

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

José Elias Flores Jr.

SUCCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES:
DILEMAS DE PAIS E FILHOS

Porto Alegre

2010

José Elias Flores Jr.

Trabalho Final do Mestrado Profissional

SUCCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES:

DILEMAS DE PAIS E FILHOS

**Dissertação de Mestrado apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em Administração
da Universidade Federal do Rio Grande do Sul,
como requisito parcial para a obtenção do título
de Mestre em Administração.**

Orientadora: Prof^ª. Dra. Carmem Lígia Iochins Grisci

Porto Alegre

2010

José Elias Flores Jr.

**SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES:
DILEMAS DE PAIS E FILHOS**

Conceito final:

Aprovado em dede.....

BANCA EXAMINADORA

Profª. Dra. Neusa Rolita Cavedon – UFRGS

Profª. Dra. Jaqueline Tittoni – UFRGS

Prof. Dr. Álvaro Roberto Crespo Merlo – UFRGS

Orientadora – Profª. Dra. Carmem Lígia Iochis Grisci – UFRGS

AGRADECIMENTOS

Muitos agradecimentos cabem neste momento. O primeiro deles, bastante importante, vai para a minha orientadora nesta pesquisa, Prof. Dra. Carmem Grisci, pelo conhecimento, diligência e motivação que a mim sempre ofereceu em todos os momentos e que a meu ver engrandecem sobremaneira a classe acadêmica.

Devo, também, prestar sincera homenagem aos sucedidos e sucessores entrevistados para a presente pesquisa que confiaram a mim partes importantes de suas histórias de vida, além de algumas confidências que inclusive me surpreenderam.

Agradeço também aos meus colegas do Mestrado Profissional, que me proporcionaram diversos e ricos momentos de aprendizado, além do estabelecimento de fortes vínculos de amizade que certamente perdurarão por muitos anos.

Agradeço de forma emocionada à minha família, que de uma forma ou outra esteve comigo durante a elaboração do trabalho, especialmente a meu pai, José Flores, meu grande amigo, à minha querida mãe, Maria Elias, e a minha amada filha Rhaiza. Estive muitas vezes privado da preciosa companhia deles em função desta pesquisa, visto que a mesma foi desenvolvida em horários alternativos, concomitantemente à minha atividade profissional.

Quero fazer um agradecimento especial para Carla, minha esposa, pela compreensão em função das muitas horas que foram necessárias para leituras ou na própria redação da presente. Sem a sua generosidade e principalmente sem o seu amor, certamente eu não teria alcançado este objetivo que me alegra tanto.

Por fim, agradecimentos também para Ricardo Cáceres, Lorena Dias, Sonia Marques, Leandro Missel, Cláudia Tondo e Ricardo Reis, pela colaboração em relevantes aspectos relacionados ao trabalho.

RESUMO

A presente pesquisa foi desenvolvida a partir do pressuposto que os dilemas de pais e filhos que trabalham juntos na empresa familiar, referentes ao processo de sucessão, influenciam sobremaneira a dinâmica e desenvolvimento futuro do negócio. Para tanto, inicialmente foi realizada uma revisão teórica sobre o tema e, a seguir, a coleta de dados através de um método qualitativo, por meio de entrevistas com doze sujeitos (cinco pais-sucedidos e sete filhos-sucessores) pertencentes a cinco empresas diferentes, de pequeno e médio porte. Os dados coletados indicaram e constatarem os principais dilemas de pais e filhos das empresas pesquisadas, sendo que diversas partes literais das falas de sucedidos e sucessores foram transcritas textualmente para este estudo. Foi possível identificar, como um aspecto com cunho conclusivo, que os dilemas dos pais estão prioritariamente relacionados com a dualidade *vida-morte*, enquanto que os dilemas dos filhos estão mais centrados na questão basilar de *legitimação pessoal*. Percebeu-se também que os dilemas dos filhos tem potencial de causar sofrimento nos pais e vice-versa. Por derradeiro, foram expostas as limitações da presente pesquisa, assim como as sugestões para futuros trabalhos sobre o tema.

ABSTRACT

This research was elaborated considering that the dilemmas of fathers and sons whom work together at the family business, regarding the succession process, fairly influence the dynamics and future development of the company. For that, first of all was performed a theoretical overview about the subject, followed by data collection by a qualitative method, through interviews with twelve individuals (five fathers to be succeeded and seven sons to become successors), members of five different SMEs. Data collected indicated the basic dilemmas of fathers and sons of the studied companies, with several literal fragments of the interviews being transcribed *in totum* for this work. It was possible to identify, as a conclusive aspect of this study, that fathers' dilemmas are mostly related to *life and death* duality, while sons' dilemmas are for the most part centered in the basic issue of *self-validation*. It was possible to note also that sons' dilemmas are capable of hurting fathers' feelings and vice versa. In closing, the limitations of this research were exposed, as well as suggestions for future papers about the issue.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1: Diferentes definições de empresa familiar.....	17
Figura 1: O Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar.....	18
Quadro 2: Alguns fatores que representam simultaneamente pontos fortes e pontos fracos nas organizações familiares.....	21
Quadro 3: Profissionalismo e “familiar-ismo”.....	28
Figura 2: O Modelo Tridimensional de Desenvolvimento da Empresa Familiar	32
Quadro 4: Desenvolvimento da Propriedade – Proprietário-Controlador.....	33
Quadro 5: Desenvolvimento da Propriedade – Sociedade entre Irmãos.....	34
Quadro 6: Desenvolvimento da Propriedade – Consórcio de Primos.....	35
Quadro 7: Desenvolvimento da Família – Jovem Família Empresária.....	37
Quadro 8: Desenvolvimento da Família – Entrada na Empresa.....	38
Quadro 9: Desenvolvimento da Família – Trabalho Conjunto.....	39
Quadro 10: Desenvolvimento da Família – Passagem do Bastão.....	40
Quadro 11: Desenvolvimento da Empresa – Início.....	42
Quadro 12: Desenvolvimento da Empresa – Expansão/Formalização.....	43
Quadro 13: Desenvolvimento da Empresa – Maturidade.....	44
Quadro 14: Principais Dificuldades nos Processos Sucessórios.....	47
Quadro 15: Breve descrição das empresas e indivíduos convidados a participar da pesquisa.....	63
Quadro 16: Empresa Leme – Principais dilemas identificados na perspectiva do pai-sucedido e dos filhos-sucessores.....	70
Quadro 17: Empresa Copacabana – Principais dilemas identificados na perspectiva do pai-sucedido e dos filhos-sucessores.....	73
Quadro 18: Empresa Arpoador – Principais dilemas identificados na perspectiva do pai-sucedido e dos filhos-sucessores.....	77
Quadro 19: Empresa Ipanema – Principais dilemas identificados na perspectiva do pai-sucedido e dos filhos-sucessores.....	80
Quadro 20: Empresa Leblon – Principais dilemas identificados na perspectiva do pai-sucedido e dos filhos-sucessores	84

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	10
2.	REVISÃO DA LITERATURA	16
2.1.	AS EMPRESAS FAMILIARES: CONCEITUAÇÃO, PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS E DESAFIOS	16
2.1.1.	Conceituação	16
2.1.1.1.	O modelo de três círculos da empresa familiar.....	18
2.1.2.	Principais características das empresas familiares	20
2.1.3.	Desafios da empresa familiar.....	26
2.2.	OS CICLOS DE VIDA HABITUAIS DAS EMPRESAS FAMILIARES	30
2.2.1.	O Modelo Tridimensional de Desenvolvimento da Empresa Familiar	31
2.2.1.1.	A dimensão de desenvolvimento da propriedade	32
2.2.1.2.	A dimensão de desenvolvimento da família	36
2.2.1.3.	A dimensão de desenvolvimento da empresa	41
2.3.	O PROCESSO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS FAMILIARES	44
2.3.1.	Principais dificuldades e desafios	46
2.3.1.1.	O planejamento sucessório	49
2.3.2.	A relação entre pai e filho nas empresas familiares	50
2.3.2.1.	Ambivalência e dilemas de pais-sucedidos e filhos-sucessores	50
2.3.2.1.1.	<i>A perspectiva do pai-sucedido</i>	<i>51</i>
2.3.2.1.2.	<i>A perspectiva do filho-sucessor</i>	<i>54</i>
2.3.2.2.	Possíveis conflitos entre pais e filhos em relação ao processo de sucessão ...	57
3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	60
3.1.	MÉTODO	60
3.2.	PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	62
3.3.	TRABALHO DE CAMPO	65
3.4.	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	66
4.	CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS.....	68
4.1.	LEME	68
4.2.	COPACABANA.....	71
4.3.	ARPOADOR	73
4.4.	IPANEMA	77
4.5.	LEBLON	80
5.	ANÁLISE DOS DADOS	85
5.1.	PRINCIPAIS DILEMAS IDENTIFICADOS NOS CASOS ESTUDADOS	85
5.1.1.	Principais dilemas dos pais-sucedidos	86
5.1.1.1.	Definições e indefinições frente à questão sucessória	86
5.1.1.2.	O papel do filho-sucessor e não sucessor na empresa familiar.....	93

5.1.1.3.	A postura ambivalente frente ao filho-sucessor.....	102
5.1.1.4.	A perda de um papel fundamental no cotidiano do negócio.....	108
5.1.1.5.	Os novos caminhos pessoais e profissionais pós-sucessão.....	114
5.1.2.	Principais dilemas dos filhos-sucessores.....	119
5.1.2.1.	Informalidade e indefinições na empresa familiar.....	119
5.1.2.2.	A falta de transparência em relação ao processo sucessório	123
5.1.2.3.	A empresa como elo salvador da família.....	129
5.1.2.4.	A sensação de culpa, incompetência e/ou falta de legitimidade.....	134
5.1.2.5.	A ascensão profissional frente à decadência do sucedido	138
6.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	144
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	153
	ANEXO I – QUESTIONÁRIO INICIAL UTILIZADO PARA A ELABORAÇÃO DO PROJETO DE PESQUISA (ENVIADO AOS PARTICIPANTES DA PESQUISA POR E-MAIL).....	156
	ANEXO II – PROPOSTA DE ROTEIRO DE ENTREVISTA INDIVIDUAL COM O PAI-SUCEDIDO	157
	ANEXO III – PROPOSTA DE ROTEIRO DE ENTREVISTA INDIVIDUAL COM O(A) FILHO(A)-SUCESSOR(A).....	160

1. INTRODUÇÃO

Sabe-se hoje que entre 65% e 80% das empresas no mundo e pelo menos 80% das empresas brasileiras legalmente constituídas podem ser classificadas como “familiares”¹, ou seja, têm membros de uma mesma família em seu controle acionário e, na maioria das vezes, também no comando da gestão. Quando se considera o total das empresas privadas brasileiras, as organizações familiares são responsáveis por mais de 61% da receita das mesmas e por pelo menos dois terços dos empregos oferecidos. Já nos Estados Unidos, estudos indicam que metade do PIB norte-americano advenha deste tipo de organização (Oliveira, 2006; Lansberg, 1999; Gersick et. al., 2006).

De forma surpreendente, entretanto, as empresas familiares “raramente fogem ao estereótipo de um negócio ultrapassado ou algo fadado ao desaparecimento”, conforme Tondo (1999, p. 13). A mesma autora salienta que se desenvolveu no último século a crença de que este tipo de organização não é profissional e que durante muito tempo a academia produziu poucos trabalhos no campo.

Um dos motivos da falta de interesse da academia talvez seja que estas organizações têm, por sua própria natureza, peculiaridades nas questões que envolvem a sua operação, desenvolvimento e, principalmente, sua continuidade. Lerner (apud Moreira Jr. e De Bortoli Neto, 2007, p. 11) afirma que as empresas familiares possuem “características próprias que constituem verdadeiros desafios, e as soluções nem sempre ocorrem com facilidade”. Afinal de contas, os papéis dentro da empresa podem tomar conotações diferentes e até certo ponto confusas quando uma reunião de diretoria ou assembleia de acionistas é realizada entre pais e filhos, entre irmãos ou entre parentes de qualquer grau (Gersick et. al., 2006).

Oliveira (2006) traz também a questão das específicas abordagens e interações existentes numa empresa familiar. Bornholdt apud Leone (2005, p. 11) também aponta peculiaridades neste tipo de empresa:

O governo da empresa familiar possui peculiaridades que vão além da administração dos sistemas “família”, “sociedade”, “empresa” e todas as suas inter-relações nos campos financeiros, jurídicos e afetivos. Geralmente, esses

¹ Convém citar que alguns autores entendem que o percentual de empresas familiares no Brasil é maior. Tondo (1999, p. 15), citando Gus (1988) e Zurdo (1995), fala que “no Brasil, as empresas familiares representam mais de 95% das organizações”. De Bortoli Neto e Moreira Jr. (2001, p. 3), citando autores como Kanitz e Kanitz (1978), Netz (1992) e Sorima Neto (1997), afirmam que “99% das empresas brasileiras são familiares”.

sistemas se fundem, se sobrepõem e são independentes. Nessa dinâmica, existem muitos aspectos a serem considerados, como a cultura organizacional, o processo sucessório e a governança da empresa e da família (sem grifo no original).

Diversas particularidades atingem este tipo de empresa. A primeira, em geral, é a própria figura do empreendedor. O empreendedorismo familiar traz por vezes a mistura de papéis empresariais, profissionais e familiares dentro da organização e pode criar situações inusitadas, que eventualmente atingem tanto a família, quanto o negócio e a própria estrutura de propriedade do mesmo. Neste contexto, uma das principais particularidades que afeta a empresa familiar é a questão sucessória. Em relação a isto, muitos autores afirmam ser este o momento “da verdade” pelo qual passa o negócio familiar. Considerado atualmente um dos maiores especialistas na área de empresas familiares e professor da *Harvard Business School*, John A. Davis afirmou em palestra proferida em São Paulo no dia 08 de agosto de 2007 que “a sucessão é provavelmente o tema mais difícil e sensível em relação às empresas familiares”. Já Oliveira (2006, p. 11) afirma que “o processo sucessório representa um dos momentos mais importantes para que se otimize a continuidade da empresa familiar”. E isto, certamente, não somente pelos efeitos e mudanças diretivas e operacionais que dito processo inexoravelmente traz a empresa, mas também pelos diversos fatores emocionais e intangíveis nele existentes.

Corroborando a afirmação dos autores citados acima, diversos estudos apontam que a falta de planejamento e as dificuldades na implementação do processo sucessório numa empresa familiar são duas das maiores *causas mortis* das mesmas. Na Espanha, por exemplo, estudos indicam que 75% das empresas daquele país são dirigidas por seus fundadores, e destas, apenas um terço sobrevive a uma troca de geração e menos de um sétimo sobrevive a duas trocas ou mais. Na Europa como um todo, aliás, o índice de êxito da “passagem de bastão” entre a primeira e segunda geração da empresa familiar restringe-se a um percentual entre 20 a 25% das empresas. Também nos Estados Unidos a situação não é diferente. Dados indicam que menos de 30% das empresas familiares norte-americanas conseguem ultrapassar o processo sucessório da primeira para a segunda geração, e apenas em torno de 10% da segunda para a terceira geração (Ramírez, 2007; Amat Salas apud Ramírez, 2007; Ward apud Lansberg, 1999).

O caso brasileiro acompanha o observado nas outras regiões citadas. Estudos apontam que apenas 30% do comando das empresas familiares nacionais passam para da primeira para a segunda geração e ínfimos 5% para a terceira geração (Oliveira, 2006; Passos et. al., 2006).

Embora teoricamente o processo de sucessão envolva a família como um todo – tanto aqueles que fazem parte da gestão ou do rol de proprietários da empresa, como também os que estejam afastados formalmente da mesma – ele também atinge fortemente pelo menos dois entes da transição – sucedido e provável sucessor – que trazem consigo um imenso conteúdo simbólico, além de suas próprias preocupações, ansiedades, medos e expectativas. Elementos, portanto, que se configuram verdadeiros dilemas relativos ao tema.

Cabe salientar que por dilema entende-se a vivência de uma situação complexa ou embaraçosa, que indica saídas difíceis ou penosas, frente a qual os envolvidos se veem *entre a cruz e a espada*, sem possibilidade de escolha satisfatória. Além disso, “a responsabilidade em resolver os dilemas gerados por circunstâncias voláteis e constantemente instáveis é jogada sobre os ombros dos indivíduos – dos quais se espera que sejam ‘*free-choosers*’ e suportem plenamente as consequências de suas escolhas” (Bauman, 2007a, p. 10). Ainda nas palavras de Bauman (2007b, p. 142), frente a um dilema:

Não há, então, uma boa escolha. Não se pode ficar com a torta e comê-la – mas é exatamente isso que você é pressionado a fazer pelo ambiente em que tenta compor sua vida. Qualquer escolha que você faça, está arranjando confusão.

Dentro desta realidade, cuja “opção é modernizar-se ou perecer” (Bauman, 2005, p. 34), supõe-se que a abordagem de pais e filhos em relação à sucessão seja distinta. Seria difícil esperar algo diferente, ainda mais se tratando de seres diferentes e, principalmente, em momentos de vida um tanto diversos. Leone (2005, p. 91) desenvolveu uma importante pesquisa sobre o tema, diferenciando o ponto de vista de cada um dos entes participantes deste processo.

Os dirigentes são influenciados pelas normas e pelos valores próprios da sociedade e do sistema econômico, pela sua formação, pela sua origem social, pelos processos de aprendizagem e, também, pelas atividades que desempenham dentro das empresas propriamente ditas.

Já em relação aos sucessores, a mesma autora resume, a partir de sua ampla pesquisa, que “suceder é substituir com técnica e sabedoria o que já vem sendo feito, sabendo beneficiar-se de histórias e trajetórias percorridos” (idem, p. 100).

Passos et. al. (2006) indicam a importância da avaliação e entendimento dos diversos pontos de vista dos *players* neste processo (mercado, executivo não familiar, família, herdeiros não sucessores, sucessor na gestão e sucedido). Entretanto, para fins deste trabalho de pesquisa, a abordagem esteve focada e buscou aprofundar o estudo na visão dos dois últimos participantes do processo citados por Passos et. al. (2006): o sucedido e também o

provável sucessor no comando da gestão. Dentro do que este trabalho se propôs, a análise ficou restrita a casos em que ambos os protagonistas estejam concomitantemente em atuação na gestão da empresa familiar, além de que tenham relação de ascendência direta – pais e mães, filhos e filhas – e que exista a expectativa de transferência de propriedade (mesmo que parcial) e da gestão entre ambos.

Segundo Davis e Tagiuri (1989), a qualidade da relação de trabalho entre pais e filhos dentro do universo da empresa familiar varia de acordo com o estágio de vida destes. De acordo com os autores, em determinados momentos do ciclo de vida de cada um, existe a tendência de uma melhor ou pior relação entre pais e filhos. E é sabido que a atuação concomitante de sucessor e sucedido dentro do negócio familiar é fator relevante em relação à questão negocial e patrimonial como um todo. Por sua vez, Lansberg (1988) alerta para a tremenda ambivalência pela qual estes entes são obrigados a passar, envolvida não somente no trabalho conjunto, mas especialmente em relação ao planejamento sucessório, assim como em relação à figura do outro, muitas vezes visto como uma ameaça, o que pode acarretar a vivência de dilemas.

Supõe-se, portanto, que a relação entre estes dois protagonistas diretos do processo sucessório familiar seja potencialmente a mais delicada dentro deste contexto, já que, além do indiscutível vínculo afetivo, são também fortemente ligados pela relação profissional. Somem-se a isto outros fatores, como a possível falta de diálogo entre ambos, as percepções genéricas de cada um e eventuais “silêncios” que possam resultar em dilemas que eventualmente possam acabar comprometendo o processo.

Leone (2006) traz para o universo sucessório a figura do “duelo”. Segundo a autora, estes duelos, que têm o potencial de extinguir a empresa, se dão pelo menos em três diferentes níveis: o duelo do sucedido com ele próprio; o duelo do sucedido na escolha do sucessor; e, por fim, o duelo entre sucessores. Mesmo, porém, que estes duelos, todos ou algum deles, não se apliquem em relação a casos específicos, é provável que tanto o pai-sucedido como o filho-sucessor possam ter suas convergências e divergências que eventualmente sejam determinantes em relação à questão sucessória em pelo menos duas perspectivas: a da organização propriamente dita e a pessoal/emocional dos envolvidos.

O tema deste estudo, pois, parece relevante. A hipótese principal deste trabalho é a de que os dilemas entre pais e filhos dentro da organização familiar tenham papel determinante no planejamento (ou falta dele), execução e desfecho do processo sucessório, no futuro da

empresa e nas suas chances de continuidade. Igualmente, é impossível deixar de atentar, dentro deste contexto, para a importância que a forma de abordagem e o trato destes eventuais dilemas possam trazer ao bem-estar dos indivíduos envolvidos no assunto, além de possíveis benefícios que este estudo possa trazer para a própria comunidade científica que eventualmente tenha interesse nos resultados que foram serem encontrados.

Diante do exposto, coloca-se como pertinente a seguinte questão de pesquisa: quais são e como se expressam os dilemas entre pais e filhos concomitantemente em atuação em empresas familiares em relação ao processo sucessório?

A presente pesquisa contém um **objetivo principal**, que é justamente o de descrever e analisar os dilemas vividos por pais e filhos em relação ao processo sucessório em pequenas e médias empresas familiares.

Já em relação aos **objetivos específicos**, identificam-se três:

- Identificar os principais elementos envolvidos na avaliação pessoal do sucedido e do provável sucessor em relação ao processo de sucessão familiar;
- Identificar, em cada caso, quais são os principais dilemas vividos por sucedido e provável sucessor em relação ao processo sucessório;
- Identificar as possíveis consequências dos dilemas vividos por pais e filhos para a dinâmica do processo sucessório.

A fim de se alcançarem os objetivos propostos por esta pesquisa foi realizada uma pesquisa de cunho qualitativo, cuja coleta de dados se deu por meio de entrevistas individuais com um total de doze sujeitos, assim distribuídos: cinco pais e sete filhos(as) – prováveis sucessores indicados pelos primeiros – que atuem juntos em cinco pequenas e médias empresas brasileiras de um mesmo segmento de atividade na área de prestação de serviços.

Para fins de preservação do sigilo e de possibilidade de um aprofundamento maior em relação ao tema, visto não ser esta uma informação indispensável, este segmento um tanto específico na área de prestação de serviços não foi revelado, assim como tampouco o nome das empresas e dos sujeitos entrevistados, os quais são fictícios. Referidos sujeitos atuam em organizações privadas, cada qual com atuação em uma de três diferentes regiões do Brasil (sul, sudeste e nordeste). Estas empresas têm entre 25 e 61 anos de atividade no mercado e contam com capital total ou majoritariamente familiar. Três delas estão ainda com a primeira

geração atuando na empresa, enquanto duas têm membros a partir da segunda geração na direção.

A estrutura desta pesquisa envolve algumas partes principais. A primeira é esta introdução, que trata de abordar brevemente o tema do trabalho, sua relevância e justificativa, bem como os objetivos que conduzirão a pesquisa. Posteriormente, temos a revisão da literatura, que foi feita em três partes principais: na primeira, foi abordada a questão das empresas familiares, com sua conceituação, principais características e desafios; na segunda, foi feito um breve apanhado da questão dos ciclos de vida envolvidos na empresa familiar; por fim, ainda na fase da revisão da literatura, foi abordada a questão da sucessão propriamente dita, tema principal deste trabalho.

Na sequência, encontram-se os procedimentos metodológicos que visam esclarecer como a pesquisa foi desenvolvida.

Após, temos uma breve caracterização das empresas pesquisadas, a fim de mostrar o contexto no qual se operam os dilemas de pais e filhos. Logo a seguir, apresentam-se os dados obtidos através da pesquisa qualitativa, divididos em duas partes principais: os dilemas identificados nos pais-sucedidos e nos filhos-sucessores. Para tal fim, foram utilizadas citações literais de declarações feitas pelos sujeitos da pesquisa, assim como as análises empreendidas com base na literatura.

Por fim, são feitas as considerações finais relativas ao presente trabalho, assim como se apresenta as referências bibliográficas utilizadas na elaboração do mesmo.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. AS EMPRESAS FAMILIARES: CONCEITUAÇÃO, PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS E DESAFIOS

2.1.1. Conceituação

A empresa familiar sofre o que Lansberg (1999) qualificou como um dilema de definição. Existe uma larga diferença nas opiniões dos pesquisadores quanto a uma única conceituação para este tipo de empreendimento. Alguns focam na questão da propriedade, enquanto outros exigem que pelo menos dois membros da família estejam atuando na gestão do negócio. Outras definições, de cunho diverso, também são adotadas.

Algumas sugestões de definição para a empresa familiar dadas por autores que servirão em maior ou menor grau como referência para este trabalho vão no quadro a seguir, numa perspectiva cronológica:

QUADRO 1: Diferentes definições de empresa familiar

Fonte	Ano	Conceito
Donnelley (RAE, 1967, p. 161)	1964	“Empresa que tenha estado ligada a uma família por pelo menos duas gerações e com ligações familiares que exerçam influência sobre as diretrizes empresariais, os interesses e objetivos da família”.
Ward (apud Ramírez, 2007, p. 36)	1989	“Define-se como familiar aquela empresa que será transferida à geração seguinte da família para que a dirija ou controle ² ”.
Gallo (apud Ramírez, 2007, p. 38)	1994	“Considera-se uma empresa familiar quando o poder estiver associado aos membros de uma família ³ ”.
Ward e Aronoff (apud Ramírez, 2007, p. 38)	1996	“Uma empresa familiar é aquela cujo controle financeiro esteja nas mãos de um ou mais membros de uma família ⁴ ”.
Amat Sallas (apud Ramírez, 2007, p. 39)	1998	“Uma empresa familiar é aquela em que há uma família que é proprietária do total ou de uma parte relevante do capital social, o suficiente para exercer um significativo controle sobre as decisões da empresa ⁵ ”.
Leone (2005, p. 9)	2005	“Caracteriza a empresa familiar a observação dos seguintes fatos: iniciada por um membro da família; membros da família participando da propriedade e/ou direção; valores institucionais identificando-se com um sobrenome de família ou com a figura do fundador; e sucessão ligada ao fator hereditário”.
Passos et. al. (2006, p. 50)	2006	“Empresa familiar: caracterizada pelo controle societário exercido por uma ou mais famílias ao longo do tempo”.
Oliveira (2006, p. 3)	2006	“A empresa familiar caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias”.
Davis (2007, p. 4)	2007	“Empresa familiar: controlada por uma única família, da qual dois ou mais de seus membros têm influência preponderante na direção do negócio, mediante cargos gerenciais/de governança; direitos de propriedade; relações familiares”.

Fonte: Autores citados.

Como pode se ver, são conceitos dados ao longo de mais de 40 anos de pesquisa na área, um dos motivos, inclusive, de sua diversidade. No entanto, de certa forma eles convergem em pelo menos um ponto: a questão da propriedade ou comando decisório por parte da família.

² Tradução livre.

³ Tradução livre.

⁴ Tradução livre.

⁵ Tradução livre.

2.1.1.1. O modelo de três círculos da empresa familiar

O desenvolvimento do conceito de empresa familiar teve uma enorme contribuição a partir do modelo proposto por John A. Davis e Renato Tagiuri, denominado *Modelo de Dois Sistemas* (Gersick et. al., 2006, p. 5). Tal modelo buscava separar o ambiente do negócio da família propriamente dita, criando dois círculos paralelos.

Tal conceituação, a seguir, foi ampliada e acabou se transformando em predominante a fim de se entender a estrutura conceitual da empresa familiar. Acabou sendo chamado de *Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar* (idem, p. 6), cuja representação segue a seguir.

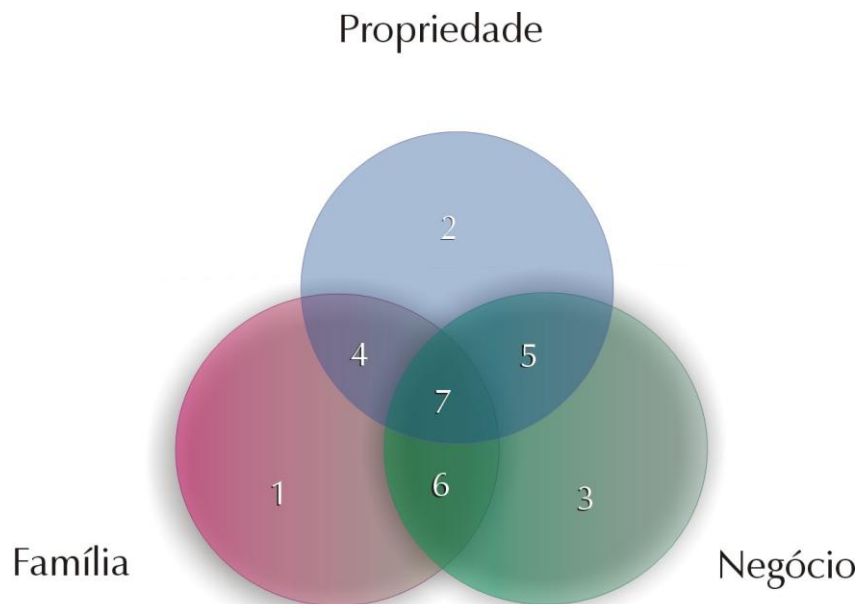


Figura 1: O Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar (DAVIS, John; TAGIURI, Renato, 1989).

Este modelo descreve a dinâmica da empresa familiar como composta por três subsistemas diferentes e independentes, porém superpostos: negócio (gestão), propriedade e família. Assim, qualquer ente, dentro de uma empresa familiar, pode fazer parte de um dos sete setores formados pelos círculos superpostos dos subsistemas. Alguns estarão em mais de um setor e outros em apenas um. É possível, portanto, a partir disto, “mapear” a presença da família nele (Gersick et. al., 2006; Ward, 2004).

O modelo dos três círculos é simples, porém um tanto útil para separar bem o papel de todos que têm, por uma via ou outra, relações com a empresa familiar. Seja o fundador, principal proprietário e executivo; seja um executivo não familiar; seja um membro da família

não proprietário e que não participe da gestão. Enfim, qualquer um poderá estar presente em seu papel dentro de uma ou mais destas dimensões, de forma organizada e transparente.

Ao longo do tempo, mesmo que empiricamente, convencionou-se que todos os membros da família deveriam ter cotas de propriedade da empresa familiar e também função gerencial ou executiva dentro da mesma. O modelo dos três círculos mostra que isto não é necessariamente verdadeiro. Desta forma, ao separar os papéis igualmente importantes de familiares, sócios e gestores, o modelo torna-se útil para a compreensão dos diferentes pontos de vista dentro da empresa, além de propiciar entendimento sobre a origem de conflitos, dilemas e dos próprios limites do negócio familiar. Segundo Gersick et. al. (2006, p. 7), “o modelo dos três círculos ajuda todos a verem como o papel organizacional pode influenciar o ponto de vista de uma pessoa”.

Porém, para os próprios autores, há uma quarta dimensão que dá mais vida a esta estrutura, tornando-a mais aplicável à realidade das organizações familiares: trata-se do tempo e das mudanças que o mesmo traz para a existência de qualquer empresa.

Passos et. al. (2006, p. 51) adotaram o modelo de três círculos proposto por Davis e Tagiuri e consideram que

esta configuração que se repete – formada por família, patrimônio e empresa – também contribui significativamente para que todas as sociedades familiares apresentem histórias bem parecidas e até um certo grau de previsibilidade. Conhece-se uma, tem-se a impressão de conhecer todas. Ao mesmo tempo, pode-se comprovar que cada empresa familiar é única e diferente em sua especificidade.

Tais autores abordam a questão do suposto paradoxo entre a previsibilidade e a especificidade da empresa familiar, mostrando que sua previsibilidade decorre da similaridade entre seus componentes e estágios evolutivos e que, mesmo sendo formada por pessoas diferentes, estas buscam em princípio atingir um objetivo comum. Já a especificidade refere-se ao fato de que cada família tem seus valores e sua cultura própria, além de que, novamente concordando com o que afirmam Gersick et. al. (2006) em relação à dimensão “tempo”, estas empresas vivem momentos distintos, assim como diferentes estágios de maturidade, algo que, em última análise, as tornam únicas.

Por fim, Passos et. al. (2006, p. 51) fazem uma síntese do modelo de três círculos:

A coexistência e a interação das três esferas que compõem a sociedade familiar – família, patrimônio e empresa – **faz com que a dinâmica das sociedades familiares envolva questões de ordem emocional, legal, patrimonial e empresarial.** Cada uma dessas dimensões tem sua própria influência sobre os

membros da família. Da mesma forma, cada dimensão relaciona-se com as demais, formando um todo que muitas vezes determina o desenvolvimento e a perpetuação da família empresária (sem grifo no original).

2.1.2. Principais características das empresas familiares⁶

As já citadas peculiaridades das empresas familiares acabam por transformar-se em características específicas de sua atuação. Dentro deste contexto, os autores têm abordagens próprias.

Adachi (2006, p. 44-45) alerta que muitos ditos “pontos fortes” ou “pontos fracos” numa empresa familiar costumam ter um teor semelhante, ou seja, não conseguem ser claramente identificados como tais. Para fundamentar sua afirmação, neste trabalho o autor lista uma série de fatores que, dependendo da situação, podem ser considerados como “vantagens” ou “desvantagens” competitivas das organizações familiares.

⁶ Muitos autores trazem a abordagem sobre as empresas familiares em relação a suas “vantagens e desvantagens” ou “pontos fortes e pontos fracos”. Cada uma destas características, porém, pode ser tida (dependendo das especificidades, cultura organizacional e contexto mercadológico de cada organização) como uma “vantagem” ou “desvantagem” competitiva (Davis e Tagiuri, 1996). Este trabalho, portanto, não considerará de antemão nenhuma característica como “positiva” ou “negativa”; ou citará os diferentes prismas de análise ou se reservará a apenas citar a característica constante da literatura, sem necessariamente valorá-la.

QUADRO 2: Alguns fatores que representam simultaneamente pontos fortes e pontos fracos nas organizações familiares

Características	Pontos fracos	Pontos fortes
Centralização das decisões	Equipes de trabalho dependentes da decisão tomada exclusivamente pelo dono.	Agilidade da tomada de decisões, especialmente em momentos de crise, já que o dono não necessitará consultar ninguém para decidir.
Grande aparição perante a comunidade	Perda de privacidade e possibilidade de toda a família ter sua imagem associada com práticas da empresa não aprovadas pela comunidade.	Respeito, reconhecimento e influência perante a comunidade, especialmente quando a organização adota o nome da família.
Patrimônio comum muito valioso	Única fonte de recursos (“todos os ovos na mesma cesta”) e necessidade de gerar mais riqueza.	Capital disponível na família e possibilidade de garantias pessoais para levantar recursos.
Personalidade do fundador	Características pessoais não são transferidas por herança.	Liderança e carisma que unem todos os colaboradores.
Envolvimento da família no negócio	Dificuldade de reter o capital, em virtude de interesses particulares.	Profundo conhecimento do negócio, grande dedicação ao trabalho e maior disposição ao sacrifício pessoal.
Membros da família trabalhando juntos	Riqueza dividida por um número maior de pessoas e dificuldade em lidar com familiares incompetentes.	Estabilidade no emprego e dedicação motivada por aspectos profissionais, pessoais e econômicos.
Funcionários da empresa familiar	Contratações baseadas em critérios subjetivos e dificuldade em galgar os cargos mais elevados, geralmente reservados aos familiares, paternalismos e impunidades.	Lealdade e obediência ao fundador, alinhamento aos interesses e cultura empresarial. Comprometimento e espírito de “vestir a camisa”.
Relacionamento com fornecedores e clientes	Influência de amigos e preferência pessoal.	Maior credibilidade, confiança e sensação de continuidade.
Cultura muito forte	Conservadorismo e resistência à modernização.	Tradição e compartilhamento dos mesmos valores.

Fonte: ADACHI (2006, p. 44-45)

Leone (2005, p. 11), por sua vez, centra seu objeto de estudo em características comuns às pequenas e médias empresas familiares:

- a) A importância do papel do empreendedor: suas aspirações, suas motivações e seus objetivos pessoais;
- b) O papel do ambiente: a pequena e média empresa familiar deve se adaptar ao seu ambiente (...);

- c) A natureza da organização: de fato, a pequena e média empresa familiar funcionam como um espaço de transmissão aberto sobre o ambiente (...);
- d) A natureza das atividades: a pequena e média empresa familiar escolhe, naturalmente, uma estratégia de especialização e se apoiam sobre competências distintas e muito específicas.

Já Moreira Jr. e De Bortoli Neto (2007) dividem as características das empresas familiares em seis principais, que julgam, a partir de suas observações, estarem presentes em vários destes negócios, a partir do desenvolvimento de suas pesquisas.

Com base nos autores acima citados, temos o seguinte quadro:

- a) Decisões tomadas com base em aspectos emocionais

Esta questão está fortemente vinculada ao apego, ao vínculo familiar e o profissional. Algumas empresas familiares, ao não terem a capacidade de separar estas situações, colocam o negócio em alto risco, a partir da admissão e ocupação de cargos importantes por parte de familiares que, por um motivo ou outro, não estariam preparados para tal.

Entretanto, o problema começa a se agravar quando existe o potencial de, a partir da tomada de uma decisão racional do ponto de vista empresarial e da gestão, colocar-se a relação familiar, muitas vezes bastante próxima, em risco de sério conflito.

Moreira Jr. e De Bortoli Neto (2007) trazem um exemplo ilustrativo de dilema para esta situação. Um filho, incompetente no desempenho de suas funções no negócio familiar, sem formação e sem experiência em outras empresas, ele próprio com três filhos pequenos e esposa que não trabalha fora, ganha um alto salário para trabalhar na empresa do pai a partir da preocupação deste com seu padrão de vida. Caso o fundador o tire da empresa, fará um bem para a organização, mas prejudicará o filho e os netos. Prosseguem os autores (p. 25): “em uma empresa não familiar, essa situação seria simples: tal funcionário incompetente teria uma chance de desenvolvimento e caso não mudasse provavelmente seria demitido”.

Desta forma, uma das grandes dificuldades do negócio familiar é a admissão de um profissional que por conta de vínculos afetivos ou emocionais não possa ser demitido *a posteriori*.

- b) Dificuldades na descentralização do poder

Numa empresa familiar, não é raro ouvir a crítica de que o fundador é centralizador. Mas tal fato em geral ocorre pela solidão que o assolou durante a formação e consolidação da

empresa, principalmente quando de pequeno porte (Moreira Jr. e De Bortoli Neto, 2007; Adachi, 2006).

É evidente que a atuação do fundador foi fundamental no período de implantação e consolidação da empresa familiar. Ocorre que, a partir do crescimento da empresa, seguidamente o estilo gerencial que a levou até aquele patamar pode não ser mais factível e até mesmo o mais recomendado para sua continuidade. Há a necessidade, segundo as palavras de Passos et. al. (2006), de que o fundador passe de *empreendedor* a *empresário*.

Passos et. al. (2006, p. 26-27) aprofundam esta abordagem:

Os empreendedores têm capacidade acima da média. São pessoas determinadas e, em geral, intuitivas. Não pararam para planejar; simplesmente foram em frente. Cometeram erros, mas os acertos foram maiores que os erros. Empreendedor é, enfim, quem cria. O empresário, por sua vez, compreende que o que ele criou deve ultrapassar os limites de sua existência, e deve contar com as condições necessárias para se perpetuar. Esse é um momento crucial: é quando o fundador deve imaginar sua obra seguindo viva depois e além dele próprio.

A questão da descentralização, que, em um último e decisivo grau, passa pela análise sobre o processo sucessório, tem relação com o que Cohn (1991, p. 10) classifica como “abrir mão do controle”.

Prossegue este autor:

A questão de controle e identidade é importante em propriedade empresarial. Só uma pessoa é extremamente responsável por operações do dia-a-dia. Com frequência, são destas decisões que o proprietário/gerente extrai um senso de autovalor e, por fim, um senso de segurança e bem-estar. (1991, p. 51)

Desta forma, percebe-se que a questão da descentralização tem tanto a ver com a questão da empresa e da gestão propriamente dita como em relação à situação emocional do envolvido diretamente nela: o fundador ou o principal gestor.

c) Lealdade e dedicação como critérios de avaliação de pessoas

Em muitas empresas familiares, a antiguidade e a lealdade ao longo do tempo foram identificadas por Moreira Jr. e De Bortoli Neto (2006) como critérios fundamentais para a retenção, remuneração e promoção de funcionários. Bernhoeft (1989) concorda com os autores citados acima e acrescenta que nas empresas familiares a antiguidade é muitas vezes mais valorizada do que a eficácia ou competência.

Tal ocorre, em geral, por razões de gratidão e segurança por parte do fundador ou proprietário. Isto porque, via de regra, tais colaboradores apostaram tempos antes no “sonho

familiar”, ou seja, na iniciativa empreendedora do fundador em desenvolver um negócio próprio. Frequentemente, tais investidas não iniciam de forma grandiosa. Pelo contrário. Muitas vezes tais trabalhadores são mal remunerados, sofrem de carências para desenvolver suas funções e também trabalham muito mais do que o normal (Moreira Jr e De Bortoli Neto, 2007). Ou seja, demonstram tremenda lealdade e dedicação com um sonho que, a rigor, não é deles. Tudo isto traz para o fundador uma espécie de sentimento de dívida para com seus comandados, a quem ele protege e mantém na empresa, independente do momento pelo qual esta passa ou até mesmo do desempenho profissional destes.

Há também outra situação. Seguidamente, a relação do proprietário ou fundador da empresa com seus subordinados se dá através de um cunho paternalista, com uma quase veneração do principal líder por parte de sua equipe de trabalho. Sonnenfeld (1989, p. 358) alerta que “nas empresas familiares, onde o principal executivo é muitas vezes o fundador, ele pode ser visto como uma figura paterna, para ambos, a empresa e seus empregados⁷”.

Nem sempre, é claro, os funcionários antigos desempenham mal suas funções. Quando este for o caso, porém, é indicado que a empresa familiar tenha postura profissional em relação aos mesmos, sejam eles familiares ou não.

d) Confiança mútua

Em consonância com o exposto no item anterior, a questão da confiança mútua foi identificada nas pesquisas desenvolvidas por Moreira Jr. e De Bortoli Neto (2007) como presentes em um importante número de empresas familiares, sendo comum haver pessoas da família ou de confiança absoluta desta exercendo funções consideradas críticas dentro do negócio, como suprimentos e finanças.

Bernhoeft (1989) corrobora tal abordagem, afirmando como uma das características das empresas familiares a forte valorização da confiança mútua, independente de vínculos familiares. Como exemplo, este autor cita os “velhos da casa” ou os que “começaram com o velho”.

⁷ Tradução livre.

e) Existência de conflitos entre a família

Moreira Jr. e De Bortoli Neto (2007) afirmam que identificaram conflitos em 85% das empresas por eles pesquisadas, sendo os mais evidentes entre pais e filhos e entre irmãos. Os autores sugerem a comunicação como uma forma de amenizar tais conflitos.

Existem diversos tipos de conflitos em empresas familiares que são citados pela literatura. Entre outros, Passos et. al. (2006) destacam os seguintes: pendências do passado; conflitos de lealdade; educação para a cooperação ou competição, para o pensamento como sócio e para a dependência ou independência; padrão de comunicação; e atitude em relação às diferenças, aos conflitos e aos ressentimentos.

Falando especificamente da qualidade da relação entre pais e filhos na empresa familiar, Davis e Tagiuri (1989) afirmam que esta é influenciada diretamente pelo estágio do ciclo de vida de cada um, pai e filho. Entre outras questões que variam de acordo com a idade, estão a energia do indivíduo, habilidades, interesses, necessidades e objetivos de vida.

Porém, a existência de conflitos em empresas familiares ou não familiares parece ser bem menos importante do que as formas como estas organizações e as próprias famílias lidam com estas diferenças. Não existem receitas prontas, mas sim soluções construídas a partir da cultura familiar (Passos et. al., 2006).

f) Tendência do sucedido em escolher um sucessor com perfil igual ao seu

A tendência do sucedido em buscar um sucessor com as mesmas características dele próprio é um problema identificado por Moreira Jr. e De Bortoli Neto (2007) em algumas empresas familiares. Isto pode tornar-se uma questão séria, pois, conforme já explicitado anteriormente, as características que foram fundamentais para a fase de nascimento e crescimento da empresa podem não ser as mais adequadas para períodos de consolidação e maturidade.

Davis (2007) sugere que, entre os principais desafios referentes à continuidade da empresa familiar, está o de resistir à tendência em tentar “clonar” o estilo do sucedido e aplicá-lo no sucessor, já que esta raramente é a melhor solução.

2.1.3. Desafios da empresa familiar

Quando falamos sobre os desafios inerentes às empresas familiares, os principais autores estudiosos deste tema em geral não se furtam a oferecerem suas contribuições. Passos et. al. (2006, p. 54-55), por exemplo, denominam tais situações de “armadilhas que ameaçam as empresas de controle familiar”. São elas:

1. Confundir propriedade (herdada) com capacidade (adquirida) de gerenciar (...);
2. Confundir relações de afeto (típicas de uma família) com relações contratuais (inerentes à sociedade e à empresa) (...);
3. Não seguir as regras de mercado no que diz respeito à remuneração dos familiares que trabalham na empresa (...);
4. Confundir gestão e controle (...);
5. Ter autoconfiança em excesso (...);
6. Adiar a sucessão (...).

Moreira Jr. e De Bortoli Neto (2007, p. 70-73) centram esforços no que denominam “recomendações” para as empresas familiares: desenvolvimento dos sucessores; conscientização dos fundadores; planejamento da sucessão; acordo entre sócios ou familiares; e, por fim, treinamento para dirigentes e funcionários.

Já Davis (2007) coloca, segundo seus estudos, como cinco os principais desafios que atingem as empresas familiares:

a) Preservação da competitividade

Este desafio se refere, em verdade, às empresas como um todo, não exclusivamente às familiares. Diz respeito a vários fatores, como a evolução acelerada da tecnologia, a globalização, a maior conscientização por parte dos clientes, a maior concorrência e a forte tendência de concentração de muitos segmentos de mercado.

É evidente que a postura das organizações familiares deve manter consonância com as tendências de mercado. Em relação à competitividade, por exemplo, as empresas familiares devem ter postura dinâmica, não demorando muito a mudar por conta de excessivo conservadorismo ou mesmo por divergências dentro da família.

A questão da liderança máxima dentro do negócio familiar deve também ser debatida e observada, em prol da competitividade. Sabidamente, os mandatos como CEO ou presidente

de uma empresa familiar são longos, seguidamente chegando as três, quatro ou cinco décadas. Davis (2007) argumenta que isto não é necessariamente ruim; há que se monitorar, entretanto, a capacidade de adaptação e renovação do líder às novas práticas de mercado, a fim de manter a empresa atualizada.

Outra questão das mais sérias em relação às empresas familiares diz respeito a sua capacidade de investimento. Como, por vezes, toda ou boa parte da família depende dos resultados gerados pelo negócio familiar, a pressão por maior distribuição de dividendos tem o potencial de arruinar a capacidade competitiva da firma em relação as suas concorrentes.

b) Combinação entre nepotismo e profissionalismo

Alguns termos gramaticais acabam tomando, ao longo do tempo, conotações nem sempre verdadeiras ou inquestionáveis. Ou seja, há que se tomar cuidado quando algo é descrito sumariamente como “bom” ou “ruim”.

Davis (2007, p. 16) traz isto à tona quando aborda a questão do nepotismo nas empresas familiares. O autor prefere chamar de “*familiarismo*”, termo que de fato não existe na língua portuguesa, mas que representa uma interessante e complementar abordagem ao já conhecido “profissionalismo”.

Segundo Davis, o foco no longo prazo é característica das empresas familiares. Ele sustenta que, tanto o “*familiarismo*” quanto o “profissionalismo” têm suas forças e fraquezas dentro da realidade da maior parte das empresas familiares.

O autor faz a seguinte distinção:

QUADRO 3: Profissionalismo e “familiar-ismo”

	Profissionalismo Altos padrões e ética.	“Familiarismo” Senso de “família” no negócio.
Favorece o desempenho de longo prazo	Objetividade Disciplina Responsabilidade	Estabilidade Lealdade Perspectiva de longo prazo Paixão, orgulho e persistência
Prejudica o desempenho de longo prazo	Rigidez Burocracia Falta de paixão, experimentação e ousadia	Falta de objetividade, responsabilidade e inclinação para o desempenho Senso de prerrogativa ou privilégio

Fonte: DAVIS (2007, p. 16)

O autor traz ainda o depoimento de Nelson Sirotsky, Diretor Presidente do Grupo RBS – Rede Brasil Sul, maior conglomerado de comunicação multimídia da região sul do Brasil, a respeito da combinação entre as duas grandes forças:

Profissionalismo numa empresa familiar significa gerir o negócio, a família e os proprietários de maneira disciplinada e com padrões elevados. Não significa remover a família da administração. **Nossa empresa familiar possui gestão profissional que inclui membros da família** (Sirotsky apud Davis, 2007, p. 17 – sem grifo no original).

c) Manutenção do controle familiar da empresa

De acordo com Davis (2007), um dos principais desafios à continuidade e prosperidade da empresa familiar diz respeito ao equilíbrio entre a distribuição de dividendos aos acionistas, a capacidade de investimento e o pagamento de todos os compromissos da organização.

Tal desafio, segundo Gersick et. al. (2006) e Passos et. al. (2006), é ainda maior na medida em que os fluxos de caixa gerados pelas empresas familiares raramente crescem na mesma proporção que o número de descendentes dos proprietários e herdeiros.

d) Perpetuação do sucesso da família ao longo das gerações

“Pai Rico; Filho Nobre; Neto Pobre” (Ditado popular apud Davis, 2007, p. 21).

Seguindo os ensinamentos oferecidos por Davis (2007, p. 19) “riqueza, poder e status social tendem a corroer a dedicação familiar ao trabalho em três gerações”. Igualmente, este

mesmo autor afirma que a união familiar, indispensável para a manutenção e crescimento do negócio familiar, também tende a se dissolver em três gerações.

Tal situação parece ainda mais grave quando este autor propõe a seguinte fórmula:

$$\text{Sucesso da família} = \text{União} + \text{Dedicação ao trabalho} \text{ (Davis, 2007, p. 19).}$$

São apontadas por Davis (2007, p. 20) algumas razões que inibem a união familiar. Entre elas, podemos destacar as seguintes:

- Fragmentação das famílias em novas famílias, com identidades distintas, ao longo de três gerações;
- Crescente diversidade da família, mesmo numa só geração;
- Inexistência de renda e papéis sociais de destaque para sustentar uma família grande;
- Falta de liderança confiável ou missão inspiradora;
- Dinheiro, poder, status e problemas de inclusão que provocam divisões na família;
- Mágoas familiares.

e) Passagem do bastão: administração e propriedade

O quinto principal desafio das empresas familiares, segundo Davis (2007), diz respeito ao que ele denomina passagem do bastão. A sucessão, questão fundamental e inexorável em qualquer empresa familiar com vistas à continuidade.

Passos et. al. (2006, p. 23) destacam a importância da questão sucessória neste tipo de organização:

É praticamente impossível falar de empresa familiar sem falar de sucessão. Pelo menos, se estivermos pensando em companhias de longa história, que atravessam gerações. Tomemos qualquer companhia que seja controlada pela mesma família há mais de cem anos, no Brasil ou no exterior. Não se pode supor que o fundador esteja vivo para comandar os negócios até hoje. É natural que seus filhos, e depois disso, seus netos, bisnetos e assim por diante, tenham assumido em algum momento a responsabilidade pela tomada de decisões e – por que não? – ampliar o que foi construído. **A sucessão é, portanto, condição fundamental para a perpetuação da empresa** (sem grifo no original).

Em relação à passagem do bastão, dada a inexorabilidade do processo, a maioria dos autores centra seus ensinamentos num ponto simples, porém de difícil aplicação em muitas empresas familiares: o planejamento sucessório, observando que este acontecimento deve dar-se como um processo e não como um evento.

Ramírez (2007) reafirma a importância do planejamento deste processo. Segundo este autor, “o planejamento é o momento em que abertamente e com naturalidade deveria se debater a futura sucessão, já que, cedo ou tarde, terá que se tomar uma decisão a respeito (...)”⁸ (p. 259). Já para Lansberg (1988, p. 119), autor do clássico artigo *The Succession Conspiracy*, “a falta de planejamento sucessório foi identificada como uma das razões mais importantes pelas quais muitas empresas familiares da primeira geração não sobrevivem a seus fundadores”⁹.

2.2. OS CICLOS DE VIDA HABITUAIS DAS EMPRESAS FAMILIARES

Um número significativo de estudiosos do tema considera que a empresa familiar tem ciclos de vida e de evolução, cada qual com suas características específicas e desafios próprios a serem superados. Partindo deste prisma, a abordagem de Lodi (apud Moreira Jr. e De Bortoli Neto, 2007, p. 40), focada em relação ao tema familiar, parece oportuna. O autor divide as fases da empresa familiar em quatro distintas, cada qual com suas características peculiares. São elas: fundação, crescimento, apogeu/maturidade e declínio.

- Fundação: grande identificação entre o fundador e a empresa; relações sacrificadas entre o fundador e a família; existência de conflitos latentes e dificuldade em profissionalizar a empresa por parte do fundador.
- Crescimento: problemas estruturais escamoteados pelo próprio crescimento e soluções corretivas não implementadas.
- Apogeu: necessidade de estabelecimento de estratégias; reconhecimento social; estruturação organizacional pesada; conflitos e início da transferência do poder (sucessão).
- Declínio: falta de liderança; crises familiares; luta pelo poder e pulverização do poder.

Tondo (1999) relaciona três esferas de evolução do ciclo de vida: do indivíduo, da família e da empresa familiar. Segundo a autora, “o ciclo da empresa familiar é extremamente ligado aos ciclos individuais e familiares” (p. 35). Por sua vez, Ward (2004) tem seu foco mais centrado na questão da propriedade, caracterizando a empresa familiar dentro de uma evolução natural que envolveria pelo menos três estágios: o primeiro, no qual o fundador está ainda no controle ou o sucessor tem maioria absoluta das ações (**proprietário-controlador**);

⁸ Tradução livre.

⁹ Tradução livre.

o estágio seguinte, quando a segunda geração da família está no comando (**sociedade entre irmãos**); e, finalmente, e o último, quando os primos, normalmente partes da terceira geração ou seguintes, alcançaram a liderança (**consórcio de primos**). Cada um destes estágios tem suas peculiaridades e desafios.

2.2.1. O Modelo Tridimensional de Desenvolvimento da Empresa Familiar

Gersick et. al. (2006) propõem, com base no modelo dos três círculos, um novo e complementar modelo de desenvolvimento da empresa familiar, que envolve a tríade gestão–propriedade–família.

Enquanto o modelo dos três círculos pode oferecer um quadro fotográfico da empresa familiar em determinado momento de sua existência e esta ser uma valiosa ferramenta no entendimento de sua situação, tal proposta tem uma limitação: a ausência de análise em relação às mudanças que a dinâmica das empresas familiares, principalmente as relacionadas com a passagem do tempo, e a influência destas ao longo de sua trajetória.

Segundo os mesmos autores, “é fácil ver como cada círculo muda quando as pessoas entram e saem dele ao longo do tempo” (2006, p. 16). Independente de ocorrer na esfera da gestão, da propriedade ou da família, o fato é que se trata de um sistema dinâmico e evolutivo.

Desta forma, o resultado da inclusão do aspecto do desenvolvimento ao longo do tempo ao modelo dos três círculos resultou no que se chamou de *Modelo Tridimensional de Desenvolvimento da Empresa Familiar*, conforme segue:

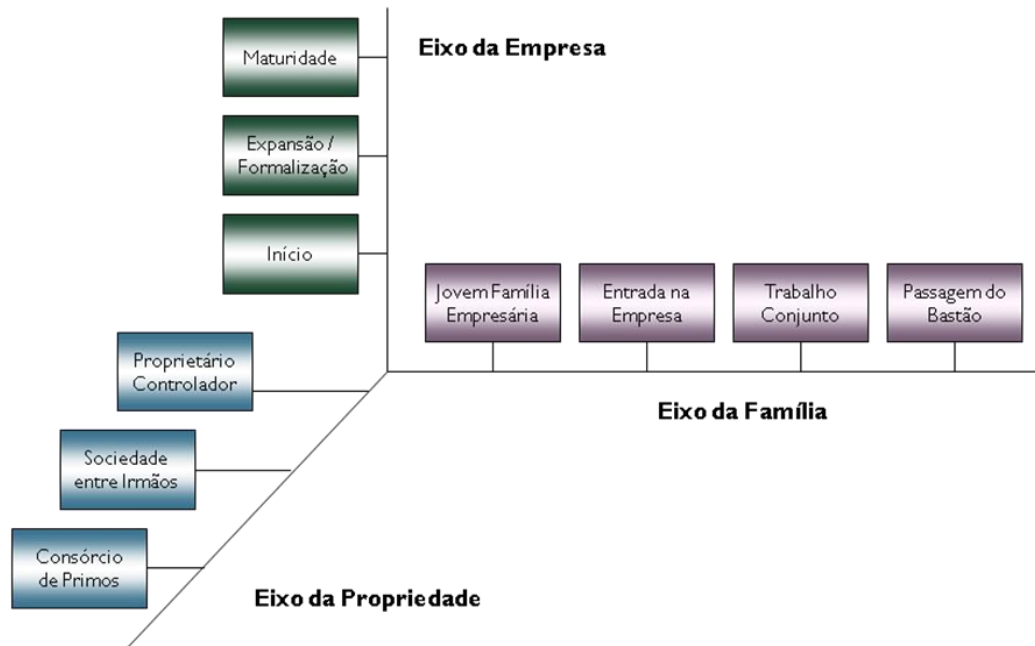


Figura 2: O Modelo Tridimensional de Desenvolvimento da Empresa Familiar (GERSICK et. al., 2006, p. 17).

2.2.1.1. A dimensão de desenvolvimento da propriedade

Gersick et. al. (2006) confirmam que baseiam a análise desta dimensão em grande parte no trabalho prévio realizado por John Ward, reconhecendo que as mudanças, além das diferentes formas de propriedade familiar, ocasionam alterações fundamentais em todos os aspectos da empresa familiar.

Segundo estes autores, as questões centrais do desenvolvimento da propriedade estão bem captadas nos três estágios citados anteriormente: *Proprietário Controlador*, *Sociedade entre Irmãos* e *Consórcio de Primos*. Muito embora não seja possível afirmar que o desenvolvimento da propriedade da empresa familiar se dê sempre nesta ordem, sabe-se que a maior parte das empresas segue esta sistemática, com pequenas variações.

A seguir, abordaremos cada uma destas três diferentes dentro da perspectiva de propriedade.

a) O estágio do Proprietário-Controlador

Quadro 4: Desenvolvimento da Propriedade – Proprietário-Controlador

	O ESTÁGIO DO PROPRIETÁRIO CONTROLADOR NO DESENVOLVIMENTO DE PROPRIEDADE
Características	<ul style="list-style-type: none"> • Controle na propriedade consolidado em uma pessoa ou um casal. • Outros proprietários, caso existam, possuem somente participações simbólicas e não exercem nenhuma autoridade significativa.
Desafios-chave	<ul style="list-style-type: none"> • Capitalização. • Equilibrar o controle unitário com a entrada de interessados chave. • Escolher uma estrutura de propriedade para a próxima geração.

Fonte: GERSICK et. al. (2006, p. 32)

Quase todas as empresas familiares são fundadas como empresas de um proprietário-controlador, com a propriedade controlada de forma dominante por um dono ou, em alguns casos, por um casal. Segundo Passos et. al. (2006, p. 58), tudo o que o proprietário controlador consegue ganhar é dele, para ser usufruído como ele deliberar. Nesta fase, não há divisão de patrimônio, por conta da figura do “dono”.

Os mesmos autores ressaltam que, nesta fase, as três esferas são dominadas pelo conceito de propriedade; ou seja, não há uma clara distinção entre elas. “A relação entre o fundador e a empresa é como a do criador e sua criatura, condicionada por forte componente emocional” (idem, p. 59).

Ward (2004, p. 43) oferece sua abordagem desta fase da propriedade da empresa familiar:

Num sentido bastante real, o Proprietário Controlador é rei (ou rainha!). O negócio está centrado e depende dele, e a família provavelmente também. Sua realização de fundar e/ou construir o empreendimento lhe confere um status de herói, conquistando-lhe respeito e admiração da comunidade. O negócio é um reflexo de sua visão, sua persistência e sua coragem. É sua criação, o trabalho de uma vida, algo que lhe trouxe riqueza e conceito. Quem iria querer abrir mão disto?¹⁰ (sem grifo no original)

Ainda de acordo com este autor, os proprietários controladores são frequentemente marcados pela crença no individualismo, por uma necessidade de controle pessoal e uma aspiração por sigilo e privacidade.

¹⁰ Tradução livre.

Lansberg (1999, p. 13) admite que “ter um único líder tende a ser menos complicado do ponto de vista da tomada de decisões”. O autor continua seu raciocínio:

Se todas as árvores familiares pudessem ser podadas a cada geração posterior, de forma que somente um dos herdeiros recebesse propriedade e responsabilidade sobre a gestão, a maioria das transições de gerações seria provavelmente mais suave. Mas podar a árvore não é sempre econômica e emocionalmente factível numa empresa familiar¹¹ (p. 15).

Já Davis (2007, p. 32) cita as duas principais “tarefas críticas” deste estágio em função da propriedade: a questão da transferência do controle por parte do fundador e a escolha do modelo de propriedade futuro.

Assim, o fato é que a enorme maioria das empresas familiares que perduram terão de se preparar para os demais estágios de desenvolvimento em função da propriedade.

b) O estágio da Sociedade entre Irmãos

Quadro 5: Desenvolvimento da Propriedade – Sociedade entre Irmãos

	O ESTÁGIO DE SOCIEDADE ENTRE IRMÃOS DO DESENVOLVIMENTO DE PROPRIEDADE
Características	<ul style="list-style-type: none"> • Dois ou mais irmãos com controle acionário. • Controle efetivo nas mãos de uma geração de irmãos.
Desafios-chave	<ul style="list-style-type: none"> • Capitalização. • Desenvolver um processo para a partilha do controle entre os proprietários. • Definir o papel dos sócios não funcionários. • Reter o capital. • Controlar a orientação das facções dos ramos das famílias.

Fonte: GERSICK et. al. (2006, p. 40)

A maioria das sociedades entre irmãos está em geral na segunda geração de desenvolvimento da empresa familiar. Assim, elas frequentemente já ultrapassaram a delicada fase inicial, onde a maioria das empresas acaba sucumbindo. Estas empresas, segundo a visão de Passos et. al. (2006), quando entram nesta fase, são obrigadas a substituir o conceito de *propriedade* pelo conceito de *sociedade*, o que delas exige novos desafios.

Os autores (p. 61) prosseguem na análise em relação às mudanças que este novo estágio traz para a perspectiva da propriedade:

¹¹ Tradução livre.

Na esfera do patrimônio, as transformações também são grandes. Desaparece a figura do único dono. Os filhos estão herdando, ou herdarão, um patrimônio a ser dividido com os irmãos e, em alguns casos, como o da empresa mesmo, haverá, a partir daí, uma relação entre sócios. **Sócios, vale frisar, que não se escolheram.** Estarão estes irmãos e irmãs preparados para estabelecer um novo vínculo, por meio do patrimônio? Quem entre eles assumirá a liderança dessa sociedade? (sem grifo no original)

Davis (2007) coloca como os desafios principais desta fase da empresa, no que se relaciona com a questão da propriedade, o financiamento do reinvestimento no negócio, o pagamento de dividendos aos proprietários e a escolha dos representantes do conselho de administração.

Por sua vez, Gersick et. al. (2006) alertam que o fato de uma empresa estar no estágio de sociedade entre irmãos não significa que o patriarca fundador esteja dela afastado, quer no aspecto da propriedade ou no aspecto da gestão. Se o pai detém um papel ativo, mas passou o controle da propriedade para os filhos, então a empresa está num momento híbrido, entre o estágio de proprietário controlador e o de sociedade entre irmãos. Os autores salientam, ainda, um ponto importante: “quanto mais o pai ainda é visto como a autoridade suprema, mais a empresa se comporta como de proprietário controlador” (p. 40).

c) O estágio do Consórcio de Primos

Quadro 6: Desenvolvimento da Propriedade – Consórcio de Primos

	O ESTÁGIO DE CONSÓRCIO DE PRIMOS DO DESENVOLVIMENTO DE PROPRIEDADE
Características	<ul style="list-style-type: none"> • Muitos primos acionistas. • Mistura de sócios funcionários e não funcionários.
Desafios-chave	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar a complexidade da família e do grupo de acionistas. • Criar um mercado de capital para a empresa familiar.

Fonte: GERSICK et. al. (2006, p. 48)

Neste estágio, as ações estão distribuídas entre primos (em geral muitos) de diferentes ramos da família. Contudo, em geral nenhum deles tem ações suficientes para controlar isoladamente as decisões da empresa (Gersick et. al., 2006).

Mais uma vez, porém, os estágios podem se misturar. Gersick et. al. (2006) salientam que famílias pequenas, por exemplo, com um número reduzido de primos, podem ter características da sociedade entre irmãos, embora as empresas que atingiram o estágio de consórcio de primos estejam, em princípio, no mínimo na terceira geração. Ou seja, “tendem a

ser empresas maiores e mais complexas do que os outros dois tipos” (idem, p. 48). Muitas delas, inclusive, podem ter algumas centenas de sócios (Passos et. al., 2006).

Por outro lado, algumas empresas podem passar em algum momento por um processo de reconcentração do controle acionário, com alguns membros comprando a participação de outros, já que alguns acionistas com participações pequenas podem perder o interesse por permanecerem na sociedade. Quem fica, porém, em geral pensa como investidor, pois normalmente já está afastado da gestão do negócio. Preocupa-se, então, quase que exclusivamente com os dividendos e a agregação de valor ao seu patrimônio (Passos et. al., 2006).

Entretanto, um grande risco agride a família neste estágio. O crescimento muitas vezes representativo no número de sócios faz com que a demanda por liquidez e dividendos cresça na mesma proporção, que, normalmente, não é a mesma que a empresa tem de fazer aumentar seus resultados. Pode haver nestes casos uma diminuição das retiradas dos sócios e, por consequência, uma diminuição no padrão de vida destes, ocasionando um conflito bastante sério dentro da empresa familiar neste estágio (Lansberg, 1999).

Além da questão da necessária liquidez para os acionistas, abordada por Lansberg (1999), Davis (2007) alerta que o estágio de consórcio de primos tem duas tarefas críticas adicionais que devem ser levadas em consideração: o incentivo à lealdade dos detentores de ações e a preservação do vínculo família-empresa.

2.2.1.2. A dimensão de desenvolvimento da família

A segunda dimensão do modelo tridimensional descreve o desenvolvimento da família empresária, captando o desenvolvimento da família por meio de aspectos como casamento, paternidade, relacionamentos entre irmãos e familiares, padrões de comunicação e papéis familiares (Gersick et. al., 2006).

Estes mesmos autores constataram que as famílias empresárias podem ser divididas em quatro diferentes estágios, definidos a partir das idades dos membros de cada geração que estão ativos na empresa. Estes estágios são os seguintes: *Jovem Família Empresária, Entrada na Empresa, Trabalho Conjunto e Passagem do Bastão*.

A seguir serão abordadas cada uma destas fases.

a) Jovem Família Empresária

Quadro 7: Desenvolvimento da Família – Jovem Família Empresária

O ESTÁGIO DA JOVEM FAMÍLIA EMPRESÁRIA DE DESENVOLVIMENTO FAMILIAR	
Características	<ul style="list-style-type: none"> • Geração adulta abaixo de 40 anos. • Filhos, se houver, abaixo de 18 anos.
Desafios-chave	<ul style="list-style-type: none"> • Criar um “empreendimento casamento” viável. • Tomar as decisões iniciais a respeito do relacionamento entre trabalho e família. • Estabelecer relacionamento com a família ampliada. • Educar os filhos.

Fonte: GERSICK et. al. (2006, p. 63)

Segundo Gersick et. al. (2006, p. 20):

O primeiro estágio, da Jovem Família Empresária (JFE), é um período de intensa atividade, inclusive de definição de uma parceria conjugal que possa suportar o papel de proprietário-gerente; de decisão sobre ter ou não filhos e criá-los; de formar um novo relacionamento com os pais que envelhecem.

Para Lansberg (1999), embora muitos proprietários controladores, por conta de seus compromissos profissionais, não tenham muito tempo disponível para usufruir com suas famílias, suas atribuições no comando do negócio lhes tornam especialmente poderosos dentro do sistema. Eles decidem, por exemplo, quais membros da família devem trabalhar na empresa e que tipo de recompensa eles terão. Além disto, a família neste estágio é de formação relativamente simples, com pai, mãe e filhos em vários estágios de seus desenvolvimentos.

Passos et. al. (2006, p. 58), seguindo claramente a visão defendida por Lansberg (1999), caracterizam a família neste estágio como “nuclear”, com forte presença do patriarca, que comanda as decisões, enquanto a mãe tem como papel fundamental a cumplicidade com o pai, ficando responsável pela criação dos filhos e por sua educação. A família normalmente é pequena, permitindo maior unidade, seja natural ou forçada.

Por fim, Davis (2007, p. 132) vê como principal objetivo da jovem família empresária o desenvolvimento de “uma ligação com o negócio e a noção de que a família é responsável por ele”. Para tanto, o autor sugere, entre outros pontos, que haja a criação de regras claras

para a entrada de familiares no negócio, além de conversas sobre oportunidades profissionais dentro ou fora da empresa familiar.

b) Entrada na Empresa

Quadro 8: Desenvolvimento da Família – Entrada na Empresa

	O ESTÁGIO DE ENTRADA NA EMPRESA DO DESENVOLVIMENTO DA FAMÍLIA
Características	<ul style="list-style-type: none"> • Geração mais velha, entre 35 e 55 anos. • Geração mais jovem entre a adolescência e os 30 anos.
Desafios-chave	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar a transição da meia-idade. • Separar e individualizar a geração mais nova. • Facilitar um bom processo para as decisões no início sobre suas carreiras.

Fonte: GERSICK et. al. (2006, p. 73)

No estágio de entrada na empresa, o fundador (a) e seu (sua) cônjuge estão na meia-idade ou entrando nela. A maior parte da nova geração está na adolescência ou são jovens adultos que não trabalham ou o fazem há muito pouco tempo. Eles precisam, mesmo que precocemente, decidir se ingressarão na empresa ou não. Esta decisão, em geral, depende de fatores como tamanho da empresa, tamanho da família, grau de atratividade do trabalho e dos benefícios oferecidos pela organização (Gersick et. al., 2006).

A questão da crise da meia-idade, abordada por estes autores, talvez seja a mais séria dentre todas. Levinson (apud Gersick et. al., 2006) aponta este como um período de autoavaliação abrangente dos adultos prestes a completar 40 anos, sobre os rumos tomados por suas vidas até então. Se houver a necessidade de mudar, o sentimento é de que ainda há tempo.

Particularmente nas empresas, este momento é relevante. Em algumas, segundo Gersick et. al. (2006, p. 76) “os pais dos adultos na meia-idade estão envelhecendo de forma mais dramática e alguns, morrendo. Nas famílias com empresas, isto marca o término do ciclo de controle da geração anterior”.

Junto a isto, outra mudança de peso ocorre na maioria das famílias nesta fase: muitos filhos saem do lar da família e formam os seus próprios lares. “Esta separação vai muito além da mudança de endereço para cada filho. A estrutura familiar está mudando” (idem, p. 77).

Lansberg (1999, p. 152-153) aprofunda esta análise:

Este pode ser um período turbulento no qual a crescente consciência sobre envelhecimento e mortalidade desencadeia dúvidas pessoais e perda de confiança. Tendo estabelecido liderança no negócio, eles estão questionando seus Sonhos. Estão perguntando se tudo valeu à pena, se a recompensa da empresa valeu os sacrifícios. A introspecção e os questionamentos pessoais podem tornar difícil a avaliação sobre a descendência e o preparo daqueles que escolham entrar no negócio¹² (sem grifo no original).

c) Trabalho Conjunto

Quadro 9: Desenvolvimento da Família – Trabalho Conjunto

	O ESTÁGIO DE TRABALHO CONJUNTO DE DESENVOLVIMENTO DA FAMÍLIA
Características	<ul style="list-style-type: none"> • Geração mais antiga entre 50-65 anos. • Geração mais jovem entre 20-45 anos.
Desafios-chave	<ul style="list-style-type: none"> • Promover cooperação e comunicação entre gerações. • Encorajar a administração positiva de conflitos. • Administrar as três gerações da Família que Trabalha em Conjunto.

Fonte: GERSICK et. al. (2006, p. 82)

Gersick et. al. (2006) afirmam que este é um estágio chave, haja vista que pelo menos duas gerações estão envolvidas plenamente e de forma concomitante na empresa familiar.

A geração mais antiga, normalmente com idade entre 50 e 65 anos, está no auge de sua autoridade no círculo da empresa, podendo, dependendo do nível de lucratividade do negócio, estar gozando de vida confortável do ponto de vista de bens de consumo e de *status* social. Já a geração mais jovem normalmente encontra-se entre os 20 e os 45 anos de idade e estão certamente preocupados com a abertura de espaço e com a construção da própria trajetória como adultos independentes e competentes dentro do estabelecimento da família.

Esta geração tem muitos desafios e vivencia uma série de dilemas, a partir de sua decisão de participar da gestão do negócio:

Como é possível ser leal, mas também distinto; mostrar forte potencial de liderança, sem ser arrogante ou condescendente; ser autêntico e genuíno, mas não agir como o filho do dono; mostrar seu valor comparativo em relação aos irmãos, sem competir abertamente com eles? (Gersick et. al., 2006, p. 82)

Lansberg (1999) aponta que a fase do trabalho conjunto é de suma importância para a geração mais antiga. Se esta conseguiu lidar bem e resolver as questões da meia-idade, estarão

¹² Tradução livre.

mais calmos e prontos para ajudar na preparação da geração seguinte. Porém, se esta geração fracassou em encontrar suas respostas para os questionamentos que surgem na meia-idade, as consequências em relação ao processo sucessório e à continuidade da empresa familiar podem ser graves. O principal objetivo desta fase, que segundo Davis (2007, p. 137) é “desenvolver os líderes capacitados e altamente respeitados do futuro”, pode não ser atingido.

Igualmente, a geração mais jovem encontra-se num dilema e com a necessidade de achar seu caminho. Se a experiência vivida até então na empresa familiar não tiver sido recompensante, podem decidir seguir em outra direção, ou, frustrados, permanecerem na empresa para não se sentirem responsáveis pela cisão da família.

Um risco desta fase e um comportamento relativamente comum é a tentativa dos pais em influenciar demasiadamente as decisões dos filhos sobre o futuro destes, tentando projetar na prole o que consideram o melhor caminho. Isto pode se dar através de posições explícitas, ou em um padrão complexo de comunicação verbal e não verbal, que são sinais poderosos para os filhos e que podem, além de ser devastadores, fazê-los rebelar-se contra a influência dos pais (Lansberg, 1999).

d) Passagem do Bastão

Quadro 10: Desenvolvimento da Família – Passagem do Bastão

	O ESTÁGIO DA PASSAGEM DO BASTÃO DO DESENVOLVIMENTO DA FAMÍLIA
Característica	<ul style="list-style-type: none"> • Geração mais velha com 61 ou mais anos.
Desafios-chave	<ul style="list-style-type: none"> • Afastamento da geração mais velha da empresa. • Transferência da liderança da família de uma geração para outra.

Fonte: GERSICK et. al. (2006, p. 93)

Além das dificuldades que o envelhecimento da geração mais antiga acarreta para a família em diversos aspectos, este é um momento especialmente complexo do ponto de vista das estruturas familiares. Neste estágio, em geral há pelo menos duas gerações de descendentes. A segunda destas gerações agora atravessa a meia-idade e as dificuldades intrínsecas deste estágio. Também se fazem notar as complexidades modernas, como famílias com um único genitor, separações, novos casamentos, famílias mistas, etc. (Gersick et. al., 2006).

Nesta fase, a consolidação da sucessão, cedo ou tarde, é inexorável. O ideal seria que o processo já houvesse sido planejado, iniciando-se no estágio de entrada na empresa, mas nem sempre isto ocorre. A falta de planejamento para a derrocada do processo é uma das razões principais pelo insucesso das empresas familiares após a saída, por qualquer motivo, do fundador ou principal líder (Lansberg, 1988).

Profundas questões psicológicas afetam os líderes mais velhos nestes momentos de suas vidas. A literatura aborda largamente as já conhecidas histórias de pouco ou nenhum planejamento sucessório em muitas empresas familiares. Isto pode ser explicado, em parte, por resistências naturais e em boa parte das vezes inconsciente por parte de proprietários de negócios familiares de grande talento. Como na maioria das empresas familiares não há idade determinada para aposentadoria – ao menos não para os executivos familiares –, tal flexibilidade, enquanto positiva em muitos aspectos, pode ser utilizada por alguns empreendedores para personalismos que não ajudam a empresa da família. Não por acaso, dados indicam que aproximadamente 70% das empresas familiares são vendidas ou encerradas após a aposentadoria de seus fundadores (Lansberg, 1988, 1999; Sonnenfeld, 1988).

Por outro lado, qualquer que seja o motivo, a falta de um planejamento para a sucessão ou um atraso exagerado na consumação desta pode gerar um enorme sentimento de frustração na geração seguinte, que muitas vezes prepara-se há muito para liderar o negócio. Como afirmam Gersick et. al. (2006, p. 95): “a história mais comum a respeito de sucessões é o choque de duas forças opostas: a dificuldade da geração mais velha para sair e a dificuldade da geração mais nova para esperar”.

2.2.1.3. A dimensão de desenvolvimento da empresa

A terceira e última dimensão do *modelo tridimensional* é a do desenvolvimento da empresa ao longo do tempo.

Enquanto é verdade que todas as empresas familiares têm algo em comum, não há como negar que o estágio de desenvolvimento de cada uma delas traz desafios específicos para a família e para o desenvolvimento da propriedade. “É preciso levar em conta porte, idade, estrutura e desempenho financeiro da empresa para que se compreenda como o sistema

está funcionando atualmente e como necessita se desenvolver”, afirmam Gersick et. al. (2006, p. 103).

Estes autores dividem os estágios de desenvolvimento da empresa familiar em três: início, expansão/formalização e maturidade.

a) Início

Quadro 11: Desenvolvimento da Empresa – Início

O ESTÁGIO INICIAL DE DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA	
Características	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura organizacional informal, com o proprietário-gerente no centro. • Um produto.
Desafios-chave	<ul style="list-style-type: none"> • Sobrevivência (entrada no mercado, planejamento de negócios, financiamento). • Análise racional vs. o sonho.

Fonte: GERSICK et. al. (2006, p. 109)

Abrange, em geral, o período mais crítico em relação à sobrevivência da empresa, que é exatamente entre a fundação e os primeiros anos de existência.

Segundo Gersick et. al., as empresas neste estágio tem estruturas organizacionais sumárias, muito dependentes do proprietário-gerente, e estão baseadas, principalmente, em apenas um produto. “Se este produto não der lucro suficientemente rápido, a empresa poderá não durar o suficiente para testar ideias alternativas” (2006, p. 111).

Para Passos et. al. (2006, p. 59), “quando há apenas um fundador, costuma-se dizer que ele precisa apenas consultar sua imagem no espelho para tomar uma decisão”.

Lansberg (1999) aborda a dificuldade em separar a figura do proprietário controlador e a da empresa nesta fase e o envolvimento inevitável dele em todos os aspectos do negócio. Por sua vez, Davis (2007) coloca como um desafio a questão da dependência de uma só pessoa na gestão do negócio, além da questão de como lidar com o apego demasiado do líder à empresa, principalmente quando este é também o fundador.

b) Expansão/Formalização

Quadro 12: Desenvolvimento da Empresa – Expansão/Formalização

	O ESTÁGIO DE EXPANSÃO/FORMALIZAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA
Características	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura cada vez mais funcional. • Vários produtos ou linhas de negócio.
Desafios-chave	<ul style="list-style-type: none"> • Evolução do papel do proprietário-gerente e profissionalização da empresa. • Planejamento estratégico. • Sistemas e políticas organizacionais. • Administração do caixa.

Fonte: GERSICK et. al. (2006, p. 114)

Se a empresa familiar obtiver êxito em sobreviver a primeira e em geral dramática fase inicial, pode chegar até um segundo estágio, atingindo expansão em várias áreas, como vendas, produtos e número de funcionários, além de processos mais formalizados em relação à RH, marketing e vendas e produção (Gersick et. al., 2006).

Neste estágio, “algumas empresas podem crescer muito, mas mudar pouco suas estruturas, enquanto outras podem ficar do mesmo tamanho, ou crescer lentamente, mas passar por reestruturações importantes para o longo prazo” (idem, p. 114).

Com a diminuição da dependência exclusiva do proprietário, a separação entre a figura deste e a da empresa tendem a ficar mais claras e definidas.

c) Maturidade

Quadro 13: Desenvolvimento da Empresa – Maturidade

	O ESTÁGIO DA MATURIDADE DO DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA
Características	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura organizacional favorece a estabilidade. • Base de clientes rentável (ou em declínio), com crescimento modesto. • Estrutura divisional dirigida pela equipe da alta gerência. • Rotinas organizacionais bem estabelecidas.
Desafios-chave	<ul style="list-style-type: none"> • Novo foco estratégico. • Comprometimento de gerentes e acionistas. • Reinvestimento.

Fonte: GERSICK et. al. (2006, p. 122)

A empresa familiar madura oferece recompensas inigualáveis à família do proprietário-gerente. Ela sobreviveu, cresceu, achou um lugar em sua indústria e sua comunidade. Se a empresa lida com o público, em particular se leva o nome da família, esta pode ser reconhecida como bem-sucedida e influente (Gersick et. al., 2006, p. 123 – sem grifo no original).

Apesar disto, os mesmos autores (2006, p. 123) fazem uma ressalva: “mas a maturidade é um estágio, não um destino final. Em teoria, uma empresa puramente madura é um dinossauro à espera da extinção”.

É raro, de fato, uma empresa familiar ficar em definitivo no estágio de maturidade. Ou ela se recicla, lançando um novo empreendimento, adquirindo um concorrente ou buscando novas tecnologias, ou tende a desaparecer. Neste estágio, a empresa, também do ponto de vista operacional, transformou-se num sistema complexo, exigindo, portanto, cada vez mais competências por parte das equipes de trabalho (Gersick et. al., 2006).

Geralmente, é neste estágio de desenvolvimento da empresa familiar que o processo sucessório se apresenta em seu momento mais crítico.

2.3. O PROCESSO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS FAMILIARES

A sucessão é o teste supremo de uma empresa familiar (Gersick et. al., 2006, p. 194 – sem grifo no original).

(...) quer as empresas estejam ou não preparadas – cedo ou tarde demais, ou no momento exato –, **as transições ocorrem de forma inevitável e os ciclos recomeçam** (idem, p. 22 – sem grifo no original).

A literatura especializada concorda que a sucessão é provavelmente o momento mais crítico pelo qual passa a empresa familiar, salientando que ela deve ser encarada como um *processo* e não como um *evento* (Lansberg, 1999). Passos et. al. (2006, p. 70), por exemplo, comparam a situação sucessória através do termo proposto por Gersick et. al. (2006), que se refere à “passagem do bastão” ou “passagem da tocha”. Afirmam os autores que, assim como numa corrida de revezamento, a passagem do bastão na empresa familiar é um movimento sincronizado, exigindo bastante daquele que entrega e do outro que o recebe. Não sem razão, Signes (2002) apud Ramírez (2007, p. 78) qualifica a sucessão como “o calcanhar de Aquiles da empresa familiar¹³”.

Gersick et. al. (2006, p. 194-195) também reforçam o caráter evolutivo do processo sucessório. Afirmam estes autores: “Não se trata de um evento único que ocorre quando um velho líder se aposenta e passa a tocha a um novo líder”. O processo leva tempo e nem sempre é totalmente racional. Enquanto algumas famílias tentam planejar cada etapa, outras nem sequer tratam do tema antes dele tornar-se inevitável. Seja qual for a situação, os mesmos estudiosos afirmam que “a sucessão é um processo complexo, representando uma formidável corrida de obstáculos para os membros dos três círculos”.

Moreira Jr. e De Bortoli Neto (2007, p. 45) também afirmam que a transferência de poder do fundador para seus possíveis sucessores “não pode ser encarada por critérios totalmente objetivos, pois o processo sucessório é permeado por problemas comportamentais enraizados nos conflitos entre os membros da família”. Nas transições em pequenas e médias empresas, tais fatos são ainda mais evidentes, já que, normalmente, o capital não está pulverizado em muitos acionistas, além da própria gestão da firma ser muitas vezes exercida pela própria família. A dificuldade nestes casos é maior, pois em geral deve-se alcançar a transmissão do patrimônio e da gestão simultaneamente (Leone, 2005).

Dentro do espectro que envolve a sucessão, Passos et. al. (2006, p. 73) a conceituam como “o processo pelo qual ocorre a transição do fundador ou dos líderes da atual geração nas esferas da família, do patrimônio e da empresa para lideranças da nova geração”. Por sua vez, Leone (1992) apud Leone (2005, p. 40) conceitua sucessão como “o rito de transferência do poder e do capital entre a atual geração dirigente e a que virá a dirigir”.

¹³ Tradução livre.

Aronoff, McClure e Ward (2003, p. 1) conceituam sucessão da seguinte forma:

Num espectro mais restrito, sucessão significa a transição de liderança e propriedade da empresa familiar de uma geração para a próxima. Num espectro mais amplo, porém, **sucessão é um processo de planejamento e gerenciamento que dura toda a vida** e que abrange uma larga gama de passos com vistas a garantir a continuidade do negócio através das gerações (grifo no original).

Adachi (2006), por sua vez, propõe a diferenciação entre *herdeiro* e *sucessor*. Segundo o autor, herdeiro é “aquele que sucede na totalidade ou em parte da herança, seja por força de lei, seja por disposição de testamento”. Já sucessor é “aquele que sucede a outrem ou que o substitui em cargos, funções” (p. 64). Dentro desta conceituação, a figura do herdeiro envolveria uma mera sucessão patrimonial, enquanto o sucessor ficaria como responsável pela gestão do negócio. Eles podem, ou não, ser a mesma pessoa. Ou seja, nem sempre quem é herdeiro é também sucessor e vice-versa.

2.3.1. Principais dificuldades e desafios

São muitos os desafios e as dificuldades envolvidas no processo sucessório. Embora estejam dentro da esfera dos três círculos da empresa familiar, têm vieses e características diferentes e próprias, origens por vezes claras e por vezes desconhecidas e, às vezes, têm ainda origens no sucessor e outras tantas no fundador ou sucedido no comando do negócio.

Obviamente, cada autor tem sua abordagem em relação ao tema. Ramírez (2007), por exemplo, encontra quinze causas principais que podem acabar dificultando o processo sucessório. Ele divide estas quinze causas dentro das quatro principais fases de desenvolvimento da família dentro da empresa:

Quadro 14: Principais Dificuldades nos Processos Sucessórios

AS QUINZE CAUSAS QUE PODEM DIFICULTAR OS PROCESSOS DE SUCESSÃO DE GERAÇÕES NA EMPRESA FAMILIAR¹⁴			
Formação (dificuldades pré-iniciais)	Entrada na empresa (dificuldades iniciais)	Trabalho conjunto (dificuldades intermediárias)	Passagem do bastão (dificuldades finais)
1. Resistência dos filhos-sucessores (em ingressar na empresa) 2. Preparação insuficiente dos sucessores	3. O abismo geracional entre pais e filhos 4. Personalidades diferentes: a herança de trabalhar na empresa familiar 5. Tensões e conflitos familiares 6. Concepção errônea do sistema empresa/família 7. Ausência de um sonho compartilhado pela família 8. Falta de organização empresarial 9. Influências externas à empresa familiar	10. Planejamento inadequado da sucessão 11. Resistência do fundador para abandonar a empresa familiar 12. Carência de alternativas sucessórias e a difícil eleição do sucessor	13. Inexistência de um plano de aposentadoria para o fundador 14. Estrutura de governança inadequada 15. Ausência de uma adequada reorganização empresarial

Fonte: Adaptado de RAMÍREZ (2007, p. 101)

Gersick et. al. (2006), por sua vez, como exposto anteriormente, separam as questões relativas ao processo sucessório em função principalmente do estágio do desenvolvimento da propriedade na empresa familiar: proprietário-controlador, sociedade entre irmãos e consórcio de primos. Pelo menos em teoria, o grau de complexidade dos processos sucessórios vai aumentando à medida que as gerações vão se sucedendo, e, por consequência, o número de envolvidos nos mesmos. Ainda segundo Gersick et. al. (2006, p. 220) “o processo sucessório é o veículo que leva a família de um estágio para outro nas dimensões de propriedade e da família”.

¹⁴ Tradução livre.

Davis (2007, p. 117) coloca como oito os principais desafios que envolvem a sucessão:

1. Critérios para selecionar o sucessor.
2. Resistir à tentação de apenas “tomar conta” e ao desejo de clonar.
3. Escolher um ou mais líderes.
4. Determinar o momento mais oportuno para efetuar a transição da administração e da propriedade.
5. Decidir quem escolhe.
6. Preparar a geração seguinte.
7. Abrir mão do poder.
8. Gerenciar a transição.

Outro fato que envolve a sucessão na empresa familiar refere-se a uma série de tabus dentro da família, pois sua percepção está claramente ligada à ideia de envelhecimento, adoecimento e morte. Muito embora seja um movimento natural da vida, existe uma resistência natural dos condutores do processo (em especial a geração mais velha) em tratar destes temas. Tal situação se dá, principalmente, porque não há ainda a separação clara e transparente entre as três esferas que compõem o negócio familiar (propriedade, empresa e família). Ou seja, para o fundador que está totalmente apegado e misturado à empresa e ao papel que lá desempenha, sua saída das funções gerenciais tem de fato o conteúdo simbólico do morrer (Adachi, 2006; Passos et. al., 2006).

Um dos aspectos que envolvem a carreira de um empreendedor de sucesso que construiu e desenvolveu uma empresa familiar é o desejo por um senso de imortalidade. Como bem lembra Silveiro (2007, p. 47), porém, “o que pode ser eterno é a empresa, não o fundador”. Desta forma, a continuidade da empresa familiar, de seus valores, de seus ideais, de seus projetos e também do controle familiar deveria passar a ser uma prioridade dos fundadores a fim de conseguir que o negócio sobreviva à sua própria morte (Aronoff, McClure, Ward, 2003).

Acontece que muitos não conseguem este feito. Amam tanto o trabalho e estão de tal forma apegados a existência da empresa e, especialmente, a seus papéis dentro das organizações, que não conseguem sequer planejar ou liderar o planejamento de sua sucessão.

2.3.1.1. O planejamento sucessório

A sucessão funciona melhor quando o líder incumbido a vê como sua responsabilidade e dá seguimento a isto com ações planejadas e oportunas¹⁵ (Aronoff, McClure, Ward, 2003, p. 9).

A responsabilidade sobre o início e a supervisão do processo sucessório é do principal líder da empresa familiar. Acontece que, conforme salientam Passos et. al. (2006), muitos destes líderes resistem em adotar quaisquer ferramentas de planejamento, ainda mais quando se trata de planejamento sucessório, porque isto restringiria sua autonomia para a tomada de decisões empíricas, obrigando-os a abrir mão de poder.

Em alguns casos, inclusive, membros da segunda geração são chamados pelos próprios pais para tomar conta do processo sucessório e de seu planejamento, mas logo se identifica que esta sistemática oferece resultados pífios e é adotada exatamente com a finalidade, consciente ou não, de não dar força ao processo. Estes mesmos pais, quando confrontados com a ideia da sucessão, frequentemente sentem-se agredidos pela intenção dos filhos de consolidar o processo ou, ao menos, planejá-lo, enquanto os filhos acabam temendo serem vistos como traidores pelos pais e podem vivenciar um forte sentimento de culpa em relação ao tema (Aronoff, McClure e Ward, 2003).

Estes mesmos autores – baseados no fato que a sucessão deve ser percebida como um *processo* e não como um *evento* – sugerem que o processo sucessório, entre início do planejamento e sua conclusão, tenha duração aproximada de quinze anos e que a transição seja tão suave que talvez nem seja percebida: “uma ótima sucessão é aquela que quase ninguém percebe¹⁶” (idem, p. 2). Mas eles alertam que, uma vez que o sucessor esteja escolhido, cinco anos é tempo suficiente para que este seja capacitado e que haja uma suave transição de liderança.

Para a consolidação do processo sucessório, Aronoff, McClure e Ward (2003) propõem um bom gerenciamento de pelos menos cinco pontos-chave: preparação do CEO, preparação da empresa, desenvolvimento dos sucessores, preparação da família e preparação dos proprietários. Ramírez (2007), por sua vez, alerta que dificilmente um processo sucessório terá êxito se não houver um plano de retirada formal e estruturado para o fundador ou sucedido,

¹⁵ Tradução livre.

¹⁶ Tradução livre.

ou se ele próprio ou sua família não estruturar um planejamento para que sua saída da empresa não signifique o fim de toda e qualquer atividade produtiva sua na sociedade.

Lansberg (1988, p. 119-120) aborda de forma ampla a questão. Segundo ele, “a falta de planejamento foi identificada como uma das mais importantes razões pelas quais muitas empresas familiares na primeira geração não sobrevivem a seus fundadores¹⁷”. O mesmo autor salienta que “apesar de todas as razões racionais para que se planeje a sucessão do fundador, a experiência e a pesquisa mostram que a sucessão na liderança dificilmente é planejada nas empresas familiares¹⁸”.

2.3.2. A relação entre pai e filho nas empresas familiares

Stephen Kanitz (apud Melo e Menezes, 2008) aborda um dos aspectos cruciais para o entendimento contextual das empresas familiares e em decorrência do processo sucessório, ao focar a questão da delicadíssima relação entre pai e filho neste tipo de empreendimento.

No negócio familiar em que ambos, pai e filho, atuam em conjunto, a qualidade deste tipo de relação é fundamental para a sobrevivência da empresa. A tarefa, porém, é das mais árduas. Em que pese o fato que a psicologia analítica está amplamente baseada nesta relação, o fato de se agregar os papéis adicionais de patrão (ao pai) e de subordinado (ao filho) carrega de conteúdo simbólico potencialmente explosivo e conflituoso esta inteiração.

Kanitz (apud Melo e Menezes, 2008) restringe a quatro aspectos a sua análise deste tipo de situação. São eles: (a) aspirações do pai em relação a si mesmo; (b) aspirações do pai em relação ao filho; (c) aspirações do filho em relação a si mesmo; e (d) aspirações do filho em relação ao pai.

2.3.2.1. Ambivalência e dilemas de pais-sucedidos e filhos-sucessores

Muito embora a construção e a liderança de um processo sucessório saudável, competente e com resultados concretos ofereça ao sucedido uma sensação prazerosa de dever

¹⁷ Tradução livre.

¹⁸ Tradução livre.

cumprido consigo próprio, com a comunidade, com a empresa e com a própria família, esta é uma visão racional e até certo ponto idealista do tema. A verdade é que o processo sucessório é um momento de sofrimento para a maior parte dos líderes que estão se retirando, principalmente aqueles que, por uma razão ou outra, deram contornos heroicos para suas trajetórias.

Mas por que o planejamento da sucessão é tão difícil? Segundo Lansberg (1988), a inevitável sucessão traz sentimentos dolorosamente ambivalentes tanto para o sucedido como para o sucessor. E esta ambivalência pode fazer com que ambos decidam, juntamente com a família e outros participantes do processo, em não se engajar de fato e de forma construtiva no planejamento sucessório.

2.3.2.1.1. *A perspectiva do pai-sucedido*

A literatura sobre o tema aborda diversas preocupações que os líderes que estão se retirando têm durante o processo sucessório do qual fazem parte. Cohn (1991), por exemplo, aponta algumas situações que estariam entre estas, como dificuldades com as questões familiares (inclusive de relacionamento), questões financeiras e dificuldade em abrir mão de poder. Passos et. al. (2006), por sua vez, colocam a questão do “dia seguinte” do sucedido como crucial dentro da perspectiva deste em relação ao processo sucessório, argumentando que muitas vezes a sucessão não evolui porque o sucedido não encontra atividade fora da empresa que lhe entregue satisfação ou *status* semelhante com a desenvolvida na corporação.

Os dois últimos momentos que são incluídos no eixo da família no modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar (*Trabalho Conjunto e Passagem do Bastão*) são em geral os mais delicados do ponto de vista do sucedido em relação ao processo sucessório. As razões são várias, mas a principal parece ser que nestas fases há que se iniciar efetivamente a transferência do centro do poder decisório da empresa.

O fato é que a sucessão de um fundador ou presidente de uma pequena ou média organização familiar que esteja ativamente no poder deve ser vista como diferenciada em relação a outros processos de saída de funções laborais. Além das perspectivas racionais, pelo menos dois pontos tornam este processo especificamente mais delicado. Um deles diz respeito ao aspecto heroico envolvido em muitos destes homens por conta de seu espírito

empreendedor, do êxito de seus sonhos e de seus empreendimentos. Eles construíram negócios que transcenderam a simples questão profissional, levando adiante valores e muitas vezes o nome da família para toda a comunidade. Outro aspecto dá conta de que, devido ao apego do criador com sua criatura, muitas vezes a identidade daquele está de tal forma misturada com a da empresa que a eventual aposentadoria do “personagem corporativo” significa, como afirma Sonnenfeld (1988, p. 3), “uma perda do status heroico, um salto no abismo da insignificância, um tipo de mortalidade¹⁹” (Sonnenfeld, 1988; Adachi, 2006; Passos et. al., 2006; Tondo, 2008).

O dilema que muitas vezes se denota do trato do planejamento sucessório dentro das organizações familiares é notório. Ao mesmo tempo em que o líder (muitas vezes o empreendedor e fundador da empresa) sabe que dele se espera uma postura austera e sábia em relação à questão da continuidade do empreendimento familiar, ele é, igualmente, confrontado com seus próprios dramas pessoais, medos e ansiedades em relação ao tema. E descobre que “abrir mão” é mais difícil do que se imaginava (Sonnenfeld, 1988; Lansberg, 1999; Tondo, 2008).

A ambivalência do pai-sucedido tem origem, segundo Erikson (apud Gersick et. al., 2006), em uma luta interior entre o que ele qualifica como *sensu de integridade* e o *sensu de desespero*. O senso de integridade emerge de uma capacidade do líder de ter uma apreciação profunda de seu ciclo de vida, do processo de envelhecimento e da própria ligação entre as gerações ascendentes e descendentes. Esta consciência e a própria capacidade de apreciar as suas realizações lhe permite incentivar e colaborar com a transferência de poder aos sucessores dentro dos eixos da família e da empresa, possibilitando a manutenção de sua vinculação junto ao negócio familiar de forma salutar, numa espécie de papel consultivo. A sensação de realização lhe permite “abrir mão”, isto é, deixar que a nova geração assuma e ele próprio se aproprie da sensação de “dever cumprido”. Estes líderes provavelmente estarão mais preparados para participar de uma forma construtiva do processo sucessório. (Kanitz apud Melo e Menezes, 2008).

O senso de desespero apontado por Erikson reflete o lado sombrio e oposto do descrito anteriormente. A busca incessante por um último feito heroico que possibilite uma suposta retirada triunfal pode levar o sucedido, já envelhecido, a agarrar-se infinitamente ao poder estratégico da empresa, tornando-o incapaz de planejar e levar adiante o processo de sucessão.

¹⁹ Tradução livre.

Não há, por parte destes sujeitos, um sentimento próprio de apropriação ou plenitude em relação ao que viveram, e eles não se sentem realizados, apesar da idade. Eles temem desesperadamente abrir mão do papel e do poder. Com frequência, tal relutância do pai sucedido leva a empresa ao fracasso, porque fisiológica e mentalmente há um decréscimo de suas faculdades físicas e mentais. Há um risco real de que os familiares próximos (inclusive o sucessor e demais familiares não sucessores) sofram as consequências da inadequação comportamental, assim como a própria empresa, que muitas vezes não consegue se adaptar às novas tendências administrativas e comerciais em voga. Por vezes, ainda, a perversidade encontra lugar num comportamento em geral inconsciente de desvalorização e desmerecimento em relação aos feitos e ao preparo da geração seguinte, a fim de justificar a necessidade de sua presença indefinida no comando da organização. Outros, dentro desta realidade, se “aposentam”, mas de fato não abrem mão de exercerem o poder dentro da empresa, tornando-se “eminências pardas” no negócio e, por vezes, sabotando os esforços dos sucessores na gestão, na tentativa de provar para si mesmos, segundo Gersick et. al. (2006, p. 98) que “eram mais valiosos e insubstituíveis do que se imaginava” (Kanitz apud Melo e Menezes, 2008).

Ao postergar a transição de poder e a aposentadoria indefinidamente, o pai foge do conflito *Integridade versus Desespero*. É como se lutasse pela própria sobrevivência. Neste sentido, o filho-sucessor, antes visto como parceiro, agora é percebido pelo pai como ameaça ao seu posto, mais um sinal do desespero, confusão e sofrimento vivido pelo patriarca (Kanitz apud Melo e Menezes, 2008).

Em consonância com o exposto, Sonnenfeld e Spence (1989) retratam quatro estilos de retirada por parte dos líderes das empresas. São classificados da seguinte forma:

- **Monarca:** não se retira da empresa até que seja forçado, seja por sua morte, doença grave ou por exigência direta daqueles que lhe são mais próximos.
- **General:** também se retira apenas quando forçado a tanto, embora de forma “consentida”. Porém, busca retornar “em grande estilo” para salvar a empresa de uma real ou imaginária incompetência dos sucessores. O retorno busca lhe oferecer a glória de um novo feito heroico.
- **Governador:** sai da empresa e desfaz o vínculo com a mesma, mantendo pouco ou nenhum contato com esta.

- **Embaixador:** sai da empresa de forma consentida, em geral planejada, e mantém vínculo como uma espécie de conselheiro, mudando seu papel e buscando ajudar no êxito do processo sucessório.

Na transição familiar da primeira para a segunda geração, temos com mais frequência o estilo de saída classificado como “monarca”. As empresas neste estágio são normalmente lideradas por empreendedores com forte *status* de heroísmo e um desejo crescente de cumprir sua missão heroica incessantemente. Já na transição da segunda para a terceira geração, os comuns conflitos entre as gerações fazem surgir um maior número de “generais”. A partir daí, para as gerações seguintes, vemos com frequência crescente os “governadores” e “embaixadores”, já que a vivência de transição não é nova para a família e para os próprios pais, que muitas vezes já foram sucessores, sendo que a tendência é que o apego das gerações seguintes ao negócio seja menor. Em geral, estas transições são marcadas pelo sentimento de lealdade e pela busca da estabilidade e continuidade (Sonnenfeld e Spence, 1989).

Em suma, a perspectiva do sucedido dentro deste contexto pode envolver fortes sentimentos ambivalentes, dentre os quais o desejo racional de construir e liderar um processo sucessório competente e, dentro do possível, harmonioso dentro da família, ao mesmo tempo em que ele se confronta com o apego ao empreendimento construído (normalmente com muito esforço) e ao medo relacionado ao sentimento de mortalidade *de facto* envolvido na transferência de poder e na sua saída do comando da empresa. Ocorre que estes são episódios fundamentais para que a nova liderança possa exercer integralmente sua missão de levar adiante os ideais da organização, num ciclo que tem o potencial de se repetir indefinidamente (Aronoff, McClure e Ward, 2003; Sonnenfeld, 1988; Tondo, 2008).

2.3.2.1.2. *A perspectiva do filho-sucessor*

Não tenha inveja de filhos de empresários, pois a vida deles não é nada fácil, ao contrário do que se pensa. Basta olhar para o rosto do príncipe Charles para ver a infelicidade estampada. Ser herdeiro não é fácil. A situação de um filho com 45 anos, trabalhando na empresa do pai, não é muito diferente (Kanitz apud Melo e Menezes, 2008).

A visão leiga e o senso comum frequentemente qualificam o sucessor como um pleno afortunado; alguém que, sem muito esforço, recebe de herança e por transmissão hereditária

um patrimônio ou negócio familiar. Tem supostamente o futuro garantido, o caminho traçado e por aí, a não ser que seja portador de uma inabilidade alarmante, deverá ir em frente, numa trajetória tranquila.

Mas a realidade sabidamente não é esta. Neste ponto, é fundamental se conhecerem os motivos que levaram o sucessor a incorporar-se ou ingressar dentro da empresa familiar. Se a escolha se deu pela ausência de outras opções, por uma postura de comodidade ou pelo sentimento de não decepcionar o familiar-proprietário, os problemas decorrentes tendem a serem maiores. Se, por outro lado, a decisão se deu de forma consciente, refletida (inclusive em relação às dificuldades prováveis) e amparada por um adequado estágio de qualificação, a tendência de que isto venha a ajudar o processo sucessório é grande (Ramírez, 2007).

Assim como no caso do sucedido, o potencial sucessor da empresa familiar vive uma forte situação de ambiguidade. Ao mesmo tempo em que busca a consolidação da sua identidade e tendo aberto mão de oportunidades quiçá mais promissoras e rentáveis em outras organizações, ele se depara com o inevitável enfraquecimento físico e mental por conta do envelhecimento do sucedido, que muitas vezes é seu pai. Frequentemente, por conta da preservação das relações familiares e possivelmente temerosos sobre a reação do mais velho, nenhum membro da família e tampouco o sucessor têm coragem de abordar com o sucedido a questão sobre a necessidade de se planejar a sucessão ou de se estabelecer um cronograma, sob a preocupação de serem tachados de gananciosos ou de egoístas. Sentimentos de inveja por parte dos sucedidos em relação à capacidade intelectual e física dos sucessores também não são raros e acabam limitando a ação do sucessor (Gersick et. al., 2006; Lansberg, 1988, 1999; Kanitz apud Melo e Menezes, 2008).

Segundo Kanitz (apud Melo e Menezes, 2008), “o maior problema de um filho numa empresa familiar é o seu esforço e habilidade para alcançar uma identidade própria”. O autor discorre sobre sua percepção em relação ao tema, que considera crucial:

A maturação da identidade, por várias razões, é um processo bem mais difícil para o membro de uma empresa familiar do que para outros indivíduos. Primeiramente, pela própria natureza e personalidade do pai empresário. Ele é um indivíduo difícil de vencer num diálogo de homem para homem; normalmente consegue se sobrepor em toda e qualquer discussão, o que é frustrante para o filho e péssimo para a formação de um caráter forte e sólido. E tentar a discussão numa segunda rodada também trará um resultado negativo. O pai é um especialista, cativante e insinuante e tem vários anos bem-sucedidos em convencer outras pessoas a fazer exatamente o que ele quer, e, o pior, provavelmente o pai esteja com a razão em todas estas discussões (p. 212).

No período aquisitivo de identidade própria, seguidamente o jovem contesta os valores e padrões de comportamento propostos pelos pais. Muitas vezes este processo se dá na adolescência, porém seguidamente acaba surgindo de forma extemporânea, inclusive quando pai e filho já estão trabalhando juntos na empresa familiar. Neste período, conflitos são inevitáveis. Ocorre que, normalmente encerrada a fase de experimentação, verifica-se que o jovem acaba adotando um padrão muito próximo aos do pai, aqueles outrora considerados pelo filho como ultrapassados ou negativos (Kanitz apud Melo e Menezes, 2008).

Diversos sucessores sofrem ainda com problemas de autoestima pela citada visão comum de que a continuidade do negócio familiar é um caminho fácil e sem obstáculos. Esta percepção equivocada pode vir da sociedade, de dentro da própria empresa, da família, ou exclusivamente do próprio imaginário do sucessor. Ser filho do dono não é fácil numa empresa familiar. Ao longo do tempo, os sucessores descobrem que muitas vezes não serão sócios do empreendimento e tampouco subordinados, mas sim eternos “filhos”, posição considerada como desconfortável por muitos (Kanitz apud Melo e Menezes, 2008). O dano, no entanto, é real. Muitas vezes, o ingresso de um provável sucessor na empresa familiar tira as equipes de trabalho da “zona de conforto” a que estavam acostumadas, ou ainda pode interferir numa relação pessoal destas com o proprietário/fundador da empresa, trazendo uma espécie de boicote, implícito ou explícito, dos colaboradores ao processo de sucessão (Lansberg, 1988).

Em relação à transferência de poder e, principalmente, de autoridade, ela está intimamente ligada à como a geração antiga está lidando com a situação sucessória. Isto pode ser determinante em como os demais interessados no processo, notadamente o corpo gerencial, fornecedores, acionistas e outros, perceberão o novo líder sucessor. Isto sem contar que, por óbvio, o sucessor deverá mostrar-se interessado e especialmente preparado, tanto do ponto de vista da capacitação técnica, quanto da habilidade nos relacionamentos e na negociação, em dar continuidade ao empreendimento (Lansberg, 1999).

Enquanto os sucedidos com frequência recusam-se a aceitar sinceramente a quebra de paradigmas e as propostas feitas pela nova geração (muitas vezes por medo de perder poder), esta situação pode gerar grande ansiedade nos sucessores, que por vezes, numa ânsia juvenil em implementarem as mudanças que julgam necessárias na empresa, recusam-se a considerar as conquistas e os acertos da geração anterior, cometendo equívocos na gestão (idem).

De qualquer forma, suceder é provavelmente um desafio tão grande quanto o de ser sucedido. Neste ponto, o sucessor deve ter uma preocupação grande com o equilíbrio entre uma postura idealmente compreensiva e inclusiva em relação à família e às próprias dificuldades da geração anterior em relação ao processo sucessório, ao mesmo tempo em que não abre mão dos seus próprios sonhos profissionais e pessoais por conta da aposta feita na empresa familiar.

2.3.2.2. Possíveis conflitos entre pais e filhos em relação ao processo de sucessão

Quando da chegada à terceira fase do eixo de desenvolvimento da família, denominada *Trabalho Conjunto*, um dos fatos que podem exercer influência em eventuais dissonâncias entre pais e filhos na questão sucessória se dá pela diferença de gerações, que em alguns casos é extremamente grande. Destas situações, que Ramírez (2007, p. 150) qualifica como “o abismo geracional”, podem resultar situações empresariais e pessoais que tenham influência no desenvolvimento do processo. Na visão deste autor, a diferença de gerações pode causar uma falta de entendimento mútua entre pai e filho durante o período de convivência na empresa que podem levar a dificuldades em relação ao processo sucessório.

Num trabalho específico a respeito deste tema, Davis e Tagiuri (1989) chegaram à conclusão de que a qualidade do relacionamento entre pais e filhos no trabalho varia como uma função do estágio do ciclo de vida de cada um. Estes autores fizeram uma pesquisa com oitenta e nove pais e filhos norte-americanos com relações de trabalho em andamento. Estas relações profissionais tinham entre um e trinta e um anos de duração, com média de 10,3 anos. Após criarem uma matriz cruzando as idades dos pais e dos filhos, perceberam que, de fato, a influência do ciclo de vida de ambos na qualidade do relacionamento profissional é real. Ao se relacionar as determinadas fases do desenvolvimento de cada um identificou-se uma maior ou menor tendência a conflitos.

Segundo os autores, a implicação mais importante do estudo é a de que pais e filhos possam olhar suas relações como dinâmicas, entendendo que suas necessidades individuais mudarão com o passar do tempo. Desta forma, ambos podem se preparar, ajustando suas expectativas para estes novos momentos. Os autores sugerem, entretanto, que os filhos não devam trabalhar com os pais até que estejam além de seus períodos de formação de identidade. Além disto, recomendam que filhos com mais de trinta anos tenham a

possibilidade de ter áreas separadas de responsabilidade dentro da empresa, de acordo, obviamente, com seu nível de preparação e competência, argumentando que muitas vezes o conflito dentro da empresa familiar se dá porque ambos, pais e filhos, considerem a questão da autoridade como de “tudo ou nada”.

Prosseguem Davis e Tagiuri (1989, p. 73):

É possível que pais e filhos possam coexistir na empresa familiar inclusive com o pai septuagenário, desde que este renuncie a parte da autoridade na empresa em favor de seu filho. Em alguns casos, isto pode significar que o pai assuma a presidência do conselho e ceda as responsabilidades operacionais para seu filho. Em outros, o pai pode ceder ao filho uma divisão da empresa para administrar e manter as suas próprias responsabilidades operacionais sobre outras áreas²⁰ (sem grifo no original).

Outro ponto que pode ser tratado como dilema é a decisão sobre a “hora certa” em relação ao processo sucessório. Permanentes retardamentos e atrasos em relação ao cronograma da sucessão e sua finalização, assim como em relação à transferência de poder e concessão de maior autonomia por parte do sucedido são prováveis fontes de grande insatisfação nos sucessores. Davis e Tagiuri (1989) advertem que os filhos podem tornar-se ressentidos por permanecerem em posições de dependência em relação ao pai. Em geral, atrasos frequentes nesta programação servem para encobrir o fato de que a geração a ser sucedida está tentando manter-se no comando a qualquer custo, seguidamente muito além do que poderia ser considerado como ideal. Ao mesmo tempo, é fundamental que os sucessores estejam adequadamente preparados para o momento, assim como para eventuais mudanças e crises na indústria e na empresa, a fim de evitar que, em busca de mais um ato heroico para sua biografia, o sucedido sinta-se tentado a intervir e retornar ao comando da organização, colocando o sucessor numa situação crítica em relação à sua percepção pelos demais colegas e à própria autoestima (Lansberg, 1999).

Tais comportamentos podem gerar nos filhos sentimentos próprios de profunda impotência frente ao quadro. Segundo Kanitz, “à medida que ele percebe a natureza do problema, sente-se incapaz de fazer alguma coisa para solucioná-lo” (apud Melo e Menezes, p. 214-215).

Inicialmente ele [filho] tenta superar o próprio pai, mas logo percebe como isso é difícil. Primeiramente, porque o pai é um elemento forte, dinâmico, esperto, conhecedor das “manhas” do negócio, mais vivido e, para piorar, não dá permissão a qualquer movimento do filho neste sentido. Isso cria a frustrante imagem de “nunca serei como meu pai” ou “você nunca será como o seu pai” – frase provavelmente já dita a ele por inúmeras pessoas. Em segundo lugar, o próprio pai não o treinou da

²⁰ Tradução livre.

melhor forma para que pudesse ter alguma chance na disputa. Terceiro, superar o pai, ou mesmo tentar, é “heresia” frontal contra a nossa cultura. Nessas condições, que chances têm o filho? Nenhuma (Kanitz apud Melo e Menezes, 2008, p. 215).

Desde essa perspectiva, ao filho sucessor não resta alternativa satisfatória, visto que em qualquer posição que se encontre se debaterá com a angústia e o sofrimento advindos da vivência do dilema. Por fim, Sonnenfeld (1989) confirma que a chance de conflitos é potencializada quando o líder é também o fundador da empresa, devido à mistura de papéis entre esta e ele próprio. Além deste fato, o autor ressalta que a sucessão entre pai e filho tende a ser mais hostil do que aquela realizada entre pai e filha ou mãe e filho, principalmente pelo aspecto edípico envolvido na primeira (Grote, 2003).

A seguir, apresentam-se os procedimentos metodológicos relativos à pesquisa.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1. MÉTODO

Segundo Minayo, Deslandes e Gomes (2007), a metodologia é o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade. Dizem os autores que

a metodologia inclui simultaneamente a teoria da abordagem (o método), os instrumentos de operacionalização do conhecimento (as técnicas) e a criatividade do pesquisador (sua experiência, sua capacidade pessoal e sua sensibilidade). A metodologia ocupa um lugar central no interior das teorias e está referida a elas. (...) Na verdade, a metodologia é muito mais que técnicas. Ela inclui as concepções teóricas da abordagem, articulando-se com a teoria, com a realidade empírica e com os pensamentos sobre a realidade (p.14-15).

A presente pesquisa foi realizada através de um método qualitativo²¹. A pesquisa qualitativa trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes (Minayo, Deslandes e Gomes, 2007). Neste trabalho, a referida pesquisa ocorreu por via de entrevistas individuais junto a doze sujeitos, com atuação em cinco diferentes empresas escolhidas de forma não aleatória que atuam no mesmo segmento específico na área de prestação de serviços, com operações em três diferentes regiões do Brasil (sul, sudeste e nordeste). São grupos com excelência nas regiões onde atuam, de propriedade e gestão essencialmente familiar.

Segundo Bauer e Gaskell (2002, p. 78), as entrevistas individuais são recomendadas, dentre outras situações, “quando o tópico se refere a experiências individuais, detalhadas, escolhas e biografias pessoais” ou para abordar “assuntos de sensibilidade particular que podem provocar ansiedade”. Desta forma, na presente pesquisa, esta técnica foi utilizada, a fim de se buscar o aprofundamento do estudo.

Ainda neste espectro, tais entrevistas de cunho qualitativo tiveram caráter narrativo, a partir da interação e empatia desenvolvida entre entrevistador e entrevistado e quando a narração de determinado fato ou acontecimento foi relevante a fim de se alcançar respostas aos objetivos deste trabalho. Conforme aponta Tondo (1999) em um de seus trabalhos específicos sobre organizações familiares, é essencial que o entrevistador desenvolva uma

²¹ Bauer e Gaskell (2002, p. 65): “A entrevista qualitativa, pois, fornece os dados básicos para o desenvolvimento e a compreensão das relações entre os atores sociais e sua situação. O objetivo é uma compreensão detalhada das crenças, atitudes, valores e motivações, em relação aos comportamentos das pessoas em contextos sociais específicos”.

relação de confiança com os entrevistados, a fim de colocá-los à vontade para relatar suas histórias dentro da empresa familiar.

Foram escolhidas cinco empresas para participarem deste estudo. Dado o acesso que o entrevistador tem a cada uma delas e aos participantes da pesquisa, tornou-se viável esta possibilidade. O número levou em consideração também uma suposição em relação ao critério de saturação, ou seja, a possível regularidade referente às concepções, explicações e sentidos atribuídos pelos entrevistados, conforme apontado por Minayo, Deslandes e Gomes (2007).

A escolha das empresas deu-se buscando organizações que, além de serem, por qualquer razão, diferenciadas dentro de seu segmento de atuação, também estivessem dentro de uma das duas últimas esferas do *Modelo Tridimensional de Desenvolvimento* proposto por Gersick et. al. (2006), exatamente as fases de *Trabalho Conjunto* ou *Passagem do Bastão*. Além deste, outro requisito fundamental foi que os pais (mães) e filhos (as) estivessem atuando simultaneamente dentro da empresa há pelo menos dois anos.

A partir da identificação destas características, os cinco líderes principais das empresas escolhidas foram contatados e a eles foi feita uma breve síntese dos objetivos deste trabalho e da sistemática do método de pesquisa, incluindo a garantia prévia de confidencialidade em relação aos nomes das organizações e dos indivíduos envolvidos e o pedido de autorização expresso para a gravação das conversas, o que permitiu a posterior transcrição dos dados de forma literal. Todos concordaram com o projeto, mostrando-se dispostos a participar da pesquisa. Ato contínuo, lhes foi solicitado que indicassem seu (sua) provável sucessor (a) para que também este fosse contatado (a) e a ele (a) fosse feita a mesma exposição que havia sido feita anteriormente aos pais-sucedidos²². Neste momento, uma surpresa: esperava-se que os pais-sucedidos solicitassem um espaço de tempo para refletirem a respeito da escolha ou designação do filho(a)-sucessor(a) para a participação na pesquisa. Dos cinco líderes contatados, apenas um (uma transição da segunda para a terceira geração) solicitou tal espaço de tempo (24 horas) a fim de indicar o provável sucessor que faria parte da presente. Os demais indicaram seus filhos(as)-sucessores(as) na própria conversa telefônica, imediatamente ao questionamento. Um episódio interessante ocorreu quando um dos líderes contatados, que tem um filho e uma filha participando como ele da gestão da empresa, ao ser questionado sobre a indicação de seu sucessor, respondeu de pronto, aos risos: “Viu? É por

²² Nenhuma das empresas que fizeram parte desta pesquisa tem mães como suas principais líderes.

isto que as empresas familiares quebram!” Após o comentário, ele acabou indicando o filho como provável sucessor.

Contatados logo após a concordância do pai em participar do trabalho e com a indicação de seus nomes como sucessores nas empresas, pôde-se perceber que todos prováveis sucessores ficaram lisonjeados e mostraram-se animados e dispostos a envolverem-se ativamente nesta pesquisa.

Foi acordado que as entrevistas seriam feitas na sequencia, de forma individual, primeiro com o pai-sucedido e posteriormente com o filho(a)-sucessor(a), preferencialmente no mesmo dia ou em dias seguidos. Referidas entrevistas ocorreram entre agosto de 2008 e março de 2009.

3.2. PARTICIPANTES DA PESQUISA

A fim de se obter maiores e mais precisas informações genéricas sobre as empresas e os participantes da pesquisa, foi enviado um questionário preliminar (ANEXO 1) a ser respondido por pai-sucedido e filho(a)-sucessor(a).

A partir daí, foi formado o seguinte grupo, com doze membros, todos em atividade nas empresas²³ pesquisadas, e as respostas a seguir transcritas:

²³ Como afirmado anteriormente, os nomes das empresas deste grupo não serão divulgados.

Quadro 15: Breve descrição das empresas e indivíduos convidados a participar da pesquisa²⁴

	Ano de fundação	Geração no comando	Faturamento (2007 – em reais)	Número de funcionários	Número de familiares trabalhando na empresa	Perfil do pai-sucedido	Perfil do filho(a)-sucessor (a)
Empresa IPANEMA	1976	Segunda	5,9 milhões	57	4	Diretor presidente, 50 anos, casado, dois filhos, químico industrial, atua desde 1993 na empresa.	Filho, diretor administrativo, 25 anos, casado, sem filhos, administrador de empresas, atua desde 2001 na empresa. Filha, diretora de marketing, 23 anos, solteira, sem filhos, publicitária, atua desde 2000 na empresa.
Empresa LEBLON	1948	Segunda	15 milhões	500	11	Diretor, 59 anos, casado pela segunda vez, quatro filhos do primeiro casamento, engenheiro civil, atua desde 1965 na empresa (esteve afastado entre 1973 e 1991).	Filho, gerente de operações, 34 anos, separado, uma filha, engenheiro civil, atua desde 1993 na empresa. Filho, gerente regional, 29 anos, solteiro, uma filha, superior incompleto (administração de empresas), atua desde 1997 na empresa.
Empresa COPACABANA	1972	Segunda	7,5 milhões	130	10	Diretor presidente, 61 anos, casado, três filhos, administrador de empresas, atua desde 1973 na empresa.	Filha, diretora, 33 anos, casada, um filho, administradora de empresas com MBA em marketing de serviços, atua desde 2002 na empresa.

²⁴ Tanto os dados da empresa, como os pessoais dos sucedidos e dos sucessores foram fornecidos pelos próprios convidados a participarem da pesquisa e aceitos como verdadeiros, sem comprovação formal ou documental.

Empresa ARPOADOR	1983	Primeira e Segunda	6,3 milhões	83	4	Diretor presidente, 77 anos, casado pela segunda vez, dois filhos do primeiro casamento e um do segundo, segundo grau completo, é fundador da empresa e atua nela desde então.	Filho, diretor administrativo-financeiro, 30 anos, solteiro, sem filhos, administrador de empresas e arquiteto, atua desde 1996 na empresa.
Empresa LEME	1972	Primeira e Segunda	3,8 milhões	32	3	Sócio-diretor, 70 anos, casado, quatro filhos, engenheiro civil, é fundador da empresa e atua nela desde então.	Filha, diretora de operações, 40 anos, separada, sem filhos, arquiteta com pós-graduação em gestão imobiliária, atua desde 1999 na empresa.

Fonte: Elaboração própria.

3.3. TRABALHO DE CAMPO

O trabalho de campo permite a aproximação do pesquisador à realidade. Não exatamente de uma realidade concreta, mas de uma descoberta construída a partir das hipóteses e pressupostos do investigador, seu quadro conceitual e metodológico, suas entrevistas com terceiros, suas observações e interferências, assim como as de seus interlocutores. Desta forma, segundo Minayo, Deslandes e Gomes (2007, p. 62), “todo o pesquisador precisa ser um curioso”. Preferencialmente, nem tão formal que o faça se apegar exclusivamente ao contido em seu projeto, mas que também não seja afeito a uma abordagem completamente empírica que não tome auxílio da contextualização e de conceitos.

Neste sentido, na presente pesquisa, a coleta de dados se deu através das entrevistas individuais semiestruturadas com pais-sucedidos e filhos(as)-sucessores(as), conforme os roteiros apresentados nos ANEXOS 2 e 3. O objetivo principal da utilização de entrevistas neste trabalho qualitativo diz respeito à obtenção de informações a partir da reflexão do próprio sujeito sobre a realidade que vivencia (Minayo, Deslandes e Gomes, 2007). Ditas entrevistas foram integralmente gravadas, totalizando aproximadamente 20 horas de duração, e posteriormente transcritas literalmente. Foram realizadas em sua maioria na própria sede da empresa, havendo um caso de entrevista com o sucedido da empresa Leme, que foi realizada na suíte de hotel do pesquisador.

Foram realizadas doze entrevistas (com cinco pais-sucedidos e sete filhos-sucedidos), duas a mais do que o previsto, por conta de pedido expresso dos sucedidos das empresas denominadas como Ipanema e Leblon para que fossem entrevistados dois prováveis sucessores (e não apenas um). Estes sucedidos, apesar de terem previamente indicado apenas um dos filhos para fazerem parte do presente trabalho, modificaram sua posição no momento da entrevista propriamente dita, declinando sua dúvida sobre qual dos(as) filhos(as) seriam alçados à posição de sucessor(a). Desta forma, o número de sucessores entrevistados para a presente pesquisa foi maior do que o número de sucedidos.

Todas as entrevistas seguiram o protocolo definido no projeto, com exceção de uma empresa, denominada Ipanema. Nesta empresa, o sucedido Érico teve em parte da sua entrevista a presença da filha Michelle. Igualmente, Érico havia anteriormente solicitado a Gustavo, seu outro filho, que participasse do presente trabalho, mas, durante a entrevista dele próprio, mudou de opinião, tendo indicado a filha Michelle também como sucessora. Desta forma, na parte da tarde, o autor conversou com Michelle e Gustavo, *ao mesmo tempo*. Neste sentido, muito embora o protocolo previamente definido não tenha sido integralmente observado neste caso, a ação de Érico caracteriza de forma rotunda parte dos dilemas que envolvem a questão sucessória na empresa familiar, razão pela qual se optou por manter como válida também a abordagem junto à empresa Ipanema²⁵.

3.4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Segundo a visão de Minayo, Deslandes e Gomes (2007), dentre os procedimentos metodológicos adotados para análise de conteúdo a partir da perspectiva qualitativa estão a categorização, a inferência, a descrição e a interpretação. Os mesmos autores (2007, p. 88) sugerem que os passos habituais dentro da pesquisa qualitativa, cuja ordem de adoção pode variar de caso a caso, são os seguintes:

- (a) Decompor o material a ser analisado em partes (...);
- (b) Distribuir as partes em categorias;
- (c) Fazer uma descrição do resultado da categorização (...);
- (d) Fazer inferências dos resultados (...);
- (e) Interpretar os resultados obtidos com auxílio da fundamentação teórica adotada.

A interpretação dos dados, feita após a análise dos mesmos seguindo o modelo anteriormente descrito, consiste, conforme Minayo, Deslandes e Gomes (2007, p. 91), “em relacionar as estruturas semânticas (significados) dos enunciados presentes na mensagem”. Segundo os mesmos autores, “chegamos a uma interpretação quando

²⁵ Cabe referir que de acordo com a observação empírica do pesquisador quando da entrevista na empresa denominada Ipanema, não pareceu haver intimidação por parte do sucedido ou dos irmãos-sucessores por conta da presença de um e/ou de outro durante as conversas.

conseguimos realizar uma síntese entre: as questões de pesquisa; os resultados obtidos a partir do material coletado; as inferências realizadas e a perspectiva teórica adotada” (idem).

Neste sentido, o material coletado através da gravação das entrevistas com os sujeitos desta pesquisa foi integralmente transcrito de forma literal, sendo a seguir interpretado a partir dos seguintes passos: leitura compreensiva do material selecionado, a exploração deste material e a elaboração de síntese interpretativa. O tempo despendido nesta atividade de preparação dos dados para a análise girou por volta de 75 horas.

Estes dados foram tabulados em seis partes especiais para cada sujeito, definidas através dos roteiros de entrevista pré-estabelecidos. Estas partes foram as seguintes: (a) percepções gerais; (b) percepções gerais sobre as empresas familiares; (c) percepções gerais sobre processo sucessório; (d) percepções sobre a própria empresa familiar e seu processo sucessório; (e) percepções sobre o(a) filho(a) sucessor(a) ou sobre o pai sucedido; e, finalmente, (f) percepções próprias do momento e em relação ao futuro profissional.

A fim de se obter êxito nesta tarefa, foi realizada, finalmente, uma articulação entre os objetivos da pesquisa, a base teórica adotada e os dados empíricos (Minayo, Deslandes e Gomes, 2007). Tal está exposta no capítulo Análise dos Dados, sendo que, a partir daí, foram feitas as considerações finais que encerram o exposto neste trabalho.

4. CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS

As empresas a seguir descritas concordaram em participar do presente trabalho. Procede-se a uma breve caracterização das mesmas, a fim de facilitar o entendimento contextual sobre onde se operam os dilemas sucessórios que adiante serão comentados.

Serão igualmente descritas algumas das características principais identificadas nos sucedidos e sucessores entrevistados.

4.1. LEME

Leme é uma empresa de pequeno porte fundada em 1972 e que se encontra num estágio relativamente avançado da fase descrita por Gersick et. al. (2006) como *Trabalho Conjunto* dentro da empresa familiar. A firma possui 32 funcionários diretos e teve no ano de 2007 um faturamento de aproximadamente R\$ 3,8 milhões.

São em número de três os familiares que trabalham na empresa.

No caso da Leme, o fundador e sócio-diretor, que receberá o nome de Heitor, tem 70 anos e ainda conserva o papel de líder máximo da organização, tanto do ponto de vista da propriedade como da gestão propriamente dita. Formado em engenharia civil, Heitor é um homem com profundo interesse em uma variedade de assuntos macroestruturais e estratégicos, tanto do ponto de vista dos cenários sócio-político-econômico global e nacional, quanto em relação às tendências e “verdades” da área empresarial. Heitor é casado e tem quatro filhos, sendo que duas de suas filhas atuam dentro da empresa.

A filha-sucessora indicada por Heitor receberá o nome de Karla. Ela tem 40 anos e é separada, sem filhos. Karla formou-se em arquitetura e posteriormente cursou MBA em gestão imobiliária, sendo que até 1999 atuou na sua área de origem. Posteriormente, a partir de uma mudança de rumo e de ramo da organização familiar, e também a partir da própria necessidade vivida pelo pai-fundador, que passou por um período conturbado de dissolução de uma sociedade de muitos anos com um parceiro, Karla ingressou na

empresa familiar na função de diretora de operações. Na prática, ela é atualmente a principal executiva da empresa, sendo responsável pelas questões cotidianas e também tendo uma forte participação, juntamente com o pai, no que se refere ao desenvolvimento estratégico da mesma.

Heitor e Karla formam um par importante no desenvolvimento da Leme, pois ambos aparentemente têm habilidades e competências complementares. Também é relevante referir que Heitor tem para com Karla uma relação de admiração e gratidão, tanto pelas características pessoais e profissionais da filha que acabam por nutrir um sentimento de respeito por parte do pai, assim como pelo fato de que quando o patriarca esteve em dificuldades, principalmente no que diz respeito à situação de litígio com o antigo sócio, encontrou em Karla um porto seguro para que a empresa e ele próprio tivessem menos prejuízos pessoais e profissionais. Não por outro motivo e com a necessária humildade, Heitor afirma que “a entrada da Karla foi fundamental até para manter a empresa, não só para suceder”.

Neste sentido, Heitor coloca claramente a questão do que a entrada de Karla representou não somente para a empresa, mas para ele como pai e como ser humano:

Eu precisei, estava numa fase muito difícil da minha vida, de rompimento de sociedade, muito difícil. E ela me deu apoio como filha. O apoio começou como filha. E aí as coisas foram acontecendo [...] Ela foi um novo sócio que eu consegui (Heitor, sucedido, 70 anos, Leme).

Numa ironia do destino, ao mesmo tempo em que o pai vivia dificuldades em sua sociedade, Karla passava pelo mesmo problema em seu escritório de arquitetura. Num movimento inusitado, ambos formaram praticamente um “novo negócio” em conjunto, trazendo esperança e conforto mútuo em um momento delicado.

Entretanto, é importante destacar que há ainda na Leme a figura de Paloma, a filha não sucessora que trabalha na empresa familiar. Heitor tem presente que Paloma não tem papel sucessório, mas que pode sim ser muito útil se desempenhar uma função de esteio e suporte para a irmã, a fim de que a empresa possa ter um futuro seguro. No entanto, uma de suas principais preocupações é exatamente a relação atual e futura entre as irmãs dentro da empresa, algo que também preocupa a sucessora. Dentro do rol de atividades da empresa, Karla atua prioritariamente na questão estratégica, comercial e administrativa, enquanto a irmã dedica-se a um trabalho mais focado de controladoria e

financeiro. Tanto o pai-sucedido como a filha-sucessora também convergem ao afirmar que será importante, principalmente a partir da ausência do fundador, possivelmente se criar a figura de um “Conselho de Administração”, a fim de mediar eventuais divergências e impasses a partir da sucessão na empresa familiar.

Heitor vê como fundamental a transmissão dos valores éticos dentro da empresa familiar, assim como Karla, que pensa da mesma forma neste particular.

Acho que isto já vem na educação, de valores, da forma de assumir compromissos e de cumprir os compromissos com a palavra, isso é uma coisa muito forte, acho que em todos nós, até fora da empresa [...] (Karla, sucessora, 40 anos, Leme).

Por fim, embora se mostre altamente motivada para o desenvolvimento da atividade na empresa familiar, mesmo com as eventuais dificuldades que possam no futuro ocorrer, Karla admite ter deixado algo importante para trás ao abandonar o segmento de arquitetura, mostrando ter interesse em, no futuro, desenvolver alguma atividade relacionada à sua formação de origem, sem, entretanto, desistir do negócio da família:

Sinto falta [da arquitetura] porque eu gosto, eu gosto muito [...] Hoje eu te digo o seguinte, eu gostaria de um espacinho pra desenvolver um pouquinho este lado da arquitetura, que eu gosto e que eu faço (Karla, sucessora, 40 anos, Leme).

Quadro 16: EMPRESA LEME – Principais dilemas identificados na perspectiva do pai-sucedido e da filha-sucessora

PERSPECTIVA DO PAI-SUCEDIDO (Heitor, 70 anos)	PERSPECTIVA DA FILHA-SUCCESSORA (Karla, 40 anos)
<ul style="list-style-type: none"> • A necessidade de definir formalmente a questão sucessória (patrimonialmente e do ponto de vista da gestão); • Como será a relação futura entre as irmãs-sócias (após sua ausência); • A dificuldade em encontrar um novo papel, no negócio e na vida pessoal, frente à perspectiva sucessória; • A definição efetiva do papel do filho não sucessor que trabalha na empresa, dentro do contexto sucessório. 	<ul style="list-style-type: none"> • Os conflitos (internos e externos) causados pela mistura de papéis (relação entre pai e filha(s) e entre irmãs, profissional e pessoal) e a excessiva informalidade da empresa familiar; • A manutenção da boa relação familiar sem abrir mão de uma adequada gestão profissional da empresa; • A dúvida entre assumir a gestão e liderança efetiva da empresa sem abrir mão do envolvimento do pai no processo e sem que este se desligue da empresa; • A sensação de falta de legitimidade ou de aparente incompetência – para que o pai permaneça.

4.2. COPACABANA

Copacabana é uma empresa de controle e gestão familiar fundada em 1972 e que em 2007 teve faturamento de R\$ 7,5 milhões. Tem 130 funcionários diretos e 10 familiares trabalhando na organização, em diferentes áreas de atuação.

A empresa encontra-se na fase de *Trabalho Conjunto* dentro do *Modelo Tridimensional de Desenvolvimento da Empresa Familiar* (Gersick et. al., 2006).

Jaques é o líder principal da empresa familiar. Com 61 anos, é um dos homens mais experientes no país em seu segmento de atuação. Apesar disto, porém, não é o fundador da empresa, fato que coube a uma tia sua, que liderava um grupo interdisciplinar que iria desenvolver atividades no segmento. Como seria um negócio acessório para um grupo grande de pessoas que não gozava da disponibilidade de tempo para dedicar-se da forma necessária, a tia de Jaques acabou paulatinamente adquirindo a parte de cada um dos demais sócios. Neste mesmo período, ela convidou o sobrinho, que era então proprietário de um restaurante, a trabalhar com ela. Jaques aceitou.

Em 1986, a tia de Jaques faleceu aos 63 anos. Ela não tinha filhos e desenvolveu uma relação muito próxima desde a infância de Jaques consigo e com os seus irmãos, os tratando como filhos. De forma que acabou deixando o empreendimento em testamento para Jaques e seus dois irmãos. Os irmãos, sem interesse no negócio, acabaram vendendo suas participações, transformando Jaques em único acionista da empresa.

Jaques é formado em administração de empresas e é casado há 35 anos com Dolores, que o acompanha trabalhando na firma familiar desde o início. Eles têm duas filhas que também atuam no negócio e um filho que não. Os dois genros de Jaques também trabalham na empresa familiar, assim como seu pai, que tem quase 90 anos de idade.

Jaques durante muitos anos foi o principal líder nacional da categoria, inclusive presidindo o sindicato e a associação nacional desde meados da década de 1990 até 2007. Um verdadeiro símbolo, mas que acabou – como ele mesmo afirma – por relegar sua própria empresa ao segundo plano durante este período.

A filha sucessora indicada por Jaques será chamada de Giovana. Ela tem 33 anos, é casada e tem um filho. Giovana é formada em administração de empresas, com MBA em marketing de serviços e trabalha na empresa da família desde o ano de 2002. Um dos grandes atributos de Giovana é a experiência, apesar da pouca idade: ela trabalhou com êxito em uma grande empresa multinacional e sua entrada na empresa familiar se deu após ela própria, em conjunto com os pais, decidir que seria o momento adequado.

Durante os anos que Jaques mantinha-se à frente do sindicato da categoria, Giovana liderou, em parceria com a mãe e com a irmã Leila, os projetos de expansão e desenvolvimento da empresa, sendo observada de longe pelo pai. No entanto, a partir do momento em que este “retornou” para a empresa após a saída do sindicato, encontrou um cenário diferente, sendo que estava desinformado sobre diversos assuntos em andamento. Isto causou e causa algum desconforto na sucessora, que tem a sensação de estar “voltando atrás”:

Por exemplo, meu pai era muito envolvido com o sindicato, né... Ele ficou quinze anos lá e a gente até fala que no histórico da nossa empresa o meu pai ficou 15 anos ausente, e agora, esse ano que ele voltou, ele está olhando um monte de coisas que mudaram na empresa... Mudou até muito antes de a gente ter entrado, com a nossa entrada e ele não participou, então ele está retomando tudo. Hoje a gente tem a sensação, eu e minha irmã, que a gente está voltando há 5 anos atrás, revisando tudo o que aconteceu para ele entender e daí ele dar realmente a opinião dele. Então, neste momento em que ele estava fora, que ele estava ausente, deixou a gente livre, solto e tal, então... muita coisa mudou... (Giovana, sucessora, 33 anos, Copacabana).

Além deste “retorno” de Jaques, outro fato contribuiu para causar um hiato no tratamento da questão sucessória dentro da empresa Copacabana. Em 2008, Giovana deu à luz ao seu primeiro filho. Curiosamente, neste mesmo ano, Leila, sua irmã não sucessora que trabalha na empresa, também deu à luz após apenas alguns meses, trazendo mais um neto para Jaques e Dolores.

Na divisão de atribuições dentro da empresa, Jaques, por conta de seu grande conhecimento do segmento, atua no direcionamento estratégico. Dolores, a esposa, é encarregada da área financeira, tendo a colaboração de Leila. Giovana dedica-se a diversos projetos da empresa e mostra ter crescente conhecimento do todo da organização. Atua prioritariamente na área de RH, de marketing e financeiro e patrocina projetos inovadores dentro da firma.

Uma das questões mais preocupantes comentadas por Giovana é sua tremenda dificuldade de comunicação na relação pessoal e profissional com o pai, sendo que existe uma sensação de culpa e de falta de legitimidade presente na sucessora, o que provoca dificuldades em relação à transparência necessária neste tipo de relação. Além disso, uma das principais preocupações de Giovana é sobre a questão do número de familiares que atuam na empresa, embora nem ela, tampouco o pai, sintam-se à vontade para negar uma vaga de emprego para algum parente, o que causa diversas preocupações em relação à situação futura da empresa frente às demandas da família.

Quadro 17: EMPRESA COPACABANA – Principais dilemas identificados na perspectiva do pai-sucedido e da filha-sucessora

PERSPECTIVA DO PAI-SUCEDIDO (Jaques, 61 anos)	PERSPECTIVA DA FILHA-SUCESSORA (Giovana, 33 anos)
<ul style="list-style-type: none"> • A relação futura entre as irmãs dentro da empresa familiar, sem a sua presença; • O “momento certo” para a passagem do bastão para o sucedido e para o sucessor – os temores e anseios de ambos frente à “hora H”. 	<ul style="list-style-type: none"> • O “dito” e o “não dito” em relação ao pai e a preocupação frente às suas percepções (receio de magoar, receio de ser percebida como gananciosa); • A empresa como uma “solução de vida” para os membros da família (pai, mãe e filhos) e para os agregados (genros e outros familiares), independente de qualificação; • A sensação de culpa e/ou de falta de legitimidade a partir da perspectiva sucessória; • A necessidade de se conduzir a sucessão de forma profissional ante aos “fantasmas pessoais” dos envolvidos e a busca de consenso a qualquer preço.

4.3. ARPOADOR

A empresa denominada Arpoador tem gestão e controle familiar. Fundada em 1983, tem 83 funcionários e três familiares atuando na diretoria da organização. A empresa teve no ano de 2007 um faturamento de R\$ 6,3 milhões.

É possível dizer que a Arpoador encontra-se no último estágio do *Modelo Tridimensional de Desenvolvimento*, na perspectiva da família, que é exatamente a fase de *Passagem de Bastão* (Gersick et. al., 2006)²⁶.

A empresa Arpoador foi fundada por um empreendedor experiente e que já militou em diversos segmentos diferentes. Será chamado de Elton, hoje com 77 anos. Embora ainda tenha papel relevante dentro da empresa familiar, Elton já se afastou das obrigações do dia-a-dia da firma. O fato que desencadeou o processo de afastamento de Elton foi um problema cardíaco que este sofreu alguns meses antes da entrevista, que o colocou em grave risco de morte. Com idade avançada, Elton, apesar de bastante ativo, decidiu que não deveria esperar mais e apressou a sucessão, tanto do ponto de vista patrimonial (fez, em vida, a doação das ações da empresa através do regime legal), assim como da gestão dos negócios. Ele mesmo afirma: “quando você começa a se preocupar com a morte, você começa a se preocupar com a sucessão... Comigo foi assim”. (Elton, sucedido, 77 anos, Arpoador)

O sucessor definido por Elton é Nilo. Solteiro e com apenas 30 anos, Nilo é o único filho do segundo casamento de Elton, que teve dois filhos do primeiro matrimônio: Maurício, 52 anos, e Mathias, 51. A atual esposa de Elton não atua na empresa, e a mãe de Maurício e Mathias faleceu alguns anos atrás.

Apesar da pouca idade, Nilo vem provando suas habilidades práticas na condução do negócio, além de uma sólida formação acadêmica. Ao contrário do pai, que não conseguiu ter formação superior, Nilo é bacharel em duas áreas distintas: administração de empresas e arquitetura, conhecimento este que ele aplica de forma efetiva na gestão da empresa, sob a supervisão já distante do pai. O filho participa desde 1996 do negócio familiar, ou seja, desde os 18 anos de idade.

Já no período de preparação para a faculdade, Nilo demonstrou traços de sua personalidade:

Quando eu tinha 17 anos, meu pai tentou me dar uma pressionada. [...] Ele falou: “se você fizer administração e medicina eu te dou uma Porsche”. Na época, para um moleque de 17 anos, há de convir que era um incentivo grande para fazer... para resolver fazer medicina né, só que eu bati o pé. Ainda naquela época [...] ele falou assim “se você fizer administração e

²⁶ Dentre o universo pesquisado, a Arpoador é a única empresa que se encontra neste estágio.

engenharia eu te dou a Porsche também”. Eu falei, “não, meu sonho é ser administrador, eu vou fazer administração e vou fazer bem feito”. Morreu ali o assunto [...] (Nilo, sucessor, 30 anos, Arpoador).

Uma das questões mais delicadas que vem sendo enfrentada por Nilo diz respeito à sua relação profissional com seus dois meios-irmãos, ambos com aproximadamente 20 anos de idade a mais do que ele próprio. Filhos do primeiro casamento do pai, os irmãos de Nilo têm um comportamento instável, para que se diga o mínimo.

Mathias, 51 anos, tem um perfil próprio. Não se formou e tampouco desenvolve qualquer atividade profissional. É acionista da empresa, mas não participa da gestão, embora, recentemente, Elton já tenha tentado fazer com que nela trabalhasse. Mas tal período foi um pesadelo para Nilo, que acabou por cogitar, inclusive, em se retirar da empresa familiar. “De repente, ficou uma situação em que eu não estava mais conseguindo ir trabalhar, foi sério assim, não conseguia vir para a empresa, estava começando a nem aparecer quase aqui”, lembra, sobre o período no qual Mathias estava na empresa. “Ele não ia com a minha cara. Ele entrava aqui e [...] trazia todo mundo para baixo”.

Após seis meses de drama, Elton decidiu retirar Mathias da gestão da firma, assegurando, contudo, o direito legal de propriedade do filho.

Já o caso de Maurício, 52 anos, é diferente. Filho mais velho, ele era o sucessor natural do pai, até que o inesperado aconteceu: em meados da década de 90, Maurício acabou saindo da empresa familiar para colocar um negócio solo na mesma área de atuação da empresa de Elton e para atender aos mesmos clientes. Ou seja, Maurício tornou-se concorrente do próprio pai que o tinha como sucessor natural.

A ambição desmedida de Maurício, entretanto, não foi longe. Ele acabou por logo fracassar em sua nova empreitada, após ter colocado o negócio do pai em situação difícil. A traição inusitada acabou perdoada por Elton, que acolheu o filho novamente na empresa da família, mas numa situação muito diferente da que anteriormente estava projetada para ele. Maurício hoje participa da empresa como sócio e como diretor, mas na prática não exerce qualquer função executiva. É um mero elemento simbólico que

assiste inerte ao desenvolvimento e crescimento profissional do irmão mais de 20 anos mais novo como sucessor indicado pelo pai.

A relação (principalmente futura) entre os irmãos dentro da empresa é uma das grandes dificuldades da Arpoador. O pai-sucedido não esconde ser este o seu improvável desejo, de que os três filhos de alguma forma consigam conviver dentro da empresa. Já o filho-sucessor tem consciência plena de que dificuldades hoje latentes podem vir à tona de forma destrutiva no futuro, principalmente a partir da ausência do pai. A situação parece ser clara para ambos.

Esta divergência [entre os irmãos] é um problema dentro da organização e esse é um problema para sempre, porque isto sempre existirá (Elton, sucedido, 77 anos, Arpoador).

Enquanto o *boss* está vivo, né, enquanto meu pai está vivo, está resolvido. [Quando ele falecer] vai piorar, vai dar alguma crise. Vejo isto com absoluta certeza (Nilo, sucessor, 30 anos, Arpoador).

Outra questão que acaba por representar uma dificuldade diz respeito à situação vivida pelo pai-sucedido de retirada da empresa. Elton mostra-se bastante perdido e de certa forma errático em relação ao seu atual momento pessoal e profissional, sem saber direito como lidar com a ociosidade e até mesmo com o grande momento profissional vivido pelo filho-sucessor, que acabou por colocá-lo numa posição praticamente desnecessária no contexto da empresa familiar.

Tal situação é vista como inevitável pelo filho-sucessor, o qual, porém, sente-se com ela desconfortável. Já o pai-sucedido sofre com a perda do status de comandante do negócio, assim como pelo fato de ter suas posições altamente questionadas pelo filho, tendo que necessariamente colocá-las para apreciação do novo comandante. Uma situação completamente *sui generis* dentro da sua vivência profissional.

Quadro 18: EMPRESA ARPOADOR – Principais dilemas identificados na perspectiva do pai-sucedido e do filho-sucedor

PERSPECTIVA DO PAI-SUCEDIDO (Elton, 77 anos)	PERSPECTIVA DO FILHO-SUCESOR (Nilo, 30 anos)
<ul style="list-style-type: none"> • O desejo próprio de que os todos os filhos estejam unidos em torno do negócio familiar frente às visíveis dificuldades práticas para que tal ocorra de forma salutar; • A postura ambivalente frente às qualidades profissionais do filho, que, ao mesmo tempo em que o fazem ter grande admiração por este, aparentemente o amedrontam também (e o “matam” para o negócio); • A dificuldade em encontrar um novo espaço a partir da crescente sensação de inutilidade advinda da perda do papel fundamental e de liderança absoluta na empresa familiar; • A vida fora da empresa familiar. 	<ul style="list-style-type: none"> • As dificuldades (presentes e possivelmente futuras) na relação com os irmãos não sucessores, dado o desejo do pai de que todos orbitem em torno da empresa familiar; • A própria ascensão profissional e pessoal frente ao envelhecimento e à decadência física e mental do pai (vida X morte).

4.4. IPANEMA

Com 57 funcionários diretos e um faturamento em 2007 de R\$ 5,9 milhões, a empresa de pseudônimo Ipanema encontra-se na parte inicial da fase denominada por Gersick et. al. (2006) como de *Trabalho Conjunto* dentro do *Modelo Tridimensional de Desenvolvimento*, na perspectiva da família.

Fundada em 1976, a empresa é comandada desde 1993 por Érico, 50 anos, um empreendedor muito ligado ao negócio. Formado em Química Industrial aos 32 anos, Érico tinha um estável emprego como funcionário público, mas, de acordo com suas próprias palavras, “não se sentia feliz lá”. Foi quando seu pai o convidou para montarem em conjunto um negócio. Érico aceitou.

Embora afirme “não acreditar muito na empresa familiar”, Érico tem toda a sua família trabalhando consigo no negócio. Marta, sua esposa, cuida da parte financeira da empresa. Seus filhos, Gustavo, 25 anos, e Michelle, 23 anos, atuam no negócio em

tempo integral, o primeiro como diretor administrativo e a segunda como diretora de marketing. Gustavo é formado em administração de empresas e trabalha na empresa da família desde 2001, enquanto Michelle é formada em publicidade e propaganda e atua na empresa desde 2000.

Gustavo é casado e Michelle é solteira. Ambos não têm filhos.

A primeira questão em relação à Ipanema diz respeito à escolha do sucessor. Questionado a este respeito para este trabalho, inicialmente Érico indicou o filho Gustavo como sucessor. Posteriormente, quando da entrevista, Érico mudou sua posição e indicou a filha Michelle como sucessora. Por fim, decidiu indicar *ambos*, visto que, em sua visão, eles têm competências complementares. De fato, sente que escolher um implica abrir mão das competências do outro. Érico considera que o filho tem bastante habilidade com números e com os aspectos tangíveis da empresa, enquanto Michelle teria mais o estilo empreendedor e criativo do pai. “A Michelle tem mais o meu perfil. Quem vai mais fazer o que eu faço é ela, então talvez eu passe para ela o negócio. O Guilherme é mais assim [...] ele é o administrador de escritório...”.

Gustavo e Michelle sempre pensaram em trabalhar na empresa. Dois anos mais velho do que a irmã, Gustavo cursou faculdade de administração de empresas e não esconde que sempre soube qual seria seu destino: trabalhar na empresa familiar. Também pelo fato do irmão ter cursado administração, Michelle decidiu fazer faculdade de publicidade e propaganda. Posteriormente, ela constatou que sentia falta dos conhecimentos da área de administração e decidiu iniciar uma especialização nesta área. Atualmente ela cursa uma especialização em Gestão de Negócios.

Porém, por conta da empresa da família, Michelle deixou outros objetivos para trás. O principal deles era a área de educação física, principalmente o sonho de ser jogadora de futebol profissional.

A minha outra ideia era fazer educação física, jogar futebol profissional e pronto, né? Mas era fora de cogitação, até porque, nossa, no cursinho, já tava precisando de gente de confiança na empresa, e eu tinha que vir. Não tinha como, a empresa tava precisando mesmo que a gente viesse. [...] Mas aí não, a empresa acabou puxando, então é só uma lamentação que eu tenho, de não poder ter ido mais cedo, sabe? Mas também eu sabia que, por mais que eu jogasse a empresa tava aqui, eu ia voltar pra empresa (Michelle, sucessora, 23 anos, Ipanema).

Michelle acabou retornando para a empresa após a tentativa frustrada de tornar-se atleta profissional.

Érico diz que seu maior desafio é despertar o interesse e o conhecimento da empresa por parte dos filhos levando-os em congressos e feiras específicas da categoria, buscando transferir para os sucessores o entusiasmo que ele próprio tem pelo negócio.

Para eles pegarem gosto, o que eu fiz? Eu comecei a levar eles nos congressos, viajar. Quem não gosta de ficar num congresso na Republica Dominicana, no Caribe, naquelas praias maravilhosas, lindas, sol, calor, verão, e você ir numa palestra ou duas palestras ali e depois ficar na praia uma semana, quer dizer, então para eles agarrarem firme o negócio, eu comecei a levar eles para o lado bom da coisa (Érico, sucedido, 50 anos, Ipanema).

Entretanto, o pai não esconde sua insatisfação com a perda de poder que está vivenciando dentro da própria empresa. Ele inclusive menciona haver um complô da esposa e dos filhos contra ele e contra suas iniciativas dentro da empresa. “Eu não consigo mais fazer o que eu quero dentro da empresa”, diz, lamentando-se.

Embora bastante jovens, os filhos, e mais especificamente o conservador Gustavo, é tido por Érico como o grande responsável por não permitir que o pai leve adiante os seus projetos. Muito embora tal postura por parte de Érico tenha inclusive um aspecto folclórico, esta situação acaba por criar certo mal-estar na empresa, quase que uma disputa de poder entre o pai e os demais familiares.

Os filhos, por sua vez, parecem coexistir bem dentro da firma, de forma que a convivência entre eles parece não ser uma ameaça para a empresa neste momento. A forma que os irmãos encontraram para conseguir conviver dentro da empresa é principalmente a de respeitar integralmente o espaço um do outro, separando de forma clara as funções de cada um.

Existe assim, uma limitação, acho que psicológica, das coisas que ela faz e das coisas que eu faço. Eu nunca entro nos assuntos dela, assim como ela não entra nos meus também (Gustavo, sucessor, 25 anos, Ipanema).

A nossa relação [entre irmãos] profissionalmente assim eu acho que é tranquila, porque a área dele, do Gustavo, é bem diferente da minha assim, então é bem tranquilo (Michelle, sucessora, 23 anos, Ipanema).

Quadro 19: EMPRESA IPANEMA – Principais dilemas identificados na perspectiva do pai-sucedido e dos filhos-sucedores

PERSPECTIVA DO PAI-SUCEDIDO (Érico, 50 anos)	PERSPECTIVA DOS FILHOS-SUCESORES (Michelle, 23 anos e Gustavo, 25 anos)
<ul style="list-style-type: none"> • Os conflitos na gestão atual dos negócios familiares (jeito de um, jeito de outro); • A sensação de perda de poder e a dificuldade em compartilhá-lo com os sucessores; • Os filhos vistos como adversários; • As diferenças de “visões de mundo” entre pai e filhos. 	<ul style="list-style-type: none"> • O silêncio frente às questões sucessórias (medo de magoar, de “querer a morte”, etc.); • Capacidade futura da empresa em gerar resultados suficientes para todos; • Os conflitos de poder dentro da empresa.

4.5. LEBLON

Uma das empresas brasileiras atualmente mais destacadas em seu segmento de atuação, doravante denominada Leblon, foi fundada em 1948 e tem a segunda geração da família no comando gerencial e acionário. Em 2007, a Leblon teve faturamento de aproximadamente R\$ 15 milhões, e na ocasião contava com 490 funcionários e 11 familiares trabalhando na organização.

A empresa encontra-se na fase de *Trabalho Conjunto* (Gersick et. al., 2006) do *Modelo Tridimensional de Desenvolvimento*, na perspectiva da família.

O principal líder da Leblon é o engenheiro civil Ernesto. Aos 59 anos, o empresário lidera o grupo de três irmãos que é proprietário da empresa fundada pelo pai há 61 anos. Ernesto é divorciado e tem quatro filhos, todos do primeiro casamento. Três deles atuam na empresa da família: Hélio, David e Inácio. Hélio e David são gerentes regionais, enquanto Inácio é o responsável pela área de TI da empresa.

Ernesto trabalhou na empresa entre 1965 a 1973, quando saiu para viver em outra cidade e exercer seu ofício de funcionário público federal. “Meus irmãos me disseram: ‘você quer estudar? Então vai estudar e deixa que a gente toma conta do

negócio aqui'. Eu me formei e apareceu uma proposta para eu ir embora e eu doido para voar, ser dono do meu nariz, me larguei daqui. Passei oito anos morando fora”, diz.

Em 1991, durante a gestão de Fernando Collor como Presidente da República, Ernesto acabou deixando o serviço público e retornando ao negócio familiar. E quando retornou, não viu nada muito diferente do que havia deixado, dezoito anos antes. “No início dos anos 90 não éramos nem mais líderes em nossa cidade. Éramos segundos, porque entrou um cara e meus irmãos comeram mosca. O cara entrou e colocou algo que não existia até então”, lembra.

A partir daí, Ernesto voltou ao seio da empresa familiar e iniciou a trajetória de crescimento e profissionalização do negócio. E embora tenha sido o mentor e grande responsável por tal mudança, recusa-se a ser tratado de forma privilegiada frente aos seus dois irmãos: Manuel e Nicanor.

Se eu disser para você que as nossas retiradas são iguais, até por que eu não me permito fazer nada que não seja em nome do grupo. Tudo é do grupo, qualquer documento, qualquer coisa que precise estar o nome dos três, eu ponho a ordem cronológica: Manuel é mais velho que eu, então é Manuel, Ernesto e Nicanor. Eu assino “diretor” como eles dois também assinam “diretor”, então não tem um diretor “maior”, com status maior. Talvez a única coisa que diferencia realmente é que minha sala é um pouquinho maior do que a deles (Ernesto, sucedido, 59 anos, Leblon).

Inicialmente, Ernesto indicou Hélio como o provável sucessor de sua atuação na empresa familiar. Posteriormente, porém, no momento da entrevista, afirmou estar em dúvida em relação ao tema, solicitando ao entrevistador que também entrevistasse David. Ernesto reconheceu méritos na atuação de Hélio dentro da empresa, porém de certa forma demonstrou preocupação por seu comportamento fora da empresa. Também se mostrou bastante satisfeito e até certo ponto surpreso com o potencial demonstrado por David em sua atuação como gerente regional, o que acabou por lhe trazer dúvidas adicionais em relação a quem deverá liderar o futuro da empresa. Por fim, com um perfil mais técnico, incluindo cursos no exterior, Inácio pode também ser uma opção futura como possível sucessor. “Eu me sinto nesse dilema de optar por um filho ou outro, mas ao mesmo tempo me sinto privilegiado de ter opções”, diz Ernesto.

Enquanto admita que Inácio “corre por fora” na disputa sucessória, Ernesto visivelmente encontra-se entre dois estilos um tanto diferentes em relação aos outros dois filhos. Hélio, 34 anos, é engenheiro civil como o pai e atua na empresa desde 1993.

Bonachão, mais experiente e com formação superior, Hélio era a alternativa natural para a sucessão, até por conta de ser o primogênito. Ocorre que outro filho, de características bastante diferentes, vem chamando a atenção do pai por sua atuação na empresa familiar. Trata-se de David, 29 anos, que, embora não tenha formação universitária concluída, demonstrou qualidades empreendedoras importantes e liderou a viabilização da primeira filial do grupo fora do estado de origem.

Então eu não tenho dúvida que o novo líder dessa história vai sair da minha linhagem e **hoje eu vivo realmente um dilema**. Eu tenho Hélio, o primogênito, bem formado, mas diria assim, não irresponsável, mas gosta da farra, às vezes se excede... E do outro lado tem um cara que não é tão bem formado, que não é tão preparado, mas é um cara que agarra com unhas e dentes a oportunidade que obteve e que segura bem, sabe levar bem, é um cara que sabe ter autoridade, é respeitado pelas suas atitudes, pelos resultados que tem obtido e faz com que a gente fique nesse dilema. Não sei qual critério vou adotar [...] Nós estamos nesse impasse, entre o Hélio e o David, com características diferentes, mas ambos com condições. Hélio, se acalmar um pouquinho, botar a cabeça no lugar, se organizar emocionalmente, é um cara que tem todas as condições de tocar, até porque ele tem outra característica que o David não tem: é um cara muito bem humorado. Isso ajuda. O David é muito fechado, ele leva a coisa tão a sério... os funcionários não olham para ele como olham para Hélio. Hélio é um cara bonachão, gozador, é o cara da brincadeira e Daniel é muito fechado. Ele leva muito a sério aquilo que ele faz e o torna um cara antipático um cara que não é todo mundo que se aproxima dele, as pessoas mantêm certa distância (Ernesto, sucedido, 59 anos, Leblon).

Seja como for, uma coisa é certa: liderada por Ernesto, a Leblon ingressou de forma definitiva no caminho da profissionalização. Tanto é que em 2006, um profissional contratado pela empresa como consultor acabou sendo admitido e alçado à posição de Gestor Executivo do grupo. A ele estão todos dentro da empresa subordinados (inclusive os filhos de Ernesto), com exceção dos três sócios. O profissional, de pseudônimo Arcádio, liderou a implantação de instrumentos importantes para a gestão operacional do grupo, entre eles o planejamento estratégico, a implantação de um sistema de metas e também a mudança dos sistemas de informação da empresa.

Tanto Hélio quanto David aceitam a subordinação e acham importante a participação de Arcádio na empresa e, assim como Ernesto, reconhecem nele uma peça importante, inclusive dentro do jogo sucessório. David, inclusive, reconhece que tem a muito a apreender com este profissional.

Eu procuro tirar o máximo de proveito dessa situação [do gestor], já que anteriormente eu não tive a oportunidade de estar no mercado de trabalho de outra empresa e tal. Pelo fato de não ter tido isso, eu tento tirar o que essa

pessoa tem, que é uma parte de experiência no mercado (David, sucessor, 29 anos, Leblon).

Uma das grandes vitórias da gestão de Arcádio na Leblon foi exatamente de, a partir da implantação do sistema de planejamento estratégico e da definição clara de áreas e atribuições, tornar o trabalho de cada gestor, inclusive de Hélio e David, mais focado e criar um ambiente no qual todos pudessem sentir-se mais recompensados a partir dos resultados obtidos em suas áreas específicas dentro da empresa.

Hélio comenta: “sou muito mais feliz [após a chegada do gestor] porque, a partir do momento que se organizou a estrutura da empresa, eu deixei de ser aquele cara ‘Bombril’ e passei a ter a orientação, ‘você é isso e você tem que dar conta disso’. E aí toquei o que eu precisava”.

Ele continua:

Parece que foi o divisor de águas [a entrada do gestor], porque a gente passou a diariamente usar as ferramentas da gestão, fazer planejamento para o ano seguinte, estratégias nos moldes de um programa estratégico, mesmo que nem todos os gestores conhecessem o processo profundamente. Eu tinha a visão do MBA no qual eu tinha visto planejamento estratégico, eu estava fazendo trabalho de conclusão de curso também voltado para isso, mas a coisa... O próprio processo de planejamento estratégico da empresa vem se aprimorando ano a ano (Hélio, sucessor, 34 anos, Leblon).

Uma das questões futuras que preocupam a todos os entrevistados da empresa Leblon diz respeito ao papel de cada familiar dentro do contexto da empresa. Como representante líder da segunda geração, Ernesto reconhece que o aumento dos membros da família é uma das questões a serem trabalhadas dentro da organização.

Hoje somos três, vem de meu pai que era um, hoje nós três [filhos], Manuel tem dois [filhos], Nicanor tem dois, você já vê que vai para sete, então nessa geração aqui isso vai para 30, talvez aí 30 pessoas. Então, como separar? Talvez aí vá para o grande o grande desafio, como separar o acionista do gestor. Para mim esse é o grande nó da questão, é fazer com que alguns se convençam que será sempre acionista, terão seus dividendos no momento propício, e o gestor é aquele que tem aptidão para isso, é aquele que se preparou para isso (Ernesto, sucedido, 59 anos, Leblon).

Apesar de altamente profissionalizada dentro do segmento e do fato de Ernesto ter passado recentemente por uma situação grave de saúde, ficando entre a vida e a morte e por alguns meses afastado da empresa, não há dentro da Leblon qualquer formalização de processo sucessório e tampouco discussões específicas e formais neste sentido entre pai e filhos. O pai admite que tenha dificuldade em abordar o tema, enquanto os filhos manifestam preocupação com o estado de saúde do patriarca.

Quadro 20: EMPRESA LEBLON – Principais dilemas identificados na perspectiva do pai-sucedido e dos filhos-sucessores

PERSPECTIVA DO PAI-SUCEDIDO (Ernesto, 59 anos)	PERSPECTIVA DOS FILHOS-SUCESSORES (Hélio, 34 anos, e David, 29 anos)
<ul style="list-style-type: none"> • Dúvidas sobre quem será o sucessor da empresa (três filhos em boas condições); • O aumento exponencial no número de familiares (transição da segunda para a terceira geração) e as dificuldades inerentes a isto; • O papel do filho sucessor e dos filhos não sucessores e dos demais acionistas; • Dificuldades em planejar a própria sucessão. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de clareza em relação ao processo sucessório. Falta de discussões em família sobre o tema e de um cronograma; • Ausência de definições em relação à questão da propriedade dos negócios (falta de formalização entre os irmãos-proprietários); • A necessidade de se gerir a empresa profissionalmente em relação ao respeito devido para com a família.

5. ANÁLISE DOS DADOS

5.1. PRINCIPAIS DILEMAS IDENTIFICADOS NOS CASOS ESTUDADOS

De forma previsível os dilemas de pais e filhos a partir da perspectiva sucessória dentro da empresa familiar são diferentes, tanto em si quanto em suas próprias origens. Identificam-se, principalmente nos filhos-sucedores, que muitos de seus dilemas pessoais frente a este tema são decorrentes dos próprios dilemas que estes identificam nos pais-sucedidos. Por exemplo, o filho-sucedor, a partir da identificação de uma eventual dificuldade do pai-sucedido em se desapegar de suas atribuições no negócio em seu favor, pode, a fim de evitar uma disputa com o pai, sublimar seu desejo de passar a liderar a empresa, deixando tal função ao pai até que este, de forma espontânea, abdique do posto em seu favor. Ocorre que, em muitos casos, a abdicação não ocorre espontaneamente ou demora demasiadamente, por conta do próprio dilema paterno, criando, em decorrência e a partir disto, um dilema no filho-sucedor entre a frustração de não assumir o negócio e o receio de “tirar” o posto de liderança de seu próprio pai (Kanitz apud Melo e Menezes, 2008; Kets de Vries, Carlock e Florent-Treacy, 2009).

Em geral, a maioria dos dilemas identificados nos pais-sucedidos diz respeito aos conflitos pessoais vivenciados a partir de sua perspectiva de mudança de papel no negócio, na família e eventualmente na própria questão da propriedade, o que confirma a correção sobre o entendimento das empresas familiares a partir da perspectiva do *Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar* (David e Tagiuri, 1989) e do *Modelo Tridimensional de Desenvolvimento da Empresa Familiar* (Gersick et. al., 2006). Igualmente, percebe-se que alguns dilemas de pais e filhos são bastante semelhantes entre si. Aparentemente, temos tal situação quando nos focamos nos dilemas conceituais (em relação à própria família e à empresa, por exemplo) e não exatamente nos dilemas pessoais, visto que estes últimos têm um tanto a ver com o momento de vida pessoal que cada sujeito está passando.

Dentro das empresas estudadas e das entrevistas com os pais-sucedidos e com os filhos-sucessores por estes indicados, foram identificados de forma majoritária os seguintes dilemas em relação à perspectiva sucessória:

5.1.1. Principais dilemas dos pais-sucedidos

Foram identificados nas entrevistas com os pais-sucedidos das empresas objeto deste estudo os seguintes dilemas principais: (a) definições e indefinições frente à questão sucessória; (b) o papel do filho-sucessor e não sucessor na empresa familiar; (c) a postura ambivalente frente ao filho-sucessor; (d) a perda de um papel fundamental no cotidiano do negócio; e (e) os novos caminhos pessoais e profissionais pós-sucessão.

A seguir, cada um deles serão expostos em maiores detalhes.

5.1.1.1. Definições e indefinições frente à questão sucessória

Então, eu acho que tem que identificar quem é o sucessor, quer dizer... **Eu acho que essa também é uma responsabilidade de quem quer ser sucedido** (Heitor, sucedido, 70 anos, Leme).

Dentre as principais questões trazidas pelos pais-sucedidos participantes da presente pesquisa estão as dificuldades que os mesmos vivenciam referentes às definições e indefinições em relação à questão sucessória. Mais especificamente, talvez um dos principais dilemas inicialmente identificados seja o da escolha do filho-sucessor da empresa familiar, haja vista que em nenhuma das empresas pesquisadas tinha-se a situação de filho único. Ou seja, nas situações pesquisadas, a partir da escolha de um “filho-sucessor” dentro da organização, automaticamente ter-se-á também presente a figura do “filho não sucessor”, o que pode se dar de forma harmônica, como pode também gerar situações potencialmente conflituosas na mesma.

Neste sentido, pôde-se identificar que, das cinco empresas pesquisadas, em três delas – Leme, Copacabana e Arpoador – os pais-sucedidos tinham bem definida a questão da liderança principal futura a ser direcionada para um dos filhos. Já nas outras

duas empresas pesquisadas – Ipanema e Leblon – os pais-sucedidos mostraram-se bastante indecisos em relação à escolha do filho-sucessor, em ambos os casos inclusive voltando atrás na indicação dada previamente à entrevista pessoal.

Percebe-se que nas empresas onde os filhos-sucessores já estão escolhidos, os pais-sucedidos tinham idades que variavam entre 61 e 77 anos. Já nas duas empresas onde houve indefinição por parte dos pais-sucessores em relação à escolha do filho-sucessor, a idade de ambos era respectivamente de 50 e 59 anos. Esta situação pode indicar certa dificuldade de sujeitos mais jovens em definir esta delicada questão antes de determinada faixa etária, notadamente a terceira idade, na qual eles próprios estejam se sentindo mais preparados para dar andamento à própria sucessão dentro do negócio. Igualmente, percebe-se que nas duas situações de indefinição identificadas, os pais-sucedidos têm mais de uma opção viável para a escolha do futuro sucessor, o que não ocorre nas três empresas onde o filho-sucessor já foi definido.

Ward (2004) cita que pesquisas apontam que perto de um terço de todos os proprietários-diretores de empresas com idade acima de 60 anos ainda não têm em mente quem será o sucessor do negócio.

Dentre as razões para a escolha do filho-sucessor, identificam-se aspectos como formação, experiência, esforço, vocação e também a falta de outras opções viáveis para exercer a função.

Escolhi Giovana porque a acho mais preparada. Não só o que ela estudou, como ela trabalhou fora daqui... Ela trabalhou fora, numa multinacional, mas chegou um ponto lá que ela disse “olha, aqui eu não tenho mais o que oferecer, a não ser que eu saia do Brasil. Acho que está na hora de eu ir trabalhar com vocês”. Foi uma posição dela, não uma coisa que eu coloquei (Jaques, sucedido, 61 anos, Copacabana).

Eu o escolhi como sucessor porque ele se preparou para isso, trabalhou em diversos setores, na parte administrativa, na parte financeira, analisou as coisas, trouxe uma série de modificações que ele implantou... **Foi ele que modificou uma série de coisas espetaculares** (Elton, sucedido, 77 anos, Arpoador).

Agora, também, entregar a quem? Exigir de quem não tem? Porque aí tem a questão da vontade e vocação. Eu acredito nisso: tem que ter a vontade e a vocação [...] Eu acho que a Karla tem vontade e vocação... E ela tem a estrutura para isso. A Karla tem coragem de ir para frente (Heitor, sucedido, 70 anos, Leme).

Nas empresas onde houve indefinição dos pais-sucedidos em relação à escolha do filho-sucessor, percebem-se situações diferentes. Em uma delas, denominada

Ipanema, há uma preocupação maior do líder em ser e *parecer* equânime no tratamento aos filhos que atuam no negócio familiar. Em outra, Leblon, o pai-sucedido não demonstra preocupação visível em como tal escolha será percebida pelos filhos. Porém, em ambos os casos, os pais-sucedidos têm dúvidas sobre quem poderia desenvolver melhor o papel de líder principal na organização sob diferentes aspectos, competências e habilidades pessoais e gerenciais. Na empresa Ipanema, é notório o desejo do pai-sucedido em ter no sucessor alguém com características parecidas com as suas, assim como dividir por hora as responsabilidades de forma informal, sem definir exatamente quem será o líder principal da empresa no futuro. Já na Leblon, Ernesto, o pai-sucedido pensa diferente: “procuro no meu gestor hoje qualidades que eu não tenho. Por exemplo, se eu colocar um gestor conciliador, eu acho que não estou fazendo muita coisa. Eu quero um gestor que faça aquilo que eu não sei fazer, ou que eu faça mal”.

No caso da empresa Ipanema, por exemplo, a indefinição sobre o sucessor na cabeça do líder principal parece ser grande. Ao ser contatado para ser entrevistado para a presente pesquisa, o pai-sucedido, Érico, indicou preliminarmente o filho Gustavo como sucessor. Porém, *durante* a realização da entrevista propriamente dita, sem aviso prévio, repentinamente mudou de opinião, indicando a filha Michelle com sucessora. Por fim, acabou por propor um modelo de cogestão entre os filhos para o futuro, que, embora possa ser viável, mostra toda a sua indefinição em relação ao tema e o desejo de que o sucessor tenha perfil semelhante ao seu:

A Michelle é que vai **me representar no futuro**, o Gustavo é o administrativo da empresa, mas a Michelle é que **vai fazer a minha parte de investimento** em coisas novas, novas ideias, ela já está fazendo isto (Érico, sucedido, 50 anos, Ipanema).

Olha, eu acho que quem tem mais o perfil de empreendedor na empresa é a Michelle, **quem tem mais o meu perfil, quem vai mais fazer o que eu faço é ela**, então talvez passe para ela o negócio. O Gustavo ele é mais assim... como é que eu vou dizer, ele é o administrador assim de escritório... ele faz todas aquelas coisas que eu não tenho condições de fazer. Agora, **a minha área de empreendedorismo, de criar, de fazer, de ir atrás, é a Michelle...** A Michelle é mais dinâmica, nessa parte mais criativa (idem).

Eu imagino que eles [Gustavo e Michelle] se completam, sabe, um com a parte administrativa e ela com a parte do empreendedorismo. Então, eu acho que eles se completam, então eu acho que os dois vão tocar junto o negócio. Eles já estão fazendo isto mesmo. **Eu acho que a Michelle tem mais o meu perfil, ela vai ficar no meu lugar**, no que eu faço hoje, mas o Gustavo é a cabeça do negócio aqui, da parte administrativa (idem).

As personalidades deles são diferentes, o Gustavo é mais pacato, mais tranquilo, ele pensa mais para falar, ele raciocina mais, demora mais para

tomar uma atitude. A Michelle não, a Michelle já é mais rápida, ela pensa rápido, já resolve... **Então, o Gustavo tem ideias boas, só que ela que põe em prática, sabe como é** (idem)?

Mas esta sucessão aqui eu acredito que **vai parar na Michelle e no Gustavo** (idem).

Já Heitor, pai-sucedido da empresa Leme, parece regozijar-se pelo fato da filha ter características *diferentes* das dele:

[Karla] é uma edição melhorada. É uma pessoa que escuta, que não chuta, que é uma característica minha que é negativa, que é a coisa mais superficial, entendeu? Eu sou às vezes mais superficial, que estou tentando, tento... Eu, por exemplo, quero aprender piano, quero passar de piano a maestro, então fico sem paciência de... Ela tem paciência, eu não tenho, quer dizer, tem características diferentes das minhas. [...] **Eu acho que ela não tem os grandes defeitos que eu tenho e tem melhores características.** [...] Eu acho que ela tem as características de empresária e não é exatamente como eu sou não (Heitor, sucedido, 70 anos, Leme).

Ao contrário das empresas anteriores, na Leblon a situação é diferente. Ernesto, o pai-sucedido, tem dúvidas em relação às opções disponíveis, representadas por seus filhos Hélio e David.

Hélio seria o sucessor “natural” da empresa. Primogênito, tem boa formação teórica (inclusive é engenheiro civil como o pai) e trabalha no negócio familiar desde 1993. Acompanhou Ernesto no desenvolvimento de suas atividades na empresa em busca do acelerado processo de crescimento obtido nos últimos anos. De boa comunicação, agregador e bem-humorado, Hélio tem muito do perfil pessoal do próprio pai.

David tem outro estilo, diferente até mesmo de Ernesto. Um pouco mais fechado, é objetivo e tido pelo pai como “mais sério” na condução de seus assuntos, visto que Hélio, conforme afirma Ernesto, “gosta da farra”. Com forte espírito empreendedor e mais jovem do que Hélio, acabou se destacando na empresa e a ele foi confiada a nova e mais importante investida do grupo além do estado de origem. David aceitou o desafio, mudou-se de cidade e não decepcionou, tendo, nas palavras do próprio pai, agarrado com “unhas e dentes” a oportunidade. Neste sentido, hoje David encontra-se em vantagem na corrida sucessória:

É aquela história, a gente tem que analisar a coisa de uma forma positiva, **a gente lastima porque surge o dilema, mas é ao mesmo tempo salutar, porque vem a opção, junto com o dilema vem a solução.** Eu não me preocupo por Hélio, porque se a opção for outra, foi porque ele não foi suficientemente competente, diligente para ser o escolhido, então não me

preocupa muito não. **Eu acho que eu estou inclinado hoje a optar por David.** Eu me sinto mais seguro, eu acho ele mais determinado e isso eu acho que é uma qualidade muito boa do gestor, a determinação de fazer as coisas acontecerem, de controlar mais, ser até certo ponto seguro na condução do negócio. Eu me sinto nesse dilema de optar por um filho ou outro, mas ao mesmo tempo me sinto privilegiado de ter as duas opções (Ernesto, sucedido, 59 anos, Leblon).

Ao contrário de Érico da empresa Ipanema, Ernesto não vê possibilidade de um sistema futuro de gestão compartilhada na empresa familiar e é afirmativo no sentido de que, em sua visão, é necessário haver um único líder principal, fato inclusive apoiado por ambos os filhos.

Acho muito complicado isso. Essa coisa de compartilhamento eu não vejo com bons olhos não. Até porque são pessoas diferentes. **E eu não acredito nessa coisa de compartilhamento.** Eu acho que comissão boa é comissão de um. Eu acho que está decidido, está decidido. Manda implantar e acabou (Ernesto, sucedido, 59 anos, Leblon).

Outra questão importante identificada na pesquisa diz respeito à falta de transparência com que, em geral, o processo sucessório é conduzido nas empresas estudadas. Neste sentido, uma das principais situações admitidas pelos pais-sucedidos é que existe pouca formalização em relação ao processo sucessório, seja em relação às questões gerenciais, seja no que diz respeito à situação patrimonial. São raras as conversas familiares sobre o tema e, quando estas acontecem, ocorrem por acaso, sem qualquer planejamento ou pauta. Parece ser bastante difícil tratar do tema sucessório em família. A maioria dos pais-sucedidos concorda que a responsabilidade principal pela condução do processo sucessório é sua, porém reconhece que o assunto não é tratado de forma clara dentro do ambiente da família empresária:

Eu acho o seguinte: existe uma confiança, mas existe um relacionamento não formal. **Tem que formalizar mais a relação entre os familiares.** [...] A maior parte da responsabilidade dessa informalidade é minha. Formalizando, você corta um pouco a parte negativa (Heitor, sucedido, 70 anos, Leme).

[Sobre se conversam sobre o processo sucessório em família] Desta maneira que você está colocando, não... Mas acho até interessante colocar isso, “daqui a cinco anos, daqui a dez anos” (Jaques, sucedido, 61 anos, Copacabana).

Acho que tem que ser uma coisa formal, regular (idem).

Não conversamos sobre isso, sucessão, é um negócio bem amador, sabe, não está sendo profissional... **Não tem nada programado, nada planejado** (Érico, sucedido, 50 anos, Ipanema).

Formalmente não. **Não existe nada, o processo não foi deflagrado, não se conversa sobre isso. Mas lógico que isso é uma coisa que me preocupa.** A gente tem toda uma vida dedicada a esse negócio, talvez até meus irmãos mais do que eu, porque eu saí um período, e depois voltei. E a perpetuidade

do negócio preocupa. E passa necessariamente por uma sucessão da liderança maior (Ernesto, sucedido, 59 anos, Leblon).

As razões para a falta de abordagem deste tema são controversas. Os filhos admitem ter muita dificuldade em falar sobre o assunto sucessório com os pais, até porque em geral temem ser vistos como gananciosos ou como se estivessem de certa forma interessados na saída paterna do comando dos negócios. Pelo menos não querem ser percebidos desta forma. Os pais, em geral, parecem não entrar no tema até que um fato externo (em geral oriundo de doença ou risco iminente de morte) os obrigue a disparar o processo. Ou seja, enquanto estão com a saúde em ordem ou com uma idade aceitável, acabam deixando este tema de lado.

Não existiu ainda nenhuma conversa que nós estamos no limiar [da sucessão], **até porque eu me considero um cara que ainda tem algum tempo, se bem que às vezes essas coisas, a gente é atropelado, como me aconteceu há dois anos.** Mas assim não existe nada formalizado nesse sentido, o que existe é que foram dadas atribuições a cada um deles [filhos]. Eu tirei todos eles do meu encargo diretamente, passei para o gestor executivo e ele também está encarregado de observar. E assim, em algum momento, não sei qual, a gente vai ter que começar a pensar isso, entre meus irmãos entre meus sócios essa coisa não foi ainda conversada objetivamente. A gente sempre conversa, mas de uma maneira bastante informal, sem se prender a tempo ou formalização desse assunto (Ernesto, sucedido, 59 anos, Leblon).

O caso de Ernesto é interessante. Tendo estado entre a vida e a morte há dois anos, o empresário acabou sendo obrigado a se afastar da empresa familiar por alguns meses, antes de poder retornar, depois de longa e lenta recuperação, a qual incluiu dez dias de coma, trinta de hospitalização e mais noventa dias de recuperação em casa, até que fosse possível o seu retorno para a organização.

Em decorrência, surge o clássico questionamento: “qual a lição disso tudo para ele? O que mudou em sua vida?” Ernesto parece sincero ao afirmar que “a princípio a gente pensa em muita coisa... ‘Eu tenho que aproveitar mais, não sei o quê, mas depois você começa a entrar na rotina de novo’”.

Seus filhos, porém, acham que o pai poderia se preservar um pouco mais na empresa. Hélio e David argumentam que Ernesto poderia trabalhar um pouco menos a fim de preservar mais a sua saúde já fragilizada. “Se ele fosse um cara que não tivesse problema de saúde, por mim ele ficava até os 70, 75, 80 [anos]... Eu não tenho nenhuma pressa nesse processo”, argumenta Hélio.

Por outro lado, na empresa Arpoador, um repentino problema de saúde com o pai-sucedido de 77 anos deu início à transferência da propriedade e também do comando da gestão da empresa da família. Já em idade avançada, Elton decidiu formalizar a divisão patrimonial das ações da firma após descobrir um grave problema em seu coração. Fato agravante a fim de apressar a decisão é que o mesmo tem filhos de dois ramos familiares distintos, oriundos de dois casamentos.

Eu tive agora esse problema no coração... Eu não morri por sorte [...] Então, eu verifiquei a fragilidade da vida, que você corre o risco de uma hora para outra morrer. **Aí fiquei apavorado, de começarem a se digladiar e a empresa ir por água abaixo.** O que eu fiz? Eu falei: “bom, vou transferir para vocês a empresa” e fiz isso, dei a parte de cada um, aquilo que tinha direito (Elton, sucedido, 77 anos, Ipanema).

No entanto, o filho-sucedor Nilo parece ter desempenhado papel importante ao influenciar e de certa forma apressar a decisão do pai. Filho único do segundo casamento de Elton, porém com dois meios-irmãos do primeiro casamento do pai, Nilo percebeu a partir da doença do pai que era hora de assumir a liderança para evitar dificuldades ainda maiores, principalmente em função da relação delicada que mantém com seus irmãos.

Ele teve um problema [no coração] que também impactou... Eu tive a ferramenta para falar: “pô, pai, então vamos decidir, vamos decidir agora o que tem que fazer”. **Ele teve que fazer uma angioplastia, ficou no hospital e viu a morte de perto.** Quando ele viu a morte de perto, ele falou: “eu tenho que preparar a minha família para este momento” [...] Foi uma demanda minha. Eu acho que ele queria fazer isso, mas eu pressionei um pouco, eu sinto que pressionei, **pressionei porque eu vi a situação pro meu lado que seria mais difícil ainda do que é hoje** (Nilo, sucessor, 30 anos, Arpoador).

Nilo diz que já havia pensado em propor ao pai que este passasse a dirigir sozinho a empresa familiar, sendo que o filho se dedicaria a outros projetos, mas acabou desistindo. A “pressão” que Nilo diz ter colocado em Elton para que definisse de uma vez a situação se deu porque o filho estava visivelmente preocupado com a idade e com a situação de saúde do pai, além de ter preocupações adicionais em como seria o futuro na empresa familiar sem a presença do patriarca.

Se eu não fosse do jeito que eu sou, na empresa quem estaria tomando todas as decisões seria o meu pai. **Eu forcei a situação pra chegar neste ponto [de sucessão].** Comecei a puxar, pegar a rédea da mão dele e trazer para mim... Se eu não tivesse feito isto, estava na mão dele. Com a participação toda dele, ele seria o único e irrestrito dono de tudo... Foi muito da minha postura (Nilo, sucessor, 30 anos, Arpoador).

5.1.1.2. O papel do filho-sucessor e não sucessor na empresa familiar

[sobre quais as principais dificuldades para a implantação do planejamento sucessório] **Olha é talvez mais do que preparar o teu sucessor, talvez o trabalho nosso seja de preparar aqueles que não serão sucessores.** Quando eu digo preparar eu digo fazê-los compreender aquela situação. De fazê-los enxergar que aquela solução é melhor para o negocio, que você não só quer preparar a pessoa que irá suceder no negócio que você deixa, mas preparar aqueles que não foram os eleitos para que de uma forma ou de outra contribuam para o negócio (Ernesto, sucedido, 59 anos, Leblon).

A sucessora, que é a Karla, está habilitada a... vamos dizer assim, a ter capacidade de... de gerir o negócio sozinha, vamos dizer assim... **Se bem que são duas irmãs...** (Heitor, sucedido, 70 anos, Leme).

A partir da perspectiva sucessória, um dos dilemas mais presentes nos pais-sucedidos entrevistados diz respeito ao papel do filho-sucessor e do filho não sucessor, porém atuante na empresa familiar. Identifica-se facilmente o porquê da grande preocupação dos pais neste sentido, haja vista que na “dupla função” de pai e empresário, o sucedido encontra-se igualmente preocupado com ambas as situações em relação aos filhos. Destarte, é só observar a declaração de Hélio, pai-sucedido da empresa Leme, transcrita acima. Ao mesmo tempo em que o “empresário” Hélio tem consciência de que Karla é a pessoa indicada ao posto de sucessora, o “pai” Hélio lembra, como que numa advertência a si próprio, que se trata de “duas irmãs”. Ou seja, Hélio terá que dar solução a ambas as situações, de acordo com as duas perspectivas.

Assim, muito embora seja fundamental a escolha acertada do filho que sucederá o pai na liderança dos negócios, é também deveras importante definir adequadamente o papel que os filhos não sucessores e mesmo os demais familiares terão no novo formato empresarial, visto que, mesmo atuando em funções não diretivas, estes podem ter atuação relevante em relação ao sucesso ou fracasso futuro da empresa familiar.

Passos et. al. (2006) ressaltam a importância do papel dos herdeiros não sucessores da empresa familiar. Alertam que, em geral, duas são as possibilidades para o filho não sucessor: (a) buscar a realização em sua própria carreira, colaborando com a empresa exclusivamente no papel de sócio; e, (b), boicotar as ações do irmão-sucessor, a partir de sentimentos de inveja e rancor por não ter sido “o escolhido”. Há ainda os casos – presentes nos achados desta pesquisa – em que o herdeiro não sucessor continua

a trabalhar na empresa familiar, o que significa desafios específicos para a família empresária.

Dentro deste contexto, identifica-se na pesquisa realizada um desejo por parte da maioria dos pais-sucedidos de que a vida profissional dos filhos orbite em torno da firma familiar e que estes encontrem uma forma de convivência na mesma. Igualmente, a grande maioria dos pais sucedidos tem plena consciência que tal feito pode ser dos mais difíceis e, inclusive, levar a empresa futuramente ao fracasso.

Não é muito fácil. **Outro dia, numa reunião, eu disse: “olha, assim vocês não vão longe”**. Eu pretendo trabalhar esta questão, basicamente porque eu acho que a única coisa que pode dar errado na empresa é essa questão da sociedade entre as duas (Heitor, sucedido, 70 anos, Leme).

A partir das dificuldades encontradas, a falta de diálogo e transparência nas famílias em relação ao processo sucessório dentro da empresa é preocupante e acaba por trazer e fazer crescer diferentes ideias e reações em relação ao tema por parte dos filhos sucessores, os quais, por sua vez, temem abordar o tema, sob pena de serem tachados de gananciosos ou de sedentos de poder por parte dos pais e dos irmãos.

Conforme afirma Giovana, da empresa Copacabana: “fica aquela coisa assim, se eu tomar essa iniciativa, é porque eu sou muito interesseira, sabe? Estou interessada em quê? No meu quinhão, na minha parte dessa estória? É uma sensação de ganância e tal, então eu não vou tocar no assunto”.

O fato é que embora os pais-sucedidos saibam ser sua a responsabilidade e liderança sobre este assunto, são os filhos que ficam num processo de indefinição (e, conseqüentemente, de ansiedade) pela não resolução do tema. Até porque é o futuro dos filhos que em princípio está em jogo.

Na empresa com pseudônimo Arpoador há uma situação de grave risco, mas mesmo assim o pai-sucedido não esconde seu desejo de que os três irmãos possam trabalhar em conjunto a fim de levar adiante a sociedade familiar. Nesta situação, Maurício, 52 anos, e Mathias, 51, filhos do primeiro casamento do sucedido Elton, foram preteridos na escolha como sucessores por Nilo, 30 anos, filho do segundo casamento do pai.

A maior qualificação e preparo de Nilo frente aos irmãos é clara. Nilo, por exemplo, apesar da pouca idade, é bacharel em administração de empresas e arquitetura, enquanto nenhum dos outros irmãos tem formação superior. Na esfera prática, a diferença é igualmente abismal. O irmão mais jovem vem desenvolvendo atividades altamente produtivas na empresa familiar desde 1996, capacitando-se e consolidando de forma inquestionável sua posição como sucessor natural do pai. Situação completamente oposta à dos irmãos. Mathias, por exemplo, nunca trabalhou e, mesmo já tendo adentrado a meia-idade, vive dos rendimentos que auferia da herança deixada pela mãe falecida e os oriundos da própria empresa familiar. Já Maurício, que outrora esteve sendo preparado por Elton para sucedê-lo, acabou traíndo o pai de forma impiedosa em meados dos anos 1990, abrindo concorrência direta com a empresa da família e desta retirando boa parte da clientela. Na sequência, o filho-pródigo acabou falindo a própria organização, sendo readmitido generosamente pelo pai para uma nova oportunidade na empresa da família.

A seguir, o episódio da traição de Maurício, textualmente lembrado por Elton, o pai-sucedido:

Pego o meu filho Maurício, que é o mais velho, e falei para ele: “filho, você vai começar no setor de vendas. Eu quero que você fique no setor de vendas porque é um setor importante, **eu quero uma pessoa de confiança**”. Fazia questão da presença dele em todas as coisas, discutia com ele: “filho, agora estou pensando em fazer isto, por isso e isso...”, tentando prepará-lo para o negócio... Era o filho mais velho. Comecei a visitar os diretores de empresas, sempre com a presença dele, porque eu queria que ele fizesse este trabalho. [...] Comecei a ter os maiores clientes trabalhando comigo. **O que meu filho faz? Sai da minha organização, sai da organização na qual ele estava trabalhando, e vai junto a estes clientes, trazendo clientes para ele**, dizendo que eu não tinha condições de atender, dizendo uma série de coisas desagradáveis até e pega para ele isso aí... Ele fazia os contatos com a maioria dos clientes, era o homem que tinha contato direto. Eu fiquei... **Foi uma das coisas mais desagradáveis que aconteceu na minha vida com relação a problemas familiares...** Você imagina uma traição destas, né? Bom, ele infelizmente ganhou muito dinheiro, mas como era um dinheiro que entrava fácil, e ele não se estruturou para fazer o serviço, **acabou no fim se perdendo, perdendo toda a clientela, até sujando o nome, e ficou numa situação difícil...** Bom, esta foi uma coisa terrível que aconteceu na minha vida...

Ele teve problemas enormes depois de algum tempo, e voltou, veio para a organização se lamentando da atitude que tomou por tudo o que aconteceu, e **como filho, eu não podia deixar de dar uma outra oportunidade e dei**. Mas já não tenho mais aquela segurança com ele... Mostrou arrependimento, mas não consigo imaginar que a coisa não possa acontecer de novo.

A lógica seria, pela idade, pela vivência dos problemas da empresa, que ele fosse o meu sucessor, mas hoje ele está lá encostado. **Falei: “se você quiser ter algo seu, você se mantém na empresa”**. É sócio da empresa, coloquei como sócio para garantir o futuro dos meus netos. Disse: “mesmo que você

não venha trabalhar, a participação nos lucros você terá”, mas ele quer trabalhar. O outro [Mathias] já não quer trabalhar, o outro quer só participação, em São Paulo, está estudando... **Eu gostaria que ele estivesse aqui... Mas não é o que ele quer.**

O Maurício está numa situação, e eu fiz de castigo mesmo, coloquei ele dentro da empresa, mas sem função nenhuma... Ele vê o irmão administrar. **O Nilo é que está tocando a empresa** (Elton, sucedido, 77 anos, Arpoador).

Apesar do triste episódio descrito e de todos os indícios de que seus filhos podem ter problemas entre si no futuro, Elton ainda nutre esperanças de que os três irmãos possam conviver pacificamente dentro da empresa, mesmo na sua ausência, embora não negue ter muitas preocupações em função disto. Para piorar, além da traição passada de Maurício, Nilo, o sucessor escolhido, tem péssima relação com Mathias, seu outro meio-irmão, inclusive a ponto de cogitar sua saída da empresa quando Mathias esteve trabalhando na mesma: “Fiquei mal assim... Falei: ‘estou a 12 anos trabalhando aqui’, de repente ficou uma situação em que eu não estava mais conseguindo ir trabalhar. Foi sério assim, não conseguia vir para a empresa, estava começando a nem aparecer quase aqui”, lembra Nilo.

Na oportunidade, a atuação de Mathias dentro do negócio foi um desastre e Elton acabou demitindo-o após alguns meses, praticamente criando uma situação de ruptura na família, embora conseguindo fazer com que Nilo desistisse de sair da empresa.

Ele não fazia nada e ainda ficava fazendo fofquinhas dentro da empresa. Foi por isso que eu o chamei e disse: **“você está fora do negócio e só tem duas opções: ou fica como sócio e não vem mais para a empresa, não trabalha, ou eu vou te colocar para fora da empresa”**. E ele trouxe o advogado e o advogado disse: “o que o teu pai está te oferecendo você não vai conseguir lá fora” (Elton, sucedido, 77 anos, Arpoador).

Ainda neste sentido, o pai partilhou as ações da empresa em vida de acordo com o regime legal, doando 50% das mesmas para sua esposa e mãe de Nilo e 16,66% das ações para cada filho, portanto deixando desde já Nilo e sua mãe com 2/3 do capital da firma. Em que pese todo este imbróglio, Elton ainda tem expectativas que contextualmente parecem irreais, no sentido de que haja uma possibilidade de convivência futura harmoniosa entre os irmãos dentro da empresa familiar.

A minha maior preocupação agora é o entendimento entre os três... É fazer com que eles se entrossem, com que se entendam, com que eles não fiquem se digladiando porque o Nilinho tem uma superioridade, está com uma condição de mando, **mas eu sinto que os outros não estão satisfeitos com isto** (Elton, sucedido, 77 anos, Arpoador).

[sobre se acha que os três irmãos vão conseguir se acertar dentro da empresa] Isso é o meu sonho, que eles descubram... O Nilo não vê segurança nas atitudes dele [Maurício]... O outro [Mathias] está no abandono completo... (idem).

Eu estou na expectativa, **porque se ele [Mathias] vier para cá**, como o Maurício está se entrosando também, eu tenho certeza que dependendo das funções, do serviço que ele terá de fazer, ele vai... **O Nílinho está desesperado** quando eu falo isso, eu falo: “filho, eu sei disso, eu sei... Filho, é preferível você ter ele colaborando do que você ter ele como inimigo” (idem).

Passos et. al. (2006) colocam como fundamental a questão da legitimação dos sucessores na gestão frente às demais lideranças da família empresária, a fim de se prevenir futuros conflitos. Davis (2007) sugere que não se tenha na empresa pessoas que previamente já se apresentem como problemáticas ou de difícil relacionamento, sugerindo que nestes casos o pai-sucedido providencie outro tipo de patrimônio (que não ações na empresa) para satisfazer sua obrigação legal e parental para com o filho citado em relação à herança.

Gersick et. al. (2006) ressaltam que muitos pais inadvertidamente acreditam que o modelo de sociedade entre irmãos é único a partir da segunda geração. Ou seja, o modelo de proprietário-controlador deveria necessariamente ser seguido por outro modelo – bem mais complexo – de sociedade entre irmãos. Tal não corresponde à realidade. Em verdade, a geração mais velha precisa esclarecer o que desejam para o futuro da empresa em termos de estrutura de sociedade, a partir da cultura da empresa e dos indícios que percebem nos próprios familiares. Ou seja, é possível manter a estrutura de proprietário-controlador, mesmo a partir da segunda geração. Tal feito pode ser alcançado oferecendo alternativas patrimoniais aos filhos não sucessores (imóveis, títulos de liquidez imediata, etc.), ou mesmo estes podem decidir vender sua participação acionária herdada na empresa por conta do maior interesse e competência do sucessor, voltando a organização ao estágio de proprietário-controlador.

É bom que os membros da geração mais velha tenham claro para si mesmos se querem que todas ou quase todas as suas ações passem para um sucessor – situação que torna desnecessária a concordância e a participação dos acionistas minoritários (caso existam) –, ou se querem considerar alguma forma de Sociedade entre Irmãos – **onde a colaboração é necessária** (Gersick et. al., 2006, p. 207).

Esta possibilidade de manter a estrutura de proprietário-controlador mesmo na segunda geração não foi exposta pelos pais-sucedidos nas entrevistas realizadas. Para estes, embora seja conhecido o papel do “sócio não gestor” na empresa familiar (como o

caso de Mathias (Arpoador), não foi identificada eventualmente a possibilidade de que o filho não sucessor não receba como herança ações da firma, mas sim outro tipo de patrimônio, a fim de lhe conceder as condições necessárias para uma trajetória mais independente e igualmente prevenir litígios na esfera do negócio. Percebe-se que existe por parte dos pais o desejo ou quiçá um sentimento de obrigação não somente para com todos os filhos, mas para com os familiares como um todo, inclusive genros e noras, de possibilitar que a vida destes possa orbitar em torno da firma, em que pese isso trazer várias possibilidades de conflito e fracasso. Desta forma, muitos sucedidos citaram esta situação como razão de preocupação com o futuro da organização.

Agora, veja bem, existem genros e noras, de maneira que não se pode... Na minha opinião, você tem que proteger (Heitor, sucedido, 70 anos, Leme).

Os agregados, esses são os complicados. Os irmãos se dão bem e sempre vão se dar bem, o problema é os agregados... Aí também tem que arrumar emprego para eles, vão trabalhar junto na empresa, aí o negócio começa a complicar (Érico, sucedido, 50 anos, Ipanema).

[...] não é problema dos irmãos, é o cunhado que vem depois, é a cunhada que vem depois... (idem).

Pior do que isto, no entanto, é que muitos têm consciência que a relação com os familiares – mesmo os de parentesco mais distante – dentro da empresa não segue e possivelmente não seguirá um padrão essencialmente profissional, pois tal situação poderia criar problemas de descontentamento dentro da família que não são de fácil resolução.

Ernesto, por exemplo, cita um exemplo típico:

Nós temos um sobrinho... Ele não se encaixou [na empresa] de jeito nenhum e nós terminamos dando a seguinte solução: **“você vai para casa, vai continuar recebendo seu salário, mas não queremos mais você aqui”**. Esse tá recebendo para não atrapalhar, mas esse é sobrinho a gente pode fazer isso, mas têm certas pessoas que a gente não pode fazer isso... Essa acomodação é perniciosa, ela dá um mau exemplo. [...] Pode ruir [a empresa] por conta disso, e veja bem, muitas vezes e a gente tem que admitir isso, se fosse pela pessoa do meu irmão eu tenho certeza que ele acataria uma decisão mais drástica, mas ele é casado, tem uma mulher, e essa mulher que dorme com ele toda a noite, tá lá né, e é difícil... Eu sei por que eu também sofro disso (Ernesto, sucedido, 59 anos, Leblon).

Desta forma, o sobrinho citado, mesmo sem atuação nem propriedade na empresa, acaba por orbitar em torno dela, criando, no mínimo, um desconforto nos demais familiares, tanto nos que atuam na empresa, quanto nos que nela não trabalham diretamente, assim como nos funcionários não familiares.

Em pelo menos uma das demais empresas pesquisadas, os familiares “agregados” (genros e cunhados, principalmente) também acabam por fazer parte do negócio familiar. Em que pese terem muitas vezes papel importante na empresa, com funções relevantes, como, por exemplo, ocorre na empresa Copacabana, onde os genros, maridos das duas filhas do pai-proprietário, estão atuando ativamente na empresa familiar, a principal dificuldade está na forma como esta situação é conduzida. Em geral, não há uma relação ortodoxa e formal de trabalho nestes casos, visto que se coloca como prioridade a relação e o bem-estar familiar, mesmo que isto eventualmente possa criar dificuldades dentro da operacionalidade da organização. Jaques, pai-sucedido da Copacabana, reconhece que a relação acaba misturada: “como é que dou uma bronca ou mando embora?”, questiona ele. Giovana, a filha-sucessora da mesma empresa, admite que seja praticamente impossível adotar uma postura normal nestes casos em que tenha que manter uma posição hierárquica de comando frente ao cunhado, por exemplo. “Eu estou sendo supersincera em assumir, eu acho que não é nada profissional isso, mas eu teria muita dificuldade”.

Outra questão que representa verdadeiro dilema para os pais-sucedidos diz respeito a como lidar com a perspectiva do filho não sucessor, ou aquele que não estará exatamente numa posição de comando dentro da empresa familiar. Dentre as empresas pesquisadas, apenas uma cogita utilizar o sistema de gestão compartilhada entre os irmãos, talvez não por acaso a que tem o pai-sucedido mais jovem (50 anos). É possível que tal situação represente muito mais do que um desejo ou uma grande indefinição do pai-sucedido em relação ao futuro, até por conta do fato de ainda não ter parado para pensar mais a fundo sobre quem deve ser a melhor alternativa para sucedê-lo. Em outras duas empresas, os próprios pais-sucedidos reconhecem que pode haver ressentimento nos filhos não sucessores a partir da escolha de outro irmão para exercer o comando da organização. Por fim, em duas empresas (Leme e Copacabana), os sucedidos não acreditam que este será um fator de conflito no futuro. É importante notar que tais empresas têm mulheres como sucessoras e não sucessoras.

Com três filhos teoricamente aptos a serem os sucessores do negócio familiar, Ernesto, da empresa Leblon, pode ser visto numa posição privilegiada de possibilidade de escolha. Entretanto, vive um dilema no sentido de que, independentemente da escolha, reconhece que haverá ressentimento por parte do não escolhido. “Vai ter

ressentimento. O trabalho vai ser convencer esse não escolhido de continuar fazendo seu trabalho. Colaborando”, diz. Continua ele: “vai haver ressentimento, não tenho dúvida, até porque isso é uma reação humana. Agora, eu acho que dá para convencê-los que a escolha foi feita de forma justa, de uma maneira correta”, racionaliza Ernesto ao deparar-se com seu dilema.

Em suas manifestações, os filhos de Ernesto têm posição diferente do pai quanto a isto. Em que pese Hélio mostrar tacitamente que tem a expectativa de ser o comandante futuro, tanto ele quanto David (que hoje é o favorito do pai, embora isto ainda não seja de conhecimento dele próprio e tampouco de Hélio) declaram estar prontos para atuar sem ressentimentos caso não sejam os escolhidos.

A coisa é muito tranquila, cada um sabe o espaço que tem, cada um sabe o que tem que fazer e acredito que se chegar ao ponto de até ter que se eleger um dos três para administrar, ser o “cabeça” do negócio, ser a pessoa que vá responder pelo negócio, eu acredito que se chegar nesse ponto que está fatalmente um dia para chegar, a coisa vai ser feita de uma maneira bem tranquila e com respeito e aceitação daquela situação. Eu acredito muito nisso, **eu acredito que terá que haver dentre os três um líder**, uma pessoa que realmente seja o que tenha a voz, a palavra final dentro do negócio (David, sucessor, 29 anos, Leblon).

O caso da empresa Arpoador é bem mais delicado neste aspecto. Talvez o grande papel de Elton neste momento seja mediar e administrar a divergência existente e latente entre os irmãos. Filhos de casamentos diferentes e com perfis opostos, o potencial de conflito entre eles é grande. A partir de todas as evidências e mesmo que esteja longe de ser o seu desejo de pai e empresário, Elton é obrigado a reconhecer que os filhos não sucessores podem exercer um papel pouco colaborativo no futuro da organização familiar:

O Nilinho está sempre com o pé atrás porque ele não acredita no irmão. Esse é um gerador de problemas, é isso. E o outro que está em São Paulo então, ele não quer ouvir mais, porque ele no começo fez de tudo para que o irmão viesse trabalhar e eu sou testemunha, mas o irmão... porque ele sabia que era a minha vontade. E falei: “filho, vocês são irmãos, a empresa é de vocês, ela será de vocês futuramente, não adianta esta ciúmeira, não adianta querer ser rebelde porque ele é filho de outra mãe e não da tua, não adianta nada disso, essa é a realidade, então vamos procurar fazer com que a coisa funcione bem, para que vocês se entendam”. E depois ele disse: **“pai, eu não tenho mais condições de ficar aturando desaforo, eu acho que eu não mereço e não tem razão disso”** (Elton, sucedido, 77 anos, Arpoador).

O meu receio é a interferência dos irmãos, por isso eu estou garantindo a ele [Nilo] a maioria, para ter autoridade, para ter o voto dele, **e se precisar eliminar os irmãos, ele tem condições de eliminar.** Uma das coisas que o

Mathias falava é o seguinte: “eu não sei, na sua ausência, quando o senhor... se o senhor morrer, é capaz dele me tocar para fora no dia seguinte” (idem).

Se Elton tem esperança que o pior pode não acontecer, esta não é corroborada pelo filho-sucessor. Nilo tem *certeza* que as dificuldades vão surgir e de forma preocupante, principalmente a partir do eventual falecimento do pai. O que lhe dá alguma tranquilidade é o fato de, juntamente com sua mãe, deter a maioria das ações da empresa.

As preocupações de Nilo parecem fazer sentido. Tanto Maurício, o irmão mais velho, quanto Mathias têm estilos de vida completamente diferentes do seu e ambos são mais de vinte anos mais velhos. Nilo afirma gostar de Maurício e dos três filhos dele, seus sobrinhos, mas classifica o irmão como “megalomaniaco”. Já Mathias não conta com qualquer sentimento positivo por parte de Nilo. “Este só sabe incomodar”, diz.

A partir da transferência das ações da empresa feita pelo pai, Nilo sentiu-se mais seguro em relação ao seu futuro:

Eu nunca faria mal para eles [irmãos]. Eu gosto dele [Maurício] como irmão e vou fazer a empresa dar frutos, seja para minha [família], para os meus sobrinhos que eu amo, para o meu irmão, para o meu outro irmão... **Se fosse em condições de igualdade [acionária], eu já estava procurando o que fazer**, porque eu saberia que não daria para depender disso aqui para o futuro (Nilo, sucessor, 30 anos, Arpoador).

Além da questão de como se dará o relacionamento futuro entre os irmãos, alguns sucedidos demonstraram preocupação com o provável aumento da família ao longo das gerações, além dos já citados genros e noras que acabem por se agregar ao espectro familiar. Neste sentido, é também abordada a usual incapacidade da empresa familiar em produzir crescimento no mesmo ritmo no qual a família cresce e a necessidade de geração de resultados financeiros também.

Preocupa mesmo é a relação que vai ter depois, porque é aquela estória, hoje sou eu e a Dolores, amanhã... Eu tenho duas filhas, cada uma casou... ainda tem um solteiro. [...] **Começa a aumentar o número de pessoas que tem que viver daquilo**, né... É complicado, bastante complicado... (Jaques, sucedido, 61 anos, Copacabana).

O outro atributo negativo importante que eu poderia atribuir é o crescimento da família e daí a família que eu to falando é a família economicamente ativa, onde você tem que forçadamente adequar certas situações. Aqui a gente costuma dizer que “**não existe parente, não existe aderente, quero que seja competente**”, mas essa coisa tem limite agora mesmo... (Ernesto, sucedido, 59 anos, Leblon).

5.1.1.3. A postura ambivalente frente ao filho-sucessor

Eu costumo brincar que o meu maior concorrente hoje é o meu filho, é o Gustavo, o meu maior concorrente hoje, porque ele pensa totalmente ao contrário de mim, ele é a água e eu sou o vinho (Érico, sucedido, 50 anos, Ipanema).

Uma das principais questões identificadas dentre os sucedidos entrevistados para o presente trabalho diz respeito à postura ambivalente dos mesmos frente ao filho-sucessor. Ou seja, a partir da perspectiva sucessória na empresa familiar, nota-se em alguns casos que as mesmas características do filho-sucessor que são vistas com admiração e respeito por parte de pais-sucedidos podem igualmente trazer à tona nos mesmos sentimentos de inveja ou medo, ocasionando a postura ambivalente e, inclusive, certa rivalidade.

Então eles [filhos] tomam decisões, então esse meu problema com eles aí é que eu não consigo mais fazer o que eu quero dentro da empresa, muitas coisas que eu quero é porque eu larguei mesmo, coloquei eles na chuva, tem que se molhar, e fizeram um monte de besteira, mas aprenderam com os erros e, graças a Deus, dá tempo de corrigir, **dá pra suportar os erros deles, dá pra suportar os erros deles** (Érico, sucedido, 50 anos, Ipanema).

É ótimo que ela [sucessora] seja independente, só que acaba atrapalhando a evolução da empresa... Mas **por outro lado** eu acho bom, porque tem personalidade própria, ela tem personalidade própria (idem).

A cada dia que passa, **eu fico mais tranquilo com eles**, em termos de sucessão (idem).

Neste ponto, Érico representa claramente um dilema sério do empreendedor sucedido: a ambiguidade nutrida pelo filho e sucessor. Notadamente, tal situação tem a ver com o que Erikson (apud Gersick et. al., 2006) descreve como a luta interna do sucedido entre o “senso de integridade” e o “senso de desespero”, abordada previamente. Lansberg (1988) também destaca que os sentimentos ambivalentes são os principais responsáveis pela frequente relutância do sucedido em planejar a inevitável transição sucessória.

Nomear sua filha como sucessora atende o desejo do fundador de “fazer algo” sobre o problema da continuidade. Sabotar passivamente o desenvolvimento profissional da filha contempla a necessidade do fundador de permanecer no controle da firma. Os dois tipos de comportamentos

impedem qualquer movimento real em direção a um planejamento sucessório factível (Lansberg, 1988, p. 121-122)²⁷.

Como se pode observar, não há saída satisfatória para uma situação que se mostra penosa e constrangedora para o sucedido, configurando-se como um dilema vivido mesmo que para ele não se configure como tal. A partir do crescimento profissional e da aquisição de conhecimentos mais aprofundados sobre o segmento de atuação e a própria empresa, o filho-sucessor tende a se posicionar de forma independente em relação às ideias outrora dominantes e incontestáveis dos pais-sucedidos, assim como ter interesse em colocar em prática as suas próprias ideias. Desta forma, a visão dos pais-sucedidos em relação aos filhos pode passar a se dar como se a geração mais nova fosse “contestadora” ou “teimosa”, ocasionando, em casos mais graves, uma verdadeira competição geracional e familiar por poder dentro da empresa familiar, principalmente à medida que a geração mais jovem vá galgando passos e adquirindo legitimidade na organização. É importante lembrar que a geração mais antiga em geral nunca esteve acostumada a ter suas posições questionadas dentro do espectro da empresa familiar.

Assim, a visão de Érico sobre a questão é aprofundada por este e corroborada por outros pais-sucedidos:

Eu quando falo pra você que o Gustavo é o meu maior inimigo aí dentro, ele compactua com a Michelle e com a Marta e aí eu não consigo executar aquilo que eu quero, **a barreira é ele** aqui dentro. Então o que você tem que fazer? Então tem que achar uma solução e trilhar o caminho deles (Érico, sucedido, 50 anos, Ipanema).

Estou tendo uma coisa que eu nunca tive na vida, **estou tendo um opositor**. Ele está numa coisa de contestar... e eu tenho que engolir o sapo (Elton, sucedido, 77 anos, Arpoador).

A questão da divisão de poder também parece afetar sobremaneira a visão do pai-sucedido. Nos dois casos onde esta situação foi mais claramente identificada (Arpoador e Ipanema), os pais sucedidos estavam nos dois extremos em relação à idade (77 e 50 anos, respectivamente), porém ambos detêm elevadíssimo espírito independente e empreendedor. No primeiro caso, o sucedido encontrava-se um tanto conformado com a perda de poder para o filho mais jovem, embora demonstrasse mal-estar pela forma como o sucessor interagira consigo na empresa da qual paulatinamente

²⁷ Tradução livre

vinha se afastando. Já em relação à empresa de pseudônimo Ipanema, o ainda jovem sucedido demonstrava um grande descontentamento com o que ele qualificou como “complô” contra si próprio dentro da organização. Agir racionalmente em prol da continuidade da empresa, quando isso aponta para a exclusão de modo concreto ou fictício – “você se sente fora” – é algo que se faz acompanhar de sofrimento ao sucedido. Ainda mais que, lembrando Bauman (2007a, p. 10), na condição de “*free-choosers*”, este deve suportar plenamente as consequências de suas escolhas. O mesmo autor também aborda o medo intermitente de ser “deixado para trás” (2005, p. 17).

Então, às vezes você se sente, quando está transferindo a tua... digamos assim, a sucessão, está transferindo a empresa para eles, você se sente fora, meio peixe fora d'água [...] Então eles se reúnem e **fazem um complô contra você** (Érico, sucedido, 50 anos, Ipanema).

O nosso relacionamento é bom, só que agora estão unidos, os três, contra mim, **então eu sinto que os três estão unidos contra mim**, não sei por que, mas estão unidos [...] Só que estou sendo muito tolhido aqui dentro, muito tolhido demais, eles estão tirando espaço de mim... Até que uma hora eu vou bater na mesa e dizer assim “não, vai ser assim e acabou!” (idem).

Disse: “filho, eu admito que você seja contra aquilo que eu estou propondo. Só não posso imaginar que você, em 5 minutos, teve a capacidade de analisar aquilo que eu levei um mês para poder fazer. Então, eu acho que não pode ser desta maneira, você não pode dar uma opinião tão rápida assim”. **Quando a ideia é levada pelo pai, isso deve ser algum problema psíquico**, algum problema interno que ele tenha (Elton, sucedido, 77 anos, Arpoador).

A questão é que ao longo de suas vidas estes sujeitos empreendedores usualmente desenvolveram-se de forma independente e autônoma, onde não havia outro caminho a trilhar senão o por eles definido. São verdadeiros *self made men*. Aliás, em muitas ocasiões, a solidão (e certa onipotência) abatem-se sobre a personalidade empreendedora, que acaba por acostumar-se com esta forma de proceder. Assim, seguindo a tese de que a empresa, a partir da transição sucessória para os filhos, deixa de ser “de dono” ou, segundo Gersick et. al. (2006), de um “proprietário-controlador”, e passa a ser “de sócios”, ainda segundo os mesmos autores, “sociedade entre irmãos”, há alguma dificuldade destes empreendedores em enxergarem claramente este novo momento empresarial, o que pode inclusive acarretar problemas de sensação de legitimidade e autoconfiança nos filhos-sucessores.

Em consequência, é possível perceber em alguns casos, que os empreendedores e os sucessores desenvolvem sentimentos de rivalidade e inveja, o que pode ocasionar dificuldades graves no âmbito da empresa. Conforme lembram Gersick et. al. (2006, p.

209), “os empreendedores tendem a ser personalidades narcisistas, que não acham fácil dividir as luzes da ribalta com outra pessoa, mesmo sendo esta um filho ou uma filha”. Os mesmos autores relembram a história bíblica do Rei Saul e seus esforços para destruir Davi, jovem e popular guerreiro que gozava de tanta popularidade que o rei temia que acabasse por lhe tirar o trono. Também existe, na mitologia grega, a clássica tragédia de Édipo Rei, na qual, ao contrário, o filho Édipo mata o pai e casa-se com a mãe.

Às vezes inclusive é perceptível certa dificuldade dos pais-sucedidos entrevistados em verem nos filhos-sucessores profissionais legítimos e no mesmo nível hierárquico do que eles próprios. Aparentemente, a partir disto, há um profundo conflito de identidade no sucedido (Ward, 2004). Em alguns destes pais-sucedidos, como Érico (Ipanema), identifica-se uma sensação ambígua, como se o fato do(s) filho(s) o tratar de igual para igual dentro da empresa familiar representasse um entrave para a relação de ambos. Érico não esconde a sua irritação com o fato.

Era tudo comigo e agora mudou (Érico, sucedido, 50 anos, Ipanema).

Então, ela [Michelle] não gosta do jeito que eu ajo com ela e daí? Eu não gosto do jeito que ela age comigo, entendeu? **Se fosse uma secretária, seria mais fácil pra mim:** “faça isso, isso, isso e deu” (idem).

Elton, da empresa Arpoador, por sua vez admite que a sensação de não ser mais a única palavra decisória dentro da empresa lhe incomoda um tanto. Porém, mesmo com desconforto, ele diz aceitar abrir mão do poder em favor do filho-sucessor, buscando legitimá-lo mirando o futuro da organização:

Coloco [as determinações] em discussão, mas mesmo assim, **nunca aconteceu isto na minha vida**, desde que eu me entendo por responsável pelos empreendimentos, **de ter que colocar uma ideia minha para que seja julgada e analisada**. Eu estou fazendo isso agora porque eu sei que aí está a possibilidade do sucesso no futuro deles, porque se eu começasse a tirar a autoridade dele e fazer a imposição daquilo que eu quero, a personalidade dele vai ficar ferida, perante os outros, perante o irmão, perante os próprios funcionários... Então eu procuro não fazer... Tem momentos que não é agradável, mas eu engulo sapo para o bem da empresa (Elton, sucedido, 77 anos, Arpoador).

Em que pese esta atitude aparentemente altruísta deste pai-sucedido, seu modo ambíguo frente ao tema evidencia o dilema vivido diante da própria resistência em abrir mão da autoridade no negócio em favor do filho em condições de sucedê-lo.

Ressaltando o poder da “última palavra” que ainda lhe resta, Elton constrói um modo possível de enfrentamento do dilema, buscando negar o sofrimento que lhe é inerente:

Sabe por que é tranquilo? Porque eu sei que... **eu tenho o mando da empresa ainda**, o negócio está na minha mão, se eu falar “não faça, não quero, não quero” é ainda isto que vai prevalecer. Estou tranquilo porque eu estou vendo que a coisa está tendo continuidade, está saindo como aquilo que eu idealizei (Elton, sucedido, 77 anos, Arpoador).

Cabe ressaltar que, embora Ipanema e Arpoador estejam em estágios diferentes do *Modelo Tridimensional de Desenvolvimento*, conforme Gersick et. al. (2006), as perspectivas dos empreendedores sucedidos (com idades bastante diferentes) em relação ao tema guardam semelhança entre si.

Esta situação, entretanto, não é regra. Heitor, por exemplo, da empresa Leme, mostra-se recompensado com sua sucessora, Karla. “A entrada da Karla foi fundamental até para manter a empresa, não só para suceder. [...] Ela está trazendo este espírito necessário. Já estamos batendo bola de igual para igual”, diz. “Apesar de eu ser o dono e tudo, não estou tomando decisão sem levar em consideração [a opinião das filhas] e estou me dando bem por isto”.

Outro ponto importante neste contexto da dinâmica sucessória nas empresas pesquisadas diz respeito à postura dos pais-sucedidos em relação à figura de autoridade que representam. É fato que, com exceção de Érico e Elton, nenhum dos demais pais-sucedidos abordou de forma explícita o tema. Nas entrevistas com os filhos-sucessores, porém, fica claro que alguns destes têm presente o dilema que a transferência de poder na situação sucessória representa para o pai. É também notório que o dilema paterno possivelmente desencadeie um dilema pessoal no sucessor e até mesmo certa mágoa. Ou seja, fica explícito que o dilema do pai produz um dilema decorrente no filho.

Gersick et. al. (2006) apontam as diferenças entre o poder monocrático que geralmente caracteriza a fase de proprietário-controlador e o “poder por comitê”, que é normalmente como a empresa familiar opera durante ou após uma transição para sociedade entre irmãos. Neste sentido, um ponto identificado em algumas empresas é que alguns pais-sucedidos acabam por transferir apenas, segundo definiu a sucessora Michelle (Ipanema), “a parte bobinha da empresa”, reservando para si próprios a exclusividade sobre as decisões de vulto da organização, mesmo no caso de oposição na família.

O meu pai, entre aspas, ele tem minha mãe que está e sempre esteve do lado dele, **mas ele reinou sozinho este tempo todo** e não que ele tenha... Assim, “ah, ele não quer dividir o poder”, não isso, mas é difícil você dividir a tomada de decisão, você participar todo mundo da sua tomada de decisão. Era mais prático antes para ele, o que ele decidia, pronto. Hoje não, ele tem que trazer, tem que debater, quer dizer, o processo fica um pouco mais demorado sempre. [...] Ele dá o espaço quando é conveniente para ele. **Quando ele tem um ponto e ele não está a fim de abrir mão daquela decisão, ele não divide e pronto.** E o que a gente sempre reclama “poxa, de novo, tomou a decisão sozinho”... (Giovana, sucessora, 33 anos, Copacabana).

A parte bobinha da empresa, a parte administrativa da empresa, de quem fica na empresa, quem não fica... “Isso aí é com vocês”, porque ele nem gosta assim, sabe? Agora, quando é grande assim, um novo empreendimento, uma coisa assim, aí ele já... Eu acho X, o Gustavo acha X, minha mãe acha X, se ele acha Y é Y e acabou. **Não adianta fazer um comitê, vale o que ele achar** (Michelle, sucessora, 23 anos, Ipanema).

Outro ponto abordado pela sucessora Giovana diz respeito ao suposto “consenso” existente na empresa, que é, de fato, a seu ver, fictício:

Todo mundo reclama dele, até meus tios, a gente reclama dele pra caramba... Acho que o pior é isso, com o meu pai, a gente não discorda, ele concorda com tudo, só que ele faz do jeito dele, então não teve... não tem embate, porque eu acho que seria até... não teria essa sensação de frustração que a gente tem, se a gente sentasse e discutisse “mas eu não concordo, mas eu quero por aqui”, sabe, então eu fui um voto vencido. Eu nunca fui voto vencido, **ele está sempre do meu lado, mas quando foi pôr em prática, saiu do jeito dele...** (Giovana, sucessora, 33 anos, Copacabana).

Lansberg (1988, p. 126) destaca que “fundadores debatendo-se com a sucessão com frequência experimentam poderosos sentimentos de rivalidade e inveja em direção aos sucessores potenciais”. Fato este que é observado na empresa Arpoador, onde Nilo, o filho-sucessor, percebe, segundo suas próprias palavras, um “conflito constante” no pai em relação à passagem de poder na empresa familiar. “É um duelo com ele mesmo. Um duelo com ele mesmo e um duelo comigo, porque ele é muito competitivo, eu também sou, então sou muito parecido com meu pai”, diz. “Eu sinto que, para ele, cada decisão que eu tomo é um conflito. Eu sinto isto”.

Prossegue Nilo:

O difícil para ele é realmente passar o poder de uma maneira mais tranquila assim... **Ele, ao mesmo tempo, que ele deixa [eu] tomar a decisão, reluta em aceitar a minha decisão** e fica numa... Eu percebo nele um conflito constante: “pô, deixo o cara fazer do jeito dele, ou o seguro e faço do meu jeito?” [...] Dos irmãos, sou o que mais bato de frente com ele. Eu bato de frente mesmo, eu falo, ponho a minha ideia, defendo a minha ideia até o último com ele, então é um conflito constante dentro da empresa. Mas saio daqui, eu até sento no colo do meu pai, então é... não levo este conflito que tem dentro da empresa. [...] É uma luta para ele, é uma luta porque às vezes

eu falo um negócio e tal... de repente, ele fala assim: “não tinha que pedir autorização pra ninguém, não tinha que discutir nada com ninguém, já tinha feito do meu jeito”. **Você vê que é um conflito constante dentro dele.** [...] Na verdade, me incomoda o fato... quando ele implica comigo, mas eu sei que isso é mais difícil pra ele do que é pra mim. Então, eu meio que relevo... Ele está dentro do conflito dele, ele está dentro do conflito e eu estou por fora... Eu, na verdade, lido bem com o fato de ter que pedir para ele a benção, eu não tenho necessidade nenhuma de mandar sem pedir a benção, entendeu? (Nilo, sucessor, 30 anos, Arpoador).

5.1.1.4. A perda de um papel fundamental no cotidiano do negócio

Eu estou entusiasmado em fazer isso aí. Eu fiz a fôrma, serrei, preguei, mostrei ao carpinteiro como era... O Nilinho não aprovou, não aprovou por enquanto, mas eu sei que ele vai aprovar, estou conversando com ele... Então, por isso que eu criei, **fico sem fazer nada** (Elton, sucedido, 77 anos, Arpoador).

Fico de lado às vezes, ainda brinco, “pô, tão me deixando de lado, **já não tenho mais serventia aqui dentro...**” (Érico, sucedido, 50 anos, Ipanema).

A partir da perspectiva da sucessão, uma das situações mais delicadas e que devem ser enfrentadas pelo pai-sucedido é o processo no qual este vai perdendo o papel fundamental que antes desempenhava no negócio familiar. Nunca é demais lembrar que, em geral, a empresa familiar foi concebida, nasceu e se desenvolveu sob a tutela de um personagem central, com frequência o próprio fundador, em geral com fortes características empreendedoras, que passou a tratá-la muitas vezes de maneira indiferenciada, ou seja, sem a consciência real sobre os limites entre a sua própria identidade e a da empresa.

Sonnelfeld e Spence (1989), em sua pesquisa, fazem um paralelo entre os líderes carismáticos comandantes de empresas e seus feitos heroicos, denominando-os, a seguir, de herois. Estes herois, segundo os autores, relacionam a perspectiva da aposentadoria com a da chegada da velhice e muitas vezes, por conta disto, resistem à aposentadoria, prolongando suas carreiras e buscando com isto minimizar os traumas relacionados à terceira idade. Sonnenfeld (1988) afirma que, ao deparar-se com a aposentadoria, o “herói” perde o sentido de “eu próprio”, porque sua vida laboral transcende o trabalho, detendo também um papel fundamental na sua própria autoestima. Assim, o “herói” é colocado no ostracismo, algo ao que não está absolutamente acostumado, significando um tipo de morte.

Sendo assim, não surpreende que os sucedidos, usualmente os criadores das empresas familiares e grandes responsáveis pelo seu desenvolvimento, tenham dificuldade em abrir mão do poder no negócio em favor da sucessão e mais especificamente do filho-sucessor, a fim de que o mesmo possa continuar a se desenvolver de forma independente e dinâmica. É evidente que tal situação pode ocasionar um processo de luto ou mesmo uma “crise de identidade” no sucedido, principalmente quando não se dá via um processo sucessório planejado e pensado de forma a tornar suave e sem sobressaltos a transição de liderança dentro da organização.

Na pesquisa realizada, foi possível encontrar diferentes maneiras dos sucedidos encararem a perda em maior ou menor grau de poder dentro da empresa familiar, uma transformação que pode levá-los a se tornarem elementos figurativos dentro do próprio negócio que outrora conceberam e desenvolveram, no que Bauman (2008) define como *morte metafórica*. Alguns sucedidos entendem ser este um processo natural e que a partir dele devem se reorganizar pessoalmente e as suas vidas, de acordo com esta perspectiva. Outros mostram maior dificuldade em lidar com esta situação, demonstrando um suposto desdém pela empresa ou atribuindo a uma necessidade intrínseca da firma ou a eventuais questões de mercado a justificativa para a pouca evolução do processo sucessório.

Eu hoje estou com tempo sobrando porque elas estão assumindo a maior parte. Eu acho que se crescer – e tem potencial para crescer – vai ter trabalho pra mim também. **Mas hoje, teoricamente, tem pouco trabalho pra mim** (Heitor, sucedido, 70 anos, Leme).

Na hora que você consegue separar as tuas angústias desta questão, você se sente bem. **Você pode até se sentir mal pela tua impotência, pela tua incapacidade**, mas vai se sentir bem pela potência do outro (idem).

Minha empresa poderia estar melhor e se estivesse melhor eu já estaria passando pra eles [filhos]. Eu vejo que não, hoje eu tenho que adequar mais um pouco para passar para eles... é... equacionar um pouco mais, eu estou... Eu vejo hoje o futuro da minha empresa (Jaques, sucedido, 61 anos, Copacabana).

Dentro deste contexto, outro fator que veio à tona nas entrevistas com os pais-sucedidos diz respeito à mudança de papel deste dentro da empresa familiar. A maioria das empresas pesquisadas (Leme, Copacabana, Arpoador e Ipanema) é originária da fase de proprietário-controlador (Gersick et. al., 2006), sendo que, nesta fase, as decisões geralmente são muito centralizadas na figura do dono. Quando há a entrada de sucessores no negócio, principalmente a partir do momento em que estes passam a ter

voz ativa na empresa familiar, passamos a ter um modelo de compartilhamento de poder e de decisões mais discutidas, sendo que alguns pais-sucedidos se ressentem com esta situação conflituosa.

No caso de Elton (Arpoador), o dilema pessoal que ele atualmente vivencia é evidente. Ao mesmo tempo em que o pai-sucedido admitiu a mudança de papel dentro do negócio, principalmente através do ato tangível, de conteúdo legal e simbólico, de doação em vida da integralidade das ações da empresa para sua esposa e seus filhos, restou claro nos diálogos com ele a dificuldade que o mesmo tem em aceitar um papel secundário na gerência da firma.

Eu estou sentindo alguma coisa que não está... ainda não consegui aceitar muito bem... **É uma cota que eu estou fazendo certo sacrifício de ter que passar todo o poder para eles...** Não que eu passe o poder, quer dizer, eu estou vendo ordens, atitudes que eu estou dando colocadas para eles julgarem se a atitude pode ser tomada, não pode ser tomada... Eu sempre fiz o contrário: “faça isto, faça aquilo” (Elton, sucedido, 77 anos, Arpoador).

Na empresa Ipanema, o pai-sucedido Érico também diz aceitar a situação, mas mostra certo inconformismo com a mudança de seu papel dentro da organização: “Na verdade, virei mais empreendedor da empresa. Eu vou lá e monto o negócio”, diz. A operação do dia-a-dia é tocada pelos filhos, Gustavo e Michelle, assim como por sua esposa, enquanto o pai passa visitando os empreendimentos e filiais da empresa. Para ilustrar tal situação, Érico, proprietário e diretor-presidente da empresa, sequer tem sala ou escritório próprio.

Eu não tenho sala... Deixei meu computador, deixei tudo o que é meu, tudo para o Gustavo, perdi sala, perdi... Primeiro ela [Michelle] pegou, estava organizando os meus e-mails no computador, a minha mesa, os meus negócios, mas **daí o Gustavo veio e tomou conta e sentou literalmente na minha mesa** (Érico, sucedido, 50 anos, Ipanema).

Em alguns casos, o novo papel do pai-sucedido dentro da empresa, seja atual ou futuro, fica dúvida ou pouco claro, nem que apenas para ele próprio. É o caso de Heitor (Leme), que admite ainda não ter descoberto qual será a sua nova utilidade dentro da organização familiar. Diz Heitor: “o que é que eu vou fazer agora? Tem espaço e campo para eu continuar trabalhando nesta atividade. Eu estou numa fase de saber o que eu vou fazer”.

Além da preocupação consigo próprio, no sentido do desenvolvimento de sua vida profissional, Heitor admite temer “ficar montado” no negócio das filhas, ou seja,

ser um “peso” para elas carregarem no futuro. Da mesma forma, aos 70 anos, Heitor tem claro não ter interesse em fazer mais do que o razoável ou adequado em seu atual momento de vida.

Eu acho o seguinte... Tem perspectiva de desenvolver, eu vou estar presente, mas se for pra fazer alguma coisa que exija... que exija o meu dia, entendeu, que eu não tenha... que exija um superesforço, **eu não estou a fim de dar este tipo de esforço**. Não tem sentido, qual é o sentido, pra mim? Vou provar o quê? [...] Agora a parte estratégica eu não vou abandonar, porque não há necessidade disso [...] Se eu perceber estrategicamente que tem um campo que eu posso ainda atuar com elas e fazer um crescimento, vou atuar, desde que não seja aquela questão da pedreira que eu digo, que é na montagem da estrutura, uma estrutura te consuma, entendeu? (Heitor, sucedido, 70 anos, Leme).

Dentro da preocupação com o novo papel a partir desta nova perspectiva, alguns pais movimentam-se de forma diferente. Heitor, por exemplo, deixou clara a sua preocupação principal em servir como “moderador” e “consultor” dentro da empresa, não devendo se afastar de todo do negócio, mas criando um novo papel para si próprio na organização, principalmente no que se refere à sua responsabilidade perante a sucessão. Embora com perspectiva um pouco diferente de Heitor, Elton (Arpoador) segue no mesmo sentido: “eu estou procurando ser uma palavra final ali, se houver necessidade da palavra eu uso, se não houver necessidade, eu fico satisfeito porque não houve necessidade”, afirma.

Algo que foi unânime em todos os pais-sucedidos foi a percepção e até mesmo o desejo de permanecer vinculado de alguma forma à empresa, mesmo que em idade avançada ou na velhice e após a passagem do bastão. Nenhum dos sucedidos entrevistados mencionou interesse em afastar-se completamente do negócio a partir da perspectiva de sucessão. Todos veem como importante sua participação de forma a servir de suporte ou até mesmo como mentor do filho-sucessor, embora este formato em geral esteja muito pouco estruturado e discutido dentro da empresa. Ou seja, não há bem certeza de como este envolvimento se dará na prática, no futuro. Muitos entendem que deveriam restringir sua atuação às questões estratégicas e à transferência de experiência e expertise para a geração mais nova, de maneira que abririam mão de um comando executivo a partir de então. Alguns sugeriram que poderiam servir como o que qualificaram como “consultor”, outros num papel de mediação entre os irmãos e houve ainda quem sugerisse a repartição da empresa em divisões ou áreas, a fim de acomodar os filhos e o pai de forma praticamente separada, porém dentro do mesmo negócio.

Tem que formalizar o papel [do sucedido]. Tem que ficar claro. [...] Se o papel está caracterizado, não vai atrapalhar. Além de não atrapalhar, vai ajudar e vai potencializar. A única coisa é que este papel não seja fundamental no crescimento, ele seja acessório. [...] Estou falando de quando eu for embora [morrer]. **Porque, veja bem, enquanto eu tiver saúde, vai ser difícil não ser o consultor** (Heitor, sucedido, 70 anos, Leme).

Eu acho que enquanto você está ativo, você tem que participar também, dar uma ajuda na consolidação destes conceitos... **Na hora em que eles estiverem tocando para frente, sozinhos, você tem que estar um pouquinho presente**, um pouquinho pelo menos, mais pra ver, monitorando. Quer dizer, tem que fazer a sucessão com um tempo que dê para fazer todas estas etapas (idem).

Até digo que **quero continuar participando do que está acontecendo, sei lá, reuniões, decisões**, coisa e tal, mas o dia-a-dia entregar mesmo. [...] Eu... claro que não penso em botar um pijama e ficar em casa, mas em todo o caso eu acho que tenho que passar o bastão mesmo (Jaques, sucedido, 61 anos, Copacabana).

Eu acho que eu vou sempre continuar tocando alguma coisa, sempre tocando algum empreendimento... **Vou ficar numa área, vou ficar numa área da empresa e vou ser responsável por aquela área**, e eu acho que vai acontecer assim, eu não vou me afastar totalmente. Eu deveria, **eu deveria me afastar** e deixar para quem sabe, para quem tem novos conhecimentos, novas técnicas, novos gerenciamentos assim. Eu acho que o certo, assim, **o certo é o cara se afastar de vez** (Érico, sucedido, 50 anos, Ipanema).

Eu não me vejo afastado, fora do negócio. Eu acho que eu vou até o fim. O meu ciclo é participando dos negócios, cada vez mais afastado, com a nova administração, mas preocupado sempre com a análise mais superficial que seja, mas que me mostre pelo menos, qual o resultado que esse negócio está dando. Então, não me vejo afastado, assim (Ernesto, sucedido, 59 anos, Leblon).

Outra questão que apareceu com frequência nas entrevistas com os pais-sucedidos diz respeito às incertezas que estes sujeitos têm em relação ao futuro, aos seus novos papéis e atividades dentro da empresa, assim como em relação ao envelhecimento e possível decadência funcional no trabalho e no cotidiano. Junto a isso, some-se uma possível sensação de inutilidade e perda de identidade, de forma que o ser humano, poderoso por um lado, tem outro no qual se mostra frágil e limitado.

Estou passando por uma fase para poder ver como é que vou adiante... **Porque as pessoas estão vivendo mais e tem que trabalhar, tem que ter uma atividade**, nem que seja músico [...] Por exemplo, se você der o azar de viver 90 anos, como é que vai ser? (Heitor, sucedido, 70 anos, Leme).

Eu estou assim preocupado um pouco porque este negócio de ficar com muito tempo disponível... Quer dizer, de um lado os problemas diminuíram, os problemas existenciais diminuíram, os problemas de negócio diminuíram, **mas é um problema que eu me encontro agora, o que eu faço, vamos dizer assim, com o desenvolvimento da minha vida**, vamos dizer assim, independente delas, porque... A gente conversou... de certa forma, eu deveria buscar alguma coisa pra mim, independente delas... (idem).

Eu estou ficando um vagabundo... Eu levantava sete, sete e meia, oito horas... Hoje eu estou... oito e meia, nove horas e eu fico... “mas que vergonha, nove horas” e a minha patroa “mas pra quê você vai pra lá? **Vai fazer o que lá?** Fica aqui comigo” e eu fico, já não existe mais esta necessidade... Claro que eu tenho que ir todo dia à empresa, vou saber, vou para as obras verificar quais foram as atitudes (Elton, sucedido, 77 anos, Arpoador).

Por parte de alguns sucedidos, existe uma preocupação em não conseguir acompanhar a evolução da geração mais jovem, seja por conta da própria diferença de idade, seja também por conta da própria mudança contextual e natural que ocorre na empresa. Érico (Ipanema) abordou este ponto. “Acho que todo pai tem essa sensação de estar ficando para trás, que o filho sabe mais do que você, que está ficando ultrapassado”, diz. O desejo de ver concretizado o sonho de possibilitar ao filho tornar-se um profissional admirado é concomitantemente vivido com o medo de tornar-se ultrapassado, descartável, excluído, conforme Bauman (2007b). Ele demonstra preocupação com o fato de eventualmente transformar-se num elemento meramente figurativo dentro do negócio, sem o efetivo comando.

[...] quando **você ficar idoso, você vai ficar por fora** dos... das evoluções que existem, na área de informática, na área de contabilidade, na microengenharia, administração. Você começa a perder um pouco a competência, aí você vai ser aquele velhinho ali na empresa, vai ficar sentado ali... Que nem eu, sou presidente, mas daí os filhos tomam a decisão, “ah, tá bom”, tudo está bom, você está ali só para dar um apoio moral, digamos assim, para eles, porque você não vai tomar decisão nenhuma, quem vai tomar são eles. **Então, o que eu não quero é ser este velhinho...** (Érico, sucedido, 50 anos, Ipanema).

O próprio Érico reconhece que este novo papel “menor” gera certo receio nele.

No começo eu tinha isso, um sentimento assim de perda, “estou largando, ficando para trás, estou ficando ultrapassado”. Isto está me levando a fazer cursos de informática, cursos de empreendedorismo... Estou num curso de empreendedor para fazer... para você... você continua com um pezinho na empresa, **senão você vai se tornando descartável e daí que vem a paulada maior...** (Érico, sucedido, 50 anos, Ipanema).

Heitor (Copacabana), também reconhece o fato sobre se o processo de sucessão traz algum tipo de temor: “algum temor traz... Eu acho o seguinte, é um planejamento da própria vida... Tem algum temor, porque pode fazer alguma coisa que... pode te afetar depois”.

Os sucedidos geralmente identificam-se de tal forma com suas empresas que qualquer papel coadjuvante nas mesmas pode representar para si próprios algo próximo a um processo de luto, mesmo que de forma consciente alguns destes sujeitos tenham

presente que a sucessão representa um caminho não somente apropriado, mas inexorável em determinado momento.

Ernesto (Leblon) admite e resume sua dificuldade em lidar com esta realidade:

Eu sinceramente não estou preparado não, para me afastar. É uma coisa que eu tenho que trabalhar também. Talvez até com a ajuda de algum profissional da área de psicologia e tal. **Porque é, porra, é a tua vida**, é tudo que você... Eu tive outras atividades, antes de voltar pra empresa familiar, mas hoje é coisa do passado, eu voltei, a rigor, no início dos anos 90, então já faz 19 anos que eu voltei e me apaixonei de novo pelo negócio. Então eu, sinceramente, tenho que buscar ajuda, talvez, pra sair, como eu digo, não totalmente, mas pelo menos pra conseguir me afastar mais talvez eu precise de ajuda mesmo (Ernesto, sucedido, 59 anos, Leblon).

Como se pode notar, é a própria vida que está colocada em questão no processo de sucessão.

5.1.1.5. Os novos caminhos pessoais e profissionais pós-sucessão

De maneira que você, num certo momento, **tem que separar a tua vida da vida deles [filhos]** (Heitor, sucedido, 70 anos, Leme).

Chega certa idade e quando você vislumbra a possibilidade da morte... Até então você não se liga, mas quando você vislumbra, muda a tua forma de ser... A minha mudou (Elton, sucedido, 77 anos, Arpoador).

Um dos grandes desafios para qualquer líder empresarial prestes a concluir o processo de sucessão dentro de uma organização familiar é o de descobrir novas fontes de satisfação longe da empresa e do estilo de vida ao qual esteve acostumado, muitas vezes por algumas décadas.

Previsivelmente, esta situação nem sempre é fácil. São inúmeras as histórias de verdadeiros embates por parte de líderes envelhecidos consigo próprios até mesmo com os filhos, sendo que muitos permanecem altamente relutantes em aceitar “descer do palco” e dar oportunidade aos mais jovens, mesmo a partir de diversas evidências de que o momento para tanto tenha chegado. Os desígnios do líder remontam à tragédia de Shakespeare publicada em 1618, denominada *O Rei Lear*, onde o personagem homônimo acaba por desgraçar a vida de Cordélia, sua filha e possível sucessora, a partir da recusa desta em lhe prestar irrestrita bajulação e obediência, mesmo frente aos claros traços de demência e decrepitude mental do pai-monarca.

Em relação a presente pesquisa, um dos pais-sucedidos (Jaques, Copacabana), deu alguns exemplos de líderes que, segundo ele, “não sabem a hora de parar”. Casos empresariais citados como exemplos por Jaques para justificar sua tese foram os de Abraham Kasinski, ex-proprietário da Cofap, e Henry Maksoud, proprietário e diretor de empresa, como o lendário Hotel Maksoud, em São Paulo. Ambos tiveram problemas familiares por conta de dificuldades frente à questão sucessória, principalmente pelo fato de se negarem a evoluir o processo sucessório de forma significativa, mesmo que em idade bastante avançada.

O fato é que o papel de líder, não somente empresarial, mas da própria família geralmente adere à própria personalidade do sujeito, causando, conforme antes exposto, uma confusão pessoal e de *status* entre a identidade pessoal e profissional do sujeito, além do que ele representa para a família e para a sociedade (e, por conseguinte, para si próprio). Esta realidade com frequência envolve dificuldades em fazer com que estes líderes sintam-se aptos para “abrir mão” de poder na hora certa. Esta dificuldade se dá em boa parte porque há uma sensação generalizada e corroborada por diversas pesquisas feitas sobre o tema de que a aposentadoria representa, por assim dizer, uma “morte de fato” para quem está se retirando de um papel que já faz parte de seu íntimo. Ou seja, é como se não houvesse vida além daquela com a qual o líder já se acostumou.

Ward (2004) afirma que alguns empreendedores relacionam o *controle do negócio* com o *controle da família*. Neste tipo de raciocínio, a perda do controle do negócio significa, por assim dizer, uma perda de *status* e sentimento de poder no contexto familiar. Este tipo de empreendedor necessita descobrir que existe vida além do negócio familiar, percebendo que sua posição e importância no contexto familiar podem ser separadas de sua posição no contexto dos negócios.

Já Lansberg (1999) admite que muitos líderes retiram-se da atividade com honra, dando lugar a sucessores competentes. Em outros casos, entretanto, a comum ausência de uma idade máxima obrigatória para a aposentadoria traz à tona um lado sombrio da personalidade empreendedora, semelhante ao observado por Erikson (apud Gersick et. al., 2006). As muitas tragédias sucessórias documentadas na literatura sobre o tema mostram que muitos líderes abusam de suas prerrogativas de gerenciar a própria aposentadoria, num claro e profundo dilema entre o senso de integridade e o senso de desespero.

A conscientização do líder de que a sua habilidade e conhecimento podem estar desconectadas com a mutante realidade dos negócios pode se dar em forma de um rude despertar. Este é um problema particularmente para os empreendedores, cujas autoimagens grandiosas lhes ajudaram a oferecer a confiança que necessitavam para ter êxito contra todas as probabilidades. Assim, suposições sobre a natureza heroica dos empreendedores – e, em consequência, sobre a sua imortalidade – são frequentemente centrais, princípios inconscientes das culturas de ambos, suas famílias e seus negócios. Estas suposições ocultas providenciam o ímpeto para um sistema amplo de negação do fim do líder que conspira contra o cuidadoso planejamento para a saída do empreendedor e para a continuidade da empresa familiar sob a liderança da próxima geração²⁸ (Lansberg, 1999, p. 253).

Neste sentido, não surpreende que a maior parte dos líderes entrevistados tenha admitido preocupação com a aposentadoria, mesmo que esta expressão tenha sido muito pouca usada textualmente pelos mesmos. Alguns falaram em não querer “colocar um pijama”, enquanto pelo menos um lembrou que o aumento da expectativa de vida identificado nas estatísticas do IBGE envolve novas preocupações em relação ao novo papel social do sucedido.

[...] o que acontece é o seguinte, eu sinto uma necessidade, eu até já pensei em fazer um MBA, já estou pra fazer muitas coisas... Há um desafio profissional porque a pessoa... **Eu tenho que fazer alguma coisa, agora... o que está acontecendo?** [...] Eu penso em fazer alguma coisa, penso, mas não tomei a iniciativa né, aí que está a questão porque é... Eu acho que o MBA, fazer um curso, abre a cabeça. E eu acho que eu tenho também que encontrar... Eu acho que seria importante o MBA para poder **encontrar um foco** (Heitor, sucedido, 70 anos, Leme).

Efetivamente, parece ser muito difícil que o futuro sucedido encontre um papel relevante que lhe satisfaça de forma equivalente ao da empresa. Desta forma, no afã de conseguir se desvincular, mesmo que relutantemente, da empresa da família, alguns sucedidos acabam por adotar atitudes erráticas e até certo ponto temerárias, que aparentemente não guardam qualquer coerência com seu momento de vida, mas que demonstram toda a sua ambivalência no que diz respeito à perda de poder dentro da empresa familiar.

Observe-se a confusão vivida por Elton, que aos 77 anos e após transferir a direção e a propriedade da empresa familiar, decidiu que iria comprar um veículo esportivo para disputar “rachas” nas estradas de sua região.

Estou no fim de carreira, né? Eu não quero mais nada... Depois deste problema no coração, eu falei: “pô, meu Deus, eu corro o risco de uma hora para outra embarcar aí”. Fiz esta modificação na empresa, passei para eles o

²⁸ Tradução livre.

negócio e falei: “o que você mais curte atualmente”? O que eu sempre curti foi automóvel, sempre gostei de ter bons carros, fui renovar a minha carta, 77 anos, quase 80, mais 3 anos de vida. **Falei: “sabe o que eu vou fazer, vou comprar um puta dum carrão”!** Coisa de moleque, mas você veja como são as coisas, vou comprar aquilo que me dá satisfação [...] Aí comprei uma Mercedes SKL 55, anda que é um monstro... Bonita e tem uma máquina que não tem tamanho... Bah, ninguém segura, nenhum desgraçado quis tirar racha [...] Então, eu vou andar aí a 140, 150 e está bom demais, é isso daí, o prazer qual é? O prazer agora é isso daí, tem outras coisas, vou ao cinema, vamos a restaurantes, de vez em quando vou fazer uma viagem, **mas não é coisa mais com empolgação como fazia antigamente** (Elton, sucedido, 77 anos, Arpoador).

Ao contrário da Arpoador, empresa de Elton, que se encontra já na fase de *Passagem do Bastão*, segundo Gersick et. al. (2006), as demais empresas cujos sucedidos e sucessores foram entrevistados estão em diferentes momentos da fase de *Trabalho Conjunto*, também segundo Gersick et. al (idem). Desta forma, os demais sucedidos, ao falarem de como imaginam suas vidas longe da empresa da família, ao contrário de Elton, o fazem somente do ponto de vista hipotético, haja vista este momento não haver chegado em definitivo para eles.

Com relação a estes sujeitos, especificamente, nota-se uma grande indefinição e a falta de qualquer planejamento para a vida pós-empresa, o que pode ocasionar uma maior dificuldade futura em desapegar-se do poder.

É notória, também, a preocupação dos filhos-sucessores com a vida dos pais após a passagem de poder. Neste sentido, Nilo (Arpoador) é um dos mais preocupados e deixa isto claro. “Acho que falta ao meu pai encontrar um novo objetivo, isso falta, falta ele ter uma nova ambição, porque o meu pai ele é movido por ambição”, diz.

Desta forma, ao mesmo tempo em que há uma preocupação de Nilo com o futuro da empresa, há igualmente a preocupação do filho para com o pai.

Eu falei para ele: “pai, você está entrando em depressão, você vai ter que tomar uma atitude na tua vida, fazer alguma coisa...” Falei para ele: “pai, vai procurar um psicólogo, se preparar para isso”, porque ele não se preparou antes, de repente aconteceu. Ele preparou a parte contábil, a parte acionária, mas ele não preparou a cabeça dele para isso (Nilo, sucessor, 30 anos, Arpoador).

Eu já falei para ele fazer de tudo, construir uma casa para ele e para minha mãe, tocar a obra da casa... Falei para ele fazer diversas coisas... Até agora, eu não senti muito tesão dele de fazer nada. O único prazer do meu pai foi comprar um carro, comprou a Mercedes que ele queria comprar, para passear com a minha mãe... Conversível para passear com a velha e não foi nem passear com a velha... Ele usa para vir ao trabalho e vai para casa, para o

trabalho e para casa... **Aí que está, ele está nesta fase que ele não está conseguindo sair do buraco** (idem).

Hélio e David, sucessores indicados da empresa Leblon, demonstraram grande preocupação com as condições de saúde do pai, Ernesto. Ambos preferiam que o pai tivesse um ritmo de trabalho mais ameno, menos agressivo. “Ele poderia, por exemplo, ao invés de trabalhar às 8h30, chegar para trabalhar às 10h”, diz Hélio. David corrobora: “ele precisa diminuir um pouco mais [o ritmo]”.

Mas o próprio Hélio reconhece o dilema paterno: “se ele for ficar em casa, ele morre cedo, tem que ter uma atividade”.

Então, o que eu penso para ele é isso, **ter uma vida mais tranquila**, e não ficar tanto nessa pressão, porque ele precisa dar uma relaxada em relação à saúde dele (Hélio, sucessor, 34 anos, Leblon).

Talvez a observação anterior de Hélio se dê pelo fato de que ele reconhece que o pai sofre bastante com a perspectiva de se retirar da empresa:

Eu acho que talvez até isso seja uma coisa comum de acontecer com os chefões, os poderosos chefões. Acho que é uma coisa comum por que... É aquela questão da aposentadoria: **“vou me aposentar, parece até que estou no final da vida...”** Sei lá, não sei como isso vai funcionar na minha cabeça lá na frente, mas eu tenho a impressão que ele não quer largar o osso sabe, porque gosta muito do que faz, gosta de estar pensando, gosta de ter ideias, gosta de procurar negócios e se relacionar com as pessoas (Hélio, sucessor, 34 anos, Leblon).

Giovana, sucessora da empresa Copacabana, também imagina que o pai sofra com a perspectiva de um dia perder o papel fundamental que exerce como líder da empresa e da família:

Eu não sei se ele sofre [com a perspectiva de retirada da empresa], mas que é difícil, eu acredito que sim, porque é uma coisa que já está muito enraizada, aquela coisa que eu te falei, **não existe vida pessoal e vida profissional, é a mesma coisa**, já é... é o hábito, é o dia-a-dia, é a rotina... já é... faz parte né. Então eu acho que vai ser difícil para ele pensar nisso. Apesar de ele falar e a minha mãe falar também... Meu pai já falou assim que ele gostaria... Meu pai morou em Maceió, eles tem um apartamento lá e tal, ele falou “ah, gostaria de passar seis meses em Maceió, três meses na fazenda...”, que a fazenda é meio o plano B dele, uma área totalmente diferente, que ele gosta, mas que ele não consegue cuidar porque ele tem muita dedicação para a empresa. [...] Então, tem um plano B (Giovana, sucessora, 33 anos, Copacabana).

Nenhum dos pais entrevistados falou sobre algo objetivo como plano após o desligamento das atividades diárias da empresa, muito menos fora da empresa da família, como, por exemplo, uma vida mais dedicada a viagens ou aos cuidados com os netos. Tampouco demonstraram visível ansiedade ou desejo de que este momento

chegasse brevemente. Conforme visto, alguns abordaram ter a intenção de servirem como consultores ou mentores dos filhos na gestão do próprio negócio familiar. Outros demonstraram a preocupação em “ficar para trás” ou demasiadamente ociosos, cogitando, por conta disto, inclusive voltarem como alunos aos bancos universitários. Algo como uma reciclagem, ou, de certa forma, uma tentativa de rejuvenescimento. Uma fuga da morte, enfim.

Dentro do contexto pesquisado, porém, restou claro que não há de fato algo objetivo neste sentido. E mais: a perspectiva de aposentadoria ou afastamento completo não é praticamente cogitada, a não ser em situações extremas, como devido às questões de doença vividas recentemente por Elton e Ernesto, que, principalmente no primeiro, tiveram efeito devastador, ao criar um senso de urgência no que se refere à questão da transferência patrimonial à família e da direção dos negócios ao filho escolhido como sucessor.

5.1.2. Principais dilemas dos filhos-sucessores

Em relação aos filhos-sucessores, na pesquisa realizada, os principais dilemas encontrados se referem à: (a) informalidade e indefinições na empresa familiar; (b) falta de transparência em relação ao processo sucessório; (c) empresa como elo salvador da família; (d) sensação de culpa, incompetência e/ou falta de legitimidade; e (e) ascensão profissional frente à decadência do sucedido.

5.1.2.1. Informalidade e indefinições na empresa familiar

Eu acho que outro aspecto são as relações mesmo, né, o emocional envolvido, as relações familiares e... que são mais difíceis... na empresa familiar... misturadas... (Giovana, sucessora, 33 anos, Copacabana).

Identificou-se, junto à parte dos filhos-sucessores, grande desconforto no que diz respeito à informalidade excessiva e por vezes perniciososa que é encontrada em algumas empresas familiares, ocasionando indefinição e uma mistura de papéis dentro

da organização que pode ocasionar descontentamento, frustração e até mesmo os temidos conflitos de poder entre os partícipes do processo.

Igualmente, foi identificado também junto aos filhos-sucessores certo mal-estar com a falta de discussões em família sobre o tema “sucessão”, como se este assunto fosse, por assim dizer, “proibido” ou representasse verdadeiro “tabu” dentro do espectro familiar.

Uma das entrevistadas que demonstrou maior descontentamento com a informalidade da empresa familiar foi Karla, da empresa Leme. “Estamos aqui numa reunião e meu pai está preocupado se minha irmã já almoçou, entendeu? Estamos tratando de um assunto superimportante, aí começa uma discussão paralela de porque ela não almoçou...”, exemplifica. “Você separar esta questão emocional da profissional é muito difícil”.

Às vezes eu falo assim: “**vamos tentar ser profissionais**”, entendeu? “Esquece isso agora, esquece o almoço”. Eu estou sempre tentando assim, eu me esforço, mas numa reunião em que juntam os três [o pai, ela e a irmã] é impossível (Karla, sucessora, 40 anos, Leme).

Michelle (Ipanema) pensa igual à Karla, afirmando que “a informalidade é uma característica ruim de uma empresa familiar”. Hélio (Leblon) diz: “isso é muito difícil, não misturar essas coisas [papéis]”.

Já Giovana, da empresa Copacabana, vê a questão da informalidade e da mistura de papéis como um desafio, mas que pode se transformar em algo positivo ou em algo negativo.

Na minha percepção, não existe diferença... **Não existe a minha vida profissional e a minha vida familiar... É a mesma coisa...** É muito difícil, não tem separação, não acredito que exista separação... Normalmente, a mesma pessoa que você é em casa você é no trabalho... Então, eu acho difícil isto, e isso eu acho um ponto... eu acho um ponto positivo e negativo, eu acho que pode facilitar as relações dentro do trabalho e pode dificultar também, porque é muito emocional envolvido (Giovana, sucessora, 33 anos, Copacabana).

Uma das sugestões que surgem para retirar o aspecto negativo da intrínseca informalidade da empresa familiar é a contratação de uma consultoria que possa de certa forma “organizar” a informalidade, buscando maximizar seus aspectos positivos e minimizar os negativos. Karla tem esta experiência na própria empresa:

Faz falta uma visão de fora, você ter alguém que esteja olhando de fora desta empresa familiar, talvez através de consultoria. A gente trabalha com uma consultoria, o que é muito importante (Karla, sucessora, 40 anos, Leme).

Karla reconhece a informalidade em aspectos operacionais do dia a dia: “a gente faz de tudo [na empresa] mesmo. [...] Não está muito definido qual a minha área e qual a da minha irmã”, diz.

Com relação a isto, parece importante trazer o caso da empresa Leblon. Nesta empresa, a consultoria contratada, que foi transformada em determinado momento numa gestão executiva abrangente, embora não atue especificamente no que tange ao planejamento ou desenvolvimento do processo sucessório, acabou por implantar uma série de ferramentas gerenciais que foram fundamentais no crescimento do negócio, entre as quais o planejamento estratégico. Dentre as definições necessárias ao cumprimento do estabelecido no referido planejamento estavam repartições claras de responsabilidades e metas dentre os gestores do negócio, incluídos os filhos-sucessores, que passaram a se reportar não mais diretamente ao pai-sucedido, mas sim ao novo gestor executivo do negócio, um profissional qualificado e reconhecido, não pertencente à família.

Embora existisse uma preocupação, principalmente por parte do pai-sucedido Ernesto, de como os filhos reagiriam a este novo formato, os resultados para a empresa Leblon não poderiam ter sido melhores. Não somente os sucessores acolheram integralmente a nova realidade, já que esta vem produzindo resultados favoráveis para a organização – a qual conta com crescimento recorde no segmento – como os próprios filhos também puderam de certa forma ser mais bem aproveitados em suas competências, o que gerou, além de resultados significativos para a empresa, uma maior satisfação dos mesmos no trabalho.

Como relata o sucessor Hélio:

[...] durante muitos anos eu me sentia como aquele cara Bombril, porque acabava fazendo tudo, mas sem autonomia para as decisões... Aí chegava no final do dia: “o que foi que eu fiz”? Aí a funcionária chegava: “você resolve isto aqui?” E eu: **“não, tem que falar com papai”**. Então isso era muito angustiante para mim (Hélio, sucessor, 34 anos, Leblon).

Quando a estrutura da empresa foi organizada, Hélio passou a ter a noção exata das suas obrigações dentro do negócio, deixando de ser, segundo suas próprias palavras, “aquele cara Bombril”. David, seu irmão e também sucessor, reconhece a importância

do gestor executivo: “não acho demérito nenhum ser subordinado a um gestor, até porque entendo que ele hoje é importante para a empresa”.

Praticamente uníssona entre os filhos-sucessores foi a percepção de que falta diálogo entre os familiares envolvidos na condução do processo sucessório ou mesmo sobre o tema. Não há, por exemplo, definições prévias sobre o tempo de duração do referido processo, um cronograma que permita que se façam as adequações necessárias e mesmo o conhecimento prévio de quais as ideias dos pais-sucedidos sobre o futuro da empresa, entre elas (em pelo menos duas das cinco empresas), inclusive quem será o sucessor e mesmo que tipo de estrutura de propriedade ou modelo de gestão se pensa para frente. Com isso, o sucessor fica muitas vezes com seu próprio futuro profissional indefinido, simplesmente por não saber qual é o plano do sucedido, ou mesmo se existe algum. Curiosamente, porém, estes assuntos são quase um tabu dentro do espectro familiar. Hélio (Leblon), por exemplo, tem a seguinte percepção: “sabe, às vezes é a dificuldade de conversar entre si, melindre, não sei o que passa na cabeça das pessoas, mas o fato é que... fica uma pendência”.

É quase uma unanimidade para os sujeitos entrevistados a percepção de que o assunto sucessório é pouco debatido em família. Quase todos, porém, reconhecem que se trata de um processo complexo, com diversos vieses, e que precisa de tempo para ser levado adiante.

Eu acho que sucessão é um processo que deve ser longo, acho que a coisa não pode ser feita do dia para a noite. Por exemplo, o dono da empresa, o diretor da empresa se aposenta de uma hora para outra, ou falece de uma hora para outra e as pessoas que são os herdeiros têm que assumir... Eu acho que isso precisa ser um processo, tem que se começar bem antes da pessoa que é o chefe pensar em sair da empresa. Precisa ser um processo, não pode ser feita do dia para a noite, é uma coisa que tem que ser feita lentamente e tem que ser passado por várias etapas até realmente acontecer de fato (David, sucessor, 29 anos, Leblon).

A maioria dos filhos-sucessores, porém, não tem conhecimento sobre os planos do pai-sucedido em relação a isto. Gustavo (Ipanema) é um exemplo: “na verdade, ele [pai] vai se aposentar quando ele quiser. Ninguém sabe qual a ideia dele, de se aposentar quando, em que data, pra poder se programar”.

David, um dos sucessores da Leblon, acha que na sua empresa está na hora de se discutir o processo:

Eu acho que está na hora de começar a ser falado [no processo sucessório]. **O que é que os proprietários da empresa principalmente, os diretores pensam da empresa daqui a algum tempo?** O que eles querem, o que eles querem para eles pessoas físicas também, até onde eles querem chegar, o que eles precisam daqui algum tempo, enfim... Para ter uma velhice saudável, uma velhice tranquila e tal (David, sucessor, 29 anos, Leblon).

É um capítulo do processo de sucessão... **Um processo longo, um processo bem definido, com um cronograma a seguir, com etapas a cumprir,** não é feito uma coisa do dia para a noite. A chance de dar errado é maior desse jeito, então eu acho que está na hora de conversar mais de uma maneira tranquila... (idem).

Dentre outras situações de indefinição, a mais grave aparenta ser a falta de um modelo futuro e da própria comunicação ou discussão deste com os envolvidos, e principalmente de quem será o sucessor na empresa, ou mesmo se esta deverá estar futuramente sob a égide de uma gestão compartilhada.

Em duas das empresas pesquisadas (Ipanema e Leblon), inclusive, o nome do provável sucessor estava indefinido na mente dos pais-sucedidos, representando dilemas de proporções consideráveis. Na empresa Ipanema, o pai-sucedido Érico, após ter inicialmente designado o filho Gustavo como sucessor, durante a entrevista mudou de ideia e indicou a filha Michelle como sucessora, para posteriormente dar a entender que seu desejo é que *ambos* façam futuramente a gestão em conjunto do negócio familiar. Na Leblon, por outro lado, uma empresa de porte maior e em acelerado crescimento, existem dois sucessores em condições de liderar a empresa. Hélio e David afirmam que aceitarão pacificamente qualquer decisão que for tomada, e mesmo que assim seja, ficam as questões: qual é o momento certo de externar esta decisão? Qual o impacto no negócio e na própria vida pessoal de cada um dos sujeitos? Neste sentido, é possível perceber que os sucessores, em algumas situações, dependem da solução dos dilemas parentais para que possam passar a cuidar de seus próprios.

5.1.2.2. A falta de transparência em relação ao processo sucessório

Cada um ocupa um espaço, né, meu pai meio que ocupa o todo, mas a gente fala de processo de sucessão... **Você falou meio por cima, mas “lá em cima” mesmo...** (Giovana, sucessora, 33 anos, Copacabana).

Fica claro que existe um sem-número de silêncios e sublimações por parte dos sucessores no que se refere à questão sucessória dentro da empresa familiar. Por uma razão ou outra, tais abordagens são colocadas de lado, adiadas, “esquecidas” ou simplesmente omitidas, a fim de não trazer à tona eventuais assuntos difíceis ou pontos de vista divergentes.

Neste sentido, Aronoff, McClure e Ward (2003) destacam que evitando o assunto sucessório, os proprietários procuram proteger a si próprios de tomar as difíceis decisões que estão envolvidas em um processo deste tipo. Os mesmos autores, porém, lembram o óbvio: ao evitar o tema, estes líderes estão enganando a si próprios, visto que a sucessão é inexorável. E ainda mais: silenciar sobre isto não evita que cada membro da família tenha suas próprias expectativas privadas sobre os temas sucessórios. Conforme ironicamente afirma Danco (apud Aronoff, McClure e Ward, 2003, p. 7), “se você não planejar, você terá a satisfação de saber que é o banco de trás das quatro limusines dos advogados que estará definindo o futuro de sua família²⁹”.

Nesta pesquisa, quem abordou com mais clareza o tema foi Giovana, da empresa Copacabana. Com prévia vivência profissional de sucesso em uma empresa multinacional, Giovana admitiu que este “silêncio” frente a questões tão importantes lhe incomodava pessoalmente, ao mesmo tempo em que reconheceu as razões para tal, sob o seu prisma.

Mas eu acho que esta dificuldade com o planejamento sucessório é justamente esta questão do emocional. É muito difícil você sentar na mesa com seu pai e falar: “então, a partir de tal data eu assumo”, ou “vou ter uma retirada de tanto”... Eu acho que dinheiro em alguns momentos é difícil, mas às vezes é até mais tranquilo, né, você está em família. Mas é difícil você definir isso. Eu sinto que aqui nós temos esta dificuldade, nós já falamos várias vezes: “vamos sentar, botar no papel, formalizar um plano de carreira”... A gente falou, mas na hora de fazer... **A gente nunca sentou para falar disso** (Giovana, sucessora, 33 anos, Copacabana).

À unanimidade, os doze sujeitos entrevistados, sejam pais-sucedidos ou filhos-sucessores, afirmam que a responsabilidade principal e de liderança na condução do processo sucessório é do pai. Ocorre que, por diversos motivos, alguns dos quais já abordados, os sucedidos muitas vezes adiam indefinidamente o tema, não conseguindo estabelecer formalmente um canal de diálogo com o restante dos familiares ou mesmo

²⁹ Tradução livre.

um cronograma passo a passo para a transferência de suas incumbências executivas. Mesmo nestes casos, com exceção do sucessor Nilo (Arpoador), os demais filhos-sucessores preferem não trazer este assunto à tona com o genitor, a fim de evitarem ser mal interpretados por este, eventualmente de forma a parecerem gananciosos, interesseiros ou mesmo “querendo a morte” do pai.

[sobre de quem é a responsabilidade de trazer o assunto à tona] Do meu pai... Acho que se ele encabeçar, aí todo mundo vai numa boa... **Porque fica aquela coisa assim, se eu tomar essa iniciativa, é porque eu sou muito interesseira, sabe? Estou interessada em quê? No meu quinhão, na minha parte dessa estória... É uma sensação de ganância e tal, então eu não vou tocar no assunto.** Se ele tocar, desfaz um pouco este mito, né? Aí todo mundo: “ah não, beleza, estamos disponíveis para conversar e tal”. E eu acho que a gente... No meu caso e da minha irmã, eu acho que a gente vai ser muito assim, dependente da opinião dele, dependente da intenção dele e da minha mãe... Submetidas, né. Se a gente sentar hoje para decidir fazer um processo de sucessão, eu acho que a gente vai muito se submeter ao que ele pensa deste processo... Para tirar essa ideia de que possa haver alguma ganância, algum interesse... (Giovana, sucessora, 33 anos, Copacabana).

Sabe aquela sensação de cobrar a herança em vida, fica uma coisa meio de interesse, de ganância, né, então acho que fica essa sensação... Estou sendo supersincera, porque se você for pensar racionalmente e tal, tirando o emocional da história, não tem nada a ver, você vai sentar, pensa numa empresa formal que não existe esse pudor, né? Mas acho que fica aquela coisa de partilha, de briga, acho que a gente carrega uma cultura assim, né, de achar que na hora de sentar e dividir é uma coisa litigiosa, não é tranquilo, né, não sei por que eu tenho esta sensação... E a gente, olha, nunca brigamos, a gente tem uma relação supertranquila... (idem).

É um assunto delicado pra discutir, acho que é por isso que a maioria nem discute. É um assunto bem delicado pra se comentar assim, né? **Então, eu e o Gustavo não vamos cobrar um planejamento do pai de quando ela pretende se aposentar** [...] Eu acho que pra filha, pra filho, pro sucessor, é um assunto bem delicado (Michelle, sucessora, 23 anos, Ipanema).

Embora seja um problema recorrente dentro do universo da pesquisa, o caso de Giovana é típico. Ela admite que tem problemas importantes de comunicação com seu pai.

O meu relacionamento de filha com o meu pai não é um relacionamento de comunicação fluida, sabe, **eu tenho uma dificuldade de comunicação com o meu pai...** Não sei se é uma tendência assim... Já não tenho tanto com a minha mãe, não sei se é uma coisa de filha para pai, que é normal e tal, mas eu tenho. E eu vejo que a comunicação do meu pai com o pai dele também não é fácil, eles não têm uma... **Eu até já falei para o meu pai eu não quero ter no futuro o relacionamento que ele tem com o pai dele,** eu espero assim extrapolar um pouco essas barreiras de comunicação que eu tenho com o meu pai... (Giovana, sucessora, 33 anos, Copacabana).

“Aqui, a família não tem essa perspectiva [de carreira], porque isso envolve sentar na mesa e botar uma série de pudores para fora”, complementa Giovana.

Neste sentido, o caso de Nilo é típico. Mesmo tendo se qualificado muito mais do que seus dois irmãos, através do bacharelado em duas faculdades (administração de empresas e arquitetura), e tendo conseguido praticamente substituir o papel do pai, antigo comandante, na empresa, seu pró-labore é exatamente igual ao de Maurício, o outro irmão que atua de forma discreta (praticamente simbólica) dentro da organização: oito mil reais. Como ambos, pelo menos por hora, tem o mesmo percentual de ações da firma (16,66%), isto significa que eles têm também exatamente a mesma retirada entre pró-labore e dividendos, apesar de terem papéis com importâncias bastante diferentes dentro do negócio familiar.

Elton, pai de Nilo, reconhece que esta é uma situação que não deve agradar ao filho:

Ele [Nilo] não deve estar muito satisfeito, pelo seguinte: porque um irmão não trabalha, **praticamente os dois não são muito produtivos como ele é, e ganham a mesma coisa que ele ganha...** O outro que não trabalha, não ganha a parte que é do trabalho, mas ganha a parte da participação nos lucros igual a ele... e ele não deve... Porque ele sempre fala “esse cara não trabalha, não faz nada”, eu sinto que ele tem uma certa chateação porque o irmão recebe por ser sócio da empresa (Elton, sucedido, 77 anos, Arpoador).

Será que é este o caminho? Será que tratar desiguais como iguais pode ser uma alternativa para manter a harmonia familiar, mesmo que, do ponto de vista do merecimento, faça pouco sentido? Essas são questões que, mesmo quando não verbalizadas, se fazem presentes como dilemas no cotidiano do trabalho na empresa familiar.

“Aqui, sinceramente, a gente nunca teve coragem de sentar e falar assim: ‘eu ganho um salário ‘X’ porque eu tenho tal e tal competência, ou porque eu tenho formação’”, diz Giovana. “Graças a Deus, não é o nosso caso, mas imagina sentar numa mesa e falar para a minha irmã: ‘não, eu não acho que você tenha competência para chegar a uma diretoria’. Ela já chegou aqui como diretora”, completa.

[sobre se estas conversas deveriam ser formalizadas] Eu acho que sim, eu acho que sim, mas eu acho que exige uma maturidade que a gente não tem hoje para sentar e falar disso... Falta coragem, falta coragem porque pode surgir alguma mágoa, sabe, **“então eu vou evitar falar disso que aí ninguém fica magoado”**, e a gente tem uma relação superboa (Giovana, sucessora, 33 anos, Copacabana).

Mesmo nas empresas onde o planejamento está na “ordem do dia”, a questão sucessória pode ficar de lado. É o que se identifica na Leblon. A empresa adota há

alguns anos a ferramenta do planejamento estratégico como balizadora da sua atuação e expansão empresarial. Boa parte das ações da empresa está prevista de forma organizada, com cronogramas de implantação e distribuição de tarefas. Mas tal situação não se aplica à questão sucessória, que é tratada com aparente desinteresse e sem planejamento formal.

David, um dos sucessores indicados para a empresa, diz: “a gente fala muito pouco assim [sobre o processo sucessório]. Eu acho que foram pouquíssimas conversas, e nunca com o grupo todo, com as pessoas que estarão envolvidas quando isto acontecer”.

[sobre o processo sucessório] Não... Nunca foi colocado nada, nunca foi discutido de uma maneira mais aberta, mais objetiva. A gente entende, sabe que fatalmente terá que fazer a sucessão um dia, mas hoje não... Essa coisa ainda não... não faz parte da agenda, não sei se existe um trabalho dele [pai] ou dos irmãos [tios] em relação a isso, não sei entre eles se eles conversam sobre isso, **mas nunca chegaram objetivamente a tocar nesse assunto...** (David, sucessor, 29 anos, Leblon).

Hélio, o outro filho-sucessor indicado para a Leblon, confirma: “[...] mas, de se conversar, eu saber hoje da boca do Dr. Ernesto [pai] o que ele pensa sobre a sucessão na empresa, o que é que ele pensa sobre até quando quer trabalhar com tanta presença na empresa, não sei...” Hélio confirma que não há na empresa nenhum movimento de transferência de poder do pai-sucedido para os filhos-sucessores que possa indicar que o processo sucessório está em curso. “Poderia até dizer o seguinte: há um iminente processo sucessório sendo iniciado”, explica.

Muito embora o assunto não seja abordado em família (ou com “todo o grupo”, conforme David), os três irmãos que atuam na empresa conversam entre si sobre o tema, sem a presença paterna. “O que é fato é que eu e meus irmãos conversamos muito sobre isto [sucessão]”, diz Hélio.

David confirma que os irmãos conversam e pensam o futuro entre si, sem a presença do pai.

Por incrível que pareça a gente já conversou, já teve a oportunidade de sentar e conversar sobre isso [sobre sucessão], **entre os irmãos, sem o pai**, e assim... É... Tem uma coisa boa que todo mundo tem o mesmo objetivo, isso é claro, isso é... Ninguém está no negócio para passar tempo ou só pensando no dinheiro (David, sucessor, 29 anos, Leblon).

Existe um claro receio por parte dos sucessores em abordar o tema com o pai, Ernesto, talvez exatamente pelo fato dele ter passado recentemente por grave problema de saúde que quase o levou à morte. Ambos os filhos argumentam preocupar-se bastante com a saúde do pai e com o excesso de carga de trabalho que julgam que ele tem, mas não abordam a questão sucessória ativamente com ele.

Ernesto, por sua vez, afirma que discute o processo sucessório com os *seus irmãos*, tios dos sucessores. Diz que o assunto deve ser resolvido. Mas, visivelmente, falta objetividade à iniciativa.

Já conversamos sobre isso. Com os meus meninos não, com os meus sócios, meus irmãos. **Com a minha turma.** Dizendo que daqui pra frente vamos ter que estabelecer algumas regrinhas. Até mesmo a minha situação, não é? Eu estou casado com outra pessoa. Eu tenho minha ex-mulher como sócia. Graças a Deus está tudo tranquilo, não temos problema nenhum. Até quando? (Ernesto, sucedido, 59 anos, Leblon).

Neste contexto, tem-se estabelecido dois grupos na família: o da *velha* e da *nova* geração, que acabam por interagir pouco entre si sobre o tema. Os silêncios restam estabelecidos, quando muito se desfazem no convívio com a sua “turma”.

Ramírez (2007, p. 187) afirma:

Muitos membros da família podem silenciar seus problemas e ocultar suas inquietudes com o fim de não causar conflitos e enfrentamentos no seio da família. Este tipo de familiares não dispõe de uma comunicação fluída e livre, pois evitarão qualquer situação desagradável para não causar dano e ter que discutir com pessoas da família. Esta atitude não permitirá que se estabeleçam diálogos espontâneos nem foros de debates e discussão nos quais se possam trocar opiniões e pontos de vista.

Já Passos et. al. (2006, p. 92) reforçam que as discussões sobre o planejamento da sucessão somente podem acontecer com a permissão do líder da atual geração. “A ele cabe abrir caminho para que as conversas aconteçam, inclusive com prazos para as diversas etapas do processo”, afirmam.

Caso excetuado é o da empresa Arpoador, onde Nilo adotou postura ativa e de certa forma incorreta politicamente e, por assim dizer, “forçou” o pai, já idoso e tendo passado por recente enfermidade grave, a consolidar a sucessão da empresa. Desta forma, Nilo acabou por conseguir dar certa segurança à sucessão familiar, muito embora Elton tenha ficado com papel praticamente simbólico dentro da empresa. Neste caso,

muito mais do que planejado, a contingência da doença fez com que o processo sucessório fosse evoluído de forma inesperadamente rápida.

5.1.2.3. A empresa como elo salvador da família

[sobre quantos parentes trabalham na empresa] Tem meu pai, minha mãe, eu, a Leila, meu irmão... Aí tem o marido da Leila, tem três tios e meu avô [...]
Mas eu assumo, eu não teria coragem – por mais incompetente que ele fosse – de demitir um tio meu... (Giovana, sucessora, 33 anos, Copacabana).

Situação sabidamente comum em muitas organizações familiares é a visão que membros da família têm em relação à própria empresa, como uma “solução de vida” para os familiares, principalmente no que diz respeito ao aspecto profissional. Vista deste prisma, a empresa familiar ultrapassa os limites de um negócio usual e passa a representar um espectro muito mais amplo e abrangente.

Em que pese a presente pesquisa ater-se especificamente aos envolvidos diretamente no processo sucessório, justamente o pai-sucedido e o(a) filho(a)-sucessor(a), o papel dos demais familiares neste sentido não pode ser esquecido e sequer menosprezado, haja vista que dentro das famílias pode haver um terreno fértil para sentimentos pouco auspiciosos, como inveja, rancor e complexos de inferioridade. O papel dos familiares não sucessores é também importante e pode ser colaborativo ou não.

Em algumas das empresas pesquisadas, a visão da firma como uma “salvação” para parte ou toda a família é real. Ela acontece principalmente nas famílias de tamanho crescente, em geral na terceira geração, o que acaba por gerar muitas vezes um considerável aumento da participação de familiares dentro do negócio. A questão é que enquanto muitos familiares agregam e criam valor ao negócio e acabam por merecer a confiança dos demais familiares e do próprio líder principal, alçando um papel relevante dentro da organização, outros não somente não acrescentam nada como podem, em alguns casos, prejudicar de forma cabal o andamento dos negócios.

No caso da Leblon, hoje uma próspera companhia e em franco desenvolvimento, o envolvimento de familiares sem a qualificação necessária colocou a empresa em apuros em determinado momento. Com a família crescendo em grande

proporção, já na transição da segunda para a terceira geração, a Leblon acabou por ter que adequar seu posicionamento frente às situações familiares. Conquanto ainda – como “pura” empresa familiar – evitando o confronto ao máximo, a empresa optou por também evitar em suas equipes a participação de familiares que não tenham a competência necessária para tanto.

Ernesto, um dos irmãos que comandam a empresa, cita a importante diferenciação entre o papel de *acionista* (membro da empresa no espectro da propriedade) e *acionista-gestor* (membro da empresa no espectro da propriedade e com função executiva). Coincidência ou não, os três filhos de Ernesto (Hélio, David e Inácio) têm papéis executivos relevantes dentro da empresa e aparentemente demonstram plenas condições para tanto. Os outros irmãos de Ernesto (Manuel e Nicanor) têm cada um dois filhos (duas jovens adultas para Manuel e um casal de crianças pequenas para Nicanor). As filhas de Manuel atuam na empresa, mesmo sem agregar muito ao negócio até o momento.

É evidente que este tipo de composição dentro da firma familiar evita rugas entre irmãos e acaba por linhas tortas viabilizando o negócio. É uma alternativa ainda possível neste estágio da empresa, mas, à medida que os familiares se multiplicam, é provável que o negócio não consiga suportar esta estratégia por longo tempo.

Para que se tenha ideia da seriedade do tema na Leblon, um exemplo: um sobrinho dos proprietários não se adaptou a desenvolver suas atividades na firma. A solução encontrada? Mantê-lo na folha de pagamento, mas afastá-lo da empresa. O sobrinho, portanto, recebe sem trabalhar. “Esse tá recebendo para não atrapalhar”, afirma Ernesto.

A visão de David, filho-sucessor, é aparentemente mais contundente do que a do pai em relação ao tema:

Existiam pessoas que eram ligadas a A, B ou C dentro da empresa e que exerciam aquela função... **Tinha aquele cargo só pelo fato de ser primo, de ser primo distante**, ou uma pessoa que teve a indicação de um irmão, ou alguma coisa deste tipo. Isso para a gente um tempo atrás foi muito prejudicial, tanto que há parentes nossos hoje que recebem salário para não ir para a empresa, por incrível que pareça... (David, sucessor, 29 anos, Leblon).

Quando existe essa questão de primo, de primo do primo, ou de um primo distante, ou parente distante e tal, acho que isso nos prejudica bastante, essas pessoas que foram colocadas pelo simples fato de ter parentesco e não

conseguiram exercer a função e **então chegamos a esse ponto de ter que tira-la da empresa e continuar a pagar o salário porque é melhor, não atrapalha** (idem).

No universo da pesquisa, existe claramente uma percepção de que a empresa familiar pode ser uma saída para conflitos ou dificuldades pessoais de membros da família, como uma escolha profissional inadequada, uma demissão inesperada ou mesmo uma carreira estagnada fora da organização. Ocorre que há um limite para isto. A questão do nepotismo familiar, conforme abordada por Ramírez (2007), envolve alçar um familiar à determinada posição dentro da empresa somente por conta de seu parentesco, e não por sua competência. Neste sentido, de acordo com o autor citado, a falta de discernimento causada pela mistura dos sentimentos de amor pela família com o papel de principal gestor do negócio familiar acaba por confundir o líder e obrigá-lo indiretamente a tomar decisões conflitantes em certo grau.

Karla (Leme) visivelmente não teve interesse em aprofundar-se no tema relativo à como se deu a entrada de sua irmã, Paloma, no negócio. Mas ela própria afirmou que, quando do ingresso da irmã na empresa, este se deu de forma diferente do dela própria. “O caso da Paloma foi uma fase da vida dela que ela estava meio perdida e ele [pai] falou assim ‘não, vem cá, vai fazer qualquer coisa’”. Neste sentido, surge o papel de pai-protetor mais forte do que o seu próprio papel empresarial.

O referido papel de pai-protetor surge não somente de forma direta com os filhos, mas também acaba se estendendo para genros e agregados em geral. Na empresa Copacabana, a filha não sucessora Leila, formada em fisioterapia, não conseguiu evoluir na sua trajetória profissional “solo”. Segundo Giovana, a irmã acabou sendo direcionada para um trabalho fisioterápico na área estética, enquanto que seu desejo era atuar na reabilitação de crianças deficientes. Leila desistiu da fisioterapia e ingressou na empresa familiar.

Mas a generosidade paterna foi além e estendeu-se ao marido de Leila. Demitido da empresa onde trabalhava, a recolocação foi imediata. No negócio da família da esposa.

Eu vou até te dar um exemplo: o marido da Leila trabalhava comigo. E aí teve um corte lá e ele foi demitido, mas na mesma hora, eu e meu pai, a gente falou a mesma coisa: **“você vem trabalhar aqui com a gente, nem se preocupa”**. Foi porque era assim, era o marido dela que iria ficar desempregado, então vamos acolher, uma coisa muito maternal, uma atitude

muito maternal do meu pai, assistencial. Não sei o que ele vai fazer, não sei qual é a competência dele, mas vamos trazer... (Giovana, sucessora, 33 anos, Copacabana).

A própria Giovana afirma que o cunhado, marido de Leila, está desenvolvendo um belo trabalho na área comercial da empresa. Mas a questão não é exatamente esta. Suponha-se que este não fosse o caso e o cunhado fosse inapto para a função. O que aconteceria? “Seguramente ele não seria demitido”, reconhece Giovana.

Se chegasse a uma situação dessas, “não dá pra ter este cara [cunhado] dentro da empresa e porque está prejudicando e tal”, a gente acharia uma saída, sabe... **“Vamos botar ele trabalhando em qualquer coisa, deixa meio de canto, mas não tira...”** É difícil, engole algumas coisas para preservar a família (Giovana, sucessora, 33 anos, Copacabana).

Outro ponto que merece atenção é o fato de muitos sucessores terem a consciência de que a empresa provavelmente não crescerá no mesmo ritmo da família, o que possivelmente obrigará os familiares a terem fontes alternativas de renda. Giovana (Copacabana) e Hélio (Leblon) abordaram a questão.

Normalmente começa com uma família, essa família cresce, essa família vai se multiplicando... Como aqui, por exemplo, tinha o meu pai e a minha mãe, hoje são mais três famílias envolvidas, porque tem o meu irmão e a minha irmã, daqui a pouco vão ser... sei lá, 50 diretores... **A família vai crescendo exponencialmente e a gestão de uma empresa não assimila isso...** É difícil crescer exponencialmente também uma empresa (Giovana, sucessora, 33 anos, Copacabana).

Imagina se cada diretor tivesse três filhos, por exemplo, já da nossa idade, como é que essa coisa se daria? Com certeza esse relacionamento não seria tão facilitado como é hoje. Então esse desafio da empresa familiar com muitos herdeiros, com muitos sucessores, eu penso que deve ser muito complicado (Hélio, sucessor, 34 anos, Leblon).

Minha irmã vai ter os filhos dela e eu vou ter os meus. E se todos quiserem trabalhar na empresa? Será que vai ser bom? Vai poder ser dividido entre todos? (Gustavo, sucessor, 25 anos, Ipanema).

Ressurge, desta forma, a importância em relação à definição do papel que cada um deve desenvolver na empresa, dentro do *Modelo de Três Círculos* (Gersick et. al., 2006). Tudo isto no sentido de minimizar um dos grandes riscos relacionados às empresas familiares, do ponto de vista dos filhos: as dificuldades de relacionamento, principalmente entre irmãos.

No universo pesquisado, a maioria dos filhos-sucessores afirmou ter relação muito positiva com os demais irmãos que atuam na empresa. Entretanto, em pelo menos dois casos, os sucessores expressamente admitiram dificuldades. Karla (Leme)

reconheceu problemas em sua relação com a irmã Paloma, afirmando que “havia algumas coisinhas a aparar” entre as duas.

Porém, o caso mais preocupante neste sentido é o de Nilo, sucessor da empresa Arpoador. Filho da atual esposa do pai (seus dois irmãos são filhos da primeira esposa, já falecida), duas décadas mais jovem do que os demais e com muito mais talento empreendedor, Nilo parece ter um futuro sombrio pela frente, em que pese a determinação e idealismo do veterano patriarca em sonhar com a possibilidade de contar com os três filhos trabalhando juntos no negócio.

“Este aqui [Maurício] é menos bobo do que o outro [Mathias]. O outro é capaz de incomodar mais. O outro [Mathias] vai lidar muito pior [com o comando dele], já o Maurício sabe do amor que eu tenho pelos meus sobrinhos, pelos filhos dele”, diz Nilo. O mal-estar existente, principalmente entre Nilo e Mathias, é evidente. Mas, mesmo em relação a Maurício, a percepção de Nilo é bastante negativa, assim como os comentários em relação a um de seus sobrinhos.

Meu sobrinho de 11 anos, ele é conhecido como “Leo da Chuteira”, por quê? Porque ele tem seis chuteiras, mas tem dois pés... Ele tem seis chuteiras da Nike! **Que valor que uma pessoa vai dar para a vida assim? Nenhum, não tem valor, qualquer coisa que ela tiver é pouco, sempre vai ser pouco.** Então eu acho que isso... esse é o grande problema de todas essas empresas. O pai cria tudo aquilo, é um empreendedor, lutador e tal. Vem o filho. Os filhos só gastam, gastam, gastam, não pensam em crescer, pensam em gastar aquilo que o pai tem ou torrar a empresa. Não se prepararam para aquilo, porque o pai passou por necessidades e não fez o filho passar por necessidades, assim fez o filho ser um esbanjador. A partir do momento que o filho é um esbanjador, ele não vai conseguir guardar dinheiro dentro da própria empresa, ele vai querer tirar toda a lucratividade para ele, ele vai querer fazer a empresa, ele vai usar a empresa em benefício próprio e não trabalhar para a empresa e ganhar disso os seus frutos para viver (Nilo, sucessor, 30 anos, Arpoador).

Maurício hoje é colega de Nilo na diretoria da empresa. Mas tem papel praticamente simbólico, tendo sido readmitido pelo pai mesmo após tê-lo traído de forma veemente. Nilo descreve sua percepção do episódio: “Já largou meu pai na mão e foi montar a empresa dele, e mesmo assim, depois que se deu mal, meu pai aceitou de volta: ‘vem, filho, aqui está teu dinheirinho’”. Apesar de ironizar a atitude do pai, Nilo acaba por admitir que ela seja compreensível. “Ele [Maurício] tem três filhos, então como é que meu pai ia deixar o cara na mão, né?”

O problema de Nilo com os irmãos, principalmente com Mathias, é real. No caso em tela, o que dá alguma tranquilidade é o fato de que feita a divisão das ações da empresa, Nilo e sua mãe ficaram com dois terços do capital da mesma. Porém, sabidamente, mesmo em condições minoritárias, as chances de Maurício e principalmente de Mathias em rebelar-se contra a autoridade do irmão após o passamento do pai são reais. “Na verdade, Maurício gosta de mim e eu gosto dele, só que ele é também irmão de pai e mãe do outro [Mathias], então quer queira, quer não...”, diz Nilo.

Ele [Maurício] vai ter que aceitar, não tem muita opção, se ele quiser, ele trabalha aqui dentro, se ele não quiser trabalhar aqui dentro, eu vou mandar, mas essa vai ser a postura. Eu sou o irmão mais novo, tenho 20 anos a menos que ele, eles [irmãos] tiveram todas as oportunidades de estar mandando em tudo isto aqui, mas não souberam aproveitar (Nilo, sucessor, 30 anos, Arpoador).

O fato é que Elton, o pai, não insistiria tanto na tese de que os três irmãos devam trabalhar juntos caso visse alguma possibilidade de Mathias e Maurício sobreviverem de outra fonte que não fosse a empresa familiar. Mas esta chance, aparentemente, não existe.

5.1.2.4. A sensação de culpa, incompetência e/ou falta de legitimidade

A gente já chega com status de “filha do dono”, o que não é legal, porque tem gente que nem respeita (Giovana, sucessora, 33 anos, Copacabana).

Dentro do universo pesquisado, foi possível identificar alguns dilemas próprios dos sucessores, tendo origem no que pode se denominar como o “dilema original” destes: as dúvidas em relação à própria competência e legitimidade frente à posição que ocupam.

O senso comum por vezes é perverso com a figura do filho sucessor. O caminho da empresa familiar muitas vezes é visto como facilitado, isento de méritos ou mesmo de competência própria. Quem escolhe seguir este caminho tem de confiar sobremaneira na sua capacidade e estar pronto para muitas vezes não receber o crédito merecido, pelo fato de “ter recebido o negócio pronto”. É possível que tudo o que o

sujeito fizer de bom não lhe seja apropriado como mérito, enquanto que qualquer pequeno erro pode levar a comparações desfavoráveis com o pai.

Igualmente, não há como negar que a figura paterna dentro da empresa familiar exerce fascínio quase mítico. O estereótipo do empreendedor heroico, que superou todas as adversidades iniciais a fim de levar avante o nome e conceito da família através de uma investida empresarial que muitas estatísticas desaconselham é marcante. Neste contexto, qualquer papel com objetivo sucessório torna-se, por assim dizer, adverso. E gera sentimentos diversos nos sujeitos, entre os quais a sensação de culpa, de incompetência ou mesmo de falta de legitimidade.

Me dá uma sensação de culpa... Às vezes dá... **Dá uma sensação de culpa, principalmente quando a gente compara históricos...** Os meus pais, quando começaram, eles passaram por todos os departamentos, por necessidade até... Meu pai já fez... Já construiu, ficou no balcão atendendo, já foi vender na casa das pessoas, já passou por todos os departamentos. A minha mãe, a mesma coisa, já ficou ali, digitando boleto, já atendeu telefone, já passou por todas as etapas, que eu e a minha irmã não passamos. Então às vezes bate uma culpa, mas assim a gente sabe... (Giovana, sucessora, 33 anos, Copacabana).

Então às vezes bate uma culpa, mas racionalmente pensando não, talvez se meu pai fosse contratar uma pessoa para ocupar o cargo que eu ocupo hoje, eu seria uma forte candidata neste processo de seleção, né? **Eu estou capacitada para isso, mas às vezes bate uma culpa...** (idem).

Giovana demonstra não se sentir plenamente merecedora da posição de sucessora, como se os sacrifícios e privações que seus pais sofreram tivessem um efeito negativo nela. Sente-se, como ela mesma diz, como se estivesse “roubando” algo a partir da sucessão.

Outra questão que surgiu com peso nas entrevistas realizadas é a conotação negativa atribuída ao status de “filho/filha do dono”. É possível perceber que esta denominação representa um peso adicional aos sucessores, trazendo para alguns, como, por exemplo, para Giovana, uma sensação de culpa, e para outros, como David (Leblon), a preocupação com a sua imagem pessoal e com os exemplos a serem dados aos funcionários.

Eu tenho uma coisa que vem de algum tempo já e que eu procuro sempre estar seguindo que é... Assim, pelo fato de ser filho de um dos donos, filho do diretor, **eu tenho que dar exemplo para o resto da turma**, né, para a empresa como um todo [...] Em nenhum momento eu me acomodo pelo fato de ser filho... (David, sucessor, 29 anos, Leblon).

Em alguns casos, foi possível perceber o desejo dos próprios sucessores em fugir desta denominação de “filho do dono”, dando a entender que necessitam se legitimar por suas próprias forças, independentemente do parentesco com o líder principal da empresa.

Outro dilema bastante perceptível nos filhos-sucessores relaciona-se a assumir a liderança da empresa sem abrir mão do envolvimento do pai no processo. Em todas as empresas pesquisadas, os sucessores demonstraram interesse em continuar na empresa familiar, mesmo que em determinado momento de forma não exclusiva, ou seja, desenvolvendo outras atividades paralelas de interesse pessoal. Entretanto, foi possível identificar certa dificuldade destes sucessores em lidar com a possível perda de poder do pai na organização. Por um lado, por óbvio, estes filhos-sucessores veem mérito e conveniência no envolvimento contínuo dos pais-sucedidos no processo, a fim de que estes possam lhes transferir parte da experiência adquirida através de anos de labuta, além de boa parte do conhecimento que acumularam ao longo dos anos. Por outro, é possível identificar algo semelhante com uma subordinação reverencial dos filhos à figura paterna, evitando por todas as formas de sequer dar a entender que o pai é ou eventualmente pode vir a ser figura dispensável na organização. Quando muito, alguns concordam que em determinado momento (a ser decidido pelos próprios pais), estes, transferindo a si próprios para algo como um Conselho de Administração, tenham modificado o seu papel na organização.

Existe nos sucessores, neste caso, um dilema entre assumir o comando da empresa e a perda da convivência com o sucedido, como profissional e também como pai.

Eu acho assim, que meu pai só pode sair quando esta parte estiver arrumada, porque senão... Sempre vai ter problema, mas vão ter divergências, entendeu, acho que tem que amarrar [...] Para ele sair não, mas para ir se afastando com tranquilidade (Karla, sucessora, 40 anos, Leme).

Ele [pai] quer o seguinte: sabe qual seria o maior prazer dele? Eu acho que ele vai ter prazer na hora que eu não consultar mais ele... Ele vai ter prazer de me ver decidindo sozinha as coisas, sem ter que consultar muito ele. **O desejo dele é que eu assuma mesmo, entendeu?** (idem).

[sobre o *status* atual do processo sucessório] É que eu acho que vai ficar um pouco nesse [estágio]... Não sei se tem muito mais para andar, porque eu acho que ele não vai se distanciar totalmente, até porque ele quer estar a par das coisas. Eu acho importante, eu gosto muito de conversar com meu pai, entendeu, é muito complementar, a gente bate uma bola boa, surgem ideias

boas. **E a única pessoa que eu tenho para conversar na empresa é com ele** (idem).

Mas, pra mim, o meu processo de sucessão dentro desta empresa é um processo de 20 anos... de 20 anos, pelo menos... Porque eu acho que meu pai e minha mãe ainda tem capacidade produtiva para mais 20 anos, **espero que eles estejam juntos para os próximos 15, 20 anos** (Giovana, sucessora, 33 anos, Copacabana).

Se eles [pai e mãe] saíssem hoje, eu não me sinto preparada para assumir a empresa sozinha [...] Se pensar daqui cinco anos, é muito parecido, talvez já tenha um pouco mais de experiência, mas eu acho que ainda não seria o momento, porque a experiência vem com o tempo e tal... **Se pensar daqui a 15 anos, aí talvez já me sinta mais preparada...** (idem).

Porque eu vejo assim, **o Dr. Ernesto [pai], se Deus quiser, com 80 anos vai dar “pitaco” ainda**, vindo, olhando, não sei o quê, “isso aqui está errado” [...] Eu gostaria que ele cuidasse mais da saúde dele, porque se ele fosse um cara que não tivesse problema de saúde, por mim ele ficava até os 70, 75, 80... Eu não tenho nenhuma pressa nesse processo... Não enxergo isso com ambição de ser o dono, de ter o *status* de dono, eu não tenho essa visão (Hélio, sucessor, 34 anos, Leblon).

A transcrição acima passa a impressão de uma situação aparentemente difícil para os sucessores, que veem muitas vezes a saída do pai da empresa familiar como um tipo figurado de morte. Ou seja, a impressão que fica das entrevistas com os sucessores remete ao medo da incompetência vivido por estes ao se deparar com o despontamento de si próprios para o comando dos negócios, ao mesmo tempo em que sentem, mesmo que empiricamente, que no caso de se firmarem como competentes, isto significará de certa forma o fim de uma era, representada por ninguém mais ninguém menos do que seu próprio pai.

Nilo, da empresa Arpoador, resume abaixo o sofrimento que ele próprio vive entre o forte e importante simbolismo de passagem de bastão por parte do pai, em relação à perda pessoal que esta eventual atitude trará para si:

A parte profissional quer [a legitimação por parte do pai], quer porque vai valorizar tudo o que eu fiz, tudo que eu estudei, tudo que eu me preparei, tudo o que conheço da empresa... O dia que ele falar isto, pô, eu realmente cumpri a minha missão como sucessor, né... Ou seja, meu pai assumiu isto. **Por outro lado, a partir do momento que ele assumir, ele não vem mais e o dia em que ele não vier mais eu vou sentir** (Nilo, sucessor, 30 anos, Arpoador).

Eu não sei nem se eu quero [que o pai passe o bastão], porque daí vou perder o convívio com o meu pai aqui dentro da empresa... **É uma coisa que me faria bem como profissional, mas eu não sei se quero como filho, é um puta de um dilema.** Porque a partir do momento que ele fizer isto, acho que ele não vem mais [na empresa]. Então, se ele não vier, vou perder o contato com meu pai, no dia-a-dia. Eu venho, sento aqui, quer queira, quer não, por

mais que seja o dono, ele é meu pai, pô, eu gosto de estar ao lado dele, então eu não sei se eu quero que ele passe também... (idem).

Visivelmente, existe um sofrimento estabelecido entre os filhos-sucessores. Ao mesmo tempo em que inegavelmente a culminação do processo de sucessão passa necessariamente pela transferência de poder da velha geração (pai) em favor da nova geração (filhos), a questão é vista com tremenda ambivalência pela maioria dos sucessores, que reconhecem no pai não somente um profissional, mas preocupam-se com seu bem-estar pessoal, sob o prisma físico e psicológico.

Conforme afirmam Aronoff, McClure e Ward (2003, p. 6), “apesar das recompensas em planejar e implementar a sucessão, muitos proprietários de empresas familiares acham mais fácil viver com a ambiguidade”. Continuam os autores: “Quem gosta de pensar sobre a morte ou incapacidade, fazer escolhas entre filhos e abrir mão de uma posição poderosa, prestigiosa e segura por um futuro incerto”? (idem). Ou como diz Bauman (2007b, p.142), frente a um dilema “Não há, então, uma boa escolha”.

Neste sentido, é fato de que os sucessores reconhecem que o pai-sucedido deve sofrer consideravelmente a partir da perspectiva sucessória e da perda do papel fundamental que outrora exercera dentro da empresa da família. Desta forma, identificou-se na pesquisa realizada que os filhos-sucessores não desejam serem eles próprios a razão para a saída completa do pai de atividade da empresa familiar, em que pese terem a perspectiva de que este mude seu papel eventualmente dentro da organização.

5.1.2.5. A ascensão profissional frente à decadência do sucedido

Coincidiu [o declínio do pai] com o meu crescimento dentro da empresa... Isto até chegou a criar problema... Eu cheguei a considerar: “vale a pena eu assumir a empresa?” Fiquei meio grilado... **Falei: “pô, estou vendo meu pai definhar... será que vale a pena eu assumir a empresa?” Só que pensei: “se eu não assumir a empresa, o que vai ser do futuro desta família?”** Eu estava numa encruzilhada... Mas eu acho que não é só isso... É que ele não achou outros prazeres na vida... A partir do momento que meu pai achar outros prazeres na vida, eu acho que ele supera isso. Ele tem que achar outros prazeres na vida, esse é o escopo principal (Nilo, sucessor, 30 anos, Arpoador).

Talvez o mais delicado dilema presente nos filhos-sucessores entrevistados seja este. A encruzilhada em que se encontram frente à ascensão pessoal, intelectual e profissional como filho, em relação ao inexorável processo de envelhecimento paterno. Trata-se de um dilema não somente encontrado nas empresas familiares, mas nas relações parentais como um todo. E, em geral, trata-se de um dilema que se desdobra aos filhos, visto que é originado no drama paterno vivenciado em função da gradativa consciência adquirida sobre a própria mortalidade³⁰.

A partir dos resultados da presente pesquisa, foi possível confirmar com clareza a delicadeza do tema. Isto é, alguns sucessores temem serem percebidos como gananciosos ou ansiosos por tirar o lugar do pai no negócio, ao mesmo tempo em que repetidamente referem-se ao sucedido, caracterizando como “exemplo” ou “referência”. Ao mesmo tempo em que isto ocorre, é possível perceber também nestes sujeitos a necessidade de receberem autonomia e espaço para poderem colocar-se como entes independentes dos pais na empresa e, em consequência, socialmente.

Parece apropriado lembrar que o papel de fundador ou principal líder de uma organização familiar tem conotação diferenciada em relação a outras atividades profissionais. Em primeiro lugar, trata-se de um negócio próprio, em geral de início sofrido, que muitas vezes carrega o nome da família. Outro ponto relevante é que normalmente o início da trajetória empresarial de uma família é marcado por uma série de privações pessoais e sacrifícios, proporcionando certo caráter heroico à sobrevivência da organização à medida que os anos passam. Estas, entre outras, formam motivos suficientes para que haja uma tremenda identificação e mistura entre o papel profissional e a própria personalidade do empresário, sendo que o limite entre um e outro aspecto da realidade deste acaba não restando claramente estabelecido.

Desta forma, é claro que a maioria dos filhos-sucessores é capaz de identificar e reconhecer o amor paterno pela empresa:

Eu vejo que o pai é bem mais interessado que eu pela empresa. Não que eu não seja, mas ele é bem mais, a vida dele está mais conexas à empresa do que a minha, eu acho. Não é como uma empresa que eu ajudei a montar. Não que

³⁰ Neste caso, a expressão “mortalidade” refere-se ao seu sentido literal e também ao seu sentido simbólico.

eu tenha me desvirtuado do negócio, **mas ele só pensa nesse negócio. Ele não pensa em mais nada** (Gustavo, sucessor, 25 anos, Ipanema).

Ele trabalha o dia inteiro, o final de semana inteiro (Michelle, sucessora, 23 anos, Ipanema).

[relatando um episódio quando o pai esteve doente] Teve um dia que teve uma discussão lá com ele [pai] por causa da porra de um *outdoor*... Eu ia na casa dele, almoçava junto, e aí ele fudido ainda, sem andar direito, vinha de cadeira de rodas almoçar, e [ficava bravo] por causa de um nome que tinha numa peça (Hélio, sucessor, 34 anos, Leblon).

Estes dias, eu falei: “pai, enquanto você não me passar o bastão totalmente, eu sempre vou te questionar”... Daí ele baixou o autoritário e disse: **“realmente, quem manda aqui sou eu!”** Eu senti que aquilo cria conflito nele (Nilo, sucessor, 30 anos, Arpoador).

Ele fica puto de já não estar mais no comando e ele não quer perder o... não quer passar o bastão mesmo. Só que já passou, só que ele não quer passar assim, ele não quer formalizar que passou, mas ele já passou... (idem).

A partir da situação de apego paterno à empresa e o desejo dos filhos em ascender e tornarem-se autônomos na mesma, conflitos surgem. E a maioria dos sucessores entrevistados reconhece pontos muito positivos, mas também dificuldades na própria relação pessoal com o pai dentro da firma.

Eu sei que ele me critica bastante porque eu freio ele muito nos empreendimentos que ele quer montar, que ele quer fazer, eu seguro um pouco ele. Ele é um pouco mais rápido do que eu pra fazer as coisas. Eu procuro planejar um pouco mais, ele não gasta muito com planejamento [...] Nós divergimos bastante (Gustavo, sucessor, 25 anos, Ipanema).

Mas às vezes a gente fica frustrada com isso, vamos supor nesta situação, então vamos mudar a data da folha e tal, ele concordou e na hora de fazer ele me dá uma ordem pro financeiro que não, que ele não quer. Então eu gastei energia, eu me empenhei, e aí na hora do vamos ver não acontece. Porque é um ponto que ele discorda, na hora da decisão ele não discordou... Sabe, essa coisa de empenhar energia e depois ser do jeito que ele queria, então [...] Ele às vezes toma a decisão mais acertada, mas seria melhor se eu soubesse, eu iria aprender com isso, né, porque ele mudou de ideia, então a gente fica mesmo frustrada... (Giovana, sucessora, 33 anos, Copacabana).

Meu pai sacou que a ideia era boa, isso é uma coisa assim que você vê a dificuldade dele, ele percebeu que a ideia era boa e que a sacada podia dar resultado, só que ele não aceitava que eu tivesse tomado essa... tido essa ideia e tomado esta decisão, entendeu? [...] **Difícilmente eu vou ouvir um elogio do meu pai. Ele me elogia para os outros, ele vive me elogiando, só que para mim é raríssimo ele elogiar** (Nilo, sucessor, 30 anos, Arpoador).

Na verdade, muitas das disputas de poder dentro da empresa familiar são veladas, principalmente por parte dos filhos, trazendo silêncios entre as partes que acabam por construir lacunas de comunicação. Estas lacunas ocasionam, muitas vezes, o desenvolvimento de ideias inadequadas e impróprias pelos sucedidos e sucessores.

Dentro do espectro do trabalho, o dilema mais presente entre os sucessores é exatamente o de como lidar com a própria ascensão profissional, a partir do conseqüente declínio do pai-sucedido. Neste sentido, percebe-se uma tendência dos filhos-sucessores em buscar estender o período relativo à fase de *Trabalho Conjunto* (Gersick et. al., 2006) para além do que poderia parecer razoável, pelo menos do ponto de vista conceitual. Tal situação visa, em princípio, combater à própria sensação (utilizando as expressões referidas por Giovana, da empresa Copacabana) dos sucessores de não demonstrar “ganância” ou “interesse” em levar a cabo o processo sucessório pelo pudor de serem percebidos de forma negativa pelo pai. O segundo ponto identificado diz respeito com certa insegurança do filho-sucessor em desenvolver “carreira solo” dentro da empresa familiar. Há que se notar que no universo da família empresária, o filho leva adiante muito do próprio pai, o que dificulta esta separação necessária entre a figura pessoal de sucessor e a do patriarca. Por fim, no que se refere a preocupações com o próprio futuro do pai, identifica-se em muitos sucessores o desejo de que o pai não caia numa espécie de ostracismo a partir da transferência de poder na empresa. Assim, nas entrevistas realizadas, foi comum ouvir frases proferidas pelos filhos, como, por exemplo, “se ele [pai] sair [da empresa], ele morre”. Desta forma, resta claro a consciência dos filhos em relação à inseparabilidade da figura pessoal e profissional do pai e do conceito de mortalidade associado ao de aposentadoria. O ser profissional, tendo aderido à essência do indivíduo sucedido, acaba por significar que o fim deste pode muito possivelmente significar também o fim de toda e qualquer noção de “existência”.

Seguem algumas citações que mostram como os sucessores enxergam a eventual saída do pai das atividades na empresa:

Eu tenho muita afinidade com meu pai, então... Eu até seguro, eu acho que eu seguro um pouco este processo, entendeu, porque eu acabo levando muitos assuntos para ele, às vezes até uma questão de um funcionário e tal, trocar uma ideia, ver como é que ele pensa... (Karla, sucessora, 40 anos, Leme).

Eu acho que... O problema eu acho que é... O dia em que ele não estiver... assim, morrer... eu acho que vai ser necessário ter uma pessoa, talvez um conselho. Um conselho não, mas um... Falando assim até parece que eu tenho problemas com a minha irmã. Não, a gente se adora, não tem o menor problema, mas são questões... que aí é a questão da empresa familiar, que eu acho que este é o ponto. Diante de um impasse é... vem uma série de coisas que não tem nada a ver com o negócio, que não tem nada a ver com a questão. Aí não se resolve o impasse, entendeu? Um aconselhador, uma pessoa que participe, que seja independente, mas que conheça a empresa, conheça o negócio... Eu acho que isso é necessário. Será necessário (idem).

Substituir alguma coisa, né, não vai ficar em casa porque daí ele morre cedo. Se ele for ficar em casa, ele morre cedo, tem que ter uma atividade (Hélio, sucessor, 34 anos, Leblon).

Eu acho que ele deveria ter um plano de retirada. Eu acho que nunca deveria deixar de estar na empresa, envolvido na empresa, acho que isso seria muito drástico realmente isso acontecer, e **até acho que ele não conseguiria fazer isso**, e também não seria desejo de ninguém (David, sucessor, 29 anos, Leblon).

Eu não sei se ele sofre [com a perspectiva de retirada da empresa], mas que é difícil, eu acredito que sim, porque é uma coisa que já está muito enraizada né, aquela coisa que eu te falei, não existe vida pessoal e vida profissional, é a mesma coisa, já é... é o hábito, é o dia-a-dia, é a rotina... já é... faz parte né, então eu acho que vai ser difícil para ele pensar nisso. Apesar de ele falar e a minha mãe falar também... (Giovana, sucessora, 33 anos, Copacabana).

Apenas uma das empresas objeto do presente estudo encontra-se na fase de *Passagem do Bastão* (Gersick et. al., 2006). Trata-se da companhia denominada Arpoador. Não por acaso, Nilo, o filho-sucessor, abordou muitas vezes o dilema vivido pelo pai entre abrir mão de poder e, em suma, continuar a sentir-se “vivo”. “Eu não sei, acho que ele acha que perdeu a importância, eu não sei... Só que na verdade não perdeu, na verdade a decisão dele é tudo para mim ainda”, diz Nilo. “Eu peço o aval dele em todas as minhas decisões. Eu não me abstenho de tomar a decisão, mas eu peço o aval dele, porque ele é meu pai e, além de ser meu pai, é dono da empresa”.

Nilo identifica que o “envelhecimento” do pai tem a ver com o papel menos importante na empresa: “chegou uma hora que por causa da não necessidade dele para tomar as decisões, ele teve a consciência de que estava velho”.

Ou seja, à medida que o filho assumia o controle do negócio, o pai, de certa forma, sucumbia.

Eu nunca quis me meter muito [na área dele]. Pra não deixar ele de fora do poder de decisão das vendas, eu nunca tinha me intrometido. Só que chegou uma hora que eu estava vendo que a atitude que o meu pai estava tomando podia vir a prejudicar a empresa, porque ele estava querendo... **Ele estava falando uma coisa e na realidade era outra**, eu já tinha feito a minha análise (Nilo, sucessor, 30 anos, Arpoador).

Ele começou a envelhecer de uns quatro anos para cá. Ele se sentiu velho e eu vi que ele estava envelhecendo assim... Meu pai começou a faltar, meu pai nunca faltou e nunca chegava depois das oito aqui. Meu pai hoje, quando ele chega depois das 10, é: “oh, chegou às 10, chegou cedo”. [...] **Com certeza ele sofre [por não se sentir necessário]**. [...] Nestes últimos dois anos, esta situação vem se agravando. Ele viu que eu realmente assumi, não tem... Se eu sair daqui sim, daí é um problema (idem).

Nestes últimos três anos e meio, quatro anos é que estou aos poucos assumindo a empresa, cada hora é uma coisa. Comecei a pegar a parte de

administração do dia-a-dia, serviços internos... Começava a dar opinião, uma aqui, outra ali... **De repente, eu comecei a ver que o meu pai, ao mesmo tempo em que eu fazia isto, começou a envelhecer...** Meu pai é um cara que pega na marreta até hoje... Se deixar, ele pega na marreta e vai quebrar pedra. Então, ele não tinha sentido a idade, de repente ele sentiu a idade, a idade veio para ele... O pai está com 77 anos (idem).

A situação de Nilo ilustra o temor de muitos dos sucessores entrevistados das outras empresas, as quais ainda estão na fase do *Trabalho Conjunto*. Quando se chega ao momento da passagem do bastão, a conclusão e consolidação do processo são inevitáveis e geram uma série de sentimentos ambivalentes de parte a parte. Nilo demonstrou determinação, coragem e, muito embora tenha deixado clara a preocupação que tem pela situação que o pai atravessa, percebeu que era inevitável que ele assumisse o seu papel de sucessor, para segurança da empresa e da família. E o fez.

Apesar de tudo, Nilo reconhece que sofre com a situação pela qual o pai passa. “É doido. Eu não consigo... Eu consigo me colocar no papel dele, mas talvez não consiga sentir a dor que ele sinta, não consigo imaginar a dor que ele sinta para passar [o bastão] mesmo”, diz.

Por fim, o sucessor não esconde o que sente neste contexto.

[sobre o esvaziamento do papel do pai na empresa] **Eu sofro com isto.** Sofro e ainda não consegui encontrar uma solução, entendeu? Eu já pensei... Até na época estava com a clínica aberta [negócio próprio, paralelo com a empresa familiar], pensei em falar para ele tocar aqui e eu me dedicar à clínica, já que lá não estava dando certo e eu não tinha tempo pra me dedicar, só que... **Não adianta, está na hora de eu tomar a rédea do negócio. Eu não tenho mais como evitar e ele ia fazer um papel figurativo aqui dentro.** Eu não sei se ele vê valor nisto, eu acredito que ele não veja. Acho que falta o meu pai encontrar um novo objetivo, uma nova ambição... Ele está sem objetivo (Nilo, sucessor, 30 anos, Arpodor).

Trata-se, portanto, de um dilema vivido pelo sucessor entre assumir seu papel dentro da empresa familiar e possivelmente com isto acabar enviando o pai a uma verdadeira insignificância, ou, segundo Bauman (2007b), deixá-lo para trás, remetendo-o simbolicamente para a lata do lixo como elemento “descartável” ou “inútil”.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Resta claro que a questão sucessória que envolve pais e filhos é tema repleto de dilemas entre os envolvidos diretamente no processo. Neste contexto, os papéis profissionais e familiares confundem-se de parte a parte permanentemente, e colaboram para a vivência de dilemas relativos ao processo sucessório como um todo. Neste sentido, em que pese a contribuição dos diversos autores relacionados ao processo sucessório em empresas familiares para a compreensão do objeto de estudo, optou-se, nessas considerações finais, por privilegiar aqueles que se mostraram especialmente importantes à questão de pesquisa proposta, notadamente Zygmunt Bauman.

A vivência de dilemas relativos ao processo sucessório nas empresas familiares mostrou-se atrelada à ideia de *vida e morte*. A sucessão, ou a “passagem do bastão” como menciona a literatura especializada (Gersick et. al., 2006; Lansberg, 1999; Passos et. al., 2006, entre outros), contempla a luta do sucedido pela sobrevivência, o horror da expiração, o medo de ser excluído e o pavor do morrer, sentimentos que Bauman (2007b; 2008) constata como constantes na sociedade líquido-moderna, bem como os sentidos de integridade e de desespero que Erikson (apud Lansberg, 1999; apud Gersick et. al., 2006) elenca e autores que se debruçam especificamente sobre a empresa familiar legitimam.

No que toca aos filhos-sucessores, é possível concluir, a partir dos dados da presente pesquisa, que seu dilema mais evidente diz respeito à *busca de legitimação*, através da aprovação e valorização por parte dos pais-sucedidos, e dos demais personagens que mantêm relacionamentos com a empresa. Para os filhos-sucessores, é necessário que passem por algum tipo de legitimação social, incluídos aí os diversos públicos: o próprio corpo funcional da empresa, que frequentemente o tem meramente como “filho(a) do dono”; a sociedade como um todo, que muitas vezes não oferece aos sucessores o crédito que estes esperam, por conta de os perceberem como meros afortunados por serem herdeiros da empresa da família; e eles próprios, que não raro sentem “falta de merecimento” ou mesmo “culpa” por estarem na posição que ocupam. Trata-se de um dilema em razão de que a legitimação se concretiza ou é conquistada aos olhos de todos ao evidenciar-se a impossibilidade de o sucedido manter-se correspondendo ao que lhe é exigido, o que coloca o filho-sucessor numa situação de

buscar ou não a legitimação, uma vez que legitimar-se pode ser compreendido como destituir o pai sucedido. Lansberg (1999, p. 202) também observou que “o processo pelo qual um sucessor é ‘afirmado’ é complexo, uma vez que depende não somente do que ele ou ela conquista individualmente; requer a chancela da geração mais velha também”.

A partir de seus inúmeros trabalhos sobre a “liquidez” na sociedade atual, Bauman (2007b, p. 8), afirma que “a vida líquida é uma vida precária, vivida em condições de incerteza constante”. Entre os temores condizentes com as incertezas, estão o de ficar para trás e/ou tornar-se datado ou superado, por não conseguir acompanhar os intermináveis “avanços” de uma sociedade que nunca se estabiliza. Neste contexto, como “prêmio de consolação”, há a garantia temporária de que o sujeito não seja excluído ou “jogado no lixo” (p. 17). Trata-se, portanto, para o mesmo autor, de uma busca incessante – e até certo ponto desesperada – por uma identidade própria e reconhecida socialmente. Porém, qualquer vitória dentro deste contexto é fugaz e efêmera. Em paralelo, pode-se dizer que a legitimação obtida pelo filho-sucessor não lhe traz quaisquer garantias, o que destaca ainda mais a vivência do dilema.

Tomando-se aos principais dilemas identificados no presente estudo, tanto de parte dos pais-sucedidos como também dos filhos-sucessores, percebe-se que ao menos indiretamente, todos eles relacionam-se aos conceitos literais e principalmente simbólicos do “viver” e do “morrer”. A sucessão, neste sentido, carrega um sofrimento que se relaciona com a vida e a morte.

Num primeiro momento, dentro do contexto sucessório, pode-se imaginar que a luta do pai-sucedido seja contra a “morte”, ou apenas contra o receio de perder a identidade ao sair do negócio; e a do filho-sucessor seja a favor da “vida”, ou da possibilidade de assumi-la e buscar a sua própria identidade. No entanto, pode-se perceber que tal visão é enganosa, ou, melhor dizendo, uma simplificação. Conforme a análise permite compreender, referido tema envolve uma tremenda confusão de papéis e perspectivas entre pais e filhos, sendo que os dilemas e medos envolvidos se relacionam e se confundem intermitentemente. Assim, simultaneamente, pai e filho lutam em relação à vida e à morte. Além disso, a vida dos terceiros envolvidos no processo, entre estes os filhos não sucessores e outros familiares com interesse na empresa, em boa parte depende de como este processo vai se dar. Neste sentido, o pai-sucedido acaba

tendo simbolicamente um *poder divino* de permitir aos demais partícipes do processo o acesso à *vida*, representada simbolicamente pelo novo papel a ser exercido dentro da empresa familiar.

Sob o título *Medo Líquido*, Bauman (2008, p. 35-73), escreve detidamente sobre “o pavor da morte”. A morte, diz o autor, é o “medo original” que afeta o ser humano, único animal com consciência plena sobre sua inevitabilidade, sendo que somos obrigados a sobreviver neste mundo, apesar da consciência que temos sobre a finitude da vida.

Irreparável... Irremediável... Irreversível... Irrevogável... Impossível de cancelar ou de curar... O ponto sem retorno... O final... O derradeiro... O *fim de tudo*. Há um e apenas um evento ao qual se podem atribuir todos estes qualificativos na íntegra e sem exceção. Um evento que torna metafóricas todas as outras aplicações desses conceitos. O evento que lhes confere significado primordial – prístino, sem adulteração nem diluição. Esse evento é a *morte* (Bauman, 2008, p. 44).

Não é sem motivos que proliferam tentativas de descaracterizar a morte como o “fim de tudo”, conforme alerta Bauman (2008, p. 44). Por seu caráter temido e desconhecido, uma das mais acirradas disputas vivenciadas pelos seres humanos é a de negar indefinidamente a morte, referindo-se a ela como um fato “exterior” e “imprevisto”, sabendo-se, entretanto, que se trata do único acontecimento certo e inexorável de qualquer existência. “Todas as culturas humanas podem ser decodificadas como mecanismos engenhosos calculados para tornar suportável a vida com a consciência da morte”, afirma Bauman (2008, p. 46).

O medo primal da morte talvez seja o protótipo ou arquétipo de todos os medos – o medo definitivo de que todos os outros extraem seu significado. Os perigos são concebidos como “ameaças” e derivam seu poder de amedrontar do metaperigo da morte – embora sejam diferentes do original por serem evitáveis e talvez passíveis de serem prevenidos ou mesmo adiados indefinidamente (Bauman, 2008, p. 73 – sem grifo no original).

Pode-se inferir que, principalmente para o sucedido, a sucessão implica de certa forma o que Bauman classifica como “o espectro da exclusão, da *morte metafórica*” (2008, p. 69). Segundo o mesmo autor, um dos maiores dramas vivenciados pela humanidade nos dias atuais, no que ele classifica como *modernidade-líquida*, é exatamente o medo de ser excluído, de ficar para trás, de certa forma tornar-se imprestável, descartável.

A partir dos resultados da presente pesquisa, foi possível observar diferentes colocações dos sucedidos exatamente neste sentido. Na empresa Ipanema, por exemplo, o pai-sucedido trouxe à baila a sensação de “estar ficando para trás” e “ultrapassado”. Por sua vez, o pai-sucedido da empresa Copacabana, mostrou sua repulsa à ideia de “colocar um pijama e ficar em casa”, possivelmente para este sujeito um paradigma da “sucessão”. Neste caso, para este pai-sucedido, simbolicamente o “pijama” pode representar a “roupa de dormir”, relativa ao “sono profundo pós-sucessão” ou mesmo ao “descanso eterno” que o senso comum atribui àqueles que morrem. Ainda neste caso, “ficar em casa” remete à ideia de inutilidade, quiçá inclusive metaforicamente de “sepultamento”, sendo a “casa” simbolicamente o “cemitério” no qual o sujeito repousará para a eternidade.

Em geral, os pais-sucedidos construíram tamanha identificação com suas empresas/criaturas que, a rigor, não veem sentido em viver fora delas. São dependentes delas em vários aspectos. Como aspecto tangível, encontra-se o financeiro. Como intangível, destaca-se a dependência emocional decorrente do fato que muitos destes sujeitos confundem-se com a empresa, vendo a si próprios como *sendo* a própria empresa.

A falta de clareza quanto à separação do que consiste a *empresa familiar* e do que consiste a *vida* do pai-sucedido é uma das questões que tornam o processo sucessório tão temido para este. Ao delegar seu papel no negócio, o pai-sucedido pode ter a sensação de perder *tudo*, ainda mais que, em geral, sendo de origem humilde, não desenvolveu outras atividades de interesse fora do negócio. Na medida em que envelhece, e em consequência torna-se mais fragilizado sob o ponto de vista físico e emocional, tende a apegar-se de forma mais forte aos fatores que lhe oferecem um senso de identidade. E em geral a empresa familiar representa o principal destes fatores. Na medida em que o “senso de desespero” ganhe espaço no íntimo do sujeito frente ao “senso de integridade”, a tendência é de que as chances de êxito na sucessão e por consequência as perspectivas de prosperidade para a empresa familiar sejam enormemente reduzidas (Erikson apud Lansberg, 1999; Erikson apud Gersick et. al., 2006). O dilema do sujeito tende a se transformar no dilema da empresa, assim como no dilema da família empresária.

Na verdade, para o pai-sucedido a sucessão pode representar um tipo de morte metafórica de certa forma mais grave do que a morte literal. Isto porque a morte literal em si é, conforme Bauman (2008, p. 44), o “fim de tudo”, enquanto a sucessão acaba por representar um *fim relativo*, a exclusão suprema que será *vivenciada* pelo sujeito e, em consequência, poderá acarretar-lhe maior sofrimento. Conforme Bauman (2007b, p. 18) afirma, “a vida talvez seja sempre um ‘viver-para-a-morte’, mas, para aqueles que vivem na líquida sociedade moderna, a perspectiva de ‘viver-para-o-depósito-de-lixo’ pode ser a preocupação mais imediata e consumidora de energia e trabalho”.

Uma das formas de “superação” do pavor da morte, ainda segundo Bauman (2008), tem a ver com a consciência de enxergar a chance de imortalidade nos feitos concretos realizados *em vida*. Dentro destes, está obviamente a busca da consolidação e perpetuação da empresa familiar, a qual, entretanto, dada a natureza humana finita, só pode se consolidar a partir do êxito da questão sucessória. Por isto, a importância fundamental da aquisição de consciência e aceitação sobre a transitoriedade da vida terrena, além do foco nas tarefas existenciais. Com efeito, enxergar a morte como *razão de vida* possibilita uma mudança radical de perspectiva.

Virar a morte de ponta-cabeça – transformar a queda mais repugnante na mais jubilosa ascensão – foi realmente um movimento virtuoso. Não apenas conseguiu conciliar os mortais com sua mortalidade, mas também dotava a vida de um sentido, um propósito e um valor que seriam enfaticamente negados ao veredicto da morte se este fosse deixado em sua direta e rígida simplicidade. **Essa mudança transformou o poder destrutivo da morte num formidável poder de engrandecer a vida: ela atrelou a morte à carruagem da vida.** Colocou a eternidade ao alcance do transitório, e pôs os autoconfessos mortais no controle da imortalidade (Bauman, 2006, p. 48 – sem grifo no original).

Aceitar que são mortais, portanto, é a chance que os pais-sucedidos têm de buscar para si próprios um senso de imortalidade, através de sua postura como guardiões da família (Davis, 2007). Paradoxalmente, portanto, ao se aceitar a realidade da morte, é possível ter a sensação de “vencê-la”.

O dilema presente nos filhos-sucessores pela própria legitimação, conforme dito anteriormente, é o mais evidente deles. Trata-se de um dilema porque, ao envolver a questão da legitimação, envolve também uma simultânea mudança do papel exercido pelo pai. Estas mudanças que envolvem o papel do pai na empresa causam uma série de reações nos filhos sucessores. Os filhos acabam por viver seus próprios dilemas e

também são afetados pelos dilemas vivenciados pelos pais, assim como estes últimos são influenciados pelos dilemas dos filhos.

A aposentadoria do pai – ou mesmo a mudança do papel deste na empresa – é temida e representa igualmente um dilema aos filhos. Ao mesmo tempo em que esta é uma oportunidade da geração mais jovem em assumir o controle da empresa, colocar em prática as suas ideias e buscar a sonhada autoafirmação, os filhos têm consciência que qualquer movimento neste sentido representa um risco aos pais. Um risco à autoestima destes. Um risco para a saúde física e mental. Um risco para o bem-estar, para a felicidade e para a longevidade. E, de certa forma, os próprios filhos neste caso poderiam representar simbolicamente o fim da existência paterna, ao remetê-los para a aposentadoria.

Como exemplo, observe-se o caso do filho-sucessor na empresa Arpoador. Em que pese o sucessor mostrar preocupação com a situação vivida pelo pai, ele afirma não ter saída, pois sua sobrevivência e talvez a de toda a família dependa de que ele assuma de uma vez a empresa familiar. É e não é uma escolha. Novamente temos um dilema que envolve a vida do filho-sucessor e da família e a do pai-sucedido. O filho-sucessor da empresa Leblon afirma que “se ficar em casa, ele [o pai] morre cedo”. Por conta disto, quer e não quer que o pai “fique em casa”. Ocorre que vida e morte são dois lados da mesma moeda e um conceito inexistente sem o outro. A vida e a morte só existem *devido* uma a outra.

Novamente voltando à visão de Bauman (2008) sobre o tema, este propõe uma diferenciação entre o conceito de imortalidade *pessoal* (utópico, diga-se de passagem) e o que denominou imortalidade *impessoal* (esta sim possível) que se dá, por assim dizer, através da contribuição do indivíduo à sobrevivência e à permanência de uma entidade, neste caso, a própria empresa familiar. O próprio Bauman, no mesmo trabalho, aborda a questão da imortalidade simbólica, alcançada através da forma como se deu a morte literal do sujeito, muitas vezes em defesa das próprias cores de sua pátria. Pode se fazer uma analogia automática para a empresa familiar. No caso desta, “morrer” para o negócio, aceitando que o sucessor possa continuar como gestor da empresa, colocando-se num papel desnecessário ou mesmo mais representativo, pode oferecer ao sucedido a chance de, paradoxalmente, tornar-se *imortal*, haja vista que tal ação prática pode significar a possibilidade de maior longevidade e quiçá a perpetuidade do negócio. Ao

passo em que, por outro lado, o apego exacerbado do sucedido ao negócio, levando-o de certa forma a uma situação de risco, pode implicar na morte deste negócio e, em consequência, na impossibilidade de se alçar a imortalidade do ser impessoal, exatamente a empresa. Segundo Bauman (2008, p. 55), “você vai morrer, mas, graças a sua morte, a causa por ela servida viverá para sempre – e assim tornará a imortalidade do seu feito ainda mais segura do que quaisquer monumentos esculpidos em pedra ou fundidos em aço”. O alívio frente à morte/sucessão vem da clareza sobre a sua finalidade. A morte/sucessão torna-se, portanto, justificada, com sentido. Isto alivia o sofrimento por ela causado.

No que tange aos aspectos sucessórios, torna-se imperioso para os filhos-sucessores a forma como os sucedidos vivem este tipo de morrer. Se nestes últimos há uma sensação de contingenciamento da morte, isto é, de torná-la um fato exterior, ocorrido devido a uma causa, pode existir uma luta inglória prevista por Erikson através do conceito de “senso de desespero”. Existindo a luta, há a tendência de existir sofrimento e por consequência relutância do sucessor frente ao fato, ou certa insegurança quanto ao impacto que isto terá no pai. No caso inverso, do “senso de integridade”, se a morte literal ou, no caso da sucessão, metafórica é vista com naturalidade principalmente por parte do sucedido, no sentido de um evento inevitável e que faz parte da existência, e cuja consolidação pode fazer nascerem inúmeras outras experiências decorrentes de *vida*, a consequência é que a morte torna-se *fundamental* na continuidade da vida. A morte metafórica relativa ao processo sucessório, vista sob este prisma, torna-se impulsionadora da renovação, a garantia da continuidade do ciclo da existência. Ironicamente, torna-se a impulsionadora da continuidade da vida.

Os dilemas, relativos ao processo de sucessão em empresa familiar, tem muito a ver com isto. Pelo lado do sucedido, uma batalha intensa contra o medo da morte, do “colocar o pijama”, do “ficar ultrapassado”, do deixar de ser aquele que levou uma vida para sê-lo. Pelo lado do sucessor, a luta pela legitimação, pela confirmação do valor próprio, pela chance de se tornar independente e de poder “caminhar com as próprias pernas”.

Ambas as situações, neste contexto, representam antes de tudo o desejo de sucedidos e sucessores *sobreviverem* aos próprios dilemas e aos do outro. Dilemas estes que se confundem entre si, são interdependentes e geram consequências tanto nos pais

quanto nos filhos, assim como no restante da família empresária. Dilemas que tem sim papel determinante na existência ou não de planejamento sucessório, na execução e no desfecho do processo, e no futuro da empresa familiar, assim como frente ao bem-estar dos sujeitos envolvidos, direta ou indiretamente.

É possível que o presente trabalho contribua para a pesquisa nesta área de conhecimento ao oferecer uma visão específica sobre os dilemas vivenciados por pais e filhos frente à questão sucessória nas empresas familiares. Conforme o objetivo principal proposto, foi possível descrever e compreender como se expressam os dilemas entre pais e filhos concomitantemente em atuação em relação ao processo sucessório nas pequenas e médias empresas familiares pesquisadas.

A presente pesquisa tem algumas limitações. A primeira guarda relação com o fato de que os resultados encontrados não devem ser automaticamente generalizados, devido ao fato de que as condições e fatores peculiares que orbitam nas empresas em questão podem não ser encontrados em outras situações, em que pese possivelmente guardarem algum tipo de semelhança com as mesmas. Outra limitação diz respeito à impossibilidade de identificação do segmento de negócio pesquisado para o presente trabalho, o que poderia permitir o aprofundamento da análise do objeto de estudo e maior argumentação em prol das análises realizadas. Por fim, alguns aspectos da presente pesquisa, por envolverem conteúdos simbólicos e até mesmo psicológicos, possivelmente necessitariam de uma abordagem mais aprofundada em outras áreas do conhecimento, sendo que este fato representa uma limitação e, ao mesmo tempo, uma constatação de que a abordagem frente a este tipo de tema envolvendo as empresas familiares deve se dar, sempre que possível, através de uma estrutura de conhecimento multidisciplinar, haja vista os aspectos envolvidos terem uma série de vieses diversos. No entanto, a partir do presente estudo, estas limitações podem ser atenuadas por conta do possível interesse de terceiros pesquisadores de outros campos no mesmo, o que deve gerar o enriquecimento e evolução deste.

As sugestões para futuras pesquisas se dão no sentido de se avaliar em profundidade aspectos relacionados a determinadas fases da vida dos sujeitos, pais sucedidos e filhos sucessores, haja vista que visivelmente cada fase de vida tem pontos específicos a serem abordados, conforme já expuseram anteriormente Davis e Tagiuri (1989). Outro aspecto que pode merecer estudo mais aprofundado diz respeito à

influência dos arquétipos de vida e morte no que diz respeito à questão sucessória, além de suas abordagens em diferentes culturas, visto que estas sabidamente têm influência na forma como a sociedade e em consequência os próprios sujeitos percebem esta situação. Outra sugestão, ainda, para pesquisa futura é aprofundar o estudo que praticamente foi ignorado pelo presente trabalho com o cunho de entender como se opera a questão sucessória junto aos coadjuvantes do processo, entre eles os filhos não sucessores que trabalham na empresa, familiares acionistas que não atuam no negócio, o próprio corpo gerencial da firma que não faz parte da família empresária, assim como os parceiros estratégicos (fornecedores, entre outros). Por fim, é possível estudar casos nos quais, ao contrário do que ocorre neste estudo, os pais-sucedidos não tenham filhos-sucessores aptos, qualificados ou disponíveis para continuarem no empreendimento familiar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A.:** gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006.

ARONOFF, Craig E. McCLURE, Stephen L. WARD, John L. *Family business succession: the final test of greatness*. 2nd. Edition. Family Enterprises Publishers, 2003.

BAUER, Martin W., GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis , RJ: Vozes, 2002.

BAUMAN, Zygmunt. **A arte da vida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2009.

_____. **Medo líquido**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2008.

_____. **Tempos líquidos**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2007a.

_____. **Vidas desperdiçadas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2005.

_____. **Vida líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2007b.

BROCKHAUS, Robert H. *Family Business Succession: Suggestions for Future Ressearch*. **Family Business Review**, vol. XVII, n. 2, p. 165-177. Junho de 2004.

COHN, Mike. **Passando a tocha:** como conduzir e resolver seus problemas de sucessão familiar. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

DAVIS, John, TAGIURI, Renato. *The Advantages and Disadvantages of the Family Business*. **Owner Managed Business Institute**, 1989.

DAVIS, John A. TAGIURI, Renato. *The Influence of Life Stage on Father-Son Work Relationships in Family Companies*. **Family Business Review**, vol. II, n. 1, p. 47-74. Primavera de 1989.

DONNELLEY, Robert G. A empresa familiar. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, v.7, n. 23, p. 161-198. jun. 1967.

GERSICK, Kelin et. al. **De geração para geração:** ciclos de vida das empresas familiares. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

GROTE, Jim. *Conflicting Generations: A New Theory of Family Business Rivalry*. **Family Business Review**, vol. XVI, n. 2, p. 113-124. Junho de 2003.

HSM SPECIAL MANAGEMENT PROGRAM – JOHN DAVIS. *Managing the Family Business*. 7 e 8 de agosto de 2007. São Paulo: 2007. 168 f.

KETS DE VRIES, Manfred F. R.; CARLOCK, Randel S.; FLORENT-TREACY, Elizabeth. **A empresa familiar no divã: uma perspectiva psicológica**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

LANSBERG, Ivan. *Succeeding generations: realizing the dream of families in business*. Harvard Business School Press, 1999.

LANSBERG, Ivan. *The Succession Conspiracy*. **Family Business Review**, Vol. I, n. 2, p. 119-143. Verão de 1988.

LEONE, Nilza Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado**. São Paulo: Atlas, 2005.

MELO, Marcelo; MENEZES, Paulo Lucena de (organizadores). **Acontece nas melhores famílias: repensando a empresa familiar**. São Paulo: Saraiva: Virgília, 2008.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (organizadora); DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

MOREIRA JÚNIOR, Armando Lourenzo, DE BORTOLI NETO, Adelino. **Empresa familiar: um sonho realizado**. São Paulo: Saraiva, 2007.

MOREIRA JÚNIOR, Armando Lourenzo, DE BORTOLI NETO, Adelino. Dificuldades para a realização da sucessão: um estudo em empresas familiares de pequeno porte. **Caderno de Pesquisas de Administração**. São Paulo, v. 08, n. 4, p. 1-11. outubro/dezembro de 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. 2ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PASSOS, Édio et. al. **Família, Família, negócios à parte:** como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar. São Paulo: Editora Gente, 2006.

RAMÍREZ, Javier Fuentes. *De padres a hijos: el proceso de sucesión em la empresa familiar.* Madrid: Ediciones Pirámide, 2007.

SHAKESPEARE, William. **O Rei Lear.** Porto Alegre: L&PM, 2007.

SILVEIRO, André. **Empresas familiares:** raízes e soluções dos conflitos. Porto Alegre: AGE, 2007.

SONNENFELD, Jeffrey. *The hero's farewell: what happens when CEOs retire.* Oxford University Press, 1988.

SONNENFELD, Jeffrey A., SPENCE, Padraic L. *The Parting Patriarch of a Family Firm.* **Family Business Review**, vol. 2, n. 4, p. 355-375. Inverno de 1989.

TONDO, Cláudia Tatiana da Graça. **Empresas Familiares: ciclos de vida e processos de liderança.** 1999. 324 p. Tese de Doutorado em Psicologia. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: 1999.

TONDO, Cláudia (organizadora). **Desenvolvendo a empresa familiar e a família empresária.** Porto Alegre: Sulina, 2007.

WARD, John L. *Perpetuating the Family Business: 50 Lessons Learned from Long-Lasting, Successful Families in Business.* Palgrave Macmillan, 2004.

ANEXO I – QUESTIONÁRIO INICIAL UTILIZADO PARA A ELABORAÇÃO DO PROJETO DE PESQUISA (enviado aos participantes da pesquisa por e-mail)

DADOS SOBRE A EMPRESA

1. Razão Social:
2. Data de fundação:
3. Número de funcionários:
4. Número de familiares atuando na empresa:
5. Faturamento (2007 – em reais):
6. Qual a geração da família está no comando?

DADOS SOBRE O SUCEDIDO

1. Nome:
2. Data de nascimento:
3. Cargo na empresa:
4. Estado civil (indicar quantos casamentos - se for o caso):
5. Número de filhos (indicar se de casamentos diferentes - se for o caso):
6. Escolaridade/Formação:
7. Atua na empresa desde:
8. Telefone/Email:

DADOS SOBRE O SUCESSOR

1. Nome:
2. Data de nascimento:
3. Cargo na empresa:
4. Estado civil (indicar quantos casamentos - se for o caso):
5. Número de filhos (indicar se de casamentos diferentes - se for o caso):
6. Escolaridade/Formação:
7. Atua na empresa desde:
8. Telefone/Email:

ANEXO II – PROPOSTA DE ROTEIRO DE ENTREVISTA INDIVIDUAL COM O PAI-SUCEDIDO

PERCEPÇÕES GERAIS

1. Como você vê sua vida profissional hoje? Que balanço faz dela? E qual sua perspectiva para o futuro?
2. Existe algo em relação a sua vida profissional passada que você lamenta ter feito (ou não ter feito)?

PERCEPÇÕES SOBRE A EMPRESA FAMILIAR

3. E, em sua opinião, qual o maior desafio da sua empresa hoje?
4. Cite atributos positivos e negativos que você associa com as empresas familiares.
5. Destes atributos, quais você associa com a sua empresa?

PERCEPÇÕES SOBRE O PROCESSO SUCESSÓRIO

6. Dados indicam que apenas 30% das empresas conseguem passar da primeira para a segunda geração, e somente 5% chegam à terceira geração. Em sua opinião, por que isto ocorre?
7. (Caso o entrevistado nada fale sobre o planejamento ou dificuldades sobre o processo sucessório na resposta à pergunta anterior) – Você acha que esta alta taxa de mortalidade das empresas pode ter a ver com dificuldades em relação ao processo sucessório?
8. O que você entende pela expressão “sucessão na empresa familiar”?
9. Quais são, em sua opinião, as principais dificuldades para a implementação de um planejamento do processo sucessório em uma empresa familiar?

PERCEPÇÕES SOBRE O PROCESSO SUCESSÓRIO NA PRÓPRIA EMPRESA

10. Qual tem sido a sua postura em relação ao processo sucessório dentro da sua empresa?
11. Você conversa com sua família e/ou com seu filho(a)-sucessor(a) sobre o tema?
12. Você considera que a liderança e responsabilidade principal sobre o processo sucessório é sua? Já tomou alguma iniciativa objetiva neste sentido? Qual?
13. Em sua opinião, quanto tempo este processo deve durar?
14. Você tem algum temor em relação a este tema?

PERCEPÇÕES SOBRE O FILHO(A)-SUCESSOR(A)

15. Por que você escolheu _____ (nome do(a) sucessor(a) indicado(a) no contato anterior) como seu(sua) sucessor(a)? Por que você não escolheu outro(a) filho(a)?
16. Que tipo de qualidades você vê nele(a)? E que tipo de fraquezas?
17. Você gostaria que _____ tivesse características profissionais parecidas com as suas? Você acha que ele as tem?
18. Como é o relacionamento de vocês dentro da empresa? O que você classifica como “positivo” e “negativo” nesta relação?
19. Você abriu mão de poder dentro da empresa em favor de seu filho(a)-sucessor(a)?
20. Como você descreveria o papel dele em relação ao seu dentro da empresa?
21. Você acha que ele está satisfeito em relação à forma como você vem conduzindo o processo sucessório?

PERCEPÇÕES EM RELAÇÃO AO PRÓPRIO FUTURO PROFISSIONAL

22. Que expectativas você tem em relação ao seu futuro profissional a partir da perspectiva da sucessão?
23. Você tem a intenção de liderar pessoalmente mais algum projeto da empresa ou pretende ceder esta posição ao filho(a)-sucessor(a)?
24. (Caso a resposta tenha sido “não”) – Quando você pretende ceder a posição ao sucessor(a)? (Caso a resposta tenha sido “sim”) – Você acha que isto pode tirar a chance do sucessor iniciar sua própria trajetória no comando?
25. Você tem um plano pessoal de retirada da empresa? Sofre com esta perspectiva?
26. Por fim, como você vê a empresa comandada por seu filho(a)-sucessor(a), sem a sua presença?

ANEXO III – PROPOSTA DE ROTEIRO DE ENTREVISTA INDIVIDUAL COM O(A) FILHO(A)-SUCESSOR(A)

PERCEPÇÕES GERAIS

1. Como você vê sua vida profissional hoje? Que balanço faz dela? E qual sua perspectiva para o futuro?
2. Existe algo em relação a sua vida profissional passada que você lamenta ter feito (ou não ter feito)?

PERCEPÇÕES SOBRE A EMPRESA FAMILIAR

3. E, em sua opinião, qual o maior desafio da sua empresa hoje?
4. Cite atributos positivos e negativos que você associa com as empresas familiares.
5. Destes atributos, quais você associa com a sua empresa?

PERCEPÇÕES SOBRE O PROCESSO SUCESSÓRIO

6. Dados indicam que apenas 30% das empresas conseguem passar da primeira para a segunda geração, e somente 5% chegam à terceira geração. Em sua opinião, por que isto ocorre?
7. (Caso o entrevistado nada fale sobre o planejamento ou dificuldades sobre o processo sucessório na resposta à pergunta anterior) – Você acha que esta alta taxa de mortalidade das empresas pode ter a ver com dificuldades em relação ao processo sucessório?
8. O que você entende pela expressão “sucessão na empresa familiar”?
9. Quais são, em sua opinião, as principais dificuldades para a implementação de um planejamento do processo sucessório em uma empresa familiar?

PERCEPÇÕES SOBRE O PROCESSO SUCESSÓRIO NA PRÓPRIA EMPRESA

10. Qual tem sido a sua postura em relação ao processo sucessório dentro da sua empresa?
11. Seu pai conversa com sua família e/ou com você sobre o tema?
12. Em sua opinião, de quem é a responsabilidade principal sobre o processo sucessório? Já foi tomada alguma iniciativa objetiva neste sentido? Qual?
13. Em sua opinião, quanto tempo este processo deve durar?
14. Você tem algum temor em relação a este tema?

PERCEPÇÕES SOBRE O PAI-SUCEDIDO

15. Por que você acha que seu pai lhe escolheu como sucessor(a)? Por que ele não escolheu outro(a) filho(a)?
16. Que tipo de qualidades você acha que ele identificou em você? E que tipo de fraquezas você acha que ele vê em você?
17. Você gostaria de ter características profissionais parecidas com de seu pai? Você acha que é parecido profissionalmente com ele?
18. Como é o relacionamento de vocês dentro da empresa? O que você classifica como “positivo” e “negativo” nesta relação?
19. Seu pai tem aberto mão de poder dentro da empresa em favor de você?
20. Como você descreveria o papel dele em relação ao seu dentro da empresa?
21. Você está satisfeito em relação à forma como ele vem conduzindo o processo sucessório?

PERCEPÇÕES EM RELAÇÃO AO PRÓPRIO FUTURO PROFISSIONAL

22. Que expectativas você tem em relação ao seu futuro profissional a partir da perspectiva da sucessão?
23. Você gostaria que seu pai liderasse pessoalmente mais algum projeto da empresa ou preferia você mesmo ocupar esta posição?
24. (Caso a resposta tenha sido “sim”) – Quando você acha que ele deveria ceder esta posição para você? (Caso a resposta tenha sido “não”) – Você acha que isto lhe magoaria de alguma forma?
25. Você acha que seu pai deveria ter um plano pessoal de retirada da empresa? Você acha que ele sofre com esta perspectiva? E você, sofre com esta perspectiva?
26. Por fim, como você vê a empresa comandada por você, sem a presença de seu pai?