

# Estudo sobre o processo sucessório nas empresas familiares de um grupo de alunos de curso de extensão

Kátia Andrade Biehl<sup>1</sup>  
Elisabeth Maria Mosele<sup>2</sup>  
Valquiria Maciel Notare<sup>3</sup>

ISSN 1518-4342

---

## REFERÊNCIA deste trabalho:

BIEHL, Kátia Andrade; MOSELE, Elisabeth Maria e NOTARE, Valquiria Maciel. Estudo sobre o processo sucessório nas empresas familiares de um grupo de alunos de curso de extensão. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p. 426-439.

## Resumo:

Com base nas questões intrínsecas à empresa de constituição familiar, este trabalho teve o propósito de analisar em um grupo de alunos do curso de extensão sobre Processo Sucessório em Empresas Familiares da Universidade Do Vale do Rio dos Sinos, UNISINOS, as preocupações quanto às características das empresas familiares a que pertencem, averiguando em relação a como estão preparando o processo de sucessão; - que tipo de ações estão sendo levadas em conta na fase em que a empresa se encontra quanto ao tema; - e se visam dentro de suas estratégias para médio e longo prazo um programa de preparação dos sucessores. Para isso aplicamos um questionário em dois grupos em dois anos subseqüentes com questões abertas e fechadas buscando cumprir com nossos objetivos de levantamento estatístico. As empresas familiares do Vale dos Sinos apresentaram uma conformidade em relação ao planejamento sucessório com as empresas familiares de forma geral. O planejamento sucessório tem pouca previsibilidade e planos de ação. Os respondentes apontaram interesse em agregar conhecimento, buscar a profissionalização e perpetuar os negócios da família.

## 1. Introdução

A globalização que leva à competitividade cada vez mais acirrada entre as empresas, faz com que o mercado esteja cada vez mais soberano sobre as ações organizacionais. Assim, se uma empresa familiar têm o propósito de se devolver e perpetuar sua vida economicamente ativa, é de suma importância que se prepare estrategicamente para alcançar esses objetivos, pois a cada momento, novas empresas conseguem uma maneira melhor de administrar e, mais empresas chegam para competir em um mercado restrito, para

---

<sup>1</sup> Professora da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos) e consultora de empresas – Mestre em Administração de Empresas pela UFRGS, doutoranda em Psicologia Social e Organizacional na Universidade Autônoma de Madrid - E-mail: [Katiabiehl@uol.com.br](mailto:Katiabiehl@uol.com.br)

<sup>2</sup> Professora da Universidade de Caxias do Sul (UCS) e Faculdades Rio Grandenses (FARGS) e consultora de empresas - Mestre em Administração de Empresas pela PUC – Rio – E-mail: [Emosele@terra.com.br](mailto:Emosele@terra.com.br)

<sup>3</sup> Gerente de Contas Exclusivo do Banco do Brasil S/A. - Bacharel em Administração com habilitação em Comércio Exterior pela FARGS – E-mail: [kiriaval@terra.com.br](mailto:kiriaval@terra.com.br)

sobreviver, as empresas devem profissionalizar-se e efetivar ações que envolvam as três dimensões; família, a propriedade e a gestão ( Gersick, 1997).

As inúmeras famílias empresariais que ingressam no mercado nem sempre estão preocupadas com a perpetuação dos empreendimentos, normalmente estão tão imersas em construir e manter o andamento do negócio que se esquecem de pensar no futuro, e se foram ideais promissores na episteme, muitas vezes prescindem da capacidade de manutenção do negócio por mais de uma geração. Historicamente, muitas empresas nacionais, incapazes de acompanhar as tendências predatórias trazidas pela globalização, não legaram a seus descendentes um lugar de destaque na economia moderna e acabaram por sucumbir, engolidas pelo imobilismo ou adquiridas por grandes redes.

Concomitante a todas as circunstâncias que abarcam o surgimento, o sucesso e a queda de organizações, a sucessão é uma etapa pela qual, mais cedo ou mais tarde, toda empresa familiar irá passar. A realidade inquestionável do envelhecimento dos líderes empresariais, se não equacionada e gerenciada a tempo, certamente contribuirá para desmontar, desde negócios pequenos e prósperos, até grandes impérios. Cabe, então, aos fundadores ou atuais controladores dos negócios familiares, decidir o que fazer para perpetuar o sobrenome da família na empresa, em que circunstâncias irão fazê-lo, e quem sucederá a gestão dos negócios. Contudo, em muitos casos, por que não há planejamento elaborado para esta etapa fundamental , ocorrendo por meio de ações desassociadas com as necessidades iminentes, as organizações acabam por passar por processos traumáticos para a sobrevivência da empresa e para a troca de gestão, e na maior parte das vezes que isso acontece, a disputa familiar esfaca a empresa.

A fim de justificar a importância da realização deste trabalho, vale destacar que o encaminhamento do processo sucessório tem uma relação direta com a perpetuação e a expansão das organizações, principalmente nas empresas familiares, onde além de uma relação de trabalho há uma ligação afetiva entre os membros da organização.

A vida de uma empresa familiar é freqüentemente conturbada. Há atritos entre os integrantes da família e brigas pelo poder, principalmente quando ocorre a sucessão de gerações. As empresas com tal perfil têm enormes dificuldades para sobreviver diante do quadro de competição gerado pelo fenômeno da globalização. Somente as empresas familiares abertas à profissionalização, dando oportunidade a profissionais externos em igualdade de condições aos integrantes da família, considerando assim aspectos de competência e não de sangue, estarão aptas a perseguir a sobrevivência.

Afora estas questões, pensa-se em outros fatores inconscientes, muito importantes para o entendimento da sucessão da empresa familiar , fatores estes que fomentam inúmeras sabotagens, fraquezas e dissimulações, situações freqüentes dentro deste cenário empresarial. São agentes perturbadores e condicionadores da fragilização e desequilíbrio deste momento, são processos encobertos, contratos secretos que tornam ainda mais delicados quando da passagem sucessória das empresas de constituição familiar.

Desta forma, é preciso deflagrar um processo de avaliação e planejamento pessoal para toda a família que se interessa pela continuidade da empresa. Como o processo de significação e escolha do herdeiro é muito subjetiva, por que implica em eleger um parente às expensas do outro, será preciso avaliar em primeira instância as necessidades profissiográficas da empresa, a cultura organizacional oriunda da família e a propriamente construída a partir do cotidiano entre ações e reações dinâmicas do grupo, para, após isso , ser analisado o potencial dos envolvidos e dar início ao processo de desenvolvimento ajustado as demandas avaliadas.

Com base nessas questões intrínsecas à empresa de constituição familiar, este trabalho teve o propósito de analisar em um grupo de alunos de um curso de extensão sobre Processo Sucessório da Universidade Do Vale do Rio dos Sinos, UNISINOS, as características das

empresas familiares a que pertencem; - em relação a como estão preparando o processo de sucessão; - que tipo de ações estão sendo levadas em conta na fase em que a empresa se encontra quanto ao tema; - e se visam dentro de suas estratégias para médio e longo prazo um programa de preparação dos sucessores.

## 2. Referencial Teórico

### 2.1 Caracterização da Empresa Familiar

Pode-se conceituar empresa familiar, segundo Lodi (1986), como aquela em que a gestão e a linha sucessória decorrem de fatores ligados a laços de sangue, desta forma a história e a identidade da empresa se confundem com um sobrenome de família ou com a figura de seu fundador.

As organizações que combinam família e trabalho, ou seja, são propriedade de famílias e por elas administradas, apresentam características peculiares. Tais fatores podem agir tanto positivamente como negativamente em relação aos negócios por elas realizados. Ao mesmo tempo em que a intimidade familiar implica em ganhos na tomada de decisões, pois estão calcadas em tradições e valores comuns à família, podem também comprometer o profissionalismo e gerar conflitos de poder.

Segundo Ricca (2003) a empresa familiar é o tipo de organização predominante no mundo todo, estima-se que atinja cerca de 65% a 80% do total. Nos estados Unidos representa a metade da força de trabalho, sendo que na Europa domina as pequenas e médias empresas e em alguns países a maioria das grandes empresas, já na América Latina, constitui a principal forma de propriedade privada, principalmente nos setores industriais. Embora a grande maioria seja constituída por pequenas empresas, fadadas muitas vezes ao insucesso, por meio do empreendedorismo de seu idealizador ou do grupo familiar que a dirige pode-se transformar em complexos grupos empresariais eficazes e bem sucedidos. Estima-se que 40% das quinhentas maiores empresas listadas na revista Fortune sejam de propriedade de famílias ou por elas controladas.

Lodi (1989) apresenta quatro ciclos de vida da empresa familiar da seguinte forma:

- Fundação
- Crescimento
- Apogeu
- Declínio

As duas primeiras fases ( Fundação e Crescimento) são caracterizadas pela garra e visão empresarial do fundador, quando a empresa cresce vertiginosamente apesar dos problemas estruturais. No seu apogeu a empresa atinge o máximo, contudo começam a se manifestar os conflitos e a competição familiar pelo poder. Conseqüentemente surgem divisões, crises e a pulverização do patrimônio capaz de levar ao declínio a organização. Pode-se dizer que a primeira geração constrói o patrimônio, a segunda se utiliza dele e a terceira o dilapida. Na verdade observam-se pouquíssimas empresas familiares de quarta geração, normalmente após a terceira geração este tipo de empresa sucumbe ou muda de dono.

No cenário atual, em um mercado globalizado e altamente competitivo, cabe a empresa familiar criar mecanismos que propiciem regras claras para a transferência de poder entre os familiares, de modos que a sucessão ocorra ordenadamente, sem traumas para a família e a empresa, bem como buscar atingir níveis de profissionalização que lhe permita atuar, sobreviver e crescer.

## **2.2. Relações e conflitos – empresa x família**

Em uma família empresarial as pessoas agem influenciadas tanto pelos aspectos profissionais, próprios de cada organização, como pelas relações afetivas que permeiam o núcleo familiar. As tradições, os valores e as prioridades advêm de uma única fonte e em nome do bem-estar da família são realizadas concessões e até mesmo sacrifícios. Também é preciso salientar que as pessoas da família ( parentes) sobrevivem dos recursos oriundos da Empresa familiar a que pertencem.

Visto as relações estarem permeadas pela teia familiar é natural o surgimento de conflitos que afetem de forma traumática o ambiente profissional. Inúmeros são os casos de empresas que acabam ruindo diante de desavenças familiares e outras são até melhores sucedidas após a divisão da empresa entre a família, seguindo cada um o seu caminho separadamente.

Pode-se distinguir três fases críticas da empresa familiar (Lodi,1989):

- A crise da sucessão, quando da passagem da geração do fundador para segunda geração. Est etapa é marcada pela transição do poder, personificada pela figura do fundador, sua dificuldade para treinar e avaliar possíveis sucessores e o surgimento de obstáculos à profissionalização.
- A crise de liderança que é assinalada pela repartição do poder, quando surgem crises políticas e de liderança entre os sucessores e ocorre uma acentuada necessidade de profissionalização devido ao tamanho e multiplicidade dos negócios da empresa. E, como última;
- A crise de identidade, incidindo fortemente na terceira geração. Dá-se devido à empresa estar grande demais, muito distante dos valores iniciais do seu fundador e a falta de profissionalização e as divergências entre os diversos interesses dos ramos familiares.

Assim, a empresa familiar, diante dos conflitos que lhe são característicos e levando-se em conta o intrigado relacionamento familiar, tem como grande desafio o discernimento entre propriedade e gestão, em que o fator preponderante está focado na conciliação dos interesses das pessoas físicas, constituídas pela família, com os interesses da pessoa jurídica, personificada pela empresa.

## **2.3 A sucessão na Empresa Familiar – preparação e planejamento**

A sucessão, segundo Leone (1991), nada mais é do que a transferência do poder e do capital entre duas gerações de uma mesma família que detém o controle de uma determinada empresa, pode se dar de maneira planejada e organizada ou tempestivamente por ocasião da morte do dirigente.

A transferência de poder nas empresas familiares vem a ser um fator preponderante para sua sobrevivência num longo prazo e o processo sucessório requer preparação e planejamento, uma vez que está suscetível a inúmeros aspectos, tais como: competitividade entre os familiares, visão diferenciada do negócio entre o sucedido e o sucessor e despreparo da família frente à sucessão.

De acordo com Ricca (2003) a sucessão na empresa familiar tem um caráter controverso, pois quando o sucedido repassa o bastão dos negócios para o sucessor, a empresa pode se reposicionar assumindo novos enfoques gerenciais e expandindo seu campo atuação, ou com a falta de profissionalismo e planejamento aliada ao despreparo pode produzir e acarretar a falência da empresa.

No planejamento de sucessão familiar os interesses da empresa devem estar em primeiro lugar e o sucessor, independente de quem seja ele, deve ser treinado e avaliado. Este processo deve começar antes da passagem do poder propriamente dita, deve ter início na

formação e preparação dos possíveis sucessores. Às vezes o poder pode ser transferido a um executivo que não pertença à família, e esta vir a ser a solução para a profissionalização e manutenção da organização, assegurando sua empresabilidade.

De qualquer forma é importante que os futuros gestores tenham consciência de que sua ascensão profissional dentro da empresa depende do quanto estão preparados e capacitados para desempenhar suas funções. O ideal é se abster dos privilégios de ser filho do dono e começar por baixo. Conforme Lodi, por meio de um trabalho duro diretamente ligado à área operacional da empresa, cria-se à oportunidade de aprender o negócio diretamente relacionado com a natureza da empresa, bem como revelar o verdadeiro profissional, seus talentos e caráter. Da mesma forma é preciso conciliar o estudo da teoria e da técnica da administração com o aprendizado na situação real, em que a bagagem da prática administrativa corrobora com os conhecimentos acadêmicos, procurando-se expandir o currículo por meio da alternância de diferentes experiências profissionais.

#### **2.4 A profissionalização da Empresa Familiar**

Na gestão da empresa familiar faz-se necessário discernir o que vem a ser profissionalização. Segundo Ricca (2003) por meio da profissionalização pode-se fazer a distinção entre os interesses da família e os da empresa, minimizando conflitos, uma vez que a hierarquia é definida por vias estruturais e familiares, há necessidade da separação entre propriedade e gestão.

É primordial que uma organização com base na família empresaria perceba a importância da profissionalização da empresa, independente de contratar ou não administradores profissionais que não façam parte da família. Em uma empresa profissional a linha de atuação dos administradores segue padrões estabelecidos, de forma que situações como contratação, remuneração e tomada de decisões na promoção de funcionários, ocorram criteriosamente.

Cada empresa deve ter presente a combinação mais adequada de gestão, ou seja, mesclar profissionais do mercado e membros da família na administração, ou dar exclusividade decisória para um dos dois. Algumas organizações estão, até mesmo, adotando acordos familiares registrados na junta comercial, com a criação de um conselho administrativo para garantir a participação nas decisões estratégicas de todos os herdeiros. Na verdade, o modelo de gestão deve ser definido tendo-se em vista a eficiência, competitividade e o crescimento futuro, e o que importa são os resultados alcançados.

Devido à conjuntura sócio-econômica atual, as organizações devem priorizar uma estrutura enxuta e viável economicamente. O ideal é criar divisões, ou unidades de negócios, passando estas a atuar como pequenas empresas, muitas vezes optando por transformar os gerentes em proprietários destas unidades e, talvez, partindo para a terceirização dos serviços aproveitando para consumir os produtos destas unidades. Deve-se repensar a organização, fazer uma revisão nos cargos e funções e manter as pessoas que realmente estão aptas a desempenha-las, com menor custo e maior eficiência (Lodi, 1989).

### **3. Metodologia Aplicada**

Para caracterizar o perfil das empresas familiares e dos respondentes foi utilizado o método descritivo, com o objetivo de esclarecer o ambiente compreendido no espaço amostral da pesquisa e metodológico e por utilizar parâmetros delineados na descrição dos aspectos que envolvem os recursos humanos organizacionais, como os critérios utilizados para demarcar as condutas diante do planejamento sucessório e admissão de pessoal, por exemplo (Vergara, 1997).

A pesquisa teve como grupo-alvo os alunos do curso de extensão em Sucessão Empresarial em Empresas Familiares na Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), no primeiro semestre de 2002, oferecido a discentes do curso de Administração de Empresas como atividades complementares ao exercício acadêmico. Portanto, a amostra foi não-probabilística e foi delimitada pelo número de alunos do referido curso, totalizando uma amostra de 21 componentes, sendo estes residentes e/ou que exercem seus predicados laborais na região compreendida no Vale dos Sinos, em São Leopoldo e arredores, no Estado do Rio Grande do Sul.

A pesquisa de campo foi composta de um questionário contendo 18 questões, sendo que quinze questões são fechadas de escolha única e três questões são abertas. Portanto, foi utilizada a pesquisa quantitativa e qualitativa. Em decorrência do tamanho amostral, as respostas foram quantificadas em escala likert, sendo as três questões abertas tratadas e categorizadas.

O referido questionário foi composto em três seções distintas. A primeira para caracterizar a empresa a quem o respondente tem vínculo empregatício ou laço familiar; a segunda seção teve por finalidade descrever aspectos referentes aos respondentes do questionário e, a última parte, a pesquisa envolvendo a relevância, concordância e descrição da sucessão nas empresas familiares da região compreendida do estudo.

Para o tratamento dos dados coletados foi utilizado o software estatístico Sphinx Léxica. As respostas obtidas no questionário foram quantificadas por meio da frequência absoluta, sendo que algumas variáveis foram cruzadas, objetivando um melhor discernimento dos aspectos relevantes à pesquisa.

### 3.1 Apresentação dos dados e dos resultados da pesquisa

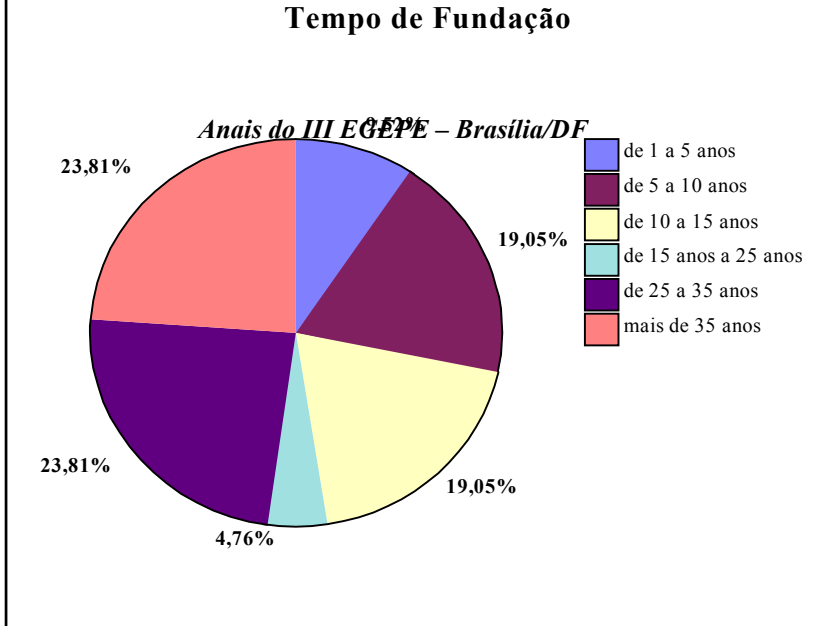
**Caracterização das empresas familiares:** na especificação das empresas familiares foi identificado que a maioria das empresas são jovens, pois 52,38% têm um ciclo de vida não superior a 25 anos e, apenas, 23,81% da amostra coletada é composta por empresas de 35 anos ou mais (Gráfico 1).

O que vem corroborar o porte das empresas descritos na tabela 1, onde 71,43% das empresas são de pequeno porte. Melhor visualizado no Gráfico 2 com o cruzamento das variáveis tempo de fundação versus porte da empresa.

Tabela 1 – Porte das Empresas

Porte da Empresa	Nº Cit.	Freq.
Pequeno	15	71,43%
Médio	6	28,57%
Grande	0	0,00%
TOTAL OBS.	21	100,00%

O Gráfico 2 estabelece a realidade dos fatos, ao representar a frequência de empresas de porte médio, apesar do tamanho amostral da pesquisa. Também denota que nenhuma das empresas dos respondentes têm porte grande (Tabela 1), o que pode vir a representar que os respondentes estão preocupados com a continuidade do negócio ao frequentar o curso de extensão sobre sucessão Gráfico 1



empresarial, seja pela conjuntura econômica da atualidade, que envolve cada vez mais concorrência e/ou pela busca de vantagem competitiva. Outro fator que pode explicar essa questão é a multifuncionalidade dos familiares nas empresas que tem seu próprio nome, o comum é os herdeiros e sócios exercerem atividades múltiplas e assumirem responsabilidades por áreas chaves da organização, mesmo sem conhecimento e capacitação para tanto, logo, a especialização em termos das particularidades deste tipo de empresa vem a trazer um pouco de tranquilidade a sócios ou herdeiros. E, a troca de experiências entre pessoas que passam a mesma coisa, facilita a convivência com as especificidades das próprias famílias empresariais, baixando a ansiedade e o sentimento de exclusividade nas questões pessoais e interpessoais no contexto dos negócios familiares.

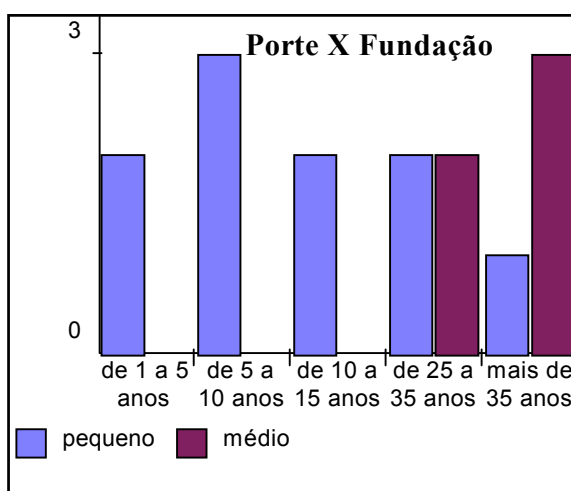


Gráfico 2

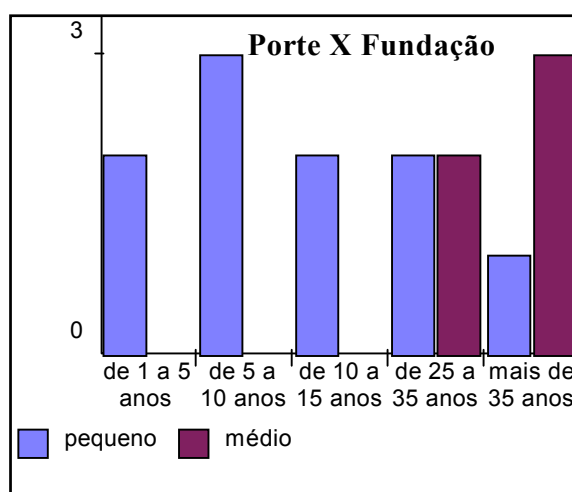
Outro aspecto relevante que a pesquisa apresentou foi a frequência dos ramos de atividade onde a maioria das empresas (40%) são de prestação de serviços. Em segundo ficou o comércio com 33,33% e o ramo industrial apresentou o menor dos percentuais, ou seja, 26,67%. Os dados coletados da pesquisa não são suficientes para afirmar, mas sugerem que seguem a tendência da economia mundial, seja pelo fenômeno da terceirização ou pela queda na oferta de empregos. Essa conjectura também se corrobora pelo próprio ciclo de vida das empresas familiares de acordo com o Gráfico 1 anteriormente referenciado. Uma constatação importante a partir dessa pesquisa, está na percepção de que o aluno de Administração de Empresas não está buscando formação para constituir-se como única opção, em gestor ou empregado de organizações alheias, mas sim, busca através de seus estudos, preparar-se para assumir os próprios negócios e das suas famílias.

**Perfil dos respondentes :** de acordo com o Gráfico 4, a faixa etária dos respondentes se explicita, em sua maioria, entre os 20 e 30 anos (61,90%). O grau de instrução predominante é de superior incompleto (85,71%), conforme a Tabela 2.

**Tabela 2 – Grau de Instrução dos Respondentes**

<b>Grau de Instrução</b>	<b>Nº cit.</b>	<b>Freq.</b>
Superior incompleto	18	85,71%
Superior completo	2	9,52%
Pós-graduação	1	4,76%
TOTAL OBS.	21	100,00%

Enquanto que a predominância dos respondentes são do sexo feminino , representando uma frequência de 57,14%. Importante ressaltar que as evidências demonstram na normalidade, que os filhos homens é que assumem as organizações familiares. Contudo, não parece ser a realidade dos alunos de Administração de Empresas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, pois, a questão do gênero não constituiu-se em defasagem para algum sexo , nem durante essa pesquisa, nem no quadro por gênero de alunos de graduação, onde 51% dos discentes são mulheres.



**Gráfico 3**

As evidências apresentadas indicam alguns parâmetros às pesquisadoras, em termos de processo sucessório nas empresas familiares, em relação a preocupação dos possíveis sucessores em se habilitarem profissionalmente para a continuidade dos negócios da família e da dificuldade de relação entre os negócios e a família, ao qual representam um conflito entre a administração profissional e os interesses familiares. Essa interpretação torna-se plausível, quando se observa que mais de 80% dos respondentes são sucessores, sendo o grau de parentesco como descendente direto dos empresários seniores. As Tabelas 3 e 4 demonstram as afirmativas apresentadas.



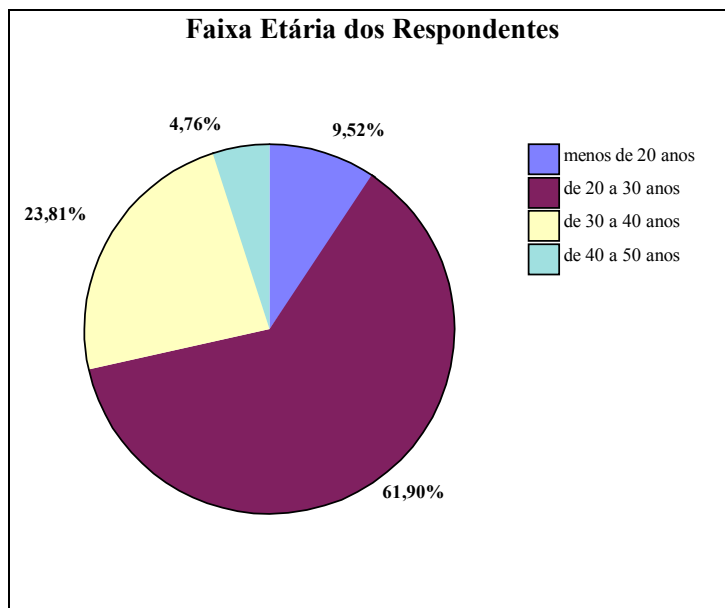


Gráfico 4

Tabela 3 – Vínculo com a Empresa

Vínculo com a Empresa	Nº Cit.	Freq.
Profissional	2	9,52%
Sucessor	17	80,95%
Fundador	2	9,52%
TOTAL OBS.	21	100,00%

Tabela 4 – Grau de Parentesco

Grau de Parentesco	Nº Cit.	Freq.
Não tem parentesco	3	14,29%
Filho	17	80,95%
Neto	1	4,76%
TOTAL OBS.	21	100,00%

O período de tempo em que os respondentes trabalham nas empresas pesquisadas é quase de 50% para o intervalo compreendido entre um a cinco anos e apenas 19,05% não trabalham na empresa (Gráfico 4). Fazendo-se a correlação com o vínculo e o grau de parentesco dos respondentes, nas Tabelas 3 e 4, respectivamente, pode-se supor que se, aproximadamente, 81% dos respondentes são representados por sucessores diretos, então, levando-se em consideração a faixa etária (Gráfico 3), estabelece-se que a maioria dos sucessores iniciaram sua vida economicamente ativa no seio das empresas familiares. Por conseguinte, os sucessores iniciaram essas atividades, inteirando-se nos negócios por um período de aprendizagem operacional em mais de 90% dos respondentes, como pode ser verificado na Tabela 5.

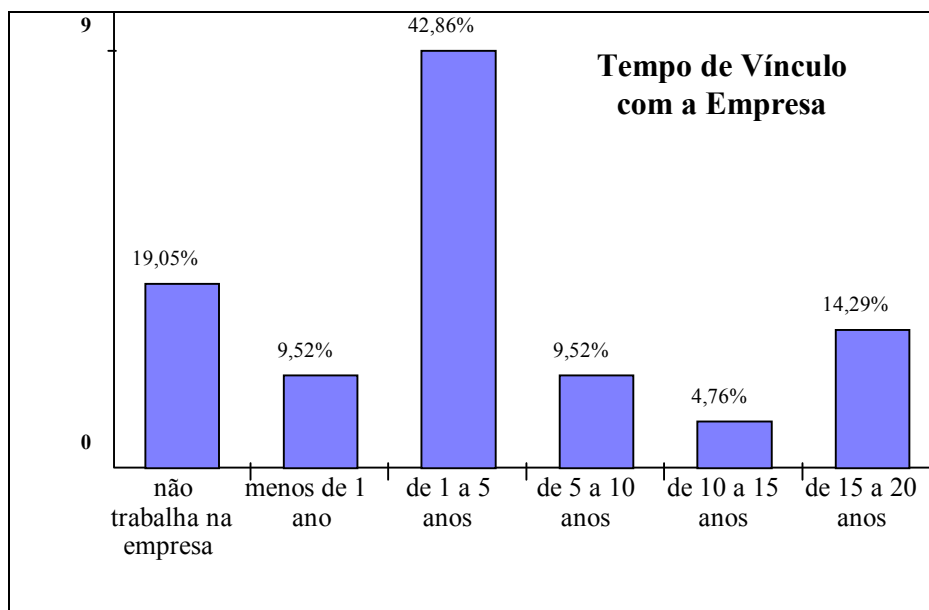


Gráfico 5

Tabela 5 – Primeira Atividade nas Empresas Familiares dos Respondentes

Primeiro Cargo	Nº Cit.	Freq.
auxiliar administrativo	10	55,56%
auxiliar contábil	3	16,67%
auxiliar de estoque	1	5,56%
auxiliar de compras	2	11,11%
auxiliar de produção	1	5,56%
Gerente	1	5,56%
TOTAL OBS.	18	100,00%

Os respondentes da pesquisa confirmaram a tendência dos problemas decorrentes do processo sucessório nas empresas familiares, ou seja, é um processo recheado de conflitos, interesses entre os membros da família. De modo que, apesar de a mídia ter frequentemente abordado os problemas dessa ordem, não existe um comprometimento na empresa para tratar da inevitabilidade da passagem de poder e autoridade nas organizações familiares no universo da amostragem obtida. Na Tabela 6 pode-se observar que 76,19% dos respondentes salientam esse fato. Por outro lado, os tempos de fundação das empresas pesquisadas têm um período de existência que poderia estar sendo questionada a passagem do bastão. No entanto, conforme o Gráfico 5, 85,71% das referidas empresas não tem um planejamento nesse sentido.

Tabela 6 – Processo de Transição nas Empresas Familiares

Passagem do Bastão	Nº Cit.	Freq.
Não está acontecendo	16	76,19%
Está sendo preparado gradativamente	3	14,29%
De forma atribulada e imprecisa	2	9,52%
TOTAL OBS.	21	100,00%

As empresas familiares, correspondentes aos elementos envolvidos nesta pesquisa, não têm um setor de recursos humanos formalizado dentro dos padrões pré-estabelecidos da administração da atualidade. Esse fato vem de encontro com o posicionamento administrativo das empresas em relação à ascensão profissional. De acordo com a Tabela 7, 95,24% não possuem um processo de avaliação de desempenho condizente com o grau de profissionalização necessária para a empresa não entrar no quarto estágio do ciclo de vida das organizações familiares, em outros termos, o declínio organizacional demarcado pelas disputadas de poder e conflitos familiares.

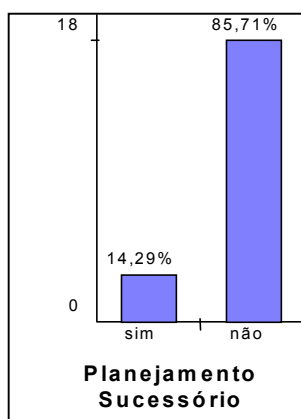


Gráfico 6

Tabela 7- Ascensão Profissional na Empresa

Posicionamento em Relação a Ascensão Profissional	Nº Cit.	Freq.
Sim	1	4,76%
Não	20	95,24%
TOTAL OBS.	21	100,00%

Na enquete realizada na pesquisa, o grupo, apesar de não ter critérios definidos para a ascensão profissional, acredita que os principais critérios a serem adotados nas empresas são competência e o profissionalismo. Entretanto, 28,57% não colocaram resposta a essa questão, identificando uma possível concordância aos critérios adotados, veja o Gráfico 6. As pesquisadoras supõem que muitos destes casos tenham relação com os benefícios pessoais que os respondentes podem obter na sucessão empresarial.

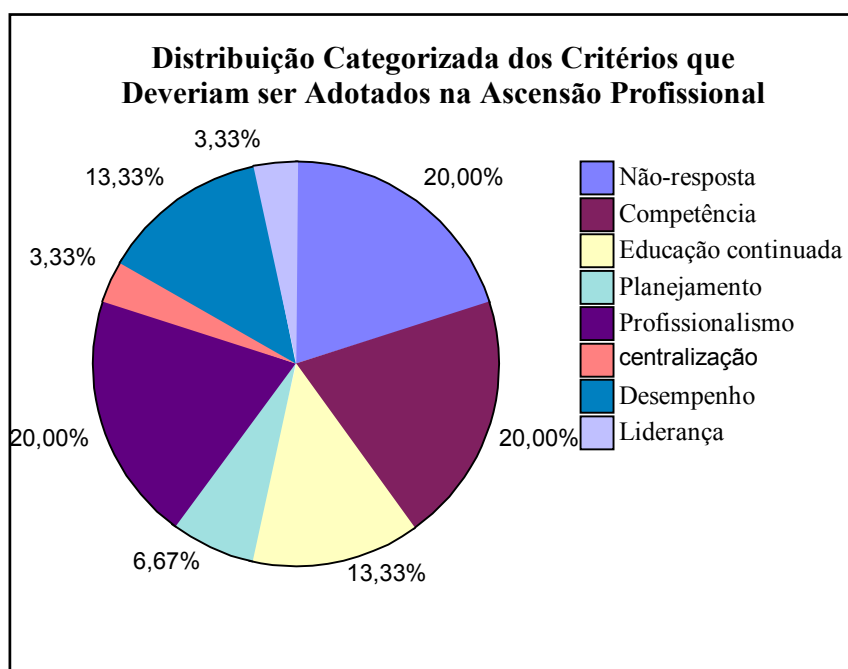


Gráfico 7

Em relação as duas últimas questões da enquete sobre as dificuldades e facilidades de implementação de um programa de profissionalização na empresa, foram identificadas duas grandes categorias, em termos de dificuldades. A primeira, em relação a resistência a mudanças e a segunda, foram as características familiares (veja Gráfico 7).

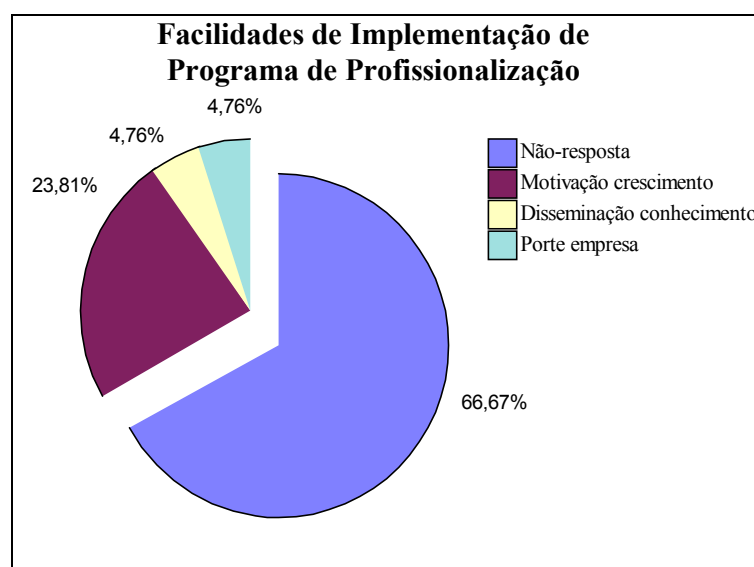


Gráfico 8

Com relação as facilidades, mais de 60% dos respondentes não descreveram nenhuma resposta a essa questão (Gráfico 8). Dessa forma, pode-se concluir que os conflitos empresariais e os problemas familiares estão, possivelmente, muito arraigados as empresas identificadas pelos respondentes. Referenciando-se que o grau de parentesco dos questionados é, na sua maioria, de sucessores diretos, e que as empresas possuem um tempo de vida bastante disperso, então o grau de profissionalismo nessas organizações poderá estar

prejudicado pelos interesses das partes, conflitos de interesses e falta de discernimento organizacional e planejamento do negócio.

### **Considerações Finais**

Neste mundo globalizado, onde a ênfase é direcionada para grandes corporações, as empresas familiares são desprestigiadas pelo porte, dificuldades gerenciais e familiares. Seja pelo histórico que possuem, seja pela dificuldade de misturar negócios e família. Esta pesquisa objetivou analisar no grupo de alunos da UNISINOS que se inscreveram para no referido curso de extensão para visualizar os procedimentos adotados pelas empresas familiares do Vale dos Sinos no Rio Grande do Sul.

O que se distinguiu com clareza foi que as empresas possuem um porte de médio a pequeno e têm um período relativamente curto de existência em relação a Revolução Industrial e poucas foram fundadas no período denominado milagre econômico do início da década de 1970.

Se existe a tradição da deterioração do patrimônio familiar, que foi devidamente presenciado nas últimas duas décadas do século passado, também está surgindo um novo perfil de sucessores diretos. Estes procuram conhecimento, profissionalização e continuidade dos negócios familiares.

A maioria dos respondentes desta pesquisa situavam-se na faixa etária correspondente de 20 a 30 anos. Jovens, iniciaram suas atividades laboriais e, diferentemente ao ocorrido no passado, começaram a trabalhar cedo e em posições operacionais dentro das empresas, denotando que existe uma conscientização do empresariado da região em não prover de cargos, aos possíveis sucessores, de poder e controle.

O vínculo com a empresa familiar é preponderantemente um fator de referencia neste estudo, pois quase a maioria trabalha na empresa num período de 5 a 10 anos. No entanto, alguns problemas referenciados por vasta referência bibliográfica, o planejamento sucessório permanece numa grande incógnita, pois 85% das empresas não possuem tal procedimento. No total de empresas pesquisadas, aproximadamente, 10% passaram por um processo sucessório turbulento, enquanto 76% delas nem pensaram seriamente na formalização de um processo de sucessão empresarial. Portanto, apenas 14% das empresas, caracterizadas pelos respondentes desta pesquisa, estão desenvolvendo um planejamento sucessório.

As expectativas dos respondentes, por serem em sua maioria sucessores diretos, apresentam as dificuldades em desenvolvimento e crescimento empresarial, como sendo ponderadas em três instâncias: a resistência às mudanças, a escassez de recursos administrativos e as características familiares. É de conhecimento que os fundadores e empresários visualizam suas empresas como sendo uma extensão de suas pessoas e, possivelmente, pelo grau de centralização, que torna os negócios mais morosos e, portanto, com menor agilidade e dificuldade de obter vantagens competitivas; prejudicam os sinais vitais organizacionais. Possivelmente, explique as dificuldades de recursos administrativos, pois, na competitividade do mercado na atualidade, quem almeja abraçar todos os níveis de decisão numa organização, carece de tempo para se atualizar e estudar a própria concorrência.

Quando se faz menção a facilidades, as pessoas, de modo geral, não as detectam com facilidade. É sempre mais fácil apontar problemas. Este estudo não foi diferente, pois mais de 60% dos respondentes não souberam descrevê-las, logo deixaram sem resposta.

O processo sucessório é, ainda, um tema recheado de questionamentos. A profissionalização, a complexidade mercadológica e a família são variáveis heterogêneas em sua essência. A administração é uma ciência e uma arte, porém, ainda, não encontrou um processo a ser implementado que oriente as empresas familiares a não lapidarem seus recursos com o passar o bastão a seus herdeiros e sucessores. Portanto, na ciência e na arte, ainda tem o

contexto do bom senso e esta pesquisa denota que os jovens sucessores estão preocupados em manter e crescer o *status quo* de seus patrimônios. Pode ser que venham a obter êxito ou não, mas estão em busca do aprendizado sistematizado, ou seja, conseguir visualizar mais do que a família, o todo. Por isso, esta pesquisa apresentou um promissor andamento, em termos de pensamento e sistematização dos sucessores, no meio empresarial familiar.

A sugestão das pesquisadoras está na continuidade desta pesquisa com novas turmas do referido curso de extensão na Unisinos com o objetivo de analisar o seguimento deste trabalho que se iniciou como uma experiência e, por enquanto, se finalizou com este artigo.

## Referências

- FRITZ, Roger. **Empresa Familiar: uma visão empreendedora**. São Paulo: Makron Books, 1993. 271 p.
- GARCIA, Volnei Pereira. **Desenvolvimento das Famílias Empresárias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. 336 p.
- GERSICK, Kelin E. *et al.* **De Geração para Geração: ciclos de vida da empresa familiar**. São Paulo: Negócio, 1997. 308 p.
- GRACIOSO, Francisco. **Ascensão, Declínio e Queda da Empresa Familiar Brasileira**. Revista *Marketing*, fevereiro de 1998.
- LODI, João Bosco. **A Empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1978. 102 p.
- \_\_\_\_\_. **Sucessão e Conflito na Empresa Familiar**. São Paulo: Livraria Pioneira, 1987. 153 p.
- \_\_\_\_\_. **O fortalecimento da empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1986.
- MARTINS, Ives Gandra da Silva, MENEZES, Paulo L., BERNHOEFT, Renato (Coords.). **Empresas Familiares Brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: FCESP, 1999. 212 p.
- OLIVEIRA, Djalma Pinto Rebouças de. **Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999. 256 p.
- PADUA, Antônio Domingos. **Empresa familiar**. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 1998. [url:<http://www.df.sebrae.com.br>], (16/04/2003).
- RICCA Neto, Domingos. **Da Empresa Familiar à Empresa Profissional**. São Paulo: CL, 1998. 96 p.
- \_\_\_\_\_. **Gestão e sucessão nas empresas familiares. Quem são as empresas familiares?** [url:<http://www.empresafamiliar.com.br>], (18/04/2003).
- \_\_\_\_\_. RICCA, Domingos. CADERNO DE PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO [Adelino de Bortoli Neto e Armando Lourenzo Moreira Jr.] **Dificuldades para a realização da sucessão: um estudo em empresas familiares de pequeno porte**. São Paulo, v. 08, nº4, outubro/dezembro 2001.
- SOUZA, Jader. **Gestão de Empresa Familiar: refletindo sobre suas peculiaridades e desafios**. Salvador: Faculdade de Tecnologia Empresarial, 2002. 202 p.