fase considerada importante, porém muito complicada para essas empresas.

Contudo, a abordagem desse assunto é muito relevante principalmente pelo fato de que todas as empresas consideradas como familiares, dentro de suas expectativas de crescimento e desenvolvimento passarão pelo o momento de transferência para a próxima geração.

Para conhecimento, através de capítulo específico, apresentou-se histórico teórico do conceito e características das empresas familiares bem como apresentação do cenário em que se insere esse tipo de empresa, formalizando-se o capítulo primeiro.

No segundo capítulo conceitua-se o processo sucessório nas empresas familiares e destaca-se sua importante representação para que haja continuidade da empresa.

Deu-se grande ênfase nos tipos de sucessão “familiar” e “profissional”, destacando as principais diferenças entre eles, bem como as vantagens e desvantagens de cada uma; também para fins de conhecimentos, discorre sobre algumas outras possibilidades como “profissionalizar a diretoria”, “a criação de uma Holding” e “a Cisão da empresa”.

O terceiro capítulo trata-se do planejamento sucessório, considerando-se a importância de um bom planejamento e da preparação adequada do sucessor, como um verdadeiro profissional devendo esse estar muito bem familiarizado com todos os projetos e programas, planejar os meios que serão utilizados para atingir as metas e objetivos traçados, bem como atentar-se quanto as contingências do dia-a-dia da empresa, a fim de dar continuidade ao trabalho de seu antecessor sempre dando ênfase nas novas diretrizes que passarão a nortear os rumos da organização

Foram relatados alguns fatores considerados verdadeiros entraves ao desenvolvimento desse tipo de empresa e que muito atrapalham o planejamento sucessório; a maioria relacionados a resistência à mudanças, impulsionados por uma interferência direta de dois subsistemas completamente opostos que são: Família e Empresa; quanto mais próximos, mais complicados eles ficam e a empresa se torna ainda mais vulnerável às conseqüências desses conflitos.

No quarto capítulo é mencionada a importância que o profissional contábil tem para as empresas, familiares em especial. Esse profissional, atuando como consultor multifuncional, desempenhando funções contábeis e consultoria de gestão, se torna a principal figura gestora de assessoria ao empreendedor. Como conselheiro, com base em sua experiência e seu profundo conhecimento de normas, métodos e princípios que regem a gestão de negócios, torna-se cada vez mais de grande importância para os pequenos empreendedores, geralmente não conhecedores desses aspectos.

Contudo, para as médias e grandes empresas, familiares ou não, hoje o contador e sua equipe podem ser considerados verdadeiros planejadores e provedores de informação, necessária ao processo decisório empresarial.

Observando-se o foco do presente trabalho -empresas familiares-, realmente é de grande importância à participação do contador como consultor e

conselheiro em decorrência dos focos potenciais de conflito que costumam se instalar nesse tipo empresarial, pois particularmente são empresas mais complexas, no entanto propícias a maiores problemas, principalmente nas questões relativas ao processo sucessório. Uma sociedade onde os sócios são impostos uns aos outros, certamente esta mais vulnerável a conflitos e, no entanto, se faz necessária a presença de uma figura profissional imparcial aos interesses familiares.

Por sua capacidade de enfrentar os desafios com estratégia preventiva e visão para elaborar um bom plano sucessor é considerado no trabalho por tal importância, no entanto, é sabido que esse profissional não se limita a isso, indo extraordinariamente muito mais além.

O quinto capítulo é constituído por uma pesquisa, que tem por objetivo investigar o processo sucessório em empresas familiares; dessas, um número de dez que já passaram por esta fase e outras dez que se encontram em tempo considerado propício à sucessão.

Perguntas fechadas, elaboradas pelos autores do presente trabalho, com base no contexto teórico percorrido foram apresentadas aos respondentes com o intuito principal de saber quais as principais dificuldades que essas empresas enfrentaram ou estão propícias a enfrentar nesse processo; constatar a importância da formulação de um planejamento sucessório adequado e verificar a relevância da participação do profissional contábil, atuando como consultor e conselheiro que saiba realmente como conduzir tal situação. As conclusões, por fim, serão apresentadas após a pesquisa.

1 EMPRESAS FAMILIARES NO BRASIL

1.1 Surgimento

Considerando que o enfoque do trabalho não é o estudo do surgimento dessas empresas, os autores estarão aqui, apenas mencionando as prováveis formas e as ferramentas que contribuíram para o surgimento e a expansão desses “negócios familiares” no Brasil.

Há quem defenda, conforme várias literaturas, que as “empresas familiares” surgiram no Brasil com as companhias hereditárias no início do século XIV, logo após ser descoberto por Portugal. Essas companhias, caracterizadas como tal, podiam ser transferidas aos herdeiros dos capitães que administravam as terras ora descobertas, e subsequente, para melhor administrar, houve-se necessidade de segmentação dessas companhias através de entrega para herdeiros, parentes ou não. Por consequência da expansão dos negócios oriundos das parcerias entre as novas administrações, fez-se necessários inúmeros investimentos que contribuíram indiretamente para o início de vários outros empreendimentos, que de certa forma, ocasionaram uma série de fatos que acabaram por iniciar o desenvolvimento do país, tais como construções de estradas, centros de distribuição, dentre outros.

Anos depois, em função do desenvolvimento dos empreendimentos, originaram-se os vários movimentos imigratórios como o Italiano, Japonês, Alemão dentre outros, explodindo assim a implementação de empresas familiares com a consolidação informal de várias dessas.

Acredita-se que o senso de oportunidades, perseverança na busca de sonhos, sacrifícios pessoais, superação pessoal, esperança e principalmente a fé de ser alguém na vida, banhadas de conquistas nem sempre reconhecidas mas sempre contributivas para o desenvolvimento do país, abriu-se assim um leque de opções e formas das quais a necessidade vigente fez e ainda hoje faz, nascer uma empresa familiar.

De fato, constata-se que são ricas e abundantes as histórias de como surgiram e surgem as empresas familiares brasileiras, podendo ser transcritas por diversos enfoques. No entanto, mais importante que sabermos a problemática histórica do surgimento dessas empresas é identificarmos as ferramentas, as quais, contribuíram e ainda hoje continuam contribuindo para o desenvolvimento dessas.

Atualmente, as empresas familiares têm elevada representatividade no Brasil bem como no mundo todo, no entanto a maioria delas nasceram e ainda hoje outras nascem ao acaso, sem expectativas de sucesso; outras muitas vezes, seus fundadores nem se quer compreendem seu surgimento. Porém, é importante para as famílias empresariais compreenderem como nascem suas empresas, pois a partir de suas origens pode-se entender melhor o significado da empresa e transmitir às novas gerações a importância do legado que receberão.

A maneira como nascem as empresas familiares tem os mais diferentes enredos. Algumas surgem para atender a escassez de produtos ou serviços numa comunidade, região ou determinado segmento da sociedade sem haver intenção de seus fundadores em se tornarem empresários. Outras surgem pela própria necessidade de sobrevivência da família e acabam por se tornarem grandes negócios geradores de melhores resultados a cada geração que passa. Em meio a tudo, considera-se também que uma grande parcela dessas empresas não sobrevivem por muito tempo e provavelmente nem cheguem ao estágio da sucessão que a caracteriza de fato com uma empresa familiar.

1.2 Características

Observa-se que as empresas familiares em sua maioria identificam-se com o sobrenome de seu fundador e caracteriza-se pela sucessão do poder decisório, sendo que neste caso, geralmente os vários membros da família ocupam os cargos hierárquicos mantendo-se assim um vínculo hereditário. É caracterizada como familiar porque em sua maioria é gerida por membro da família e hereditária visto que os negócios podem passar de uma geração para outra.

Geralmente é constituída por apenas um fundador e existe o envolvimento de dois ou mais membros da família na vida e funcionamento dessa empresa.

Grande parte destas empresas familiares são pequenas ou médias, entretanto, considerações da família podem continuar a ser importante, mesmo quando esses negócios se tornam maiores corporações.

É composta de família e de empresa embora sejam instituições separadas, cada uma com seus membros, metas e valores próprios. Apresenta extensão e natureza variável onde os membros podem trabalhar integral ou parcial.

A função inicial da família esta voltada aos cuidados e ao sustento dos membros familiares, ao tempo que os negócios voltam-se ao cuidado com a conservação e com a distribuição de bens e/ou serviços buscando a lucratividade e garantindo a sobrevivência da empresa. No entanto existem inter relação entre o resultado positivo dos negócios e o bom relacionamento entre membros familiares.

As empresas familiares apresentam algumas características próprias consideradas problemáticas e nem por isso devem ser vistas como impossibilitadas de sucesso, “características próprias que constituem verdadeiros desafios, e as soluções nem sempre ocorrem com facilidades” (LERNER, 1996, p.153).

Segundo esse autor, as dificuldades mais comuns que ocasionam toda essa problemática são: recursos humanos com qualificação inadequada, quadro de pessoal incompatível com as necessidades, a falta de objetivos e ausência de planos, e a utilização de técnicas de improvisação, demonstrando assim, a falta de planejamento.

Como características das empresas familiares, segundo Bernhoeft (1989), são identificadas conforme apresentação a seguir:

- Forte valorização da confiança mútua, independente de vínculos familiares;
- Laços afetivos extremamente fortes influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da organização;
- Valorização da antiguidade fortes influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da organização;
- Exigência de dedicação -“vestir a camisa”-, caracterizada por atitudes tais como: não ter horário para entrar ou sair;

- Expectativa de alta fidelidade, manifestada através de comportamentos como: não ter outras atividades profissionais não relacionadas com a empresa;
- Dificuldades na separação entre o que é emocional e racional, tendendo mais para o emocional; e
- Jogos de poder, onde muitas vezes mais vale a habilidade política do que a capacidade administrativa.

Em sumo, além dos aspectos relacionados às dificuldades na gestão, a empresa necessita de um grau mínimo de concentração de propriedade do capital nas mãos de uma família, o suficiente para que esta tenha legitimidade para interferir no controle administrativo e nas decisões consideradas relevantes a estratégia a ser adotada pela organização.

Deve ser também considerado como aspecto de extrema relevância, o cenário em que estão inseridas as empresas familiares que podem definir por si só a permanência dessas empresas no mercado.

1.3 O cenário em que está inserida a empresa familiar

A nova realidade com a abertura de mercado e a globalização, consolidam nova situação na economia com forte influência nas empresas familiares. Neste cenário se insere a empresa familiar brasileira que é vista como uma empresa competitiva e empreendedora, constituída por alguém que teve vontade de fazer algo, encarou os desafios de assumir riscos e superar obstáculos. Por conseqüente a este o cônjuge e os filhos unindo esforços para o sucesso, onde o envolvimento principalmente dos filhos é primordial para valorizarem os negócios como herdeiros que de fato são.

Baseado no contexto desse cenário, se torna importante apresentar posições de alguns autores que registraram na década passada essa posição: Bernheft (1996) mostra que, dos 300 maiores grupos privados do Brasil, a maior

parte é controlada por famílias. Com o mesmo foco, uma matéria relatava que 95% das 300 maiores empresas brasileiras constantes na relação do balanço anual da Gazeta Mercantil são controladas por famílias. Trevisani Junior (1997), informa que 90% dos grupos privados “são administrados por membros da família controladora”. Esses números mostram a importância do tema para a economia nacional.

Conforme apresenta Kruglianskas (1996), nota-se que o segmento de empresas é composto de empresas familiares sendo essas responsáveis por 21% do PIB nacional além de empregar 70% da força de trabalho, são geradoras de quase metade dos empregos no mundo todo e representam cerca de 84% das companhias existentes, têm vida em média 25% inferior às demais.

Atualmente, no universo empresarial como um todo, estima-se que o número de empresas familiares gire em torno desse percentual e dependendo do conceito utilizado para caracterizar uma empresa como familiar, são empresas dos mais diversos setores, pequenas, médias e grandes, atuantes em vários ramos de negócios.

A grande maioria está sob controle da primeira e segunda geração, algumas chegam à terceira geração e raras são as que atingem a quarta e quinta gerações.

Tal fato pode se justificar muitas vezes devido ao desinteresse dos herdeiros que não se reiteram dos assuntos tratados e não estão capacitados para exercer os cargos hierárquicos mais importantes.

Possivelmente tais cargos não serão designados a qualificados profissionais, sendo assim, essas empresas tendem se depararem com problemas administrativos que conseqüentemente as afetarão economicamente.

Prova disso é que várias empresas tradicionais e históricas, por dificuldades na conduta e principalmente na sucessão dos cargos hierárquicos, hoje se deparam com um grande desafio, manter suas atividades buscando melhores resultados sem perder a tradição; contudo consideram-se alguns aspectos inerentes a essa nova realidade da empresa familiar no Brasil.

Como esse tipo de empresa esta inteiramente ligada aos membros pertencentes à família, apresentam forte interação entre valores empresariais e os valores familiares o que normalmente acaba gerando algum tipo de conflito.

Naturalmente, existem outros momentos em que a conjuntura externa também influencia a ocorrência desses atritos familiares, principalmente dentre os membros que ocupam os cargos hierárquicos, como exemplo nos momentos que a economia apresenta conjuntura e estrutura desfavoráveis.

Atualmente existe uma tendência muito forte e favorável ao crescimento e desenvolvimento dessas empresas, porém, é necessário que tenham altos recursos para capitalizar a tecnologia necessária. Mediante essa realidade observa-se uma complicada situação, já que a grande maioria das empresas familiares são de pequeno e médio porte abrangendo uma parcela considerável de fundadores que investem suas poucas economias na constituição da empresa ficando ao acaso e dependente da boa sorte nos negócios; outros acabam por adquirirem alto nível de endividamento por conta de financiamentos emergenciais geralmente com elevados juros.

A inadequada administração pode promover um desastroso resultado para algumas empresas familiares, mesmo que a situação da economia brasileira apresente bons indicadores. Esse cenário demonstra a necessidade de mudança na atuação da empresa familiar. De qualquer forma, o desenvolvimento da empresa familiar é um assunto de suma importância para a futura e próspera economia do país.

2 O PROCESSO SUCESSÓRIO NAS EMPRESAS FAMILIARES

Sucessão é o processo de transferência de poder ou posse de “algo”¹ para alguém, que por sua vez, passa a ser responsável por esse “algo”.

Na empresa familiar, consiste em um rito de transferência do poder da atual geração dirigente para a próxima, que passa a assumir o capital da empresa e pode ocorrer de duas formas: gradativa e planejada ou através de processo inesperado² de mudança de direção.

Faz-se necessário em um processo sucessório, a existência de pelo menos duas figuras: o sucedido e o sucessor, sendo esse primeiro, o detentor inicial do poder ou posse e o próximo, o “sucessor”, alguém que recebe através de transferência, esse poder ou posse a ele delegado.

O Processo sucessório nas empresas familiares representa um dos momentos mais importantes para que haja a continuidade dessas, pois nessa fase ocorrem mudanças bruscas, no entanto decisivas, envolvendo todos seus integrantes³ em especial o sucedido e os herdeiros sucessores e se esse momento não apresentar os resultados esperados, o futuro da empresa pode estar bastante comprometido. Contudo, uma transição familiar bem sucedida pode significar um novo começo para a empresa.

Lansberg (1997) menciona que mesmo empresas bem posicionadas estrategicamente podem desaparecer em razão da ausência de um planejamento sucessório adequado às necessidades.

Por não se restringir apenas à fase em que ocorre a transferência do poder de fato e de direito do fundador para o sucessor, tanto quanto o momento da sucessão comumente chamado de “passagem do bastão”, o período que a antecede é de suma importância e de grande representatividade num processo sucessório. Para Bernhoeft (1989), esse processo tem o seu início na juventude dos herdeiros, que recebem informações e tratamentos tais que, no futuro, terão implicações para a troca do poder.

¹ No caso da sucessão nas empresas familiares, “algo” refere-se à empresa em questão.

² Quando ocorre morte acidental ou doença.

³ Participantes que estão direta ou indiretamente envolvidos no processo sucessório. Abrangem desde o sucedido, sucessor, membros da família, bem como, funcionários da empresa, profissionais tratantes do assunto, enfim...

Esse período é denominado “período de preparação” e consiste propriamente na preparação da empresa e de seus integrantes.

Existe um verdadeiro apego sentimental do fundador ao seu negócio, porque eles não consideram a empresa com um simples bem que podem deixar para seus filhos após anos de muito sacrifício. Se isso por um lado representa-se como um ponto negativo, por outro, se o pai sucedido se sentir seguro de que o seu negócio terá continuidade com os mesmos cuidados na administração que vinham sendo praticados, reconhece o seu sucessor, independente de sexo, idade ou hereditariedade do mesmo, o que indica uma maior aceitação e conformidade por parte do sucedido.

Ainda quanto ao período de preparação, dependendo de como será conduzido, tanto pode ser iniciado de três a cinco anos antes da efetivação da sucessão, quanto três a cinco meses dessa mesma forma, por exemplo, dependendo muito da colaboração e do empenho de cada indivíduo envolvido.

No entanto, é relevante a compreensão da idéia seguinte que defende quanto “mais cedo” iniciar-se o processo de preparação, melhor, pois uma vez que o sucedido tenha tomado a decisão de considerar a transferência da propriedade de sua empresa, há muito a fazer.

Além disso, fatores financeiros são envolvidos nessa sistemática onde se torna mais visível a existência de uma forte relação com esse período; segundo Cohn (1991, p. 16), “[...] quanto maior o tempo de preparo, maiores as alternativas financeiras à disposição e menores os riscos para os sucessores”. No entanto, um prazo de preparo mais longo, ao contrário de um curto, dará mais tempo para a empresa separar fundos financeiros, garantindo assim seu pagamento numa data posterior.

Recomenda-se que todo este assunto seja tratado, de preferência, com o fundador ainda em vida e que seja permitido aos herdeiros, possibilidade de discutirem o sincero desejo ou possibilidade de virem a serem sócios e poderem tomar esta opção com a clareza de que uma sociedade não oferece apenas direitos, más também possui muitas obrigações; que devem compartilhar uma identidade de valores e princípios que sem os quais poderão prejudicar a família, a empresa e por fim, seu patrimônio.

Tomando-se em conta que todo herdeiro não escolheu o negócio que vai herdar, e muito menos o sócio que vai ter, torna-se da maior importância trabalhar a construção desta sociedade de forma participativa para obter compromissos éticos e morais.

A maior parte dos herdeiros tem como preocupação estarem preparados, profissionalmente, para gerenciar os negócios que herdarão, mas poucos compreendem a importância de preparar-se para ser sócio ou acionista de uma parte da sociedade formada com sócios que não tiveram a liberdade de se escolherem. Outros, embora preparados para o exercício da gestão, tornam-se arrogantes demais, a ponto de querer adotar postura de único dono.

O modelo de sociedade da primeira geração, em que o capital foi gerado e então considerado subordinado ao trabalho, inverte-se na segunda geração, quando esse capital, agora pulverizado, merece atenção maior ou equivalente ao trabalho. No entanto é necessário que os fundadores e os herdeiros compreendam que não existe modelo de gestão que resista à falta de um modelo societário.

Sucedido e sucessor devem ter um empenho mútuo na preparação e na participação do processo sucessório no qual o sucedido tem o papel de transmitir os valores aos herdeiros e esses por sua vez, devem estar preparados para serem sócios. E esse preparo exige tempo, dedicação, paciência, compromisso, concessão mútua, humildade e capacidade de compor-se com outros que terão os mesmos direitos e obrigações.

No processo sucessório, cabe ao sucedido ou agente sucessor⁴ efetuar análise sobre a melhor situação para a operacionalização desse processo na empresa. De qualquer forma, é primordial, para que ocorra o planejamento, destacar o tipo de processo de sucessão que deve consolidar a atuação familiar ou reverter para uma situação de profissionalização, cada uma com suas vantagens específicas.

2.1 Sucessão familiar

⁴ Geralmente trata-se de profissional contábil atuante como consultor e ou conselheiro.

É importante que a análise para o processo sucessório seja real onde o executivo não se auto-engane em relação aos seus herdeiros, pois isso pode levar a empresa a futuros problemas administrativos graves, talvez de maneira irreversível. Não que se julgue os herdeiros como incompetentes e incapazes, mas definitivamente que a análise e a avaliação do processo sucessório, devam ser realistas. Se o herdeiro for realmente competente ou tiver condições de vir a ser competente “meio caminho andado”, caso contrário, o sucedido deve começar “formar idéia” sobre a situação de sucessão profissional.

Segundo Oliveira (1999, p. 25), para opção do tipo de sucessão familiar, alguns aspectos devem ser considerados, conforme lemos a seguir:

- a realidade da família, quanto a seus valores, crenças, atitudes e comportamentos pessoais;
- se colocam o nível de riqueza e poder acima das interações pessoais e familiares;
- se existe dicotomia entre família e empresa;
- como são tratados os parentes agregados, tais como genros e noras;
- como está a expectativa de vida dos membros mais influentes da família; e
- a atuação do patriarca e, principalmente, da matriarca da família.

Ainda conforme Oliveira (1999), quanto aos herdeiros, esses podem apresentar maior ou menor envolvimento com os negócios da empresa, ao longo do tempo, podendo ter sido muito dedicados ou herdeiros pouco dedicados o que geralmente refletiu na contribuição de cada um para os resultados; quanto à abordagem legal, no caso de tratamento dos herdeiros, definir considerando o novo Código Civil brasileiro que estabelece a saber:

- descendentes: filhos, netos e bisnetos;
- ascendentes: pais, avós e bisavós;
- colaterais: irmãos e primos; e
- governo: município, distrito federal e união.

Agregados tais como conjugues dos herdeiros, também podem tornar-se herdeiros, dependendo do regime de casamento.

O assunto envolve várias áreas delicadas da vida do empresário, pois acaba envolvendo um número grande de pessoas da família, sem contar que nessa empresa talvez haja mais sócios, quando então, a situação se torna ainda mais complexa com a possível existência de mais herdeiros. Provavelmente o sucedido terá de pedir a ajuda de um profissional para realizar um planejamento que leva alguns meses de trabalho, mais é fundamental num processo sucessório pois objetiva preservar o patrimônio e os vínculos familiares que nessa fase ficam ainda mais vulneráveis.

Essa questão da sucessão na empresa familiar adotada pelo tipo de processos de sucessão familiar caracteriza-se assim, pelo fato da gestão dessa empresa ser realizada pelos próprios membros da família; nesse caso, compreende uma interação da empresa com a família e vice-versa.

Essa interação de duas instituições com abordagens bem diferentes, de um lado a instituição negócios (empresa) e de outro lado à instituição social (família), podem ocasionar um impacto muito intenso nesse processo sucessório, quer seja do ponto de vista negativo quer do positivo. Enfim, como para tudo existe os prós e os contras, existe para o processo em questão, as vantagens e as desvantagens.

2.1.1 Vantagens da sucessão familiar

A continuidade do comando familiar na empresa é uma vantagem que só será verdadeiramente considerada como tal se o executivo herdeiro for uma pessoa competente. Caso não tenha um herdeiro adequado, pode-se utilizar a estratégia de considerar uma empresa holding⁵, na qual os herdeiros podem permanecer sem interferência plena deles no dia-a-dia da empresa.

Ao ter processo decisório ágil com elevado grau de flexibilidade para implementação das ações, a empresa conquista uma forte vantagem; no entanto, essa situação ocorre com maior frequência nos casos de adequada interação entre os membros da família onde as decisões são centralizadas de forma melhor

⁵ Sociedade que tem por objeto a sua participação no capital de outras.

pela posição hierárquica, ficando assim mais fácil o trabalho de profissionais criativos, ambiciosos e empreendedores.

Outra vantagem desse tipo de sucessão torna-se possível quando têm na sucessão uma pessoa com interesse societário na otimização dos resultados atuais e futuros da empresa. Esse interesse aliado a responsabilidade e inteligência, representa a sustentação para que um herdeiro se torne um executivo adequado ou até mesmo um estrategista.

Quanto ao treinamento, esse é considerado uma boa vantagem, pois pode ser mais extenso e intenso. Mais extenso, por que o executivo herdeiro tem a oportunidade de ser treinado, desde sua juventude, dentro de uma específica filosofia de administração; mais intenso por que a vida pessoal e profissional desse herdeiro pode ser acompanhada e debatida pelo sucedido, geralmente com grau de parentesco ascendente, possuindo assim maior influência sobre esse herdeiro. É bem provável que, ao fim de um longo período de tempo com intenso treinamento, o herdeiro se ajuste à realidade da empresa.

Em alguns casos esse treinamento poder ser realizado em outras empresas, nas quais o herdeiro atuaria como simples empregado, o que apresentaria outras realidades e principalmente reflexão do entendimento de uma situação de subordinação hierárquica e responsabilidades por resultados.

Ter um conhecimento mais profundo sobre o executivo sucessor, se torna mais possível no tipo de sucessão familiar, considerando principalmente que o executivo catalisador do processo sucessório pode ser o pai, tio, avô ou outro tipo de parente. Isso não impossibilita a ocorrência de erros, porém na ocorrência desses, consideram-se como “erros conscientes” uma vez que o conhecimento sobre o sucessor não evidencia qualquer margem de fraudes ou algo semelhante; isso ocorre não pelo fato de que essa possibilidade está descartada completamente, mas sim pelo fato de que a relação de confiabilidade, por conta desse conhecimento profundo, passa a ser mais intensa.

O sistema de remuneração para o executivo sucessor, geralmente abrange uma remuneração por resultados, com base na participação dos lucros da empresa, o que é uma vantagem quando relacionado aos executivos empregados da empresa que tem dificuldades de se enquadrar nessa nova realidade.

Maior poder de comando sobre o executivo sucessor, principalmente no início do processo, é uma realidade de extrema importância mesmo sabendo-se que fatalmente se perde ao longo do tempo. É importante, portanto, saber usar muito bem esse período simultaneamente em benefício da empresa e do executivo herdeiro.

Maior espírito de família é uma situação que implica em resultados importantes para a empresa familiar.

2.1.2 Desvantagens da sucessão familiar

Com. relação às dificuldades existentes para realização da sucessão, Bernhoeft (1989), evidencia vários motivos tais como: a falta de planejamento e falta de viabilidade do negócio; divergências entre sócios; número excessivo de sucessores; falta de uma liderança natural ou bem aceita entre os possíveis sucessores; desinteresse dos sucessores pelo negócio; diferenças muito marcantes na participação acionária entre os sócios e, portanto, entre os sucessores; o fundador encarar a empresa apenas como uma forma de gerar segurança para os filhos; divergências familiares muito marcantes; insegurança dos funcionários da empresa quanto ao seu futuro, por falta de uma orientação estratégica e operacional e insatisfação ou desinteresse pessoal do fundador com relação ao seu futuro, da empresa e dos familiares.

Scheffer (1995), argumenta que em sua pesquisa realizada, dentre os fatores que mais dificultam a sucessão, foram destacados três principais sendo eles: visão diferenciada do negócio entre o sucedido e o sucessor, rivalidade entre famílias pela posse do controle familiar e despreparo da família para o entendimento do processo sucessório.

Ocorrer disputas de poder entre membros da família quando chega o momento de assumir um cargo de elevado poder na empresa, é um problema que pode ser abrangente a todos os herdeiros; isso implica facilmente o início das disputas familiares, das brigas e conseqüentemente o reflexo desses atritos para a empresa.

Para amenizar esse problema, deve-se dar maior ênfase em processos antecedentes a esse, como exemplo no processo de treinamento do herdeiro, no qual, conforme já discutido anteriormente, o período de treinamento extenso e intenso alocados em várias atividades nos níveis hierárquicos mais inferiores sendo internamente, o que proporciona a vantagem de consolidar um nível de conhecimento da empresa mais adequado, o que facilitará seu processo decisório em momentos futuros ou em desempenhar essas atividades em outras empresas durante um período de tempo, em que ele poderá mostrar as qualidades para conquistar seu espaço profissional. Ao fazer com que esse processo de treinamento escolhido seja aceito pelos outros herdeiros envolvidos, consolida-se assim a aceitação do sucessor indicado o que elimina a principal desvantagem da sucessão familiar, que é inerente às disputas de poder entre os membros da família.

Um adequado processo seletivo, com elevado senso crítico do executivo parente, quando de sua admissão, pode evitar o problema de demissão, que é bem mais problemático para a família do que simplesmente evitar a entrada de um sucessor na empresa.

A existência das dificuldades no desempenho de diferentes papéis é um problema que envolve vários personagens e implica profundamente nas relações pessoais na empresa familiar. Como exemplos mais comuns, observamos situações onde o pai não consegue distinguir quando deve desempenhar o papel de pai e quando de diretor da empresa ao passo em que o filho o seu papel de executivo da empresa e de filho, membro da família.

A questão é que realmente existe essa dificuldade em separar o ambiente familiar, vivido na residência, e profissional, vivido na empresa familiar. Contudo, é necessário que haja consciência quanto à existência do problema e mais do que isso, administra-lo com sabedoria e humildade.

Ressalta-se que esses problemas podem ser direcionados por um outro enfoque.

A sucessão não condiz unicamente com a transmissão de pai para filho, podendo em muitos casos, ter direcionamentos bem mais além. Trata-se de

opções básicas em relação à estrutura de capital; básicas porém muito relevantes para a definição da forma de controle de capital a ser adotada, sendo:

- Sucessão de Reciclagem – trata-se de manter o mesmo tipo de estrutura em funcionamento. É a clássica transição de pai para filho; pode-se enquadrar também nesta opção um grupo de primos que passa o capital para os seus filhos;
- Sucessão Progressiva – quando a opção é mudar para uma estrutura de controle de capital mais completa que a atual. Ocorre, por exemplo, quando o pai atribui as quotas ou ações aos vários filhos para que eles partilhem o controle da empresa ou quando os irmãos passam o capital aos seus filhos, assumindo o controle um conjunto de primos;
- Sucessão Regressiva – quando a opção é de reduzir a dispersão de capital, concentrando-o num só ramo da família. Além desta forma, existe ainda a possibilidade da família acordar numa cisão dos negócios onde cada ramo de família ficaria com o controle de um determinado negócio, formando-se assim uma estrutura de capital mais simples que a estrutura anterior.

Outra forma de resolver o problema da sucessão pode ser a venda aos gestores profissionais da própria empresa (Management Buy Out – MBO) ou ainda a venda a terceiros.

2.2 Sucessão profissional

Não há diferenças entre empresas dirigidas por profissionais e as comandadas por uma família com relação ao trabalho funcional: pesquisa,

marketing ou contabilidade como exemplos, mesmo porquê, geralmente essas áreas exigem realmente maiores técnicas e conhecimentos amplos dos assuntos e suas particularidades. Já com respeito à administração, a empresa familiar requer regras próprias e diferentes que precisam ser estritamente observadas:

A principal delas defende a idéia de que os membros da família não podem trabalhar na empresa a menos que sejam aptos, tão e quanto qualquer funcionário e que se esforcem tanto quanto este.

Estima-se que numa empresa familiar, os membros da família geralmente são da “alta direção”, sendo assim, a presença de membros improdutivos e preguiçosos, causa ressentimentos com os colegas não pertencentes à família que podem considerar uma afronta. Isso requer muito cuidado, pois, o respeito pela alta direção e por toda a empresa poderá desaparecer rapidamente na força do trabalho, no entanto, talvez os funcionários capazes que não são da família, não permanecerão e os que ficarem tornar-se-ão verdadeiros bajuladores.

Outra regra é igualmente simples, defende que uma alto cargo, geralmente que possui qualificações técnicas importantes, deve ser preenchido por alguém de fora da família; isso independente do número de membros da família na direção da empresa e do quanto eles são capazes.

Isso fundamenta na tese de que a pessoa estranha à família busca um relacionamento extremamente profissional, ainda que mantenha laços de amizade com membros da família.

A terceira regra, consiste na direção “geral” e “nas posições chaves” que tendem a serem ocupadas por profissionais não membros da família.

Defende-se que o conhecimento e a experiência necessários, impostos pelo mercado e a concorrência acirrada, tornaram-se grandes demais para serem satisfeitos por alguém que não seja o mais competente membro da família, por mais bem intencionado que ele possa ser.

Contudo, esses profissionais de fora precisam ser vistos com “outros olhos” pela empresa uma vez que num processo de sucessão, a opção pelo tipo de sucessão profissional poderá ser a alternativa mais sensata a ser adotada pelo sucedido ou pelo “agente sucessor”.

Para optar pelo tipo de sucessão profissional, podem ser observadas algumas considerações, a saber:

Esse processo identifica-se com as empresas que possuem administração familiar e que passam a ser administradas por profissionais contratados, os chamados profissionais executivos⁶, bem como com as empresas já profissionalizadas em que ocorre a troca de um ou mais executivos.

Ambos os casos, assim como todo processo de mudança, requer algumas cautelas principalmente quanto a prévia análise das conseqüências geradas por essas, que por sua vez podem ser de natureza positiva como também negativa e desvantajosa para a empresa. Bernhoeft (1989), defende que a profissionalização representa a conscientização dos que detém o poder e a propriedade de que a sobrevivência de sua empresa está relacionada com a gradativa separação entre família, propriedade e administração.

2.2.1 Vantagens da sucessão profissional

Por ter mais facilidade de recrutamento e seleção de um executivo com perfil desejado, esse tipo de sucessão, destaca notáveis vantagens em relação à familiar, uma vez que esses profissionais oferecem serviços de elevada qualidade. Além do que, o processo de seleção proporciona condições de aprimorar o perfil do executivo a ser contratado, tarefa essa realizada pelo catalisador do processo sucessório sem maiores problemas e com maior qualidade nessa definição do perfil.

Executivos disponíveis a tornar-se, em momentos específicos, uma workaholic, ou seja, quando necessário precisa trabalhar com maior ritmo, pode ser uma favorável conseqüência proporcionada quando da opção pela sucessão profissional; lembrando que dificilmente um membro da família, por mais dedicado que este seja, otimizaria esse propósito.

⁶ Profissional que, além de atribuições específicas, tem responsabilidade pelo crescimento e pela continuidade da empresa.

Receber, de maneira mais rápida e efetiva, as experiências e os conhecimentos de um executivo profissional é outra boa vantagem, mesmo por que, esse profissional pode trazer experiências acumuladas em outras empresas e conseqüentemente um conhecimento bastante interessante para a empresa familiar.

Novos estímulos e filosofias de administração interessantes, além da experiência e do conhecimento, podem ser absorvidos pela empresa de maneira otimizada em seus resultados e também acabam por provocar, de forma pro ativa e interativa, os outros executivos da empresa familiar.

Como os executivos profissionais são relativamente fáceis de ser substituídos, considerando que o enfoque pode ser exclusivamente profissional, a vantagem dessa flexibilidade pode ser muito importante para a empresa familiar mudar, de forma ágil e adequada, seus rumos. Essa tese é totalmente contrária às situações de sucessão familiar uma vez que nessa, em sua maioria, são mais relevantes os aspectos emocionais.

2.2.2 Desvantagens da sucessão profissional

Algumas das vantagens descritas anteriormente podem ser consideradas, dependendo de cada caso, simultaneamente uma desvantagem para a empresa familiar, podendo provocar de maneira irreversível problemas, que até mesmo após diagnosticados, resultam em seqüelas que “marcam” a empresa para o resto de sua existência.

Ao contratar executivos profissionais, deve-se evitar a incorporação pela empresa do estilo e filosofias de administração que podem ser repassadas por ele, as quais fogem da maneira de ser da empresa familiar. A melhor forma de evitar esse problema é a efetiva participação do agente catalisador do processo sucessório em todos os momentos do planejamento sucessório, do recrutamento e da seleção, bem como do posterior treinamento do executivo profissional sucessor.

Assim como é relativamente mais fácil substituir um profissional sem maior relevância dos aspectos emocionais, por outro lado, esse profissional apresenta elevada possibilidade de pedir demissão quando das novas possibilidades que surgem no mercado de trabalho. Existem porém algumas formas de reduzir essa possibilidade de ocorrência, como por exemplo, planos motivacionais, benefícios, salários compatíveis, status, etc., bem mais fácil que amenizar as conseqüências dessa ocorrência; entretanto, nada disso pode eliminar a possibilidade de perda do executivo considerado.

2.3 Outras possibilidades

Lodi (1987), coloca a possibilidade de modificações estruturais da empresa para preparar a carreira do sucessor e para facilitar o seu poder sobre a organização, referindo-se a mediadas de caráter societário como: criação da Holding para controle do grupo, a transferência de ações dos pais para os filhos e, acordos com acionistas visando a tranqüila sucessão.

Toda empresa familiar necessita de combinação específica entre medidas de profissionalização e participação da família na administração.

Mediante tais situações, se torna realmente complexo a decisão pela escolha da melhor opção uma vez que, vários fatores inclusive o mais relevantes deles - o emocional -, contribuem para a formação desse dilema. Para tanto, é de extrema importância o conhecimento sobre as outras possibilidades, possibilidades essas que para muitos casos acabam sendo a única opção de se evitar a descontinuidade da empresa.

2.3.1 Profissionalizar a diretoria

Os herdeiros controladores ficam no Conselho de Administração e assim, podem eleger e destituir diretores (executivos profissionais contratados) a qualquer tempo, sem justa causa, com mandato aconselhável de até um ano e sem grandes conflitos. Alguns entendem que até no Conselho de Administração

devem existir mais profissionais e menos herdeiros. Na prática, isto significa menor interferência da família na tomada das decisões.

2.3.2 Formação de uma Holding

Outra maneira de se evitar conflitos sucessórios é a criação de uma holding familiar, que se tornará a proprietária de todos os bens da família, inclusive das cotas pessoais do sócio da empresa. Em outras palavras, a holding passa a ser a sócia do empreendimento, e não mais um membro da família; com isso, o estatuto da holding fará as vezes do inventário familiar e nele serão definidas, entre outras coisas, a participação no capital social e a função de cada sucessor na hipótese de afastamento dos atuais dirigentes.

Como a criação de uma holding⁷, em diversos casos não tem evitado o conflito entre os herdeiros. O ideal é realizar simultaneamente à criação da holding, que abrigará todo o patrimônio familiar desde imóveis até ações de empresas e a constituição de um “Acordo de Acionistas”⁸ visando uma “reorganização societária”⁹, à formação de um relacionamento harmonioso e o estabelecimento de regras para a administração profissional da empresa.

2.3.3 Cisão dos negócios

Cindir os negócios, dando a cada herdeiro uma parte da empresa só é aconselhável quando a companhia é grande o bastante para ser transformada em várias outras que se equivalham. Recomenda-se um acordo prévio, assinado por todos os sócios, prevendo uma cisão parcial que dará origem a outras sociedades independentes, onde definirão em quais segmentos do mercado, bem como a área geográfica que cada um irá atuar.

⁷ Sociedade que tem por objeto a sua participação no capital de outras.

⁸ O acordo de acionistas vincula herdeiros e sucessores nas obrigações de caráter convencional e patrimonial.

⁹ Alternativa, com novos estatutos para atender a uma reestruturação operacional e administrativa, bem como um acordo de acionistas que acomode todas as partes.

Na consciência do sócio de empresa familiar existe a idéia de que a empresa nada mais é do que uma propriedade sua e dos seus parentes e de que podem fazer com ela o que bem entendem. Esta idéia está simplesmente equivocada; uma organização tem vida própria e impõe suas próprias condições de sobrevivência, que implicam em obrigações para o dono. As sociedades exercem relevante função social envolvendo representativos interesses de terceiros não sócios, como empregados, clientes, fornecedores e credores, bem como o próprio Poder Público.

Sem procurar exaurir a temática sobre o assunto, o intuito é abrir para possíveis debates e novas idéias, bem como alertar os fundadores sobre a necessidade de preparar a empresa para o processo sucessório, para tanto, a sucessão nas empresas familiares é um item da maior importância, não somente para os envolvidos diretamente no processo sucessório, mas também, de certa forma para toda sociedade, a fim de se evitar conflitos intermináveis, que congestionam nossos tribunais, levam as empresas à ruína e desgastam famílias inteiras.

3 PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO

3.1 A importância de se planejar a sucessão

Há não muito tempo, os profissionais de mercado tinham consigo uma pretensão primordial: chegar ao topo da pirâmide, isto é, atingir o mais alto posto da estrutura organizacional da empresa, com todos os poderes inerentes ao cargo almejado.

Nesse tempo, havia a preocupação de deixar a empresa com seus projetos bem definidos e encaminhados, além de bem estruturada e em condições de acolher futuros administradores. Entretanto muito pouco se fazia, com o objetivo de preparar uma pessoa competente e altamente qualificada para o cargo do “cabeça” e sucedê-lo à altura, naturalmente ou mesmo numa eventualidade.

Foi-se uma época em que os interesses pessoais “falavam mais alto”, prevalecendo vaidades e ambições de cada profissional.

No entanto, os tempos mudaram. O aprimoramento contínuo das ferramentas e programas na busca de melhores resultados e maiores lucros, aliado à criação de estímulos geradores de motivação e satisfação profissional a seus funcionários, dão ao empresário a certeza de um bom atendimento aos consumidores e a confiança que necessita para realizar projetos mais arrojados. São fatores que fazem a diferença entre o sucesso e o fracasso de uma organização. Com os novos valores de gestão participativa e trabalho em equipe, a preparação de sucessores passou a ser condição indispensável para o sucesso de seus empreendimentos.

Uma sucessão realizada com um bom planejamento e a preparação adequada de um profissional é meio caminho andado para a continuidade do sucesso. Não se trata apenas de garantir a manutenção da filosofia adotada pela administração anterior. Portanto, o profissional em posse deve estar muito bem familiarizado com todos os projetos e programas, bem como com as contingências do dia-a-dia da empresa, a fim de dar continuidade ao trabalho de seu antecessor, além de trabalhar no sentido de ganhar a confiança de seus colaboradores, “trabalhando às claras” informando sobre novas diretrizes que passarão a nortear os rumos da organização, bem como sobre os meios que serão utilizados para atingir as metas e objetivos traçados.

Um bom planejamento sucessório deve prever um plano de contingência voltado a possibilitar uma transição inesperada, sem maiores problemas, isto porque um repentino afastamento do dono pode causar incertezas e insegurança aos funcionários, comprometendo sua motivação, caso não se defina rapidamente o nome do sucessor. Um episódio que pode ser usado como ilustração para este caso, é o acidente aéreo que vitimou o então presidente da TAM, comandante Rolim, e vários dias se passaram sem que se soubesse ao menos, se alguém, dentre os 4 ou 5 nomes “lembrados” como possíveis sucessores, estaria à altura para dirigir os destinos da companhia.

A maioria das empresas que não desenvolvem a cultura da sucessão, quando perdem seu líder ficam desorientadas e sem uma rota definida, resultado de uma exagerada e desnecessária centralização de poderes que, por sua vez, leva a uma total e exclusiva dependência do presidente para a definição dos rumos da organização.

Portanto, contar com imprevistos, por mais improváveis que pareçam, é absolutamente necessário para as empresas que almejam manterem-se competitivas no mercado. Nesses casos, os melhores devem ser lembrados pelo enorme potencial oferecido por estes; bem como as demissões voluntárias devem ser evitadas, pois isso, pode significar a perda de pessoas chaves numa organização para outra concorrente, e enormes dores de cabeça para seus administradores.

3.2 Fatores que atrapalham o planejamento sucessório

A Empresa Familiar tem sido motivo de muita preocupação para os administradores, pois, uma série de problemas que abatem as famílias, tem levado grande parte das empresas ao fracasso. Os problemas são os mais diversos e o nível de complexidade varia de acordo com o porte da empresa e as características da estrutura familiar.

A crise que impulsiona a mudança tem sido, com freqüência, a busca da lucratividade, que remete o empresário à tomada de decisão sobre as diferentes formas de obtê-la, interferindo assim diretamente na Gestão da empresa.

O poder para tomar decisões com rapidez vai de encontro ao gerenciamento de conflitos, que toma conta de grande parte do tempo dos executivos das empresas familiares. Nestas, nem sempre o critério da competência tem sido a justificativa para esclarecer promoções e acesso a cargos de comando.

As dificuldades para assumir-se posições imparciais são inúmeras, o que leva, as empresas familiares ressentir-se, e muito, com essa falta de objetividade para profissionalização¹⁰ atribuído à falta de informação sobre o que seja essa profissionalização, prejudicando a evolução e o desenvolvimento de uma estratégia competitiva. Isso consiste em que: uma empresa familiar pode ser administrada por elementos da família e ser altamente profissionalizada.

O processo de mudança pelo qual as empresas têm que passar para alcançar tal amadurecimento é, sem dúvida, o diferencial entre as que triunfam e as que fracassam.

O estágio mais crítico que demonstra claramente um exemplo de processo de mudança é o da sucessão, pois há uma interferência direta de dois subsistemas completamente opostos que são: Família e Empresa; quanto mais próximos, mais complicados eles ficam. Sem considerar que os valores que levam uma família a ser bem sucedida, não são necessariamente os mesmos que levam uma empresa ao sucesso bem como as recompensas explícitas em família nem sempre são justas e normalmente só causam danos.

Outro grande desafio do empresário tem sido conviver com a frustração de não ter filhos identificados com o negócio ao qual se dedicou a vida toda; o sonho de perpetuar-se através de seus descendentes é o que faz, muitas vezes, o próprio empresário “boicotar” a profissionalização, interferindo diretamente no trabalho dos executivos contratados. Por outro lado é no entanto, o peso que todo o herdeiro carrega ao ter que renunciar o direito ao trono sem, com isto, ter que

¹⁰ Administrar com postura profissional, racional, competente e com base em indicadores confiáveis onde cada área e cada gestor sabe o seu papel, sendo cobrado por isto e luta pelo seu espaço, que está ameaçado pelos erros que cometer.

perder o carinho e o respeito dos pais; sem contar quando seu treinamento é direcionado, ocorrendo com freqüência o surgimento de outros pretendentes, sejam eles herdeiros ou profissionais contratados.

O despreparo dos sucessores ou a falta de uma organização societária norteando estes processos costumam criar conflitos que podem levar os herdeiros aos tribunais, além de emperrar a administração dos negócios.

Em muitos casos, a venda da empresa é a única alternativa para resolver as divergências entre herdeiros. Evita-se uma briga judicial que pode durar anos, vende-se tudo e divide-se o dinheiro.

Contudo, é sabido da existência de conflitos psicológicos e emocionais, barreiras, traumas e necessidades que geralmente surgem quando se começa a pensar em passar a tocha, porém para garantir a continuidade e o sucesso da empresa, é preciso em um primeiro estágio administrar e seqüencialmente resolver estas questões.

Segundo Cohn (1991, p. 9), “[...] a maneira de se resolver essas questões, tem grande impacto na forma em que a transferência deve ser estruturada pois somente após a resolução destas é que surge a concentração nas estratégias de transferências, nos aspectos técnicos, legais ou tributários, abordagem esta que determina a etapa para uma transferência satisfatória.”

Segundo Cohn (1991, p. 10), existem sete questões a serem resolvidas para se alcançar o ideal acima mencionado sendo essas a saber:

1. **Falta de metas ou objetivos claros.** Quando o empresário não tem metas nem objetivos claros, há uma confusão de propósitos, insegurança dos sucessores e nenhum período definido para conseguir resultados.
2. **Conflitos entre os “sistemas” empresarial e familiar.** Quando os “sistemas” empresarial e familiar se sobrepõem, as regras de uma podem entrar em conflito com as do outro, o que às vezes é resultado da falta de comunicação. Abordar as questões difíceis agora, enquanto explora a transferência de sua empresa, dará margem para a determinação da possibilidade da resolução dos conflitos familiares em potencial. Se não puderem ser resolvidos, você deve começar a fazer planos alternativos. Fazer vista grossa aos problemas em potencial só os tornará maiores no futuro.
3. **Ciclo de vida “fora de sintonia”.** À medida que envelhecemos, passamos por diferentes fases de vida, cada uma com características próprias. Nosso pensamento é influenciado pela

fase específica do ciclo de vida e nossas decisões empresariais refletem a fase atual. Quando pessoas de diferentes fases de vida discutem seus objetivos e metas empresariais, as diferenças em valores, estilos e atitude podem ocasionar conflitos na empresa. A compreensão do impacto que os ciclos de vida têm em decisões empresariais é parte essencial do desenvolvimento de um plano de transferência, pois possibilita que todos os interessados avaliem as mudanças biológicas e psicológicas que outros membros da família vivenciam.

4. **Falta de comprometimento (seus e de terceiros).** O seu comprometimento com o êxito dos sucessores e o comprometimento deles para com você é um ingrediente essencial para passar a tocha. Um comprometimento possibilita o fluxo livre de comunicação, uma partilha e uma compreensão dos valores. Sem ele, o esforço talvez nunca se concretize.
5. **Não abrir mão (do controle).** Não abrir mão muitas vezes é resultado de não ter nada para “levar adiante”. Manter o que se tem pode ser mais seguro do que abrir mão, sobretudo quando não há alternativa positiva à vista. A compreensão do trauma emocional que acompanha a renúncia do proprietário é importante para que todos os membros da família evitem um grande problema.
6. **Dependência financeira da empresa.** Você depende financeiramente da empresa? Ou depende da empresa para seu bem-estar financeiro? A compreensão da extensão de sua dependência financeira o ajudará a estruturar uma estratégia de transferência satisfatória.
7. **Não notar o impacto que têm empregados-chave.** Que impacto empregados-chave terão em seus planos de transferência? Passar por cima da importância deles pode prejudicar o êxito de seus esforços, pois a cooperação deles com frequência é crucial durante a transição de uma geração para as seguintes.

Acostumado em estar sempre à frente de seus negócios, dirigindo determinando os destinos de sua empresa e de seu patrimônio, no mais das vezes formado a custo de muito sacrifício e empenho pessoal, o empresário se vê surpreendido por um emaranhado de questões ditando os limites de sua vontade; ou seja, no pleno exercício de sua atividade, o empresário não é livre para determinar para onde encaminhar os seus negócios.

Quando se fala de sucessão, ele percebe que existe uma série de regras determinando a destinação de parte de seu patrimônio, para onde o mesmo vai, para quem fica e assim por diante. Como uma primeira opção formulada por ele próprio, o empresário prefere fugir do assunto, deixando realmente para os herdeiros o problema, ficando delegado para a geração seguinte achar uma solução.

Mas se essas expressões, “sucessão” ou “planejamento sucessório” por vezes assusta, porque pode trazer consigo a equivocada idéia de se pretender antecipar a aposentadoria do empresário que ainda encontra-se plenamente à frente de seus negócios, essa interpretação está absolutamente indevida. Planejamento é diferente de transferência.

O planejamento sucessório não tem como objetivo adiantar aos herdeiros ainda durante a vida de seus sucedidos quaisquer direitos hereditários, mas sim, ordenar a forma de sucessão quando no futuro ocorrer a falta de seu titular. Entretanto, ele constrói uma série de regras e ordenamentos para que, na falta do titular, possam ser aplicados de maneira objetiva, evitando conflitos e disputas de interesses e vaidades entre membros da segunda geração.

O objetivo maior do planejamento sucessório consiste em se permitir que a empresa sobreviva por mais uma geração de forma economicamente viável, não se tornando um pólo desagregador do grupo familiar.

Ignorando sabiamente aquela “primeira opção”, se o empresário resolve escolher a posição correta e enfrentar a questão buscando entender este emaranhado de regras que interferem diretamente em sua vontade para dispor de seus bens, muito há o que se fazer e especialmente, o que se evitar.

Isso nos leva ao entendimento que esta fase inicial do planejamento sucessório é uma questão eminentemente pessoal e não uma questão jurídica.

3.3 A base do planejamento sucessório na empresa familiar

O empresário está constantemente buscando o crescimento, modernização e a consolidação de sua empresa, para tanto, ele é livremente decidi o destino dos negócios escolhe os investimentos, novos produtos, negócios financeiras, etc., procurando sedimentar seu patrimônio e gerar lucros, para que ele e seus familiares possam manter o padrão e as condições de vida almejadas.

Contudo, essa sensação de controle é abalada quando ele imagina a sucessão no comando do seu negócio. Daí surge novo objetivo: transmitir o

empreendimento aos herdeiros com boa margem de segurança contra discussões entre sócios e conseqüente perda de produtividade.

Em razão de diversos exemplos a sua volta, o empresário vem, cada vez mais, preocupando-se com o futuro da empresa e, via de regra, procura adotar, o mais breve possível e antes de qualquer conflito familiar, um planejamento sucessório para viabilizar suas orientações para o convívio dos herdeiros, na qualidade de sócios.

Quando já se encontra em curso uma sucessão familiar não é, ao certo, o conceito esperado de planejamento. Este deve ser idealizado quando ainda não deflagrado qualquer processo sucessório, momento em que as partes envolvidas podem desenvolver o tema sem estar preocupadas com uma sucessão já em curso e seus inevitáveis reflexos na família e no controle dos negócios.

Quanto à forma de condução a se adotar, é importante frisar que “não há fórmula padrão de planejamento sucessório para toda e qualquer estrutura societária/familiar”, devendo esse ser desenvolvido, sob medida, para cada situação; levando em consideração os seguintes aspectos:

- o tipo de negócio, levando em conta o ramo de atividade e a questão mercadológica
- o patrimônio envolvido, abrangente aos imóveis, móveis, marcas, etc,
- os familiares, principalmente os herdeiros e demais pessoas envolvidas diretamente no processo sucessório, considerando inclusive o regime de comunhão, a existência companheiros, filhos bastardos, etc.
- o nível tecnológico do produto da empresa, relacionado a qualidade e sofisticação do mesmo.

Em relação ao planejamento sucessório obrigatoriamente propriamente dito, esse deve levar em consideração no mínimo quatro aspectos:

- empresarial – a identificação do tipo de negócio é imprescindível para projeção da estrutura pretendida;

- societário – a forma da sociedade, a composição de sócios, pessoas físicas ou holdings, e o acordo de acionistas/quotistas são ferramentas básicas para a formatação do planejamento sucessório;
- familiar/sucessório – há de ser ponderado se existe na segunda geração candidatos a postos de trabalho, se a divisão entre os herdeiros pretendida é a de acordo com a lei ,quando não há previsão diversa; e
- tributário – diante do alto custo fiscal no Brasil ,a preocupação merece estar presente para onerar da menor maneira possível os sucessores.

Após reflexão sobre todos os aspectos, a execução do planejamento sucessório lança mão dos seguintes institutos, entre outros: sucessão familiar, sucessão profissional, holdings, cisão societária, testamento, usufruto, doação, acordo de acionistas , etc.

Qualquer que seja a opção para determinada família, deve se considerar, ainda, o exato momento de transferência do controle acionário de uma sociedade, lembrando-se sempre que o planejamento sucessório não tem como meta antecipar aos herdeiros o controle da empresa, mais sim permitir a estes que, ao recebê-lo, tenham garantidas as condições de gestão do negócio em benefício da própria família.

É de suma importância para que haja um correto planejamento sucessório, que o empresário interessado deva estar assessorado por advogados especializados nas áreas de Família, Societário e Tributário, além de consultor e ou auditor, cujo suporte de avaliação da empresa, da elaboração de laudos e análises de aspectos fiscais são de alta relevância.

Enfim, o planejamento sucessório deve ser visto não apenas como um mecanismo para regular a divisão patrimonial, mas igualmente um meio que pode, diante de regras fixadas pela primeira geração, conferir a segunda geração à administração do negócio, sem conflitos familiares.

4. O NOVO PERFIL DO PROFISSIONAL CONTÁBIL

4.1 A importância da presença do profissional contábil para as empresas familiares

Na realidade brasileira, a empresa familiar ocupa lugar de destaque e, por isso, merece uma atenção diferenciada, já que detém grande parcela do poder econômico nacional. No entanto, algumas ocorrências que provocam grandes entraves aos negócios, são pertinentes a essas então mencionadas empresas familiares; o que ocorre é que muitas delas estão ao acaso e fecham suas portas antes mesmo de serem delegadas a próxima geração.

Para reverter essa situação, é preciso realizar uma revisão societária, com ênfase no processo sucessório e que possa contar com a presença de um qualificado profissional contabilista.

A crescente preocupação com a sucessão tem impulsionado o negócio da consultoria às empresas familiares. Isso se dá devido aos complexos problemas e conflitos que essas empresas atravessam, principalmente na fase de transição sucessória quando aumentam as desavenças entre os herdeiros na disputa pela posse.

A consequência de um processo sucessor mal estruturado pode ser catastrófica; a fim de se evitar essa ocorrência, poder ser utilizadas diversas estratégias que possibilitam alcançar o objetivo de uma sucessão bem procedida e que, por isso, possibilitam uma passagem de bastão tranqüila.

Assim, a proposta de enfrentar os desafios da empresa familiar, com estratégia preventiva e visando um bem elaborado plano sucessor, mostra-se interessante assunto a ser abordado pelo contador moderno para o enriquecimento de suas experiências bem como a devida humildade científica de pesquisador para o processo de procura por novos conhecimentos e aperfeiçoamentos destacando assim o seu papel fundamental de profissional da área contábil, em especial para as empresas familiares, que em suas particularidades são de fato mais complexas, principalmente na questão relacionadas ao processo sucessório.

Esse profissional de contabilidade vem conquistando seu espaço cada vez mais, principalmente quanto ao segmento das micro e pequenas empresas que se multiplicam. O auxílio desse profissional na gestão e planejamento é de grande importância para os pequenos empreendedores, sendo esse profissional chamado a ocupar um posto de consultor multifuncional destacando-se como figura gestora de assessoria.

Na empresa familiar, o contador desempenha funções contábeis, assessoria e consultoria de gestão. Se o negócio for de médio ou pequeno porte, o profissional contabilista promove o suporte informativo e analítico necessários aos movimentos de expansão, planejamento e diversificação empresarial, com base em sua experiência e seu profundo conhecimento de normas, métodos e princípios que regem a gestão de negócios. Hoje o contador e sua equipe são considerados verdadeiros planejadores e provedores de informação, necessária ao processo decisório.

Esses pequenos negócios familiares detêm algumas particularidades as quais o contador deve estar alerta, principalmente quanto aos préstimos à família, devendo sempre manter sua postura ética e moral observando aos princípios contábeis tão necessários ao bom desempenho empresarial. De fato o contador moderno, aquele que efetivamente se preparou para os novos desafios, deve estar preparado para cumprir sua função estritamente dentro dos padrões definidos pela estrutura conceitual básica da contabilidade expressa no "Manual de Contabilidade".

Para o caso da empresa familiar em específico – foco do presente trabalho, é de grande importância à participação do contador como consultor e conselheiro em decorrência da vulnerabilidade à conflito que se destacam neste tipo empresarial. Uma sociedade, onde os sócios são impostos uns aos outros está passível a problemas de conflitos; para minimizar estas situações é fundamental a presença de um profissional imparcial aos interesses familiares

O papel do contador moderno se potencializa na figura de assessor principal, desempenhando assim, funções, mais delicadas para o processo gestor e que envolvem os difíceis momentos de tomada de uma decisão tornando uma participação mais ativa e assumindo responsabilidade maior ao lado do gestor principal da organização.

Nestas organizações, os controles patrimoniais e contábeis em geral se confundem com a fusão entre interesses da família com os da empresa. Assim, o profissional de contabilidade acaba cuidando dos interesses empresariais e particulares dos participantes familiares, manipulando informações para atender a ambos os interesses os quais, pelas próprias normas contábeis, não poderiam, em hipótese alguma, serem mesclados.

Em decorrência de tudo isso, o profissional contabilista enfrenta o desafio maior de ter que se preparar, cultural e intelectualmente, para o convívio com outros profissionais qualificados e com bagagens bem fundamentadas em experiências.

Contudo, apesar da enorme importância desse profissional, muitos desses não recebem a formação adequada. Sujeitos a uma preparação pobre e deficiente no aspecto educacional, cultural e profissional, ele oferece o equivalente ao que lhe foram ofertados nos centros de ensino pelos quais passaram, sendo assim, quase nada. Buscando encontrar em todas as situações motivação suficiente para seguir estudando e se aperfeiçoando, com esse comportamento, o contador, como qualquer outro profissional certamente não estará inserido nesse contexto.

O profissional da Contabilidade é peça fundamental na nova ordem econômica mundial, pois depende dele a transparência dos balanços e demais demonstrações contábeis para a correta avaliação das empresas e de seus negócios; é essencial a participação de auditores no exame das contas públicas, de peritos e especialistas nos negócios do Estado. Enfim, aos contadores cabe a "tradução" de números e dados financeiros ao público leigo e assim, com a difusão das informações, venham a contribuir para a formação de nosso futuro.

Ao contador moderno, aquele visionário, lhe cabe a cada vez mais difícil tarefa de gerir os destinos de uma ou várias organizações empresariais. Com essa tendência grande do constante surgimento de novos desafios, para isso, o aprendizado continuado e a amplificação dos conhecimentos são os requisitos indispensáveis para que o contador moderno possa efetivamente ocupar seu lugar de destaque no mercado empresarial. Sem estes requisitos, por outro lado, o profissional contabilista jamais alcançará este novo patamar hierárquico, permanecendo no obscuro ostracismo da milenar figura de guarda-livros.

4.2 A consultoria como importante papel do profissional contábil

A consultoria é um serviço profissional de aconselhamento, realizado por profissional competente e maduro, completamente independente da empresa contratante não ocasionando assim dependência alguma.

Executa papel de orientador, principalmente em análises relacionadas ao planejamento do desenvolvimento das empresas, bem como em relação a contenção e administração de problemas, chegando assim nas soluções cabíveis.

Essa tarefa de aconselhamento exige que o profissional contábil -na condição de consultor-, além de conhecimento profundo da área, adquirido por experiências vivenciadas de práticas bem sucedidas em outras empresas, também tenha considerável acúmulo de conhecimento pertinente a outras áreas como exemplo à administrativa, o que de fato o torna capaz de diagnosticar com rapidez e destreza os problemas que envolvem a Organização.

Mesmo com todo esse conhecimento, a consultoria contábil não resolve todos problemas administrativos como “passe de mágica”, posto a existência de particularidades de cada caso.

Existem trabalhos de consultoria, que pelo conhecimento e experiência do profissional, é possível diagnosticar de início as chances e possíveis resultados que esta produzirá, o que ajuda na decisão entre aceitar ou não a tarefa.

Nas empresas familiares, podem existir situações no processo que poderão exigir uma atuação do consultor mais política que administrativa. Lodi (1983, p.76) mostra um exemplo bastante interessante que lemos:

[...] um político, que veio da área pública, assumiu o vazio de minha saída de complexa organização, onde eu vinha por dois anos tentando resolver pela técnica de administração um problema que era essencialmente político: o conflito entre 2 filhos do fundador. A lição que ele me deu é que um problema político deve ser resolvido politicamente e não administrativamente. Em vez de atacar o problema organizacional, ele o tratou de forma política: *diluiu* responsabilidades, *diferiu* decisões, *envolveu* mais pessoas, e atrasou decisões que seriam prematuras, evitando áreas de execução. O seu maior talento foi empregar as

habilitações do político e não as do administrador, quando o problema não era essencialmente administrativo.

Em confronto com problemas políticos é prudente deixar que o próprio sistema se resolva internamente, lembrando que em se tratando de consultoria, a ação deve ser rápida, produzindo mudanças nos primeiros meses logo com a criação de um novo sistema, eliminando assim as chances de regressão.

Na consultoria, o profissional contábil tem limites de ação e de complexidade, sendo esses fatalmente mensurados pelos clientes. Ele é introduzido no sistema político, ambiente este em que toda incerteza e especulações quanto a sua presença devem ser eliminadas.

O acesso sem limites às informações necessárias é fundamental, caso contrário a presença do profissional perde seu valor e profundidade.

As informações serão coletadas pelo profissional contábil que ouvirá a todos a quem achar necessário, podendo também solicitar todo o documento considerado importante para o processo.

Saber com exatidão como o cliente visualiza o problema é importante, uma vez que nem sempre a percepção do problema ocorre da mesma forma visualizada.

Um fato curioso em meio a tudo isso, é que quase sempre ocorrem incompatibilidades de visões que tem como consequência situações inicialmente de regressão ao invés de progressão nas tarefas. Esse fator torna-se preocupante, tanto para o cliente como para o consultor, porém é considerado normalmente aceitável, uma vez que a tendência é a ocorrência do entendimento entre as partes em busca de objetivos comuns levando a produção dos resultados esperados.

4.3 A atuação do consultor na empresa familiar

Segundo Lod (1983), a fase de sucessão do comando das empresas familiares é desafiadora, principalmente aquelas que possuem mais de um filho ou partido interessado a substituir o então fundador.

Essa fase acontece com a "vida da empresa" em movimento, ocasionando toda uma sistemática de complexidade.

O consultor quando requisitado para atuação em empresas familiares, especialmente nessa fase onde a enfermidade da empresa pede a presença de um médico empresarial, exerce função de extrema importância para a vida dessas, administrando as ocorrências que podem influenciar no sucesso ou insucesso que este momento produzirá.

Após definido sua contribuição no processo, o consultor terá como alvo consolidar o poder e mantê-lo. Neste momento a consultoria é mais política que administrativa, pois a política precede a administração.

Um fator importante para o sucesso desta consultoria é o fato do consultor ter ao seu lado a força da empresa e o respaldo poder interno. Ele por sua vez aconselha, arma estratégias e até "educa" o sucessor, mas não terá sucesso se não for correspondido.

Alguns pontos neste processo destacam-se:

- O consultor não é um destabilizador de poder.e sua atuação, mesmo que de forma política é sempre administrativa e organizacional. A organização da empresa é posterior a tomada do poder e a administração vem depois da política;
- O consultor não pode se ligar aos perdedores, mesmo que eles sejam o lado certo da organização. Neste caso é melhor ficar de fora e não aceitar o trabalho.
- Quando a cúpula de uma empresa está em conselho, é preciso deixar passar esta fase até que se esclareça quem detém o poder. Do contrário, o consultor será usado pelas duas facções enquanto tiver valia.

- Por ser o consultor um cooperador e acessor neste processo, precisará antes de tudo perguntar a si mesmo questões como: Quem manda se fato nesta empresa? Quem o apóia? O que ele quer? Que grau de força ele tem? O que ocorrerá com o partido contrário? Qual o custo político, se quem manda decidir se compor com a oposição?

Todos estes questionamentos permitirão ao profissional contábil mensurar e definir seu nicho de atuação, definindo sua contribuição para todo processo.

5 PESQUISA QUALITATIVA

5.1 Justificativa

Conforme embasamento teórico discorrido, observa-se que as empresas familiares, em especial as de pequeno porte, ocupam um lugar de destaque no contexto mundial dos negócios, o que pode ser explicado, em princípio, por sua elevada participação nesse universo de empresas.

Todavia, essa importante participação é resultante da insistência e perseverança daqueles que se dispõem a superar as dificuldades, por mais complexas que elas se apresentem.

São muitas e variadas as dificuldades apresentadas nesse tipo de empresa. Neste contexto, as principais dizem respeito à gestão empresarial dessas organizações familiares, referindo-se à perpetuação, evidenciando problemas com a realização da transferência de poder de uma geração para outra e a existência de desenvolvimento do processo de profissionalização, como é o caso do surgimento ou do aumento de conflitos entre familiares, por exemplo, principalmente na fase que precede a sucessão.

Ainda dentro desse mesmo seguimento, no propósito de indexar a figura do profissional contábil à empresa familiar, que seja capaz de conduzir tais situações e que tenha algum grau de comprometimento profissional, destacou-se em capítulo específico a importância desse profissional para as pequenas e médias empresas, familiares em especial, atuando como consultor e conselheiro, minimizando as dificuldades relacionadas ao processo sucessório, onde a carência de planejamento para tal é bastante notória.

Em sumo, foi apresentado um assunto teórico relativo ao tema de grande relevância e importância, em especial para as empresas familiares, em fim, sob tudo por trata-se de uma categoria que retêm grandiosa e fundamental participação na economia não só do país como de todo o mundo.

Apesar de ainda não ser tão explorado em trabalhos científicos¹¹, o tema aqui tratado é trabalhado por vários ilustres autores que naturalmente

¹¹ A quantidade de pesquisas neste campo, ainda é escassa, razão pela qual há um baixo número de informações provenientes de trabalhos científicos. Esse fato mostra que há um enorme espaço para novos projetos de pesquisa, como também indica o caráter exploratório da abordagem desta.

manifestam-se quanto à grandeza do assunto objetivando quase sempre, em destaque, a importância da sobrevivência das empresas - apesar das dificuldades por elas encontradas - para o desenvolvimento do país e conseqüentemente reversão em benefício à sociedade.

Para verificar na pratica a relevância dos fatos relatados, bem como de fato constata-los - sem demagogia alguma às obras dos ilustres autores consultadas para o desenvolvimento desse trabalho - foi atribuído ao contexto discorrido nos capítulos anteriores, a realização de um levantamento por meio de uma pesquisa qualitativa, permitindo assim a ampliação do conhecimento desse assunto, agora com os embasamentos teórico e prático, às empresas brasileiras.

5.2 Objetivos da pesquisa

O objetivo principal dessa pesquisa é investigar o processo sucessório em empresas familiares e saber quais as principais dificuldades que as empresas enfrentam nesse processo. Como complemento, constatar a relevância da formulação de um planejamento sucessório adequado e verificar se realmente é relevante a participação do profissional contábil, atuando como consultor e conselheiro que saiba realmente como conduzir tal situação.

5.3 Metodologia utilizada

O tipo de estudo empreendido teve como base uma amostra não probabilística, com pesquisas qualitativas e de caráter exploratório, justificando assim o fato de não se ter utilizado técnicas mais avançadas para o tratamento estatístico dos dados.¹²

¹² Percebe-se que essa opção criou uma limitação, uma vez que não se pode fazer generalizações sobre a população trabalhada em razão de o conjunto dos respondentes não representarem quantitativamente o universo das empresas familiares de pequeno porte estabelecidas na cidade de Presidente Prudente estado de São Paulo, interior.

A amostra avaliada foi retirada da população de empresas familiares, todas com sede na cidade de Presidente Prudente estado de São Paulo no interior, totalizando 20 empresas de pequeno e médio porte selecionadas¹³, sendo 12 pertencentes ao setor comercial, 6 de serviços e outras 2 atuantes no setor industrial¹⁴.

No entanto, independente do setor de atuação e do porte, do total dessas empresas foi escolhido 50%, portanto 10 dessas, que já “passaram pelo processo de sucessão” ao menos uma vez sendo que a outra metade escolhida já estão no tempo adequado para realização do planejamento sucessório¹⁵.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas pessoais orientadas por um instrumento estruturado com perguntas fechadas onde os respondentes eram participantes de empresas familiares na qualidade de sucedidos, sucessores, fundadores e herdeiros, sendo a amostra composta de 10 sucedidos e 10 sucessores, bem como 10 fundadores (futuros sucedidos) e 10 herdeiros (futuros sucessores). Essa limitação relaciona-se ao fato de que os entrevistados em questão sejam pessoas envolvidas diretamente ao processo sucessório e apresentados em proporções relativas, o que de fato possibilita uma pesquisa comparativa e qualitativa.

Mais características obtidas qualitativamente na amostra sob estudo são apresentadas na Tabela 1.

5.4 Pesquisa

Conforme foi mencionado no referencial teórico, conclui-se que as organizações chamadas de familiares não podem ser definidas por um único

¹³ Na seleção da amostragem foram destacadas apenas empresas que se enquadraram no perfil desejado, uma vez que o objetivo principal do trabalho é atingir a população de empresas familiares que já “passaram pelo processo de sucessão” ao menos uma vez ou que “já estão no tempo adequado para realização do planejamento sucessório”.

¹⁴ A questão do setor de atuação não interfere nos resultados, sendo esses por tanto, independentes do seguimento da empresa. Vale lembrar que, trata-se de empresas familiares de pequeno porte.

conceito, mas por um conjunto de características que as identifiquem como tal; sendo assim, evidencia-se a existência de várias características.

Dentre essas características destaca-se com maior ênfase a problemática em que se envolvem essas empresas quando se trata do processo sucessório, por sua vez, trazendo consigo o surgimento de um emaranhado de dificuldades apresentadas como possíveis impeditivos desse tipo de processo.

Agora, segundo a posição dos respondentes¹⁶, são apresentadas conforme tabela 2, as principais dificuldades para a realização do processo sucessório classificado por “grau de dificuldade” considerando o seguinte:

- Caso não seja percebido pelos entrevistados - fundadores e herdeiros - como uma dificuldade, ou que pelos sucedidos e sucessores, no processo sucessório em que se submeteram, não tenha sido considerada como tal, utiliza-se o termo “não apresenta grau de dificuldade”.
- Da mesma forma, quando existe a perspectiva de que se considere como dificuldade com pouca ênfase no processo, nas considerações de fundadores e herdeiros e que foi constatado dessa mesma forma por sucedidos e sucessores, o termo utilizado é “apresenta pouco grau de dificuldade”.
- Indicadores percebidos por fundadores e herdeiros que demonstram um nível considerável de dificuldade e que de fato, do ponto de vista dos sucedidos e dos sucessores, foi dessa mesma maneira evidenciado, considera-se o termo “apresenta grau médio de dificuldade”.
- Já nesse último, considerado pelos fundadores e herdeiros como possível grau de intensa dificuldade e que, até mesmo de forma

¹⁵ A forma como foram selecionadas as empresas não interfere ou comprometem as informações colhidas, uma vez que, todas as empresas envolvidas na pesquisa são empresas familiares, portanto passíveis ao processo sucessório que é o assunto relevante no trabalho desenvolvido.

¹⁶ Sucédidos e sucessores já envolvidos em recentes processos de sucessão; Fundadores, na qualidade de futuros sucedidos e os herdeiros como possíveis candidatos a sucessores. Neste último, trata-se apenas de uma perspectiva e não de um embasamento como é o caso da relação sucedidos/sucessores.

coerente em relação à argumentação dos sucedidos e sucessores, considera-se então realmente como “apresenta extremo grau de dificuldade”.

5.4.1 Considerações sobre a pesquisa

“Incompatibilidade entre a visão estratégica dos sucessores e a dos fundadores”

Essa dificuldade se relaciona com as diferentes formas de gestão e formulação de estratégias que as duas gerações adotam para o comando da empresa.

Os fundadores são mais ligados a manutenção da situação, enquanto os sucessores tentam inovar essas práticas. Essa divergência de pensamento pode ser boa para a empresa, pois existe uma cumplicidade entre ambos, fundadores e sucessores, no desejo de continuidade da empresa, pois o pensamento do novo sucessor pode dar uma vida nova à empresa especialmente se ela se encontra em um estágio avançado de seu ciclo de vida.

“Falta de planejamento sucessório adequado”

O planejamento é a ferramenta principal que possibilita a visualização e a aplicação das estratégias traçadas para a busca dos objetivos. Sem estratégias, na maioria das vezes os resultados alcançados não atendem as expectativas, e em muitas outras nem se quer são constatados.

Nota-se que a falta de conhecimentos para a elaboração de um planejamento e a resistência dos fundadores são grandes inibidores da resolução dessa dificuldade. Todavia, assim como é importante a confecção de um planejamento é relevante também à forma em que ocorreu sua elaboração, principalmente quanto à adequação ao assunto tratado.

Segundo a visão do conjunto dos respondentes é indicada, como sendo essa, uma das maiores dificuldades para a realização da sucessão implicando em um “extremo grau de dificuldade”.

Conforme Scheffer (1995) menciona, a falta de planejamento, a incompatibilidade entre visão estratégica e os conflitos familiares são problemas comuns nesse tipo de empresa.

“Centralização do poder pelo fundador”

Esse fato está correlacionado as características da empresa familiar, sendo que essa pode estar ligada à relação criador/criatura, uma vez que o sucedido tem resistência em deixar a direção da empresa para outro, mesmo que este seja seu próprio filho.

Em relação aos sucedidos e fundadores, essa foi uma posição bastante apresentada; a percepção dessa característica como uma dificuldade é importante, pois, como eles próprios estão notando, isso pode ser um entrave ao desenvolvimento do negócio.

Deve ser observado que eles tem consciência dessa centralização, o que já é um grande passo em direção á melhoria do processo de sucessão.

“Inexistência de confiança mútua entre os participantes da empresa”

Essa talvez seja uma das principais razões para que se mantenham relacionamentos profissionais com familiares, pois em princípio, as pessoas que trabalham na empresa devem ser dignas de confiança, para que não advenham problemas ocasionados pela perda dessa característica.

Conforme aponta Bernhoeft (1989), entre as características desse tipo de empresa estão presentes a valorização da confiança mútua e a dificuldade em separar o que é emocional do que é racional.

Talvez por ser essa uma característica bastante imparcial, pode ser opinada de forma variável de acordo com cada indivíduo, neste caso apresentado não foi considerado com grande ênfase.

“Fatores emocionais interferindo no comportamento e decisões da empresa”

As decisões com base nas emoções são predominantes, uma vez que as soluções dos problemas da empresa deverão atender também às necessidades da família. Essa característica, embora não sejam exclusivas desse tipo de organização, evidenciam aspectos específicos da empresa familiar, já que nessa estão envolvidas as duas entidades: a empresa e a família.

“Dificuldade em separar a família da empresa”

Aspectos específicos da empresa familiar, que preservam certas particularidades, podem influenciar de maneira negativa a elaboração e a implementação do processo sucessório.

Uma vez que esse tipo de empresa é formado por duas entidades, embora distintas, é relativamente fácil constatar casos em que empresa e família recebem tratamento mútuo principalmente no que se refere à distinção dos familiares envolvidos diretamente com a empresa e que participam nessa como membro da família e não como membro da empresa, profissional como fato é.

“Quando não há preocupação com o assunto – Sucessão”

Conforme discorrido no contexto do embasamento teórico apresentado neste trabalho, esse assunto é considerado de extrema importância e envolve

vários aspectos, principalmente aqueles que se referem à participação das empresas consideradas como familiares nos lastros econômicos no país, bem como no mundo todo.

Para isso é fundamental que haja o desenvolvimento e conseqüentemente a continuidade dessas; subentende-se que o assunto – Sucessão – realmente seja motivo de preocupação.

Geralmente os fundadores escondem sua preocupação para que não tenham de tomar uma atitude objetiva com relação à sucessão e acham ser um processo natural, sem maiores problemas.

Em outros casos, em virtude do estilo gerencial dos fundadores, alguns deles podem estar considerando não haver problemas para eles mesmos, pois apenas deixariam o comando e o sucessor arcaria com o ônus da sucessão.

Em contra partida, os sucessores normalmente perceber algum tipo de preocupação dos fundadores com a condução do processo, preocupação esta apresentada de forma indireta, quando o fundador demonstra a sua vontade de ver os sucessores trabalhando na empresa, sugerindo, em conversas, a sua participação nos negócios, sem nenhuma ação concreta.

“Existência de conflitos entre os familiares”

Como já apresentado em capítulos anteriores, é comum ocorrer disputas de poder entre membros da família quando chega o momento de assumir um cargo de elevado poder na empresa sendo esse um problema que pode ser abrangente a todos os herdeiros; isso implica facilmente o início das disputas familiares, das brigas e conseqüentemente o reflexo desses atritos para a empresa.

O processo sucessório é na maioria das vezes, marcado por algum tipo de disputa, contudo para se evitar ou mesmo minimizar esse tipo de situação é de grande importância a existência de um planejamento sucessório adequado.

“Os valores da empresa não se identificam com os da família”

Em se tratando de valores, consideram-se pontos muito importantes aos quais se acredita acima de tudo.

Geralmente esses valores são tradições geradas com planejamento ou ocasionalmente quando da busca de algum ideal efetivamente realizado e que por sua vez trouxe algum grau de status ou alguma satisfação.

Assim como a empresa, cada membro da família defende seus valores. A questão é quando esses valores entram em contradições refletindo negativamente no desempenho da empresa e assim geralmente ocasionando mais uma dificuldade a ser enfrentada.

“Ausência do profissional contábil principalmente no planejamento sucessório”

É notório a crescente importância do profissional da área contábil, principalmente quanto ao segmento das micro e pequenas empresas que se multiplicam a cada dia.

Conforme já mencionado em capítulo anterior, o auxílio desse profissional na gestão e no planejamento é de grande importância para os pequenos empreendedores, pois é praticamente impossível a contratação de vários profissionais, motivo pelo qual o contador é chamado a ocupar um posto de consultor multifuncional, principal figura gestora de assessoria ao empreendedor.

Também foi enfatizado - no embasamento histórico discorrido anteriormente - que o contador e sua equipe, representam a base do planejamento econômico-financeiro com a relevância de verdadeiros planejadores e provedores de informação, necessária ao processo decisório empresarial. Se o negócio for de médio ou pequeno porte, o profissional contabilista promove o suporte informativo e analítico necessários aos movimentos de expansão, planejamento e diversificação empresarial, com base em sua experiência e seu

profundo conhecimento de normas, métodos e princípios que regem a gestão de negócios.

De tal modo, esse profissional tem o seu papel de extrema relevância para os negócios da empresa e se faz necessária sua presença naqueles momentos de importantes decisões e principalmente naqueles considerados mais críticos como é o caso do processo sucessório em questão.

6 CONCLUSÃO

A extinção precoce das empresas familiares é um fator preocupante que deve ser inibido, uma vez que essas são de grande representatividade para a economia brasileira sendo responsáveis por 21% do PIB e empregar 70% da força de trabalho.

Apesar da união de esforços objetivando mudança nessa performance deficiente, os resultados apresentados ainda não são satisfatórios. Tal fato pode ser explicado pela quantidade numerosa de fatores que contribuem para essas ocorrências, dificultando ainda mais a situação.

Esses fatores são propícios a esse tipo de empresa e ocorrem com maior impacto, principalmente em uma fase considerada mais complexa na vida da empresa quando ocorre a sucessão do poder dos negócios.

Nesse sentido, foram trabalhados dez fatores que na opinião dos respondentes implicam como graus de dificuldades para realização do processo sucessório, sendo eles:

- 1) “Incompatibilidade entre a visão estratégica dos sucessores e a dos fundadores”, apresentando “grau médio de dificuldade”.
- 2) “Falta de planejamento sucessório adequado”, apresentando “extremo grau de dificuldade”.
- 3) “Centralização do poder pelo fundador”, apresentando “grau médio de dificuldade”.
- 4) “Inexistência de confiança mútua entre os participantes da empresa”, apresentando “pouco grau de dificuldade”.
- 5) “Fatores emocionais interferindo no comportamento e decisões da empresa”, apresentando “grau médio de dificuldade”.
- 6) “Dificuldade em separar a família da empresa”, apresentando “grau médio de dificuldade”.
- 7) “Quando não há preocupação com o assunto – Sucessão”, apresentando “grau médio de dificuldade”.
- 8) “Existência de conflitos entre os familiares”, apresentando “extremo grau de dificuldade”.
- 9) “Os valores da empresa não se identificam com os da família”, apresentando “grau médio de dificuldade”.

10)“Ausência do profissional contábil principalmente no planejamento sucessório”, apresentando “extremo grau de dificuldade”.

Um dos fatores principal, considerado pelos respondentes como “extremo grau de dificuldade”, um verdadeiro entrave para o desenvolvimento dessas empresas, está relacionado a conflitos gerados por situações mal conduzidas, principalmente entre os membros da família que ocupam postos hierárquicos dentro da organização.

O momento considerado mais propenso a tal situação é o período que antecede a sucessão em seu processo de transferência de poder, sendo esse considerado como o período de preparação do herdeiro escolhido, gerando sentimentos de indiferenças em relação aos demais membros da família.

Para evitar que esses fatos impliquem em prejuízos no desempenho da empresa é preciso que haja consciência, principalmente por parte do fundador sucedido.

É preciso que haja o conhecimento dos problemas comuns, relativo às empresas familiares, consciência das vantagens sobre a criação de um acordo societário para a redução de conflitos bem como a elaboração de um plano estratégico para a empresa.

Enfatizar a necessidade de um bom planejamento, que seja elaborado para atender a empresa de acordo com a sua opção quanto ao processo escolhido.

Quando não há preocupação com o assunto – Sucessão, o caso pode se tornar ainda mais complexo. Esse também foi um fator considerado como “grau de extrema dificuldade”.

Constata-se basicamente a existência de dois importantes tipos de processos sendo eles “processo de sucessão familiar” e “processo de sucessão profissional”, ambos com suas vantagens e suas desvantagens.

Independente do tipo de processo escolhido, o sucesso da empresa está relacionado ao fator planejamento.

Um bom planejamento é conduzido por profissional da área contábil, agente imparcial que intercede unicamente em benefício da empresa, capaz de

desempenhar papéis de extrema importância para os negócios. A ausência do profissional contábil principalmente no planejamento, na condução e no acompanhamento do processo sucessório, acaba implicando em um processo mal sucedido o qual provoca graves conseqüências podendo até mesmo resultar na extinção da empresa.

BIBLIOGRAFIA

BERNHOEFT, R. Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1989.

_. Uma questão de família. Ser humano, São Paulo, [s.n.], abr. 1996.

COHN, M. Passando a tocha. São Paulo, Makron Books, 1991.

FLORES, Augusto. **Contador: o profissional do século 21**. Revista Trevisan, nº 140, São Paulo, 1999.

KRUGLIANSKAS, I. **Tornando a pequena e média empresa competitiva**. São Paulo: Editora IEGE, 1996.

OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa familiar: Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Athas, 1999.

LANSBERG, I. **Parente nem sempre é serpente**. Exame, São Paulo: Abril, n.8, p.103, abr.1997.

LERNER, W . **Organização participativa**. São Paulo: Atlas, 1996.

LODI, J.B. **O fortalecimento da empresa familiar**. São Paulo: pioneira, 1989.

_. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 1997.

SILVA, J. P. **Análise financeira das empresas**. São Paulo: Atlas, 1990.

TREVISANI JUNIOR, P. **Sucessão: a família tem que se organizar**. Superhiper, São Paulo: ABRAS, set 1997.

TABELA 1- Perfil dos respondentes (40 respondentes)

Parte 1: Quanto à faixa etária de idade				
Idade entre	Sucedidos	Sucessores	Fundadores	Herdeiros
20 e 30 anos	0	2	0	5
31 e 40 anos	0	6	0	3
41 e 50 anos	1	2	6	1

51 e 60 anos	8	0	3	0
61 em diante	1	0	1	0

Parte 2: Quanto ao grau de escolaridade				
Grau de escolaridade	Sucedidos	Sucessores	Fundadores	Herdeiros
Nível superior	2	5	3	7
2º grau completo	1	2	3	2
2º grau incompleto	3	2	1	1
1º grau completo	2	1	2	0
1º grau incompleto	2	0	1	0