

A sucessão em pequena e média empresa comercial na região de João Pessoa

Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra Leone

Professor Adjunto do Departamento de Administração do
Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal
da Paraíba, João Pessoa

INTRODUÇÃO

Este estudo foi desenvolvido tendo como tema central a sucessão. Pretendeu-se colher subsídios que viessem ou pudessem vir a responder nossas indagações quanto ao pensamento dos dirigentes das pequenas e médias empresas (PME) paraibanas sobre o assunto. Seria o tema ainda um tabu para esses dirigentes? Estariam eles preocupados com o processo sucessório? Estariam preparando ou pensando preparar seus sucessores?

Para que nosso objetivo fosse alcançado, vários caminhos foram apontados.

O primeiro deles era buscar na literatura pertinente ao assunto o embasamento teórico e conceitual necessário à formulação de nossos parâmetros. Para tanto, valemo-nos de estudos desenvolvidos e publicados de autoria de professores e/ou consultores brasileiros (Lodi, 1984, 1986 e 1987; Bernhoeft, 1989; Gaj, 1990). Optamos por nossa literatura por considerarmos que os valores referentes à família são mais fortes e enraizados na cultura organizacional brasileira.

Outro caminho apontava para a análise do discurso dos dirigentes, aqui considerados os fundadores e sucedidos, significando ler nas entrelinhas de depoi-

mentos sobre a trajetória de suas vidas, de suas experiências empresariais vividas ou, ainda, por meio de suas entrevistas às revistas especializadas ou de suas biografias publicadas (Aquino, 1988; Carneiro, 1989; Revista Exame, 1968).

Novo caminho vislumbrado era questionar diretamente os próprios dirigentes, pedindo-lhes que se posicionassem ou emitissem suas opiniões a respeito de determinadas questões, as quais, envolvendo certas variáveis, nos levariam, inexoravelmente, às conclusões pretendidas no estudo.

Os caminhos descritos foram justamente aqueles seguidos no desenvolvimento deste trabalho.

Sabemos que todas as organizações enfrentam, em determinados momentos de sua história, o problema da continuidade do negócio, do empreendimento e da instituição. Para a existência dessa continuidade tornam-se necessários o planejamento e a organização do processo sucessório.

A sucessão atinge, então, todas as organizações, sejam elas estatais, empresas familiares ou multinacionais. O processo sucessório atinge as empresas estatais quando elas estão trocando a diretoria politicamente designada; atinge as multinacionais quando um executivo é designado para outro país e seu substituto vem indicado pela matriz; e finalmente, atinge

as familiares quando uma geração abre espaço à preparação da outra para assumir o comando. Esta nova geração, esse novo executivo e essa nova diretoria, respectivamente, imprimirão novo estilo de gestão, emitirão novas ordens e tomarão suas decisões. Por seus efeitos na organização e para elaboração ou implantação de estratégias explícitas, o estudo do processo sucessório é de importância fundamental. Esse processo é parte do de mudança e terá de ser planejado, nunca antecipado ou adiado (Gaj, 1990).

Nosso interesse voltou-se para o processo sucessório nas empresas familiares.

A EMPRESA FAMILIAR: REFLEXÕES INICIAIS

Tentaremos caracterizar, inicialmente, o que seja uma empresa familiar. Para tanto, utilizaremos primeiramente os conceitos emitidos por Gaj (1990), quando se refere às empresas familiares como “aquelas com capital aberto ou fechado, que foram iniciadas por um membro da família que as passou ou tem intenção de passar a um herdeiro direto ou parente por casamento”. Outra característica das empresas familiares, ainda segundo Gaj (1990), é: “poderá haver membros da família participando na empresa e dela se beneficiando”.

Para Lodi (1986) a empresa familiar é “aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador”.

Os indicadores referentes aos valores impregnando a organização tornam uma empresa **familiar**, muito mais do que o grau de parentesco envolvido.

Bernhoeft (1989) relaciona alguns pontos caracterizadores da nossa empresa familiar:

- “Forte valorização da confiança mútua, independente de vínculos familiares (exemplos são os **velhos da casa** ou ainda os **que começaram com o velho**).
- Laços afetivos extremamente fortes, influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisão da organização.
- Valorização da antiguidade como um atributo que supera a exigência da eficácia ou competência.
- Exigência de dedicação (**vestir a camisa**), caracterizada por atitudes tais como não ter horário para sair, levar trabalho para casa, dispor dos fins de semana para convivência com pessoas do trabalho etc.
- Postura de austeridade, seja na forma de vestir, seja na administração dos gastos.
- Expectativa de alta fidelidade, manifesta através de comportamentos como não ter outras atividades profissionais não-relacionadas com a vida da empresa.

- Dificuldades na separação entre o que é emocional e racional, tendendo mais para o emocional.
- Jogos de poder, onde, muitas vezes, mais vale a habilidade política do que a capacidade administrativa.”

Para nós, a empresa familiar é caracterizada pela observação dos fatos:

- iniciada por um membro da família;
- membros da família participando da propriedade e/ou da direção;
- valores institucionais identificando-se com um sobrenome de família ou com a figura do fundador;
- sucessão ligada ao fator hereditário.

O PROCESSO DE SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR

Sucessão é o rito de transferência do poder e do capital entre a atual geração dirigente e a que virá a dirigir.

A problemática do processo sucessório tem sido mais estudada nas empresas familiares, apesar dele ser igualmente importante em todos os tipos de organização.

A sucessão pode acontecer de forma gradativa e planejada ou através de processo inesperado ou repentino de mudança da direção, quando ocorre morte, acidente ou doença afastando o dirigente do cargo (Furtado, 1989 e 1991; Balbi, 1990). Gaj (1990) conclui: “quando chega o momento de o fundador transferir o comando, nem sempre seus herdeiros estão aptos ou são qualificados”, significando, entre outros fatos, que o processo sucessório não foi planejado.

A forma utilizada ou aconselhada como tratamento para esse problema tem sido a profissionalização da empresa familiar, com a contratação de profissionais altamente qualificados ou indivíduos de renome comprovado para ocuparem cargos de direção na empresa.

Entretanto, quando o processo sucessório é definido com antecedência, permitindo ao sucessor receber treinamento adequado e conhecimentos necessários ao negócio, a sucessão acontecerá sem grandes traumas ou conflitos aparentes (Falcão Filho, 1990; Staviski, 1990; Netz, 1989; Oriente, 1990; Castanheira, 1990; Goulart, 1990; Natale, 1989).

Para Aquino (1988) o sucesso de uma empresa familiar depende, fundamentalmente, da **dobradinha** de parentes responsáveis e competentes com executivos profissionais.

O empresário José Dias Macêdo (1988) é categórico ao afirmar: “a perpetuação da obra que iniciei somente se concretizará se conseguirmos ter em nossas empresas os profissionais mais competentes de cada setor”.

Para Gaj (1989) “profissionalizar implica colocar na empresa pessoas preparadas para dirigir o negócio, e que não atuem de forma empírica, impulsiva ou intuitiva”. O autor conclui dizendo que os requisitos para estar a empresa profissionalizada são:

- “atualização com relação aos sistemas administrativos;
- organização muito afinada com o seu ambiente;
- atendimento à finalidade para a qual foi criada;
- resposta aos desafios;
- posse de tecnologia adequada;
- conhecimento correto do negócio, do mercado e dos concorrentes”.

Lodi (1988) afirma que “freqüentemente o fundador se dedica muito a erguer seu império e se esquece de preparar os filhos. É nessa segunda geração que irrompe a disputa pelo poder, em geral porque existem vários herdeiros que nem sempre conseguem crescer juntos em harmonia”.

Na empresa, entretanto, o poder não se transfere. Ele conquista-se. Aos herdeiros cabe a tarefa de construir, eles próprios, a legitimidade face a todos os colaboradores.

Para Bernhoeft (1989) “a sucessão deve ser encaminhada como um processo, engajando as várias partes interessadas. A utilização da palavra **processo** tenta caracterizar a necessidade de atividades programadas, onde cada segmento envolvido tenha uma responsabilidade e um papel a desempenhar na continuidade do negócio. Essas partes, por ordem de importância relativa com que devem ser tratadas, são as seguintes:

- sucedido(s): fundador(es), sócio(s);
- sucessor(es): filho(s), genro(s), nora(s), funcionário(s), cônjuge;
- família: cônjuge, filhos, genros, noras;
- empresa: funcionários;
- mercado: clientes, fornecedores, concorrentes;
- comunidade: social, política, econômica”.

Os dirigentes de empresas familiares começam a compreender que planejando e organizando sua sucessão estarão diminuindo tanto os riscos como os custos do processo sucessório.

A condição para organizar a sucessão constitui-se em enorme percurso, no qual o dirigente se torna verdadeiro combatente, devendo percorrer as etapas:

- **1ª etapa:** regime de casamento e redação do testamento;
- **2ª etapa:** valoração dos bens;
- **3ª etapa:** encontrar a solução adequada, isto é, medidas de caráter societário (criação de *holding* para controle do grupo, transferência de ações, entendimentos entre os grupos acionários, doação) ou alterações societárias como: cisão de empresas, fusões, aquisições de partes acionárias.

As duas primeiras etapas do percurso equivalem às medidas necessárias para a transmissão do capital; a terceira corresponde à transmissão do poder.

As empresas mais expostas ao problema da sucessão são as pequenas e médias, pois devem alcançar simultaneamente a transmissão do capital e a do poder. As grandes empresas, por terem seu capital no mercado financeiro e por serem seus executivos profissionais contratados, alcançam essas transmissões mais facilmente.

A sucessão na empresa familiar torna-se problemática, justamente por ser familiar. Nada há de pior que um herdeiro para dividir as famílias, mesmo as mais unidas. Todavia, são poucos os dirigentes que redigem seu testamento e preparam sua sucessão. O folclore popular está repleto de máximas, nas quais se observa, perfeitamente, a problemática ocasionada pela sucessão não-planejada. Citamos, como exemplo, “ser a UTI, o lugar escolhido pelo dirigente para falar sobre sucessão” ou ainda “doença e filha grávida só acontecem nas famílias dos outros”.

Sustenta-se a tese: as sementes da destruição estão dentro do próprio fundador e da família ou a sobrevivência da empresa está na capacidade de a família administrar suas relações com a firma e evitar as forças centrífugas nas fases da sucessão (Lodi, 1987).

A idéia de que a família deve se entender, pelo simples fato de ser família, é um equívoco. Esta ilusão continua decepcionando muitos patriarcas. Como lembra Bernhoeft (1989), “disputas afetivas e irracionais permeiam ainda a família ao lado de patologias que se tornam crônicas e perigosas”.

COLETA DE DADOS, DEFINIÇÕES E INSTRUMENTO

A definição da população deste estudo correspondeu ao objetivo fixado, ou seja, conhecer a opinião dos dirigentes das PMEs paraibanas sobre a sucessão em suas empresas. A pesquisa abrangeu o conjunto de dirigentes das pequenas e médias empresas localizadas em João Pessoa, Paraíba.

Escolhemos o setor terciário e dentro dele nossa opção recaiu sobre o ramo de atividades comerciais, cujas empresas historicamente, em sua grande maioria, vêm se caracterizando pela estrutura familiar.

Por outro lado, estudos e pesquisas acadêmicos elaborados até aqui voltam-se, principalmente, para empresas industriais, deixando inexplorado aquele setor, economicamente importante e rico em informações gerenciais.

Não foi possível determinar o universo das pequenas e médias empresas comerciais instaladas e em funcionamento em João Pessoa, por tratar-se de número em constante mutação, composto de enorme quantidade de tipos de empresas das mais diversas naturezas e, principalmente, porque as últimas esta-

tísticas oficiais existentes foram levantadas no início da década de 80. Valemo-nos, no entanto, de listagem fornecida pelo SENAC-PB para estimarmos esse universo e extrairmos a amostra necessária à nossa pesquisa.

Somente limitado quantitativo possuía as características, listadas anteriormente, que atendiam completamente nossa definição de empresa familiar.

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi um questionário composto de três partes. A primeira era constituída de questões relativas às variáveis ou identificação da empresa; a segunda, de questões referentes às variáveis de identificação do dirigente; e na seguinte questionava-se sobre o tema objeto de nosso interesse: a sucessão na empresa. As variáveis foram medidas através de escalas nominais ou de categoria.

A pesquisa foi endereçada, especificamente, aos dirigentes de nível hierárquico mais elevado da empresa, ou seja, seus proprietários ou seus fundadores.

Do total enviado, apenas 45 das pequenas e médias empresas comerciais responderam ao nosso questionário.

APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Quem são os sucedidos?

Eles pertencem, em sua maioria (95,5%), ao sexo masculino; 89% são casados e têm entre três e cinco filhos (51,2%). Estão na faixa de idade entre 40 e 54 anos, perfazendo o percentual de 62,1%, e são na quase totalidade (95,6%) nascidos na região Nordeste. O nível de escolaridade atinge o segundo grau completo (48,9%).

Tornaram-se dirigentes criando a empresa que atualmente administram e 31,1% o fazem desde a idade de 26 a 31 anos, tendo começado a trabalhar entre 12 e 17 anos (66,8%).

O que os sucessores receberão?

As empresas estão constituídas legalmente (80%), sob a forma de Sociedade por Cotas de Responsabilidade Limitada, e somente 20% delas distribuem lucros entre os sócios. O número de empregados situa-se entre 10 e 99 em 55,5% dos casos. Parentes trabalhando na empresa evidenciam a característica de empresa familiar, como consta no quadro 1.

O que pensam os sucedidos sobre o assunto objeto do estudo?

A organização da sucessão

Para 95,5% dos dirigentes pesquisados a sucessão é uma situação natural que deverá ser enfrentada,

sendo de um a três anos o tempo necessário para prepará-la, de acordo com 75,5% deles.

Quadro 1

Parentes Trabalhando na Empresa

Questão 20*	Número de Respondentes
Cônjuge	5
Vários filhos	5
Um dos filhos	19
Outros membros da família	8
Um dos filhos e outros membros da família	1
Cônjuge, vários membros da família e vários filhos	6
Nenhum parente	1
Total	45

* Questão 20: Alguns desses parentes trabalham na empresa?

Sessenta e seis vírgula sete por cento dos dirigentes com menos de 30 anos e 71,4% daqueles na faixa de idade entre 30 e 40 anos ainda não pensaram no assunto referente à sucessão. Entretanto, quanto aos dirigentes com idade entre 40 e 54 anos o percentual é de 14,2% para aqueles que já a preparam e de 57,2% para aqueles que apenas pensaram no assunto. Entre os dirigentes com mais de 55 anos esses números passam, respectivamente, para 50% e 25%. Será uma tentativa de antecipação do processo sucessório? Constatou-se que os dirigentes com mais de 55 anos pensam no assunto e um a cada dois já organizou sua sucessão.

A modalidade de transmissão da empresa

A modalidade de transmissão do poder a um dos filhos, em particular, é de 40% e atinge 20% quando destina-se a todos os filhos.

Quanto à transmissão do capital, 33,4% responderam que atingirá filhos e cônjuge, enquanto 31,1% afirmaram ser essa transmissão somente aos filhos.

Quadro 2

Organização da Sucessão e Idade dos Sucedidos

Idade \ Questão 14*	Não preparou	Sim, já preparou	Não preparou, mas já pensou no assunto	Total
Menos de 30 anos	4	—	2	6
Entre 30 e 40 anos	5	—	3	8
Entre 40 e 54 anos	8	4	15	27
55 e/ou mais anos	1	2	1	4
Total	18	6	21	45

* Questão 14: Você já organizou a sucessão de sua empresa?

Quem são os interlocutores informais nos assuntos de sucessão?

A família é privilegiada no trabalho preparatório da sucessão. Entre os dirigentes pesquisados, 42,2% abordam ou já abordaram o assunto com seu cônjuge, contra 24,5% que nunca abordaram o assunto. Os filhos e o cônjuge, conjuntamente, ocupam o segundo lugar como interlocutores privilegiados (13,3%).

Metade dos dirigentes com idade entre 40 e 54 anos (caindo para 25% quando se trata de dirigentes

com mais de 55 anos) aborda ou já abordou o assunto com seu cônjuge. Esses dirigentes abordam ou já abordaram o assunto sucessão também com seus filhos (25%), com outros membros da família (25%) e com um filho em particular (25%).

Quem será o sucessor?

O lugar privilegiado do cônjuge e dos filhos é resultado da tendência de alguns dirigentes para resolver o problema de sua sucessão no interior familiar: 100% declararam desejar que um de seus filhos,

Quadro 3

Interlocutores Informais e Idade dos Sucedidos

Questão 19* \ Idade	Menos de 30 anos	Entre 30 e 40 anos	Entre 40 e 54 anos	55 anos e/ou mais	Total
Seu cônjuge	1	4	13	1	19
Seus filhos	—	—	2	1	3
Seu cônjuge e filhos, conjuntamente	—	2	4	—	6
Outros membros da família	1	—	2	1	4
Um dos filhos em particular	—	—	—	1	1
Consultores externos	—	—	1	—	1
Não abordou o assunto	4	2	5	—	11
Outros dirigentes	—	—	—	—	—
Amigos	—	—	—	—	—
Total	6	8	27	4	45

* Questão 19: Você aborda (ou já abordou) o assunto da sucessão de sua empresa com...

ou na falta deles outro membro da família, continue a empresa.

Para a condição de adquirir conhecimentos necessários ao negócio, 73,3% afirmam dever esse conhecimento se dar ao lado do dirigente e para a condição de adquirir esse mesmo conhecimento fora da empresa o percentual caiu para 8,8%.

Nenhum dirigente optou quanto a um de seus executivos atuais dar continuidade à empresa, tampouco que uma pessoa de fora a compre.

A insignificância desses últimos números manifesta verdadeiro apego sentimental do dirigente ao seu negócio. Eles não consideram a empresa como um simples bem que podem ceder após terem maximizado seu valor.

Os sucedidos, se não estão revelando muito interesse em procurar profissionais externos para assumir a direção do negócio, pelo menos estão preocupados em formar, treinar seus sucessores para assumir esses postos com conhecimento de causa, ou seja, de pai para filho, por muito tempo ainda.

O que farão os sucedidos após a sucessão?

O apego sentimental é elevado, chegando ao ponto de, quando perguntados sobre a atividade a exercer após procederem à sucessão de suas empresas, 80% responderem que manter-se-ão informados de sua administração. Deles, 53,4% acreditam dever **uma empresa como a sua** ser dirigida pelo proprietário e 37,7% que ela poderá ser dirigida por um membro da família do proprietário. Apenas 8,9% acreditam poder sua empresa ser dirigida por pessoa externa ao capital (um profissional).

A profissionalização nessas empresas só se dará por meio da profissionalização dos sucessores?

Embora 93,4% dos dirigentes pesquisados afirmem possuir outros bens além de sua empresa, representando esse patrimônio de 11% a 24% do valor da mesma (em 38,1% dos casos), 68,8% deles asseguram não dispor de recursos suficientes para manter o atual padrão de vida após parar de trabalhar.

Perguntados sobre quanto dispõem, em termos de percentuais da renda atual, o número atinge a 55,6% para o limite de até 25% da mesma.

Para 42,3% dos respondentes a poupança familiar será a fonte principal de seus recursos, após a transmissão de sua empresa.

Principais entraves à sucessão

Quando perguntados sobre os principais entraves à sucessão, duas afirmações foram escolhidas: “a complexidade das soluções jurídicas a serem implantadas” e “o regime fiscal”, citadas, respectivamente, por 35,5% e 33,3% dos dirigentes. Estas respostas são importantes. Os atos jurídicos e fiscais devem ser

conduzidos, mas não podem ser fator de complicação e redução do trabalho preparatório da sucessão.

A afirmação “falta de sucessor” foi apontada por 26,6% dos dirigentes como o último entrave à sucessão. Talvez o fato de terem número elevado de filhos (51,1% dos dirigentes têm entre três e cinco filhos) justifique suas respostas.

As afirmações tomadas como um todo apresentam-se da maneira a seguir, segundo a ordem de importância.

Entraves à sucessão

- A complexidade das soluções jurídicas a serem implantadas
- O regime fiscal
- Os problemas de conflitos familiares
- A existência de garantia pessoal
- A falta de um mercado empresarial
- A perda do poder e da atividade
- A personalidade do dirigente
- A falta de sucessor

Os sucedidos foram sucessores?

Apenas 22,2% dos dirigentes receberam a empresa ou parte dela como herança de seus pais. Eles foram, na totalidade (100%), preparados para a sucessão e esta ocorreu sem maiores traumas para 80% dentre eles.

Dos dirigentes pesquisados, 68,9% tornaram-se empresários criando a própria empresa e apenas 2,2% chegaram à posição de dirigente por promoção.

Detêm o capital, sendo acionistas majoritários (48,8%) ou proprietários (40%).

A expectativa de os negócios continuarem na família e sob a direção de um descendente direto faz com que os mecanismos societários sejam restritos. Oitenta por cento do universo de empresas pesquisadas são compostas de Sociedades por Cotas de Responsabilidade Limitada.

Quem são os interlocutores formais nos assuntos da sucessão?

Os profissionais têm papel essencial a desempenhar. É necessário estarem à altura dessa missão, o que não ocorre atualmente: 13,4% dos dirigentes pensam não existir hoje profissionais capazes de ajudar-lhes; ainda mais grave, apenas 17,8% discutiram com esses profissionais seus casos pessoais. Mais significativo, ainda sobre o comportamento desses profissionais, é o fato dessa discussão, quando existiu, ter sido sempre por iniciativa do próprio dirigente (100%).

Quando procurados, a escolha do dirigente volta-se para os profissionais de ciências jurídicas ou de ciências contábeis e os conselhos dados (62,5%) são os de “estudar o problema com ele”.

Estaria a escolha desses profissionais (advogado e contador) relacionada, diretamente, aos entraves apontados pelos dirigentes?

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A partir de indagações feitas aos dirigentes das PMEs de João Pessoa, nosso estudo objetivou conhecer suas opiniões sobre o processo sucessório em suas empresas.

De modo geral, essas indagações focalizaram três aspectos relacionados à sucessão.

O primeiro procurava verificar se o assunto sucessão era, ainda, tabu para esses dirigentes. Pelo resultado da pesquisa verificou-se: 100% dos dirigentes consideraram a sucessão como "uma situação natural que deverá ser enfrentada".

O segundo aspecto enfocava a preocupação com o processo sucessório. Este, quando definido com antecedência, permite aos sucessores receber treinamentos adequados e conhecimentos necessários do negócio, para poderem conduzir com sucesso o processo de profissionalização da administração e as relações com família, empresa e mercado. Os resultados apresentados indicam razoável preocupação com o problema, já tendo esses dirigentes abordado o assunto, embora informalmente, com sua família, principalmente com o cônjuge.

O último aspecto relacionava-se à preparação dos sucessores. Acreditamos caber ao proprietário/sucedido despertar no sucessor o interesse pelo negócio da família. Nosso estudo revelou a expectativa dos dirigentes quanto às suas empresas continuarem com a família, mais especificamente nas mãos de seus descendentes diretos. Os sucessores estão sendo preparados na própria empresa, recebendo os conhecimentos necessários do negócio ao lado do dirigente.

Tendo em vista os resultados deste estudo, apresentamos algumas recomendações.

- Formar uma conscientização empresarial em torno dos problemas sucessórios e de seu planejamento.

Os dirigentes, a família e os sucessores devem ser expostos, cada vez mais, a uma filosofia moderna de gestão empresarial, no sentido de haver clima propício ao planejamento e à organização do processo sucessório.

- Promover ações possibilitando a familiarização adequada com comportamentos empresariais, visando à atualização de conhecimentos mais sólidos na formação dos sucessores. Essas ações deverão ser orientadas no sentido de permitirem, por meio de reuniões formais, participações em encontros, leituras específicas, cursos de informação e reciclagem profissional, ao dirigente, à família e aos sucessores adquirir comportamento comum diante do problema, para que o processo sucessório ocorra sem traumas ou conflitos e dentro de procedimentos profissionais.
- Propor a participação mais efetiva dos profissionais de recursos humanos nas atividades de aconselhamento e consultoria junto aos dirigentes, à família e aos sucessores. Estes, com a formação de conscientização empresarial, poderão entender e visualizar o processo sucessório sob aspecto mais global, deixando de levar em consideração somente os aspectos jurídicos e contábeis que envolvem o problema, como acontece hoje. Acreditamos existir espaço propício para a atuação dos profissionais de recursos humanos, pois estes detêm conhecimentos específicos que complementarão os esforços dos indivíduos envolvidos no processo sucessório.
- Incentivar os organismos acadêmicos de Recursos Humanos a desenvolverem estudos adicionais com vistas a tornar mais reais e objetivas suas propostas e recomendações. As instituições de ensino superior dispõem de recursos humanos com conhecimentos teóricos adequados à formalização de ações que resultem em dados de natureza objetiva e aplicável à realidade empresarial.

Referências Bibliográficas

A CRISE da sucessão. *Boletim da Revista de Administração*, São Paulo, n. 16, fev. 1989.

AQUINO, Cleber. *História empresarial vivida: depoimentos de empresários brasileiros bem-sucedidos*. São Paulo: Gazeta Mercantil, 1988. 4 v.

BALBI, Sandra. Com mais de mil e uma utilidades. *Exame*, 05 set. 1990.

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

CARNEIRO, Glauco. *J. Macê-*

do: uma saga empresarial brasileira. São Paulo: Edicon, 1989.

CASTANHEIRA, Joaquim. Filho, um dia isso tudo será seu. *Exame*, 04 abr. 1990.

FALCÃO FILHO, Aluizio. O Itaú agora tem duas estrelas. *Exame*, 11 jul. 1990.

FURTADO, José Maria. Nin-

- guém fica para semente. *Exame*, 06 mar. 1991.
- FURTADO, José Maria. A dama de ferro do Nordeste. *Exame*, 04 out. 1989.
- GAJ, Luis. Comentário sobre profissionalização na reportagem: A crise da sucessão. *Boletim da Revista de Administração*, São Paulo, n.16, p.17, fev. 1989.
- _____. Tornando a administração estratégica possível. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- GOULART, Rubeny. A força do baton chega à Unipar. *Exame*, 08 ago. 1990.
- LODI, João Bosco. *O fortalecimento da empresa familiar*. São Paulo: Pioneira, 1984.
- LODI, João Bosco. *A empresa familiar*. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1986.
- _____. *Sucessão e conflito na empresa familiar*. São Paulo: Pioneira, 1987.
- _____. Comentários sobre sucessão na reportagem: RANGEL, Renata. Sucessão inquieta os impérios familiares. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 13 mar. 1988. Caderno 2, p.A-21.
- MACÊDO, José Dias. Entrevistas com os empresários. In: AQUINO, Cleber. *História empresarial vivida: depoimentos de empresários brasileiros bem-sucedidos*. São Paulo: Gazeta Mercantil, 1988. p.39.
- NATALE, Cecília. De pai para filho... mas com os pés no chão. *Superhiper*, ago. 1989.
- NETZ, Clayton. Uma sucessão sem traumas. *Exame*, 06 set. 1989.
- ORIENTE, Ana Elisia. Foi dada a largada. *Exame*, 07 mar. 1990.
- RANGEL, Renata. Sucessão inquieta os impérios familiares. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 13 mar. 1988. Caderno 2.
- REVISTA EXAME. São Paulo, 1968.
- STAVISKI, Norberto. Quando a divisão faz a força. *Exame*, 28 nov. 1990.

Recebida em setembro/91
2ª versão em fevereiro/92