



**ANTONIO MENEGHETTI FACULDADE
MBA BUSINESS INTUITION IDENTIDADE EMPRESARIAL**

JOÃO CARLOS DAL'AQUA

**SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES: UMA
CONTRIBUIÇÃO DA METODOLOGIA FOIL**

RECANTO MAESTRO

2013



JOÃO CARLOS DAL'AQUA

**SUCCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES: UMA
CONTRIBUIÇÃO DA METODOLOGIA FOIL**

Trabalho de conclusão apresentado ao MBA
Business Intuition Identidade Empresarial
como requisito parcial para obtenção do título
de Especialista.

Orientadora: Msc. Vera Lucia Rodegheri

RECANTO MAESTRO

2013



JOÃO CARLOS DAL'AQUA

**SUCCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES: UMA
CONTRIBUIÇÃO DA METODOLOGIA FOIL**

Trabalho de conclusão apresentado ao curso de MBA Business Intuition
Identidade Empresarial como requisito parcial para obtenção do título de
especialista.

Orientadora: Ma. Vera Lúcia Rodegheri
Faculdade Antonio Meneghetti - AMF

Dda. Soraia Schutel
Faculdade Antonio Meneghetti - AMF

Mdo. Wesley Lacerda e Silva
Faculdade Antonio Meneghetti - AMF

**RECANTO MAESTRO
2013**

RESUMO

DAL'AQUA, João Carlos. Sucessão em empresas familiares: uma contribuição da metodologia FOIL. 2013. 30 p. Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização MBA *Business Intuition* Identidade Empresarial para obtenção do título de especialista. Faculdade Antonio Meneghetti. Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* - Especialização MBA *Business Intuition* Identidade Empresarial, Recanto Maestro, 2013.

O processo sucessório em empresas familiares implica sempre a mudança da liderança que irá conduzir os negócios, sendo esse o objeto investigado nesta pesquisa. Trata-se da realização de um estudo teórico bibliográfico a fim de levantar em um primeiro momento o que os estudos apontam sobre sucessão em empresas familiares a respeito de aspectos psicológicos do processo sucessório e dos critérios de escolha do sucessor. Em um segundo momento busca-se trazer uma das contribuições da metodologia FOIL quando realiza a *up-stream analysis* e evidencia as dinâmicas psíquicas que agem em um processo sucessório, considerando tanto os aspectos conscientes como inconscientes, utilizando especialmente para revelar este último a análise dos sonhos. Os vetores da dinâmica sócio-familiar são fundamentais pois determinam o sucesso ou a falência do próprio processo sucessório e do negócio. Esta metodologia identifica o ponto de interesse do líder e assim, o sucessor não necessariamente será alguém com vínculo familiar, mas aquele que terá inteligência e amor para conduzir em crescimento evolutivo o negócio.

Palavras-chave: Sucessão em empresas familiares. Metodologia FOIL. Ontopsicologia.

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 6 |
| 2 O PROCESSO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS FAMILIARES..... | 7 |
| 3 PROCESSO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS FAMILIARES: COM QUEM DAR CONTINUIDADE | 12 |
| 4 A SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES: UM ASPECTO DA METODOLOGIA FOIL | 20 |
| 5 CONCLUSÕES | 27 |
| REFERÊNCIAS | 29 |

1 INTRODUÇÃO

A difícil tarefa de passar o bastão para as próximas gerações em empresas familiares encontra um universo de variáveis, de naturezas diversas, que influenciam no processo de sucessão. Considerando esta complexidade que o tema encerra realizou-se uma pesquisa bibliográfica com a finalidade de encontrar o que os estudos tem tratado sobre a compreensão do processo sucessório e com quem dar continuidade no contexto das empresas familiares, a fim de trazer uma contribuição da metodologia FOIL (Formação Ontopsicológica Interdisciplinar de Liderança).

Os estudos sobre o tema são abundantes e no material encontrado existe a convergência do pensamento dos autores em definir o processo sucessório familiar como uma realidade delicada. Além de considerá-la uma realidade de difícil manejo, os autores evitam caminhos que possam parecer conclusivos, considerando, porém, que um dos fatores que influenciam são as relações afetivas (MACHADO, WETZEL e RODRIGUES, 2008; VRIES, CARLOCK e FLORENT-TREACY, 2009; LODI, 1986; ERENO e PILECCO, 2012). Nos estudos pesquisados, os aspectos afetivos são considerados importantes e de algum modo sempre vem à tona, embora não tenhamos encontrado ainda trabalhos que tratem especificamente desta questão. Por exemplo, Vries, Carlock e Florent-Treacy (2009) trazem que o processo sucessório causa impactos emocionais, mas em sua investigação não especificaram quais seriam eles. Ereno e Pilecco (2012) corroboram com essa observação, pois constatam que os conhecimentos advindos da área comportamental e da psicologia não foram suficientemente explicitados em estudos organizacionais.

É nesse sentido que este trabalho visa explicitar uma das contribuições da metodologia FOIL em relação ao processo sucessório em empresas familiares. Entendemos que a FOIL, no seu percurso entre empresa, família e processo sucessório, elabora uma análise das dinâmicas afetivo familiares que influenciam no processo de sucessão e evidencia o melhor modo de realizá-lo, garantindo a continuidade do empreendimento. Há que se considerar que, quando se aborda o tema sucessão, está se tratando do processo sucessório da liderança do negócio. Por isso, a temática da sucessão implica tratar diretamente do tema liderança.

Além de alinhar o foco para as próximas gerações, a metodologia FOIL também auxilia a encontrar o centro de interesse para o líder que passa o comando da empresa ao condutor que o sucederá, contudo, nesse trabalho não será abordado esse aspecto. Nesse trabalho abordaremos uma contribuição da metodologia FOIL em dois aspectos, a relação dos elementos da dinâmica familiar que interferem no processo sucessório e a passagem do *up-stream control* para a *up-stream analysis*. Isto é, a análise da realidade do contexto empresarial e de seus líderes, considerando todos os aspectos não só conscientes, mas também inconscientes, com metodologia específica.

Estabelecemos como objetivo geral de nosso estudo investigar o que as pesquisas realizadas no Brasil tem sinalizado a respeito da compreensão dos processos de sucessão em empresas familiares, os critérios para escolha de quem vai dar a continuidade, e apresentar uma contribuição da metodologia FOIL. Como objetivos específicos em primeiro lugar procuramos evidenciar as contribuições dos autores pesquisados em relação à liderança e processo sucessório, o segundo objetivo foi trazer o que a literatura aborda sobre quem deve ser o sucessor e quais os critérios que podem orientar o processo de escolha do sucessor e um terceiro objetivo é apresentar a visão FOIL sobre a influência da dinâmica familiar no processo de sucessão e a passagem do *up-stream control* para o *up-stream analysis*.

A metodologia utilizada para realizar este estudo foi a pesquisa bibliográfica. Desenvolvemos um estudo teórico-bibliográfico descritivo, no qual analisamos na primeira parte o que os trabalhos encontrados dizem sobre a sucessão em empresas familiares. Em seguida, tendo como referência os mesmos estudos teóricos, explicitamos o que os autores dizem sobre com quem dar continuidade nos processos de sucessão. E, por fim, realizamos a descrição da compreensão do aspecto dinâmico que a metodologia FOIL traz para este delicado processo, o da sucessão em empresas familiares.

2 O PROCESSO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS FAMILIARES

Para abordagem desta temática introduziremos a discussão trazendo o que, de modo geral, alguns estudos tem apontado a respeito do tema processo sucessório e o conceito de sucessão em empresas familiares.

Nos últimos anos, vários estudos foram realizados sobre as empresas familiares brasileiras (PAIVA, OLIVEIRA e MELO, 2008), os quais apresentam múltiplas preocupações e entendimentos sobre sua administração e importância para o fortalecimento econômico do país, bem como sobre os aspectos organizacionais e o papel de diferentes profissionais para o desenvolvimento saudável das empresas. Parte dos estudos concentra-se sobre o processo de sucessão e toda a complexidade que o envolve, pois, conforme a maioria dos autores, nem sempre este é um processo tranquilo, uma vez que envolve múltiplos fatores e diversos personagens, cada um com seu entendimento, anseios e perspectivas, sejam pessoais que profissionais.

Com suas pesquisas Lodi (1994; 1998), Bernhoeft (1991) e Leone (1992; 2005), constatam que a falta de planejamento e estruturação do processo de sucessão são as principais causas para que este não se realize de forma tranquila e harmoniosa, gerando prejuízos para as empresas (conflitos de interesse entre os familiares, má gestão, falhas na comunicação interna da empresa, baixa na manutenção da qualidade de vida dos trabalhadores, dentre outros). Assim, todo processo de sucessão em empresas familiares deveria ser planejado pelo seu fundador, juntamente com seus sucessores, para evitar tais problemas.

Entendemos que, além das questões administrativas, jurídicas, contábeis, fiscais e organizacionais que envolvem o processo de sucessão de uma empresa familiar, é preciso considerar também os aspectos psicológicos que permeiam esse contexto, pois este nem sempre é um processo simples para fundadores, sucessores, empresa e colaboradores. Todo o processo sucessório causa expectativas e também resistências, não só porque existem interesses financeiros e/ou administrativos envolvidos, mas também porque abrangem os interesses pessoais e familiares. Muitas vezes, tanto o despreparo quanto o desinteresse na área de atuação por parte dos sucessores, podem gerar conflitos e fazer desse processo um transtorno para os envolvidos, trazendo grandes crises para a empresa, algumas até promovendo a sua dissolução.

Em estudo realizado por Paiva et al (2008, p. 159) a respeito da produção científica brasileira sobre empresa familiar entre os anos de 1997 e 2007, concluiu que existe “uma pulverização de esforços de pesquisa em termos temáticos, fato considerado ambíguo: demonstra riqueza do campo e também falta de foco, principalmente em artigos que reúnem mais de uma temática”. Segundo o autor,

quanto à “categorização temática, foram encontradas questões acerca de sucessão, estratégia, modelos de gestão, profissionalização, cultura, aprendizagem, representações sociais, mudança, empreendedorismo e sistemas contábeis” (PAIVA et al, 2008, p. 169). Desta forma, notamos que dentre os temas pesquisados por estes autores não se faz presente um estudo aprofundado sobre as relações afetivas e da dinâmica familiar e sua implicação no processo sucessório.

Estudando o conceito de empresa familiar percebemos que existem abordagens que são próximas em alguns sentidos, mas que também diferem em especificidades temáticas, segundo Paiva et al (2008). De modo geral, podemos dizer que a empresa familiar é aquela fundada em uma família e pode variar em relação ao número de sócios da mesma família ou ainda ao número de famílias que possuem a empresa (vínculo de propriedade) e realizam a sua gestão (vínculo de poder). Alguns destes entendimentos podem ainda ser complementares e até discordantes entre os autores, como por exemplo, aqueles que consideram que a sucessão deve ser necessariamente conduzida considerando os laços de parentesco e aqueles que consideram a competência de gestão incidindo na profissionalização do negócio.

Observamos que os estudos vinculam ao conceito a ideia de que nestas empresas as relações possuem ligações afetivas e com os valores cultivados naquela família. Bornholdt (2005, p. 34) afirma que “uma empresa familiar é aquela organização com vínculos que vão além do interesse societário e econômico”. Ou seja, os vínculos, principalmente afetivos ou de manutenção das relações hereditárias, são também os prevalentes no contexto sucessório, como afirma Oliveira (1999): “a empresa familiar é aquela em que há sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias” (OLIVEIRA, 1999, p. 18). Desta forma, os laços hereditários e afetivos são aqueles que estão sempre presentes nos vínculos entre as pessoas na empresa.

Donnolley (1967) entende que a empresa familiar somente é certificada como tal depois de uma sucessão. Segundo Vries, Carlock e Florent-Treancy (2009) é importante, para compreender a organização e funcionamento das empresas familiares, partir de abordagens econômicas e também psicológicas, já que estas podem, em alguns momentos, se sobressair aos objetivos econômicos, gerando conflito. Os autores ainda afirmam que

membros das famílias conferem grande importância ao capital emocional – a influência das experiências familiares compartilhadas através das gerações. Mostram-se também preocupados com o capital social (sua reputação dentro da comunidade) e o capital financeiro (a criação de dividendos e riqueza). Valores, relações, estilos de comunicação da família – tudo são elementos contidos no círculo familiar. Ainda que todos na família (seja de que geração forem) pertençam obviamente ao círculo familiar, há alguns que jamais terão participação na empresa nem trabalharão nela (VRIES, CARLOCK e FLORENT-TREACY, 2009, p. 52)

Os autores chamam atenção também para o que denominam de capital emocional. E, para Lodi (1986, p. 3), “não é a família em si que atrapalha a empresa, ou vice versa, mas a ignorância dos problemas desse relacionamento e a falta de um código de relações”. Portanto, encontramos nos estudos referências aos aspectos psicológicos, ora denominados afetivos, ora emocionais, ora de código de relações. Os autores concordam que esses elementos afetivos ou psicológicos influenciam o processo sucessório e a administração da empresa, contudo, estes elementos não ficam explícitos, ou seja, as pesquisas afirmam que eles interferem, entretanto não nos deparamos, nesses estudos, com elementos que levem a compreensão de como os fatores psicológicos interferem. Conclusão similar foi apresentada por Ereno e Pilecco (2012):

O conhecimento teórico revelado na pesquisa demonstra a existência de muitos estudos que fornecem critérios técnicos para compreender os problemas relacionados à sucessão de empresas familiares, no entanto, quando buscamos cruzamentos destes critérios com aspectos voltados a liderança, na área comportamental, e até mesmo com os conhecimentos advindos da área da psicologia, percebemos que nestes campos existe uma grande carência, e quando ocorrem, se mostram superficialmente investigados. (ERENO e PILECCO, 2012, p. 15).

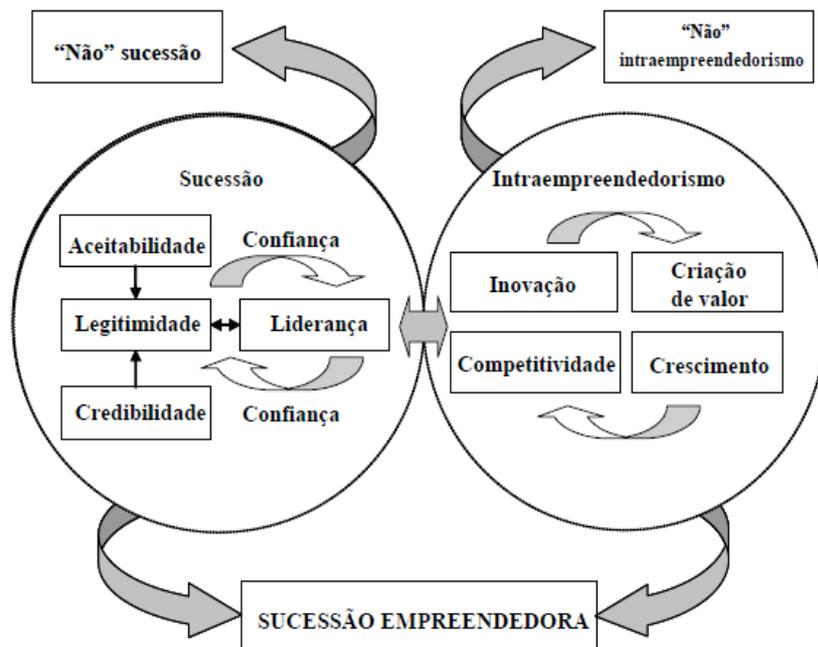
Desta forma, a temática liderança no processo sucessório também traz consigo alguns elementos psicológicos tais como a questão da relação com o poder e a credibilidade do líder. Nesta direção encontramos em algumas pesquisas a importância do líder e algumas conclusões e repercussões dele nas relações humanas dentro da empresa entre gestores e colaboradores. Borges e Lima (2012), em estudo sobre o processo de construção da sucessão empreendedora em empresas familiares, dizem que

os elementos do processo de sucessão encontram-se articulados em uma perspectiva dinâmica, assumindo um caráter de construção da sucessão ao longo de diferentes gerações da família empresária e de diferentes trajetórias da empresa familiar. Nesse sentido, predecessores e sucessores

passam a ser co-responsáveis pela construção dessa sucessão, na medida em que viabilizam a aceitabilidade, a credibilidade, a legitimidade, e a posterior liderança dos sucessores na empresa familiar (p. 147).

Os autores resumem o processo sucessório empreendedor no seguinte esquema:

Reconstrução do processo de sucessão empreendedora em empresas familiares



Fonte: Borges e Lima (2012, p. 149).

Nesse sentido, assumindo uma posição de liderança cujo vínculo seja formado por confiança (resultante da aceitabilidade, legitimidade e credibilidade), os sucessores passam a conduzir a empresa familiar de forma empreendedora (inovação, criação de valor, competitividade e crescimento). Nesse contexto, é comum a existência de conflito, pois geralmente há resistência por parte, principalmente, de predecessores à inovação e mudanças.

Maltz (2010), em seu estudo identifica, descreve e analisa os fatores que obstaculizam e dificultam a transferência de liderança e poder no processo de sucessão em empresas familiares e salienta que o choque de paradigmas entre família e empresa pode ser mediado se for regrado. Considera ainda que, a transferência de poder e liderança são bastante complexos e que, por isso, gera tensão e desarmonia entre os envolvidos, dificultando o processo de sucessão. Daí a necessidade de dar atenção aos fatores que podem gerar descontinuidade da empresa e, também, de estruturar o processo sucessório. Sendo assim, é preciso

equilibrar os interesses da família e da empresa. Deste estudo então podemos inferir que os aspectos de poder (conflitos, resistência, harmonia) nas relações entre os interesses dos envolvidos em um processo sucessório, especialmente familiar, são permeados pelos elementos afetivos.

Neto Junior (2003), analisando o processo sucessório em uma empresa familiar, focando as crises administrativas que culminaram com a sua venda, e discutindo o processo de sucessão na empresa familiar a partir dos fatores que levaram a uma crise sucessória, afirma que cada grupo envolvido no processo sucessório tem sua própria lógica, porém as posturas individualistas, motivadas por interesses diversos, leva a vivência de momentos de conflito, os quais podem não ser bons para a saúde da empresa. O autor ressalta também que “a permanência da empresa no mercado depende tão somente de uma gestão profissionalizada, independente e sem a influência dos grupos envolvidos no conflito” (p. 75).

Desta forma, podemos perceber que em relação aos aspectos psicológicos os estudos trazem uma diversidade de elementos, e consideram que estes aspectos tem um papel importante no processo sucessório, envolvendo pessoas e os seus vínculos afetivos e, sobretudo, os vínculos afetivos com a empresa e os negócios.

Encontramos uma vasta produção a respeito do processo sucessório em empresas familiares. E, apesar de trazerem as contribuições, estes estudos ainda não explicitaram elementos como, por exemplo, compreender como as relações afetivas presentes na dinâmica familiar interferem no contexto da sucessão. Consideramos assim pertinente abordar os aspectos que se referem aos critérios a serem observados para a realização de processos sucessórios em empresas familiares contemplando os elementos psicológicos.

3 PROCESSO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS FAMILIARES: COM QUEM DAR CONTINUIDADE

A questão fundamental, em relação ao processo sucessório, diz respeito a compreender quem será o sucessor, uma vez que se trata de dar continuidade à empresa com a liderança adequada. Neste tópico buscamos elucidar, dentro dos estudos dos diversos autores pesquisados, aqueles elementos que podem nos dar algumas pistas do que existe hoje na literatura sobre os critérios de escolha do sucessor. A seleção dos critérios é permeada, também, por sentimentos, uma vez

que envolve questões ligadas à família, portanto a laços de sangue e afetivos. Assumir uma sucessão empresarial trata-se de assumir um processo de mudança importante, a qual vai mobilizar toda a organização, pois se refere à mudança de lideranças e as consequentes relações de poder.

Nas pesquisas analisadas encontramos diferentes abordagens sobre o entendimento de quem deverá assumir a empresa: membro da família ou não. Todavia, nem todos os estudos deixam claro estas questões visto que, seus interesses de pesquisa sobre sucessão não estão diretamente relacionados ao estudo de quem deveria assumir a empresa no processo sucessório em si, mas permeia outros diferentes temas relacionados ao processo sucessório, como já vimos anteriormente.

Conforme Leone (1992), a maioria das empresas é dirigida por homens – parentes – e, a sucessão é um processo natural a ser enfrentado e os sucessores são preparados dentro da empresa, acompanhados por seus dirigentes, sendo que os fundadores têm grande apego sentimental pela empresa, preferindo que seja administrada por familiar. Lisboa (1992) em seu estudo aponta as dificuldades que as empresas familiares passam para dar continuidade aos negócios e organizar a sucessão. As principais delas vão desde a vontade do cônjuge, qualificação dos filhos, aptidão para o negócio, interesse, busca de nova profissão por parte dos filhos que não tem nada a ver com a atividade dos pais, passando ainda pela dificuldade que os empresários têm em preparar a sucessão e a dificuldade que o sucessor tem de formar carteira de clientes/fidelizar, bem como a falta de confiança no sucessor. Quando os filhos não demonstram interesse ou não tem entendimento do ramo de atividade, o autor aponta como sugestão para remediar, ao menos em parte, essa situação, a formação dos conselhos e grupos de controle e administração. Preparar um grupo sólido para atuar carregando o nome do fundador, pode vir a ser um excelente meio para dar continuidade ao negócio (LISBOA, 1992).

Rossato Neto e Cavedon (2004), em estudo sobre as empresas familiares existentes no Mercado Público de Porto Alegre/RS, buscaram identificar os aspectos que levam os filhos dos donos das lojas a darem continuidade ou não aos negócios de seus pais. Segundo os autores, há empresas em diferentes fases do processo sucessório e, apesar de a passagem de cotas do negócio ser um momento marcante no processo sucessório,

os permissionários, além de não prepararem seus filhos, também não se preparam para desligar-se da banca, pois têm resistência em abrir mão da autoridade e delegar aos filhos a continuação do negócio. Dessa forma, não há planejamento do processo sucessório, constatando-se que este ocorre de forma natural ou repentina (acidente que impossibilite o permissionário de trabalhar) (p. 14).

Quanto à escolaridade o estudo conclui que a cada geração o grau aumenta. “Geralmente os pais querem que as filhas estudem e que não trabalhem no mercado, ao mesmo tempo em que se mostram ambivalentes quanto à possibilidade de os filhos seguirem na sua banca” (idem). Apesar de não haver destaque a um processo sucessório organizado e estruturado, os autores evidenciam que, desde muito cedo, os filhos se envolvem de forma indireta no negócio, pois, pela ausência dos pais em casa, estão presentes nas bancas, seja para brincar ou para visitar os pais, dando início a relações organizacionais entre permissionários e seus sucessores. Contudo, na banca, “os maiores conflitos entre os membros da família são causados pela visão diferenciada em relação ao negócio” (idem).

Pereira et al (2010), estudando o processo de mudança e adaptação estratégica da Reunidas S/A ao longo de sua existência, perceberam que “a liderança exercida pelo fundador possui características carismáticas e personalistas; a estratégia era intuitiva, com decisão centralizada e processos informais” (p. 121), oferecendo uma visão paternalista da empresa familiar. E, para evitar conflitos de interesse e posteriores problemas na administração da empresa, que está na segunda geração, deveria adotar medidas

como a criação de um Conselho Familiar que represente os interesses da família ou grupo de acionistas, pois caso um dos membros que estejam atuando como executivos venha a faltar temporária ou definitivamente, a empresa não sofrerá consequências prejudiciais à organização, sendo que este órgão também pode ser usado para resolver conflitos de ordem familiar relacionados à empresa (p. 122).

Os autores argumentam que a família possui interesses que extrapolam a administração da empresa e os conflitos de ordem pessoal impactam negativamente na saúde e na continuidade da empresa. Ademais, como bem posto por Gorini Neto (2002, p. 26 apud PEREIRA et al, 2010, p. 122), “a família precisa, por meio de um conselho familiar, ajudar os seus membros que trabalham na empresa a

desenvolver lealdade à empresa. Não há necessidade de se afastar da família, mas sim desenvolver o nepotismo esclarecido”.

Estes estudos, embora tratando de questões diferentes em suas pesquisas, entendem que o processo sucessório esteja ligado a transição entre os membros da família. Em outro estudo, cuja compreensão é de que a gestão da empresa seja conduzida por um membro da família, Silva (2010)¹ conclui que para haver êxito no processo de sucessão, o sucessor não pode se limitar apenas a formação acadêmica, mas, principalmente, deve formar-se por meio da aprendizagem diária na organização. O autor menciona ainda que é importante a aprendizagem organizacional, em especial a de caráter sócio-prático, para que o sucessor compreenda e se aproprie das práticas diárias da empresa.

Nesta mesma direção Jamil e Souza-Silva (2011), ao refletir sobre como acontece a formação de sucessores nas Organizações de Ensino Superior Familiares, percebe a presença marcante da influência da aprendizagem sócio-prática na formação dos sucessores. Ou seja, os sucessores aprendem, sobretudo, através das relações sociais vinculadas aos próprios contextos sócio-práticos e profissionais, confirmando a eficácia do que se pode chamar de qualificação contextualizada.

O estudo realizado por Freitas e Barth (2012), intitulado “De pai para filho: a complexidade e os desafios da gestão das empresas familiares”, cujo objetivo era investigar e analisar essas principais características teóricas em empresas familiares de pequeno e médio porte, segmentadas no comércio do Vale do Sinos/RS, traz alguns quadros-síntese nos quais se pode observar como as empresas são organizadas quanto à gestão e governança, profissionalização e cultura organizacional. Os autores consideram a importância da adoção de processos de gestão e governança, profissionalização e mudança da cultura organizacional da empresa, afirmando que esses processos são executados em maior ou menor grau nas empresas, mas que deveriam ser prioridade.

Estol e Ferreira (2006)² investigaram a relação entre o processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira que foi dividida em três unidades para atender aos propósitos da pesquisa. Perceberam que a unidade na

¹“A aprendizagem organizacional e formação do sucessor: um estudo de caso da Loja Barreto”, no qual busca investigar a formação do sucessor em uma empresa familiar localizada no município de Alagoinhas/BA.

²“Processo Sucessório e a Cultura Organizacional em uma Empresa Familiar Brasileira”.

qual havia profissional recrutado externamente adquiriu perfil diferente daquelas em que havia presença do fundador e sucessor no que diz respeito à forma como seus membros percebiam a empresa. As autoras concluem que

a origem do sucessor, assim como sua profissionalização, podem atuar como fatores determinantes das diferenças nas percepções dos padrões culturais considerados típicos da empresa, isto é, que o processo sucessório em empresas familiares traz importantes implicações para sua cultura. Nesse sentido, torna-se importante que, por ocasião da deflagração da sucessão, a empresa familiar, através de seus dirigentes com poder decisório, tome consciência do tipo de cultura que pretende implantar. Se ela pretende manter a mesma cultura, é aconselhável que a sucessão seja conduzida através da escolha de pessoas de dentro da organização. Por outro lado, se a organização corre riscos e necessita de novos rumos, práticas e procedimentos, ou seja, de uma reestruturação cultural, a condução da sucessão através da transferência do poder para uma forma compartilhada de gestão entre um membro da família e um executivo de fora dos quadros da organização parece ser a melhor indicação (ESTOL e FERREIRA, 2006, p. 107).

Com isso, podemos entender que independente de ser o sucessor algum membro da família é importante a profissionalização. Estes estudos apontam a necessidade de preparar o processo sucessório, de planejá-lo, ou seja, de formar o sucessor dentro da própria empresa, Henrique (2008), em pesquisa realizada em Portugal que busca descrever a realidade das práticas de gestão adotadas pelas famílias detentoras de empresas familiares de longa duração, destaca a necessidade de formação e qualificação dos profissionais da empresa, sejam eles familiares ou não e da importância do processo sucessório ser planejado detalhadamente e colocado em prática tanto através de ações, quanto de valores que suscitem interesse aos sucessores em dar continuidade à empresa.

O estudo “Sucessão, poder e confiança: um estudo de caso em uma empresa familiar capixaba”, mostra claramente como se dão as relações de poder e quais os impactos que elas têm na continuidade da empresa.

No primeiro processo sucessório a família e a empresa optaram pelo sucessor que possuía relações de poder e de confiança plenas, enquanto no segundo processo houve uma sucessão planejada e abortada e outra que ocorreu mediante momentos de conflito aberto e declarado entre familiares, proprietários e gestores (SILVA JUNIOR e MUNIZ, 2006, p. 116).

Tais conflitos também geram impacto na forma como as pessoas se relacionam com o empreendimento familiar. Em estudo sobre a análise de maturidade de processos sucessórios em empresas familiares, Duarte e Oliveira

(2010) percebem que a possibilidade das empresas “contratarem consultores externos para facilitar o processo de planejamento era reconhecida nas empresas. No entanto, a necessidade de considerar a sucessão empresarial como assunto estratégico para a vida da empresa não era reconhecida no planejamento estratégico” (p. 147).

Os autores também mencionam que os entrevistados tinham entendimento sobre a necessidade de administrar a família, a propriedade e a empresa separadamente, ainda que haja influência entre elas. Por outro lado, “não foi notado qualquer conhecimento especializado sobre a forma de conduzir a presença dos herdeiros no processo sucessório. O interesse dos herdeiros é sabidamente influenciado pela saúde da empresa e pela projeção de futuro” (DUARTE e OLIVEIRA, 2010, p. 147). Nesse sentido, como já mencionado nos outros estudos, a sucessão deve ser de forma estratégica na família e na empresa, tornando-se menos complexo e desafiador, considerando também aspectos como finanças, *marketing*, tecnologia, recursos humanos e produção (op. cit.).

Pinto e Couto-de-Souza (2009) em sua pesquisa³ avaliaram a eficácia da gestão do processo de mudança organizacional de uma empresa familiar brasileira, da área de saúde, que estava passando por uma fase de sucessão em busca de maior profissionalização. Segundo os autores, a “avaliação do processo de mudança da empresa levou à constatação de que ele não foi bem-sucedido no período estudado, com base nas percepções dos gestores e da alta administração da empresa” (p. 610). Porém, um processo sucessório carrega em si históricos familiares e aspectos emotivos que podem afetar a tomada de decisão, gerando impacto na eficácia organizacional:

pensar em mudança sem que a liderança seja pesadamente considerada é outro dado que suscita consideração, e não fica claro até que ponto as características pessoais do principal gestor influenciaram, conscientemente ou não, suas opções estratégicas no decorrer do processo (referindo-se a forte influência da personalidade do diretor, com sua gestão centralizadora) (p. 632).

Ou seja, é preciso, em qualquer processo de mudança dentro das organizações, pensar no papel dos líderes, como também na possível resistência dos demais membros da empresa, pois esta pode gerar prejuízos e perda de

³Estudo intitulado “Mudança organizacional em uma empresa familiar brasileira”.

qualidade nas práticas empresariais, especialmente se envolver ainda um processo sucessório, pois este, além de ser administrativamente complexo, envolve também sentimentos e emoções que podem afetar a vida da empresa.

Dentre os estudos pesquisados foram encontrados poucos que apontam os critérios de como deve ser conduzido o processo de sucessão. Segundo Lodi (1994, p. 41), é preciso considerar, antes do início do processo sucessório:

- § os valores da família, ou seja, o código não escrito em torno do qual se desenvolveu a vida do fundador e que deveria unir as gerações maduras e vindouras;
- § as relações de poder, ou seja, quem manda, quem segue e quem disputa a liderança;
- § a ética interpessoal, ou o que é próprio e impróprio na relação com o patrimônio coletivo, com as pessoas, com as retiradas, com os negócios paralelos e com os conflitos de interesse;
- § o dado comportamental que determina o padrão de interações psicológicas, as decisões, a motivação e a satisfação tanto pessoal quanto coletiva;
- § os interesses patrimoniais, as preferências quanto à distribuição de resultados, a posse de ativos, a previsão de inventário e a doação de ações;
- § o acesso à competência profissional que abre caminho para a auto-suficiência econômica e para a projeção profissional ou negocial na sociedade; e
- § a instrumentação jurídica.

Estes elementos, valores, relações de poder, ética interpessoal, padrão das interações psicológicas, interesses patrimoniais, competência profissional e instrumentação jurídica, são apontados como aqueles que devem ser considerados no processo sucessório. Porém o estudo não aprofunda cada elemento e não deixa clara a relação entre eles. Também os estudos de Ward (2003 apud BECHILIA, CASTANHO e BROWN, 2007) indicam que os princípios que podem contribuir para que uma transição ocorra naturalmente são:

- A sucessão não é um ato isolado e sim um processo que deve ser trabalhado de forma consciente e natural;
- Iniciar o quanto antes as conversações sobre a possibilidade de ocorrer a sucessão e planejá-la adequadamente;
- Para que um plano de sucessão seja seguro, é preciso que o fundador da empresa tenha um futuro econômico garantido;
- O sucessor da empresa deve encarar o fato como um gesto voluntário e nunca obrigatório;
- Experiências obtidas em outras organizações são fundamentais para o sucesso nas empresas familiares;
- Um planejamento de sucessão executado com segurança e solidez, aumenta o valor da empresa;
- Antes de se retirar, é necessário um período para que os sucedidos cultivem algumas atividades pessoais que realmente se interessem;

- No geral, os filhos sentem mais dolorosamente a sucessão do que os próprios proprietários.

Encontramos alguns estudos que trazem estes elementos relacionados à presença do líder, suas características e os vínculos de valores que estes constroem. Sobre a forte relação que há entre o fundador e sua empresa, Grzybovski (2002) entende que, por ser o empreendedor o pilar da empresa e também da família, esta o vê como a pessoa que oferece segurança. Nas palavras do autor,

enquanto o empreendedor (pilar de sustentação) estiver presente, sabe-se que o vento, a chuva, o frio, a tempestade (...) não se farão presentes. Com sua perspicácia, capacidade adaptativa às constantes mudanças e situações, criatividade, flexibilidade nas tomadas de decisões, ele pode manter a família livre de qualquer "intempérie", ou seja, ele transforma a empresa (através da sua pessoa) em uma zona de segurança para a família (p. 164).

Estas características do líder, dizem respeito a sua personalidade, ou seja, sublinha a importância deste na organização. E, por isso, consideramos fundamental explicitar como ocorrem estes elementos no processo de sucessão. Fleck (2007), ao analisar os critérios adotados por uma empresa familiar e suas contribuições para a sucessão dos cargos de liderança, no trabalho intitulado "Critérios para ingresso de sucessores em uma empresa familiar: estudo de caso aplicado a uma empresa familiar do ramo calçadista", conclui que os diretores atuais participaram desde muito cedo do negócio da família, tendo oportunidade de atuar e ajudar na produção e controle da organização. Nesse sentido, é perceptível a integração e envolvimento com a empresa de maneira responsável e conhecendo todos os seus setores.

A autora traz que atualmente a empresa adota critérios para o ingresso de um sucessor, tendo definido também um perfil profissional e não simplesmente o parentesco, pois eles devem ter capacidade para dar continuidade ao negócio. Assim,

a sucessão na empresa estudada ocorre quando, sendo este herdeiro ou não, completa o ensino superior, trabalha e gerencia outra empresa do mesmo porte ou maior por pelo menos dois anos, pois é norma ser preparado em outra empresa. No caso de ser um herdeiro, este não pode ingressar na mesma e ser visto como o filho do dono, e sim, como um gerente, um executivo, capaz de exercer sua função (p. 87).

A autora nesse estudo, portanto, traz o critério da “capacidade de exercer a função” sobre a escolha do sucessor, pertencente ou não a família. Desta forma, observamos que os estudos sobre o processo sucessório em empresas familiares não abordam como temática ou quando tematiza, não são desenvolvidos estes elementos que possam indicar, considerando do ponto de vista psicológico, quais critérios adotar para decidir quem deverá dar continuidade ao negócio, com exceção de Fleck (2007). Neste sentido, no próximo tópico trazemos a compreensão que a metodologia FOIL aborda, em uma de suas contribuições em relação a essa problemática complexa da sucessão em empresas familiares, ou seja, a interferência das dinâmicas afetivas familiares e o diferencial específico da FOIL, a utilização da *up-stream analysis*.

4 A SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES: UM ASPECTO DA METODOLOGIA FOIL

A FOIL parte da ciência Ontopsicológica⁴, a qual fez descobertas inovadoras no que diz respeito ao conhecimento integral do homem e de sua atividade psíquica (MENEGHETTI, 2013). Tendo estudado a radicalidade do inconsciente e exaurido como a atividade psíquica humana se formaliza nos percursos históricos, descobriu que no núcleo da atividade psíquica existe um “princípio dinâmico que organiza todas as possíveis dinâmicas do inconsciente e do organismico⁵” (MENEGHETTI, 2012, p. 84). Este núcleo o autor denominou de Em Si ôntico. Como age este princípio? Ele “estrutura o orgânico psicobiológico do indivíduo humano (e também) [...] garante e identifica a exatidão da unidade de ação homem em processo histórico” (idem). “Para a FOIL é importante compreender como a energia está movendo-se, como está projetando a atividade psíquica do líder e as suas coordenadas à ação específica local e histórica” (idem). A atividade psíquica humana informa e é informada pelo ambiente por meio do campo semântico. “O campo semântico é uma variável da atividade psíquica, é o projeto momentâneo da

⁴“Pesquisa sobre o projeto lógico elementar que preside a atividade e fenomenologia psíquica. [...] inicia a evidenciar um principio elementar que se faz critério de realidade funcional para a lógica humana. [...]. Elabora-se no êxito clínico do desaparecimento da noxa patógena e na realização da pessoa segundo a objetiva intencionalidade do projeto de natureza concreta, tanto individual quanto sistêmico (economia, técnica e política)” (MENEGHETTI, 2012, p.191).

⁵ Organísmico “é o conjunto de funções materiais e psíquicas para uma unidade de ação. Presença do Em Si ôntico no orgânico humano”. (MENEGHETTI, 2012, p. 198).

semovência psíquica. Toda a direção de movimento é um campo semântico: um projeto momentâneo da energia em si” (grifo do autor). (MENEGETTI, 2012, p. 39).

Para a FOIL, é importante compreender não apenas a parte consciente da atividade psíquica do líder,

[...] mas, sobretudo, a parte inconsciente da atividade psíquica do líder; é o inconsciente que pré-orienta as suas decisões e ele é sede seja da intuição que dos mecanismos que levam à auto-sabotagem; é no inconsciente que está o princípio desviante e o *starter* de tomada funcional, a intuição (BERNABEI, 2007, p. 99-100).

Também, no inconsciente, existe um mecanismo desviante das percepções do real que, conseqüentemente, determina a auto-sabotagem, o qual, Meneghetti (2010) denominou de monitor de deflexão na psique humana. Esse mecanismo, conforme o autor, é a origem de toda a patologia e de todo o erro. Então, Em Si ôntico, campo semântico e monitor de deflexão na psique humana constituem as três descobertas da ciência ontopsicológica e na aplicação da metodologia FOIL elas são utilizadas contemporaneamente para compreender seja o *core business* do líder que o projeto da empresa.

Sendo assim, é importante conhecer

as categorias técnicas que dão a lógica com a qual intervém o Em Si ôntico e o campo semântico na formalização da intuição no *business* (*business intuition*), e como discriminá-la do programa do monitor de deflexão, freqüente indutor de auto-sabotagens. Trata-se da redescoberta das originais percepções que o homem sadio tem por natureza e, em particular, o homem com responsabilidade superior. (MENEGETTI, 2013, p.12).

Estas descobertas fundamentam e integram operacionalmente o método de investigação e análise da aplicação da metodologia FOIL. E, para individuar a dinâmica psíquica que age no interior do *business* esta metodologia considera fundamental analisar a pessoa do líder, seja no aspecto consciente que, e principalmente, no aspecto inconsciente.

Conforme Meneghetti (2008) para ser um líder eficiente é necessário ter uma proporção entre as quatro dimensões: 1) a esfera individual pessoal - relativa ao sujeito; 2) a esfera familiar, portanto esfera afetiva que são valores absolutos cultivados pelo sujeito; 3) esfera dos colaboradores – os mediadores da atividade econômica; 4) setor social - compreende o contexto do negócio no mercado e da

diplomacia. Na análise da situação estas esferas são vistas de modo hierárquico, e a compreensão, com maior ou menor clareza da lógica de cada esfera por parte do líder repercute nos resultados de suas decisões. Portanto, quando existe algum problema ou possibilidade de crescimento esta dinâmica é sempre analisada prioritariamente na esfera número um, ou seja, individual, do sujeito líder. Essa análise é realizada por meio do *up-stream analysis*, que consiste na análise da intencionalidade inconsciente do líder através da interpretação da simbologia dos sonhos.

A metodologia FOIL evidencia que o líder é a mente da empresa e que todos os resultados conseguidos nesse âmbito são realidades psicoplasmadas pela inteligência do líder (MENEGETTI, 2008). O líder, em si mesmo, é um resultado da vida e sua inteligência não é hereditária⁶. Assim como o líder condutor, que iniciou ou conduziu o empreendimento, o sucessor que dará continuidade ao negócio deve ter uma inteligência adequada para conduzir aquele montante de economia. Esse deve ser capaz de fortalecer o núcleo do projeto empresarial e possivelmente ampliá-lo. Conforme Meneghetti (2008) a inteligência é a energia que funda e pode gerir todas as outras energias e, a sua fenomenologia histórica é o líder (primeira esfera).

A especificidade da metodologia FOIL configura-se por inserir-se no conhecimento econômico do *total quality management* e avançar do *up-stream control* para o *up-stream analysis*.

Isto é, prossegue na sua investigação analisando à raiz aquilo que foge ao controle. E pode analisá-lo porque possui as três descobertas que consentem saber “de dentro” e, portanto, explicar a inteira dinâmica interior econômica que está agindo no negócio, na empresa (individual, de pessoas ou de capitais que seja). Sem essas descobertas não se pode fazer *up-stream*. (p.13)

Ou seja, é por meio da *up-stream analysis* que a metodologia FOIL vai individuar quem será o sujeito mais capaz no contexto para ser o sucessor e também como conduzir o processo sucessório a fim de possibilitar o melhor resultado tanto para a empresa quanto para os envolvidos, minimizando, portanto, aqueles problemas que foram tratados em relação ao conflito, poder e resistências.

⁶ É preciso fazer a diferenciação entre hereditário e natural. Hereditário significa que foi herdado por meio de um processo genético, portanto, que se reproduz de pai para filho, trata-se de um processo de ordem biológica. Portanto, quando se diz que a inteligência do líder não é herdada mas é dada pela vida significa que deriva do princípio causante da vida humana individuada que é o Em Si ôntico.

A *up-stream analysis* é um dos instrumentos que a metodologia FOIL utiliza, e consiste, como já foi mencionado, na análise dos sonhos. O sonho é concebido pela Ontopsicologia como “o espelho holístico da atividade orgânica e funcional do nosso existir” (grifo do autor) (MENEGETTI, 2012, p. 250). O sonho como instrumento de análise faz um *check-up* de toda a situação real do sujeito.

Tendo a Ontopsicologia decifrado as imagens que o sonho universalmente utiliza para expressar a realidade holística do indivíduo, acrescenta uma informação a mais para a compreensão da dinâmica líder-empresa. O sonho “coloca imediatamente em evidência o que está agindo, o porquê e como resolvê-lo. Indica o ponto onde se está errando ou a passagem resolutiva para cada situação específica que interessa ao líder e a empresa. O sonho, segundo o diagnóstico ontopsicológico, dá o primeiro movimento da *up-stream analysis*” (MENEGETTI, 2003, p. 212). Com a *up-stream analysis* “realiza-se a pesquisa em todas as diversas passagens da empresa. Depois, no final, faz a pesquisa sobre o manipulador, sobre o responsável que age em nível inconsciente” (p. 210). Deste modo, esta metodologia também investiga o líder sucedido a fim de individuar o que o seu inconsciente sinaliza sobre o processo sucessório (o que está agindo, o porquê e como resolver), indicando também a melhor solução para a sucessão.

Seguindo estas premissas, para decidir um processo sucessório, conforme a metodologia FOIL, o critério não estaria diretamente ligado ao vínculo biológico, de sangue, ou prioridade por ordem de nascimento, ou, ainda, as determinantes de gênero, mas sim, quem terá a inteligência necessária e será capaz de amar a obra em andamento, garantindo-lhe a continuidade evolutiva. A dinâmica da empresa familiar tende a ser o reflexo da dinâmica da própria família que conduz o negócio. Para compreender o que acontece na empresa é necessário compreender como se dão as relações de poder dentro do âmbito familiar. Também, a família está inserida em uma sociedade, portanto, reproduz e é reproduzida por essa.

A sociedade em si é um potente organizador do sistema e nesse sentido define e organiza a ordem do poder, do primado, da inclusão e exclusão, conforme os valores considerados pela cultura, religião, leis, padrões de beleza, de saúde, de estereótipos, etc. A família, por sua vez, não é livre para seguir outras regras senão aquelas impostas pelo sistema de cada sociedade onde está inserida, portanto deve reproduzir a ordem estabelecida pelo sistema. A lógica da família é a lógica do afeto, dos laços de sangue, do sexo para a reprodução da espécie, e a garantia dos

estereótipos do sistema, é a lógica biológica (MENEGETTI, 2008) (segunda esfera). A empresa, em vez, tem uma lógica bem precisa, é a lógica do negócio, a lógica do dinheiro e da inteligência (terceira esfera).

Para compreender a dinâmica da família e sua relação com a dinâmica da empresa é necessário considerar o aspecto psicológico (MENEGETTI, 2008; 2010; 2013; 2011a; 2011b; 2012). Olhando a dimensão psicológica, inicia-se a compreender a família em seus aspectos relacionais, os seus indivíduos e seus aspectos particulares – temperamento, caráter, gênero, ordem de nascimento, etc. -, os aspectos objetivos, subjetivos e, também, atitudes conscientes e elementos inconscientes (MENEGETTI, 2008; 2010; 2013).

Em um contexto familiar ocidental tradicional, a estrutura parte da relação de um homem e uma mulher, e esses se tornam a figura materna e a figura paterna. Nessa realidade é frequente, também, a presença dos progenitores, ou seja, as figuras dos avós e os mais longevos bisavós. Esse modelo familiar é também um estereótipo, mas é o mais frequente em nossa sociedade atual. A partir desse núcleo surgem as demais variantes, como pais separados, mães e pais solteiros, famílias adotivas, pais avós, etc. Todas essas variáveis determinam modelos relacionais, vetores de poder e características psicológicas.

Nos modelos relacionais influenciam as características de personalidade, a ordem de nascimento, características de gênero, valores apreciados pela família e qual dialética de poder estabeleceu-se entre mães, avós, sogras, noras, pais, primogênitos, segundogênitos, benjamins e todo o clã que circunda o núcleo familiar principal. Conforme Meneghetti (2010; 2005), em uma família as relações de poder e primado são estabelecidas a partir da figura materna ou da figura feminina de maior preponderância no ambiente, que pode ser a própria mãe biológica, uma avó, uma tia, ou outra ainda. O pai, após o nascimento dos filhos, geralmente passa a ser uma figura secundária para a esposa/mãe. Essa, agora, colocará sua atenção maior sobre os filhos (MENEGETTI, 2005).

Os filhos desenvolvem características psicológicas estereotipadas também conforme a ordem de nascimento e vão estabelecer o modelo de relação entre si – alianças e antíteses, afetos e desafetos – de acordo com a dialética de poder, primado no ambiente e lutas dos adultos de referência. A ordem de nascimento define estereótipos de comportamento que vão influenciar traços de personalidade e resultados existenciais. A primogenitura ou segundogenitura e etc., é considerada

sempre em relação aos irmãos do mesmo sexo. Por exemplo, se existem dois filhos, um do sexo masculino e outro do sexo feminino, ambos desenvolverão um estereótipo psicológico de filho único. Em vez, se em uma família existem mais filhos, as alianças e contraposições serão determinadas pela dialética de luta e primado entre o primogênito e o segundogênito. A partir da posição da relação desses, determinam-se os núcleos de poder, contudo o centro dessas relações é definido sempre pela psicologia da figura materna dominante, em relação a qual os filhos dirigem sua intenção de primado (MENEGETTI, 2005; 2010; 2011a).

Geralmente o primeiro filho homem tende a vincular-se mais a mãe e é normal que seja o preferido dela. Assim como a primeira filha tende a vincular-se ao pai. O segundo filho homem entra em antítese com o primeiro, lutando pelo afeto e o primado junto à mãe. A segunda filha mulher entra em antítese com a primeira, pode, eventualmente, vincular-se mais a mãe, com quem a filha mais velha teria uma certa contraposição em função de disputar o afeto do pai. A filha mais velha tende a unir-se ao segundogenito homem para lutarem contra o primeiro e conseqüentemente a segunda filha alia-se ao primeiro porque assim está em maior antítese com a primogênita.

Os outros filhos, geralmente, vão escolher a quem se unir de acordo com sua percepção e preferência de preponderância na dialética intra familiar. O benjamin tende a observar e seguir seu próprio caminho, agindo diplomaticamente com todos os membros do clã. Procura ser amado por todos, para perseguir seu objetivo sem sofrer grandes perigos nas disputas internas. É sempre um vencedor. Geralmente o segundogênito não conseguirá evoluir estando junto ao primogênito. É necessário, para garantir a evolução de ambos, que cada um siga seu caminho; estando juntos, frequentemente, promovem dificuldades para si e para o ambiente onde estão. O filho único, por sua vez, terá maior dificuldade em perceber os perigos, pois cresceu sozinho e não aprendeu a considerar “o outro”. Quanto aos gêmeos, é necessário que cada um siga seu caminho, para encontrarem sua própria personalidade. (MENEGETTI, 2005).

Esses aspectos gerais da dinâmica familiar influem diretamente na dinâmica da empresa. A existência de maior ou menor incidência desse formalizado psíquico familiar na organização do negócio será definida pela maestria do condutor em

saber isolar as interferências psico-afetivas no âmbito empresarial⁷. Entretanto, no momento de organizar ou conduzir um processo de sucessão, inevitavelmente a dinâmica latente vem à tona. O condutor do processo sucessório deve ter clareza sobre a existência desses vetores e como eles se inter relacionam definindo qual dinâmica prevalecerá no contexto empresarial. Esses vetores da dinâmica sócio-familiar determinam os resultados de sucesso ou de falência, tanto do processo sucessório como da continuidade do negócio em si mesmo (MENEGETTI, 2008). Por meio da *up-stream analysis*, que a metodologia FOIL desenvolveu, são evidenciadas estas dinâmicas, que podem, então, ser administradas a fim de conduzir o processo de sucessão mantendo o foco no *business* e gerindo a relação com todas as pessoas envolvidas na grande tarefa da mudança empresarial.

Independentemente desse contexto estereotipado da relação familiar, a inteligência individual para conduzir um espaço de economia é única, não é hereditária e não tem relação com a ordem de nascimento em família nem com o gênero a que pertence o sujeito. Isso posto, significa que os herdeiros por vínculo biológico e vínculos de sangue, podem ser dotados de capacidade natural para dar continuidade ao negócio ou não. E, caso os herdeiros sejam em maior número, um deles pode ter a capacidade inata de intuição e amor pelo negócio e os outros nem tanto (MENEGETTI, 2008).

Ainda assim, esse herdeiro com vínculo biológico, precisa ser formado tecnicamente para assumir o poder e precisa aprender a relativizar os estereótipos. Deve relativizar o estereótipo familístico⁸, transcendendo o fato de ser filho ou não, porque essa é uma condição da lógica biológica, mas não tem relação com a lógica da empresa. A lógica da empresa prevê somente a inteligência capaz de conduzir um montante de economia e as regras são bem outras do que aquelas da família. A lógica do negócio é uma relação de inteligência mediada por coisas, por saber servir a inteligência e a capacidade evolutiva de maturação personológica do líder. E, tanto o empresário como o sucessor precisam ter uma racionalidade capaz de compreender essa realidade e constituir uma unidade de ação intencional para ser função ao escopo do *business*.

⁷ Conforme as quatro esferas do líder (MENEGETTI, 2008, p.41)

⁸ O autor distingue o termo familiar de familístico, o primeiro diz respeito ao grupo social da origem biológica, e o termo familístico significa quando o indivíduo fixa o seu comportamento segundo o modelo deste grupo, repetindo-o de modo estereotipado em sua existência.

Ocorre, frequentemente, que o mais capaz não pertença ao clã, não possui laços de sangue, mas pertence a ‘família de ação’. Ou seja, pertence ao grupo de gestores escolhido pelo empresário e formado por ele. O empresário ou a empresária, caso queiram fortalecer sua obra e dar continuidade em direção a perenizá-la, precisam transcender os estereótipos sócio-afetivo e salvar a lógica da empresa.

Para a metodologia FOIL, o sucessor tem que estar vinculado com a essência do projeto da empresa, ou seja, o seu *core business* individual deve coincidir com o *core business* da empresa. Além disso, o sucessor, deve saber dar a continuidade evolutiva, criativa, sustentar e manter a obra iniciada pelo sucedido.

CONCLUSÕES

A análise das pesquisas estudadas para realizar este trabalho deixou explícito que as investigações sobre sucessão em empresas familiares se voltam principalmente para os aspectos organizacionais. Procuram compreender qual a influência da sucessão na organização, a saúde financeira e administrativa da empresa, como também mostram que a maioria das empresas não organiza seus processos sucessórios, o que gera perdas financeiras, administrativas e coloca em risco a continuidade da própria empresa. Os textos abordam ainda, em sua maioria, a influência familiar na administração da empresa e, principalmente, a existência de conflitos, a mescla de interesses pessoais e profissionais na empresa, sendo complexa a busca de resolução para as situações que envolvem a família, a propriedade e a empresa. Nesse sentido, a sucessão planejada e estruturada tende a diminuir estes conflitos, gerando mais valor à empresa e atendendo aos interesses dos envolvidos.

Evidenciamos ainda que os estudos referenciam a importância dos aspectos psicológicos, mas pouco ainda se pesquisou sobre estes elementos. Não apenas existe a importância dos aspectos psicológicos, mas acrescentamos ainda o valor da empresa e do empresário em sua essência. Dessa compreensão decorre a seleção dos critérios a serem considerados no processo sucessório. Nesse contexto, entendemos importante trazer a contribuição da metodologia FOIL nos aspectos relacionados à dinâmica da sucessão em empresas familiares e a análise

da dinâmica psíquica que está subjacente no contexto da empresa. Por meio de sua análise, a partir dos pressupostos da ciência Ontopsicológica e, de suas descobertas, propõe uma angulação diversa daquela que se constatou nos demais estudos auxiliando na tomada de decisão mais funcional ao ambiente empresarial.

A metodologia FOIL propõe que o sucessor seja escolhido não necessariamente pelos laços de sangue, mas pela inteligência e preparação. Isto é, é preciso discernir que a lógica das relações familiares e afetivas são diversas das lógicas das relações do negócio. Dito de outro modo, é preciso saber individuar aquele cuja inteligência e preparação técnica e de personalidade madura, seja capaz de conduzir o negócio com atitude de saber servir mais do que os outros, pois o líder se distingue por esta sua específica capacidade (MENEGETTI, 2008).

Também é fundamental compreender a dinâmica psíquica da ordem dos nascimentos e as dialéticas que se formam entre o adulto de maior referência afetiva e como este adulto conduz sua relação com o pequeno durante a construção da personalidade deste (MENEGETTI, 2005). Ou seja, as características estereotípicas da ordem do nascimento além de influenciarem são construídas nas relações afetivas com os adultos que cumprem papéis ou funções e dinâmicas bem precisas no contexto familiar. Este conjunto complexo implica sempre relações de poder e são vividos frequentemente em âmbito inconsciente, isto é, não são visíveis àquele que não possui o conhecimento de como agem estas dinâmicas psíquicas. Por isso, a necessidade do líder adquirir uma racionalidade capaz de abarcar o conhecimentos do Em Si ôntico, do campo semântico e do monitor de deflexão na psique humano e como se individua a ação destes por meio da *up-stream analysis*.

Entendemos que a contribuição deste trabalho portanto, esteja em trazer a novidade da metodologia FOIL, que contempla a compreensão das dinâmicas inconscientes que intervêm no âmbito empresarial e, portanto, também no processo de sucessão em empresas familiares. Com sua metodologia aplicada individua a intencionalidade do líder e sua intuição e, assim, possui o critério para conhecer as posições, as proporções nas relações, as determinantes e resultantes destas e pode, então, definir proposições que fortalecem o núcleo da economia e fazem a evolução da empresa com o novo condutor.

Para estudos futuros, consideramos interessante avançar a pesquisa realizada até o momento com *cases* nos quais houve a condução do processo

sucessório por meio da metodologia FOIL, bem como aprofundar em cases práticos o “como” esta metodologia conduz o processo de sucessão empresarial.

REFERÊNCIAS

BECHILIA, G.; BROWN, S.; CASTANHO, L. M. C. **Os Dilemas e Desafios do Processo Sucessório em Organizações do Terceiro Setor**. (Trabalho de Conclusão) MBA de Empreendedorismo Social e Gestão do Terceiro Setor. São Paulo: FIA, 2007.

BERNABEI, P. FOIL management e business intuition. In: MENEGHETTI, A. **Atos do Congresso Business Intuition, 2004**. São Paulo: FOIL, 2007. p. 98 – 104.

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**, 2. ed. São Paulo: Nobel, 1991.

BORGES, A. F.; LIMA, J. B. de. O processo de construção da sucessão empreendedora em empresas familiares: um estudo multicaso. In: **REGEPE**, v.1, n.1, jan/abril de 2012.

BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. São Paulo: Bookman, 2005.

DUARTE, F. D.; OLIVEIRA, L. R. de. Análise de maturidade de processos sucessórios em empresas Familiares. In: **REGE**, São Paulo, v. 17, n. 2, p. 135-150, abr./jun. 2010.

DONNELLEY, R. G. A empresa familiar. In: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, v. 7, n. 23, p. 161-198, out./dez. 1967.

ERENO, C. e PILECCO, G. Sucessão de empresas familiares: a importância do líder. MBA – Business Intuition O empreendedor e a cultura humanista. (Trabalho de Conclusão). Faculdade Antonio Meneghetti, 2012. p.1-17.

ESTOL. K. M. F.; FERREIRA, M. C. O Processo Sucessório e a Cultura Organizacional em uma Empresa Familiar Brasileira. In: **RAC**, v. 10, n. 4, Out-Dez/2006.

FLECK, A. **Critérios para ingresso de sucessores em uma empresa familiar: estudo de caso aplicado a uma empresa familiar do ramo calçadista**. (Monografia), Centro Universitário FEEVALE, 2007.

FREITAS, E. C. de; BARTH, M. De pai para filho: a complexidade e os desafios das empresas familiares. In: **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 5, n. 3, p. 549-568, SET/DEZ, 2012.

GRZYBOVSKI, D. **O administrador na empresa familiar: uma abordagem comportamental**. Passo Fundo: UPF, 2002.

HENRIQUE, C. M. E. da C. **A governação nas empresas familiares**. (Dissertação) Lisboa: ISCTE, 2008. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10071/1108> Último acesso em: 05 de junho de 2013.

JAMIL, J.; SOUZA-SILVA, J. C. A passagem do bastão: a formação do sucessor nas organizações de ensino superior de origem familiar. In: **Gestão e Sociedade**, v. 5, n. 10, Jan/Abr, 2011.

LEONE. N. M. de C. P. G. A sucessão em pequena e média empresa comercial na região de João Pessoa. In: **Revista de Administração**, v. 27, n. 3, São Paulo, jul/set/1992.

LEONE. N. M. de C. P. G. **Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado**. São Paulo: Atlas, 2005.

LISBOA, J. da C. O drama da sucessão empresarial. In: **Contabilidade vista & revista**, v. 4, n. 2, ago/1992.

LODI. J. B. **O fortalecimento da empresa familiar**. São Paulo: Atlas, 1986.

LODI. J. B. A ética na empresa familiar. São Paulo: Pioneira, 1994.

LODI. J. B. A empresa familiar. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

MACHADO, R. M. da C.; WETZEL, U.; RODRIGUES, M. E. A experiência de sucessão para herdeiras de empresas familiares do Rio de Janeiro. In: **Cadernos EBAPE**, v. 6, nº 3, Set/2008.

MALTZ, R. G. **Paradigma da empresa versus paradigma da família e a sucessão em empresas familiares**: fatores que obstaculizam o processo sucessório e colocam em risco a perenização da empresa familiar. (Dissertação) Fundação Getúlio Vargas - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, 2010.

MENEGHETTI, A. **Psicologia Empresarial**. São Paulo/SP: FOIL, 2013.

MENEGHETTI, A. **A psicologia do líder**. 2 ed. Recanto Maestro/RS: Ontopsicologica Editora Universitária, 2008.

MENEGHETTI, A. **Dicionário de Ontopsicologia**. 2 ed. Recanto Maestro/RS: Ontopsicologica Editora Universitária, 2012.

MENEGHETTI, A. Ipotesi di rifundazione dela scienza economica. **Premio Meneghetti 2011**. Fondazione Ricerca Scientifica Umanistica Antonio Meneghetti. Svizzera, 2011b. p. 89-113.

MENEGHETTI, A. **Manual de Ontopsicologia**. 4 ed. Recanto Maestro/RS: Ontopsicologica Editora Universitária, 2010.

MENEGHETTI, A. **O Projeto Homem**. 3 ed. Recanto Maestro/RS: Ontopsicologica Editora Universitária, 2011a.

MENEGHETTI, A. **Pedagogia Ontopsicológica**. 2 ed. Recanto Maestro/RS: Ontopsicologica Editora Universitária, 2005.

MENEGHETTI, A. *Up-stream analysis* e Ontopsicologia. In.: MENEGHETTI, A. Et al. **Psicologia da Organização**. São Paulo, 2003. p. 207- 215.

NETTO JÚNIOR, A. **Empresas familiares e o processo sucessório**. (Dissertação), Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999.

PAIVA, K. C. de; OLIVEIRA, M. C. de S. M. de; MELO, M. C. de O. L. Produção científica brasileira sobre empresa familiar: um metaestudo de Artigos publicados em anais de eventos da Anpad no período de 1997-2007. In: **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 6, p. 148-173, set./out, 2008.

PEREIRA, M. F.; RIBEIRO, M. L. G.; LISONI, J.; CARIO, S. F. Processo de mudança e adaptação estratégica em uma empresa familiar brasileira: o caso da Reunidas S/A. in: **Organizações em contexto**, Ano 6, n. 11, janeiro-junho 2010.

PINTO, M. C. S.; COUTO-DE-SOUZA, C. L. Mudança organizacional em uma empresa familiar brasileira. In: **RAP** - Rio de Janeiro 43(3):609-34, maio/jun. 2009.

ROSSATO NETO, F. J.; CAVEDON, N. R. Empresas familiares: desfilando seus processos sucessórios. In: **Cadernos EBAPE**, v. 2, n. 3, Dez/2004.

SILVA, A. M. **A aprendizagem organizacional e formação do sucessor**: um estudo de caso da Loja Barreto. (Dissertação) Universidade de Salvador, 2010.

SILVA JUNIOR, A da; MUNIZ, R. M. Sucessão, poder e confiança: um estudo de caso em uma empresa familiar capixaba. In: **Rev. Adm.**, São Paulo, v.41, n.1, p.107-117, jan./fev./mar. 2006.

VRIES, M. F. R. K. de; CARLOCK, R. S.; FLORENT-TREACY, E. **A empresa familiar no divã**: Uma Perspectiva Psicológica. São Paulo: Bookman, 2009.