

---

# Sucessão: como transformar o duelo em dueto

---

*Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra Leone  
Anielson Barbosa da Silva  
Caroline Brito Fernandes*

**Duelo** é um combate, enquanto **dueto** é uma composição. Ambas as situações ocorrem entre duas pessoas e conceitualmente são bastante conhecidas: em dicionários, mesmo com significados diversos, esses são os primeiros a serem encontrados (Ferreira, 1988). Além dessas idéias iniciais, dicionários apresentam **duelo** como uma luta com armas iguais ou qualquer forma de combate, luta e desafio; e **dueto** ou **duo** significando composição para duas vozes ou dois instrumentos. Para atender ao que será exposto, torna-se necessário o uso desses termos em sentido figurado, escapando um pouco de seu sentido mais comum.

Assim, neste estudo, **duelo** é qualquer forma de combate que envolva pessoas e **dueto** uma composição cordial, um acordo entre pessoas.

Qual seria a ligação entre esses dois termos e a Administração? Dentro de uma organização, empresa ou entidade existem **duelos** e **duetos** entre seus membros. No ambiente interno o **duelo** surge, por exemplo, quando membros da organização disputam entre si ascensão hierárquica e ganho de poder existentes; o **dueto**, quando os empregados se unem em torno de um objetivo comum. No ambiente externo são visíveis os **duelos** entre organizações nos casos de concorrência, evidenciando-se os **duetos** ao surgirem as parcerias.

A intenção neste texto é demonstrar como se pode transformar em **duetos** os **duelos** surgidos nas empresas familiares no momento da sucessão.

## O DUELO

O processo sucessório na empresa familiar é tema bastante discutido. A Revista *Exame*, por exemplo, publicou entre fevereiro de 1993 e agosto de 1994 pelo menos 24 artigos sobre o assunto, a maioria enfocando os conflitos existentes durante o processo. Para Bernhoeft (*Pequenas Empresas Grandes Negócios*, jun. 1994), "os conflitos existirão sempre, o que é necessário é desenvolver a capacidade de administrá-los".

De modo geral, pode-se observar que o empresário brasileiro não planeja a transferência do poder, supondo ser eterna sua permanência na empresa. É a falta do planejamento sucessório que origina as principais causas de duelos familiares. A sucessão não é um problema que se resolve da noite para o dia; é processo lento, às vezes de vários anos, até que as pessoas da nova geração estejam preparadas para gerir a empresa.

Nilda Leone & Sousa (1993) afirmam que "para a existência da continuidade da empresa é necessário o planejamento e a organização do

Recebida em julho/95  
2ª versão em março/96

---

*Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra Leone*, Pós-Doutora em Ciências de Gestão pelo *Institut Supérieur D'Entreprise* da Universidade de Savoie, Annecy — França, é Professora Adjunto IV do Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas e Professora de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba.  
Fax: (083) 216-7501

*Anielson Barbosa da Silva*, aluno do Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba, é bolsista do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC) do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

*Caroline Brito Fernandes*, aluna do Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba, é bolsista do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC) do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

processo sucessório. A sucessão atinge a empresa familiar quando uma geração abre espaço à preparação da outra para assumir o comando”.

Para Cohn (1991), “no auge do sucesso e do poder de um fundador de empresa, aparece alguém — um membro da família, um conselheiro de confiança ou até mesmo um empregado — que sugere que se ‘passe a tocha’ para outro”.

Freqüentemente famílias enfrentam problemas durante o processo de transferência de empresas para seus sucessores, problemas que, em geral, podem ser resolvidos. Em alguns casos esses problemas de transferência empresarial resultam graves conseqüências, incluindo:

- membros qualificados da família desligam-se dos negócios por nunca terem tido a oportunidade de utilizar sua qualificação na empresa;
- filhos e empregados malpreparados para o papel de liderança;
- proprietário que não tem a devida percepção das opções disponíveis;
- proprietário que não deseja abrir mão do controle;
- família que sofre significativa perda financeira, não em virtude de tributação, mas da falta de planejamento.

Esses duelos são inerentes à empresa familiar, mesmo permanecendo adormecidos enquanto o empresário-dirigente tem plena condição de exercer o poder, deflagrando-se no momento em que, às vezes sem perceber, deve deixar a gestão da empresa por questão cronológica.

É indispensável que os dirigentes despertem para tais duelos, a fim de se prepararem com coragem e determinação para transformá-los em duetos, revertendo conflitos em parcerias.

## OS NÍVEIS DE DUELO

No momento do processo sucessório podem existir nas empresas familiares três níveis de duelo causados por diferentes problemas. Tais níveis de duelo, que algumas vezes acabam por extinguir uma empresa, serão estudados adiante com maior profundidade, identificados como:

- **Duelo do sucedido com ele mesmo**, ou seja, o **duelo de “passar a tocha”**, no qual o sucedido se defronta com a incerteza e a dúvida na transmissão do poder. Qual a melhor saída para esse problema? Permanecer na empresa até a morte? Escolher um sucessor dentro da família (filho, genro, primo etc.) ou colocar a empresa nas mãos de pessoas capacitadas, mas sem qualquer vínculo familiar? Buscar parcerias com outras empresas ou mesmo vender um patrimônio que levou décadas para ser construído?

- **Duelo do sucedido na escolha do sucessor**, dilema que surge pela falta de planejamento. O planejamento e a organização do processo sucessório são fundamentais. Enquanto existem alguns empresários que passam mais de dez anos capacitando seus sucessores, outros só vão pensar no problema quando em UTI de um hospital, se é que haverá tempo para tanto. Em geral trata-se de escolha traumática, principalmente para aqueles que têm várias opções dentro e fora do círculo familiar.

- **Duelo entre sucessores**, causado por intrigas e disputas pelo poder. Os pretensos sucessores querem provar que têm capacidade para assumir a empresa e para isso são capazes de passar por cima de qualquer obstáculo, até mesmo de um irmão. A busca do sucessor por *status* e prestígio na sociedade, como também a ambição por maior poder aquisitivo, pode levar a empresa ao caos, convertendo seu patrimônio em cinzas.

Entretanto, existem mecanismos que podem transformar conflitos familiares em união, movidos pelo sucesso e pela continuidade da organização. Como afirma Fritz (1993), “o sucesso não é algo que seja transmitido através de genes — é algo que deve ser aprendido”.

## O DUELO DO SUCEDIDO COM ELE MESMO

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

A resistência do proprietário-fundador em afastar-se do poder, passando a compor um Conselho Administrativo ou afastando-se da empresa, canalizando suas energias para outras atividades, até mesmo para a criação de outro empreendimento, é o primeiro fator de conflito na sucessão dentro de empresas familiares. Tal resistência carrega um fator emocional muito forte, no qual o sucedido sempre acredita ser cedo demais para enfrentar o problema (apenas pequena parcela o faz sem estar no leito de morte); os sucessores, por amor filial, também não o abordam. Além desse aspecto, existe o temor de ver desmantelado muito mais que uma empresa, um sonho construído com muito esforço e garra, a qual leva através de sua cultura toda a alma e o caráter de seu fundador.

Inicia-se então um complexo processo ocasionado pela resistência do sucedido em passar o poder, paulatinamente, para seu sucessor, freqüentemente considerando-se jovem demais. São raros os casos como o do engenheiro Hugo Marques da Rosa, sócio-proprietário da Método Engenharia, que afirma: “Até agora não conversamos sobre nossa sucessão, mas teremos de fazê-lo. Primeiro, porque nosso destino é o Conselho de Administração. Isso não significa que vamos nos aposentar. Eu tenho

apenas 45 anos, o Vítor 46 anos. Somos jovens ... Segundo, porque temos filhos. Talvez eles desejem trabalhar na Método” (Bernhoeft & Castanheira, 1995).

Conscientizar o dirigente de que não é eterno e a sucessão faz parte da vida organizacional é o primeiro passo para solucionar tal duelo. Para tanto, não faltam subsídios em livros, revistas e palestras como meios de alerta constantes. Depois de perceber a necessidade da transição, o sucedido deve definir o futuro da empresa através do processo sucessório, passando às fases de planejamento e organização. Foi o que aconteceu na organização Água de Cheiro, terceira maior franquia de perfumes do País, com sede em Belo Horizonte. A proprietária e presidente da empresa, Elizabeth Pimenta, e seu irmão, Ricardo, decidiram investir na profissionalização de seus empregados: estão entregando a Água de Cheiro para que eles a administrem. Os dois irmãos criaram um Conselho de Administração, no qual terão a função de cuidar do planejamento estratégico. Como afirma Elizabeth Pimenta: “Não quero cair na armadilha das empresas familiares, nas quais o destino se torna incerto na hora da sucessão” (*Exame*, 11 maio 1994).

A sucessão deve ser planejada pelo fundador desde cedo, para que problemas a serem enfrentados possam ser resolvidos com eficiência e eficácia. Qual a melhor saída? Testamento? Doações? Planejamento sucessório? A partir de tais questionamentos, deve-se buscar a melhor resposta para alcançar os objetivos do fundador ou dono da empresa. Os meios descritos são os mais praticados para a organização de um processo sucessório.

O **testamento** deve ser utilizado quando se deseja dividir o patrimônio de uma empresa de forma diferente da prevista em lei. Com frequência gera conflitos entre os herdeiros, eternos descontentes com as novas regras impostas, e pode causar mais disputas em vez de minimizá-las. Portanto, tal procedimento deve ser adotado como última saída.

As **doações** asseguram aos herdeiros o poder acionário da organização e, conseqüentemente, o poder de decidir sobre as estratégias da empresa. Geralmente ocorrem na tentativa de privilegiar um dos herdeiros, também gerando conflitos: muitas vezes o escolhido não é a melhor opção para conduzir os negócios, se não houver a preparação adequada.

A **holding** é uma solução jurídica e tributária, na qual a propriedade do patrimônio é transferida com a finalidade de congregação de ações, proporcionando aos herdeiros bons dividendos. Ainda neste caso os conflitos não desaparecem e, muitas vezes, a *holding* não apresenta condições de administrá-los.

O **planejamento sucessório** é um processo no qual o sucessor é escolhido com antecedência e preparado, paulatinamente, para o poder ou a profissionalização da empresa, alocando outros herdeiros em um Conselho

Administrativo que lhes permite controlar o patrimônio sem colocar em risco a vida organizacional.

Se a opção do dirigente for repartir a empresa, ou vendê-la, por entender ser esse o melhor caminho, é preciso que em vida tome providências legais para não desvalorizar o patrimônio em eventuais duelos entre seus herdeiros: “Passar a tocha pode ser um ato verdadeiro de auto-compreensão e auto-realização. À medida que o empresário passa de herói para um simples mortal, há uma oportunidade de ganhar sabedoria. Uma transferência empresarial não precisa equivar à perda de valor na família e na comunidade” (Cohn, 1991).

## O DUELO DO SUCEDIDO NA ESCOLHA DO SUCESSOR

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

É fundamental que a escolha do sucessor seja procedida o quanto antes, possibilitando maior flexibilidade na estrutura da transição. Diversas pessoas podem ser testadas em diferentes papéis, o que possibilita a avaliação de maturidade, compromisso, entre outros fatores, e permite ao sucedido guiar o processo de transição quando ainda atuante.

Ao escolher o sucessor é preciso distinguir competência de consangüinidade, como afirma Cohn (1991): “Todos nós somos um pouco egoístas no que diz respeito a nossa família. Se você toma a sua decisão a respeito de um sucessor unicamente porque se trata de um membro da família, poderá cometer um grande erro”.

O sucessor, caso seja um familiar, deve ocupar cargos subalternos na empresa para que, apesar do sobrenome, possa conquistar respeito, confiança e liderança dentro da organização. É interessante profissionalizá-lo, deixá-lo ocupar cargos em outras empresas para que adquira experiência. Exemplo a ser seguido é o do Banco Itaú, considerando-se seu novo e jovem presidente. A preparação de Roberto Setubal como sucessor, para assumir a presidência de um dos maiores bancos privados do País — o Itaú —, durou 13 anos. Engenheiro formado pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, com pós-graduação em Stanford, na Califórnia, antes de ir para o Itaú trabalhou em empresas do grupo, para depois ingressar no banco, passando por quase todos os

setores, da área de custos à de pessoas físicas, da rede de agências ao departamento de crédito ao consumidor. Hoje Roberto Setubal agradece o treinamento sucessório: "Sinto-me preparado para assumir a presidência do Itaú" (*Exame*, 13 abr. 1994).

Segundo Lodi (1991), "a formação de príncipes herdeiros envolve os participantes numa atuação individual e numa dinâmica de grupo, abrange aspectos de planejamento de carreira, cultura geral, sensibilidade artística, reforço da aprendizagem administrativa em que estão inseridos o planejamento de viagens ao exterior para estágios e cursos, convívio com outros sucessores para formar um grupo de referência, orientação vocacional e direcionamento para um plano de leitura e um plano de eventos artísticos e culturais". Para Bernhoeft (1989), profissionalizar não é apenas criar uma estrutura organizacional calcada em algum manual de administração, muito menos entregar a gestão dos negócios a um profissional. O processo de profissionalização tem de começar pela família, pois ela detém, no momento ou potencialmente, todo o direito sobre a vida ou a descontinuidade da empresa. Outros herdeiros devem ocupar o Conselho Administrativo da empresa com a finalidade de elaborar o seu planejamento estratégico, deixando evidente a distinção entre gestão e propriedade da empresa.

Para evitar conflitos durante o processo sucessório os pais devem se dedicar mais aos filhos, buscando conhecer sua vida e suas aspirações para o futuro. Neste caso, o importante não é quanto tempo passam juntos, mas como o fazem.

Lodi (*apud* Nilda Leone & Sousa, 1993) afirma que "freqüentemente o fundador se dedica muito a erguer seu império e se esquece de preparar os filhos. Sendo nesta 2ª geração que irrompe a disputa pelo poder, em geral porque existem vários herdeiros que nem sempre conseguem viver juntos em harmonia".

## O DUELO ENTRE SUCESSORES

O último nível de duelo identificado está relacionado com conflitos entre sucessores. Como nos duelos anteriores, tais conflitos podem ser administrados quando o processo sucessório é planejado e organizado: definido quem deverá ser o proprietário da empresa e quem deverá administrá-la. Caso contrário, o que ocorre são desencontros e desentendimentos. A falta de decisões objetivas acarreta desestruturação da cultura empresarial, tornando a empresa familiar em verdadeiro barco sem rumo, conduzido por muitos comandantes. Neste momento, o herdeiro que possuir maior liderança, aliada a métodos de gestão adequados, sairá na frente, vencendo o duelo pela sucessão. Possivelmente essa liderança manifesta não daria fim aos conflitos.

As eternas brigas entre herdeiros pelo poder levam, conseqüentemente, à destruição de impérios, carregando consigo a união familiar e deixando em seu lugar um rastro de discórdias, no qual palavras como irmãos ou primos acabam por perder o significado. Cada um por si e todos duelando pelo poder é resultado da falta de planejamento e organização do processo sucessório. O duelo ocorrido entre os sucessores do Grupo Eldorado pode ser citado como exemplo. A morte do sucedido e a total falta de organização e planejamento na sucessão ocasionaram cinco anos de disputas com o desfecho que, com certeza, teria deixado o patriarca João Alves Veríssimo insatisfeito: o patrimônio da empresa, avaliado em US\$ 127 milhões, foi dividido ao meio. De um lado os sobrinhos e do outro a viúva e suas duas filhas. Talvez essa tenha sido a melhor alternativa; a harmonia voltou à empresa, mas o mesmo não se pode dizer das relações de família. Como na maioria das empresas familiares, os Veríssimo chegaram ao impasse no qual há incompatibilidade entre laços familiares e negócios, o que torna difícil solucionar divergências. Em reportagem da *Exame* (21 jul. 1993), João Alves Veríssimo Sobrinho, principal executivo do Grupo desde a morte do tio, assim definiu o final dos conflitos: "Foi um final feliz".

A unidade do grupo familiar deve ser preservada para que não seja afetado o desempenho da organização: "Os padrões de comportamento grupal são diferentes para uma família e para uma empresa. Miller & Rice afirmam que: 'A força propulsora da indústria e do comércio numa economia capitalista é a competição (...). Em contraste, a força propulsora de uma família é sua unidade — uma unidade baseada na repressão ou negação ao conflito interno. A competição entre os membros deve manter-se baixa. Numa empresa familiar, a cultura interna não competitiva da família e a realidade externa de competição são freqüentemente incompatíveis'" (Rodrigues, 1991). Na maior parte dos casos, irmãos, primos e/ou netos usam quaisquer meios para ocupar a principal cadeira dentro da organização, esquecendo-se de que, depois do duelo instalado, a melhor saída seria baixar as armas e estabelecer um acordo. Instituir a propriedade separadamente da administração, repartir entre herdeiros dividendos equivalentes e colocar o comando da empresa em mãos de quem seja mais capaz de reestruturá-la, se necessário, e levá-la ao caminho da prosperidade devem ser os objetivos da sucessão, seja por um dos herdeiros, seja por um profissional.

Aspecto que se torna evidente entre sucessores refere-se, em determinados casos, à ausência de sentimento ligado à fundação da empresa, destacando-se apenas o interesse no patrimônio, não relacionado a ideal ou comprometimento pessoal, mas ao desejo de ter poder e prestígio social.

Desentendimentos entre sucessores pelo controle acionário de suas empresas familiares são manchetes comuns na imprensa, muitas vezes terminando em tribunais, com processos traumáticos para todos ou com a própria falência do negócio.

## CONCLUSÃO

A sucessão não é algo que possa ser resolvido da noite para o dia. É longo processo que tem como alicerces básicos o planejamento e a organização. Nesse processo, por um lado, o sucessor deve se preparar para o cargo; por outro, o sucedido deve torná-lo o mais transparente possível, com informações à família sobre os detalhes de como a escolha está sendo encaminhada.

Bernhoeft & Castanheira (1995) sugerem 22 pontos a serem levados em consideração quando se tratar da realidade de grupos familiares, entre eles, código de ética, valores formalizados, programa de treinamento. Acima de tudo, afirmam que a empresa não se fortalece pela ausência de conflitos, mas pela capacidade de as partes saberem administrá-los. No geral, como subsídio ao sucedido, sugere-se que ao iniciar o processo sucessório em sua empresa considere alguns critérios, como:

- preparar mais de um sucessor, porque caso algum deles desista dos negócios da empresa já existirá um substituto;
- delegar poder para a realização de determinada tarefa, observando o desempenho de cada um deles;
- observar qual deles é mais capaz e dedicado;
- manter distante da empresa o que considerar inepto ou desqualificado;
- buscar contribuições de pessoas externas à empresa a respeito de quem deva ser o sucessor. Geralmente, quem está fora do ambiente empresarial enxerga melhor do que aquele que vivencia o dilema de escolher um dos seus descendentes. Como afirma Nancy Bowman Upton (*apud* Kreisler-Bomben, 1991), do Instituto para a Empresa Familiar da Baylor University de Wace, Texas, “costumamos olhar as coisas através de óculos cor-de-rosa quando falamos de nossos filhos”;
- finalmente, fazer com que todos os membros da família progredam dentro da organização e trabalhem visando aos objetivos de suas próprias carreiras.

Toda empresa familiar necessita de combinação específica entre medidas de profissionalização e de participação da família na administração. Ninguém melhor do que o sucedido (que deve dedicar sempre tempo integral à família) para conhecer as doses certas dessa combinação para a sua empresa.

As bases que regulam a sucessão nas empresas familiares, segundo Bugre *et alii* (1993), são: o momen-

to, o homem, o direito, os impostos, as finanças e a organização.

## O momento

O futuro da empresa depende do momento em que o sucedido ocupa-se do problema da sucessão. A busca de solução sucessória requer anos de preparação e planejamento. Para o proprietário de uma empresa, regulamentar a sua sucessão é tarefa particular. A questão tem para ele efeitos duráveis, tanto na vida profissional quanto na vida privada. Portanto, não surpreende que o empreendedor retarde por muito tempo sua saída da empresa ou não queira encarar a sucessão. O momento ideal não pode ser fixado. Entretanto, é incontestável não ser possível encontrar solução para o problema de imediato. Ao contrário, as conseqüências advindas de decisões sobre a sucessão em uma empresa devem ser seriamente estudadas.

## O homem

Para encontrar a melhor solução, é necessário que o empreendedor supere obstáculos psicológicos. Os problemas psicológicos apontados a seguir são aqueles freqüentemente encontrados quando da regulamentação da sucessão: o conflito de gerações, o antagonismo entre família e empresa, a conservação da “obra de uma vida”, o erguer do monumento ao fundador, o medo de envelhecer.

Para transpor tais obstáculos psicológicos torna-se necessário proceder seguindo os passos:

- conhecer os obstáculos psicológicos que possam ser identificados;
- analisar a situação de sucessão;
- tomar consciência dos obstáculos psicológicos a serem enfrentados;
- distinguir motivos verdadeiros de simples pretextos e subterfúgios;
- combater pretextos e subterfúgios;
- tomar a iniciativa de regulamentar a sucessão.

## Os aspectos jurídicos

A regulamentação da sucessão não terá validade se não for juridicamente aplicável. Para evitar controvérsias jurídicas é importante estabelecer soluções que sejam intocáveis. Expressando claramente a sua vontade, o empreendedor que se retira aumenta a probabilidade de ver seus desejos cumpridos.

A perenidade da empresa e sua natureza jurídica (razão individual, sociedade de capitais etc.), a ligação entre capital e responsabilidade da direção (poder de decisão, maioria acionária, restrições de transferência etc.) e os

aspectos do Direito de Família (divórcio, morte, divisão entre descendentes etc.) são aspectos de extrema importância, que devem ser levados em consideração pelo fundador. Se tais aspectos forem considerados contribuirão enormemente para assegurar a perenidade da empresa.

### Os impostos

Quase todas as ações com efeitos econômicos trazem conseqüências fiscais. É importante conhecer os incidentes fiscais advindos das diferentes soluções vislumbradas para o problema sucessório. A transferência do patrimônio privado, a transferência da empresa para uma fundação e a venda ou a alienação da totalidade ou de parte da empresa são alguns dos caminhos existentes. Entretanto, para atender ao objetivo econômico da sucessão, é recomendável optar pelo caminho mais vantajoso sob o aspecto fiscal.

### Os aspectos financeiros

Em um processo de sucessão é indispensável começar desde cedo a estabelecer o seu planejamento financeiro. Três aspectos podem ser identificados e combinados:

- **Fortuna do empreendedor que se retira** — o inventário da fortuna do empreendedor que se retira refere-se à análise de todos os seus ativos e de todas as suas dívidas. Trata-se também de garantir os meios suficientes para a sua aposentadoria, assegurando-lhe uma vida sem preocupações financeiras.
- **Situação financeira da empresa** — o cálculo do valor da empresa é o mais objetivo dos métodos de avaliação. Reflete a visão das partes concernentes.

- **Possibilidade de o sucessor financiar a compra da empresa** — para que esta solução seja a escolhida, é importante antecipar contatos com bancos e instituições especializadas, a fim de assegurar os créditos necessários ao financiamento da aquisição.

### A organização

A organização de uma empresa influencia suas chances de sobrevivência. Para que possa continuar suas atividades, mesmo no caso de afastamento imprevisto de seu empreendedor, é indispensável que esteja bem-estruturada e o segundo escalão da direção pronto para entrar em ação.

Assim, é necessário que sua estrutura satisfaça aos seguintes requisitos:

- a empresa deve ter, economicamente falando, um tamanho ótimo;
- sua organização deve ser descentralizada;
- o empreendedor deve se encarregar das tarefas estratégicas.

Apesar de tais mecanismos, não existe uma fórmula mágica que impeça as disputas por dinheiro. Existem alternativas que devem ser analisadas, sobretudo com antecedência: os filhos devem receber boa educação moral, ter seu desenvolvimento acompanhado, com reforço sobre a importância da família permanecer unida para possibilitar converter duelos em duetos. Já é tempo de se trocar espadas por acordos de paz e conscientização, para que as empresas familiares, tão importantes em nossa economia, deixem de estar condenadas a terminar num **campo de batalhas** no período da sucessão. ♦

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- A DONA dá adeus. *Exame*, 11 maio 1994. p.45.
- BERNHOFER, Renato. *Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. 2ª ed. São Paulo, Nobel, 1989.
- BERNHOFER, Renato & CASTANHEIRA, Joaquim. *Manual de sobrevivência para sócios e herdeiros*. São Paulo, Nobel, 1995.
- BUGRE, Arthur *et alii*. Le reglement de la succession dans les petites et moyennes entreprises. *L'Information*, n.103. Bern, Banque Populaire Suisse, 1993.
- COHN, Mike. *Passando a tocha: como conduzir e resolver os problemas de sucessão familiar*. São Paulo, Makron Books, 1991.
- FERREIRA, Albuquerque de Holanda. *Novo Dicionário Aurélio*. Ed. Nova Fronteira, 1988.
- FRITZ, Roger. *Empresa familiar: uma visão empreendedora*. São Paulo, Makron Books, 1993.
- KREISLER-BOMBEN, Kristin Von. Os dilemas da sucessão. *Pequenas Empresas Grandes Negócios*, ano 3, n.3, p.69-71, out. 1991.
- LODI, João Bosco. A formação dos príncipes herdeiros. *Ícaro* [revista de bordo da Varig], ano VIII, n.83, 1991.
- NEGÓCIOS em família. *Pequenas Empresas Grandes Negócios*, p.60-63, jun. 1994.
- NILDA LEONE, Maria C.P.G. & SOUSA, Cleneide Clemente de. Sucessão nas empresas familiares: a visão dos dirigentes de pequenas e médias empresas comerciais de João Pessoa. *Estudos Avançados em Administração*, v.1, n.1, p.10, 1993.
- O FADO de uma cisão. *Exame*, 21 jul. 1993. p.52-53.
- O NOVO (e jovem) rosto do Itaú. *Exame*, 13 abr. 1994. p.52-53.
- RODRIGUES, Arakcy Martins. Padrões afetivos na família e empresa familiar. *Revista de Administração de Empresas*, v.31, n.4, p.35-48, out./dez. 1991.