tensa e mobilizar a organização inteira em sua procura, e como estender as fronteiras da "imaginação empresarial", revitalizando o processo da criação de negócios, o que é difícil de compreender.

Os autores também ajudam a desenvolver um ponto de vista no qual "competências essenciais" podem ser construídas para o futuro. Assim, uma empresa não deverá se preocupar em lançar um produto que conquiste o mundo, mas em criar uma espécie de competência que a ajude a dominar o mercado.

Em suma, a visão do futuro ajuda o patrão a enxergar a empresa como um "porta-fólio" de recursos, e não como uma coleção de unidades independentes, e também a mudar a organização e a criar mercados futuros.

Paralelamente a *Competindo pelo futuro*, tem surgido, na América do Norte, novo entendimento da mentalidade empresarial e das habilidades necessárias para as organizações competirem com sucesso, no século XXI. *Creative destruction*, de Richard L. Nolan e David C. Croson, *Levers of control*, de Robert Simons e *Waves of change*, de James L. McKenney, são livros que, ao lado do de Hamel e Prahalad — os nomes mais influentes sobre estratégia no Ocidente —, falam de questões relativas à transformação organizacional, convidando os leitores a pensar.

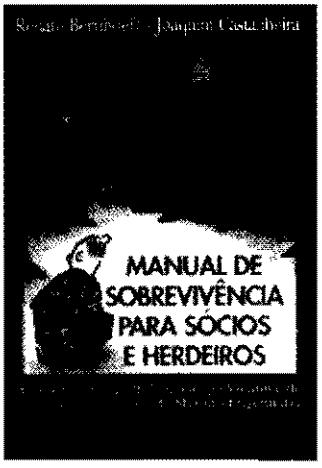
De um ponto de vista mais crítico, Hamel e Prahalad indicam o óbvio. Mas as empresas hoje estão num terreno minado por modismos e verborragia. Assim, uma das qualidades da obra é ser oportuna.

Competindo pelo futuro, segundo os autores, *"não é um livro para diletantes; não se destina simplesmente aos intelectuais e curiosos. É um guia para os que não se contentam em seguir a corrente, para os que acreditam que a melhor forma de vencer é reescrever as regras, para os que não têm medo de desafiar a ortodoxia, para os que estão mais inclinados a construir do que a eliminar, para os mais preocupados em fazer a diferença do que em desenvolver uma carreira pessoal e para os que estão absolutamente comprometidos com a vontade de chegar primeiro ao futuro"*.

O livro está obtendo sucesso por ser importante. Para os clientes, cria produtos e serviços não imaginados, mas que, em breve, serão essenciais. Para os executivos, cria a oportunidade de, mais que fazer carreira, deixar um legado. Para os empregados, abre vias para aspirações e contribuições pessoais.

Se, por um lado, *Competindo pelo futuro* está grandemente fundamentado na experiência, em todo o mundo, de empresas que conseguiram superar a desvantagem de recursos e galgar posições de liderança mundial, por outro, as idéias otimistas de Hamel e Prahalad, claramente expostas na obra, já vêm sendo usadas por muitas organizações importantes no Primeiro Mundo.

MANUAL DE SOBREVIVÊNCIA PARA SÓCIOS E HERDEIROS: A EXPERIÊNCIA DA DPZ, DO GRUPO VICUNHA, DO LABORATÓRIO FLEURY E DA MÉTODO ENGENHARIA



de **RENATO BERNHOEFT E JOAQUIM CASTANHEIRA**
São Paulo: Nobel, 1995, 136p.

por **Fabio Abilas**, Graduando em Administração na Universidade Estadual de Maringá, PR.

No Brasil, estima-se que a grande maioria das empresas familiares conseguem, em seu processo sucessório, chegar somente até a terceira geração. No entanto, há casos que não chegam a esta. Os exemplos estão aí: Mattarazzo, Brandalise, Hermes Macedo etc. Problemas de sucessão, incompatibilidade de interesses, gestão com princípios que não condizem com o pensamento do fundador, entre outros, são causas que desestruturam grandes grupos e deixam, no ar, perguntas e exclamações como *"com um império daquele?"*, *"mas a empresa era sólida!"*, para as quais todos gostariam de ter respostas.

O problema é que a sucessão familiar no Brasil é pouco discutida em termos de literatura, talvez porque algumas indústrias estejam chegando só recentemente ao seu centenário, o que torna a industrialização brasileira jovem em relação à dos países desenvolvidos. Mas não se pode deixar de discutir problemas como o da preparação adequada dos filhos para

a sucessão ou do diálogo entre o empresário e seu sucessor, quando este renega esta sua condição, preferindo profissões sem relação com os negócios da família.

Nos países desenvolvidos, especialmente os europeus, mais tradicionalistas, estão expostos na parede da sala do comandante da empresa — para serem seguidas à risca pelos prováveis sucessores — códigos de ética e cartilhas de normas. O objetivo deste procedimento é fazer com que a empresa não perca sua identidade e suas características, mantendo as metas geradas por seus fundadores. Estas, sendo respeitadas pelos próximos sucessores, possibilitam que se tenham grandes empresas na décima quinta geração, permitindo aos negócios da família seguirem de "vento em popa".

Outro dado é que muitas empresas têm mais de um sócio, tornando o problema de sucessão mais grave, pois existem mais pessoas reivindicando a condição de sucessor. Por isto, são de suma importância consultas à literatura e a pessoas especializadas na informação sobre os procedimentos a serem adotados em momentos de sucessão.

Renato Bernhoeft e Joaquim Castanheira escreveram um livro digno de ser lido, pois, além da linguagem fácil e pouco especializada — um atributo facilitado pelo fato de Joaquim Castanheira ser editor da revista *Exame* —, as informações contribuem para ampliar assuntos pouco discutidos no cenário nacional. O livro não discute somente a questão da sucessão familiar mas também a criação e manutenção de sociedades. Hoje, ouve-se falar muito em *joint-ventures* e em alianças estratégicas, como se estas fossem simples de se administrar. Muitas empresas começam suas parcerias e frustram-se em vista do que encontram: empresários com temperamento exacerbado, políticas contraditórias entre as empresas, negócios pouco vantajosos para uma das partes etc.

O que Bernhoeft e Castanheira tentam passar são questões-chave para a formação e manutenção de sociedades e para o estudo de procedimentos relacionados à sucessão familiar. Num primeiro momento, os autores apresentam situações relacionadas à origem da sociedade empresarial, representadas, de forma popular, numa grande comparação com o casamento. A questão é que não se pode relacionar a sociedade de uma empresa com a sociedade conjugal. Uma é muito distinta da outra. Mesmo casais que queiram trabalhar juntos necessitam compartilhar de idéias específicas de uma empresa. É absolutamente necessária a manutenção da identidade pessoal dos sócios, mas esta não deve estar nunca acima da identidade da empresa. Dentro de uma sociedade deve-se atingir a complementaridade. É quase impossível uma sociedade prosperar onde os sócios fazem bem a mesma coisa; cada um deve possuir qualidades diferentes que, unidas, tendem a fortalecer a organização.

Outro fator importante na sociedade é o não-envolvimento de relacionamentos pessoais com profissionais. No segundo momento discutido no livro, os autores analisam casos de sociedades bem-sucedidas no Brasil, nos quais foram unânimes os depoimentos em que não há relacionamentos pessoais entre sócios. Cada um tem seus próprios amigos e freqüentam lugares diferentes. Nesta segunda parte, tem-se um referencial importantíssimo: a experiência de empresas como DPZ, Grupo Vicunha, Laboratório Fleury e Método Engenharia. São experiências que contribuem ativamente para os projetos de pessoas que pretendem abrir ou que já têm suas sociedades. O relacionamento entre os sócios figura sempre na reciprocidade e na confiança, aspecto este fundamental na boa convivência. A partir do momento em que não há confiança entre sócios, tornam-se difíceis as relações societárias.

Para complementar o assunto, os autores escrevem sobre os herdeiros das empresas familiares. Os herdeiros são caracterizados como formadores de uma sociedade imposta, por deterem uma propriedade da qual não compartilharam o interesse de desenvolver. Sua relação com o negócio é de assumir a propriedade herdada. Muitos não têm aptidão para a gestão empresarial ou capacidade para tomar decisões, mas mesmo assim são obrigados a manter o negócio da família, trazendo prejuízos irreparáveis para a empresa.

Bernhoeft e Castanheira enumeram algumas recomendações que devem ser analisadas pelos grupos familiares. Tais recomendações podem ser adotadas como um manual, pois da sua avaliação depende a diminuição do risco de incompetência na sucessão familiar.

Os autores frisam que cada empresa tem seu caso peculiar e que o livro não foi elaborado para solucionar os problemas de sociedades e sucessão familiares. Como, no entanto, é rara a literatura sobre o assunto — e os autores são pessoas altamente gabaritadas no cenário nacional —, fica evidente que a leitura da obra é muito proveitosa para quem passa por problemas de sucessão familiar ou de manutenção de uma sociedade.