

A Sucessão em Empresas Familiares de Santa Maria – RS

Claudio Eduardo Ramos CAMFIELD (UFSM)

Carina CIPOLAT (UFSM)

Ediane Inês KRAEMER (UFSM)

Queila Paula LUDKE (UFSM)

RESUMO

As empresas familiares apresentam suas particularidades em cada país do mundo ou regiões demográficas, mas sua importância é inegável em qualquer economia. O objetivo deste trabalho é verificar o que as empresas familiares de Santa Maria - RS vêm fazendo para enfrentar as dificuldades do processo de sucessão, enfocando particularidades relativas à administração de conflitos, ao planejamento de sucessão e à promoção de profissionalização em sua gestão. A estratégia utilizada foi pesquisa de campo com 15 empresas familiares do município. Os resultados mostraram que a grande parte das empresas analisadas não tem um plano de treinamento e preparação para a sucessão. As que possuem um planejamento, o sucessor começa ainda jovem a trabalhar na empresa. Constatou-se que os herdeiros admitem ter consciência que um dia vão ser sócios, e que os atritos se fazem presente pelo fato da grande maioria desses terem a preferência em participar da gestão como sócio/gestor.

PALAVRAS-CHAVES: Empresa Familiar; Processo de Sucessão; Gestão.

1. INTRODUÇÃO

A importância e a força que as empresas familiares representam para a economia de um país, faz com que cada vez mais surjam profissionais e estudantes da área de administração interessados em pesquisá-las e melhor compreendê-las. Tendo em vista o processo sistemático e globalizado que está exigindo um repensar nos rumos em todos os níveis, com essa modalidade de formação empresarial não poderia ser diferente. Neste sentido não há dúvidas que as empresas familiares têm um importante papel a ser desempenhado para continuarem defendendo seu espaço no cenário econômico do país.

Neste contexto as empresas familiares representam uma das formas predominantes nos sistemas econômicos de vários países. Gersick et al. (1997) reforçam a importância ao afirmarem que representam 80% de todas as empresas do mundo. Rocha (2003) apud Magalhães Neto; Freitas (2003) afirmam que no Brasil em particular, 90% dos 300 maiores grupos nacionais privados são administrados por membros de família controladora, gerando mais de 1,6 milhões de empregos direto. Apesar desta importância econômica e de sua crescente abrangência, pode-se verificar que a empresa familiar apresenta uma série de problemas intrínsecos à sua natureza, os quais, em última análise, refletem em um ciclo de vida inferior aos de outros tipos de organização (VIDIGAL, 1996).

Um desses problemas está relacionado à sucessão familiar, ou seja, qual pessoa mais adequada para assumir a gestão da empresa familiar na próxima geração. Gersick et al. (1997), comenta que a sucessão em empresas familiares é um ponto crucial para a perpetuação das mesmas com o passar das gerações. Bernhoeft (1989) considera que essa passagem extremamente complexa, pois envolve aspectos relacionados à tríade família, propriedade e empresa, mesclada a aspectos afetivos, emocionais e culturais.

Diante disso, o presente trabalho teve como objetivo geral entender o que as Empresas Familiares de Santa Maria-RS vêm fazendo para enfrentar as dificuldades do processo

sucessório para a geração seguinte. Como objetivos específicos coletar e analisar de que maneira as empresas familiares locais encaram a problemática da sucessão; realizar um levantamento do processo sucessório na percepção da direção e dos integrantes da família, e desenvolver um pensamento reflexivo, criativo e crítico, acerca do cenário em que vivem as empresas familiares locais.

2. A EMPRESA FAMILIAR

As empresas familiares são sociedades com fins lucrativos que apresentam características específicas. Nelas se fazem presentes os aspectos de cultura da família que a gerou, principalmente da geração do fundador. Neste tipo de formação empresarial, os acontecimentos da vida da empresa e da vida pessoal de seus membros ocorrem em um cenário complexo, e ao mesmo tempo. Em função disto, o aspecto cultural se molda de acordo com os princípios e valores defendidos e pregados pelos seus fundadores/criadores, justificando as diferenças culturais entre organizações nessa modalidade empresarial.

Para melhorar a fundamentação deste trabalho e possibilitar uma oportunidade da evolução do aprendizado e buscando uma visão crítica do ambiente organizacional em que vivem, observam-se os seguintes itens: Conceito de empresa familiar; Modelo de estudos em empresas familiares; Ciclo de vida e o Processo sucessório, dando enfoque a conflitos e a profissionalização.

2.1 Conceitos e Aspectos da Empresa Familiar

Existem diversos conceitos de empresa familiar, para defini-la os autores e profissionais da área levam em conta os tipos de empresas, tamanhos, estágio do ciclo de vida, entre outras características. Alguns caracterizam as empresas familiares de forma restrita, outros procuram conhecê-las em detalhes, possibilitando descrevê-las de forma mais ampla.

As organizações familiares muitas vezes não distinguem a vida familiar dos assuntos relacionados a negócios da organização. Para Oliveira (1999), a empresa familiar tem como característica básica a sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias. O autor também afirma, que a estrutura familiar quando alocada a uma empresa, leva uma série de interações específicas da família, provocando particularidades na atuação da empresa, tornando-a diferente das demais empresas.

Diante dos diversos estudos e artigos publicados a respeito desse tema e de uma pluralidade excessiva de conceitos sobre as organizações familiares, pode-se delinear um consenso com relação ao pressuposto de que a empresa familiar se caracteriza “pela inter-relação e combinação complexa de dois sistemas sociais: a família e a gestão” (DAVEL; COLBARI, 2000) apud (IVO; OLIVEIRA, 2003). Mas o modelo dos três círculos apresentado por Gersick et al. (1997), inclui a propriedade inter-relacionada com o sistema, estudo que originou o modelo de três círculos (figura 2).

Uma empresa familiar é aquela que reúne simultaneamente as seguintes características: “possui propriedade sobre a empresa (propriedade total, majoritária ou controle minoritário), influência nas diretrizes de gestão, determina o processo sucessório e influência e é identificada com relação aos valores da empresa” (DAVEL et al. 1999, p. 102) apud (IVO; OLIVEIRA, 2003).

Em um sentido mais amplo, segundo Vidigal (1996), praticamente todas as empresas tiveram sua origem no seio da família, excluindo aquelas criadas pelo governo. O conceito de Garcia (2001) também é bastante abrangente. O autor defende a idéia de que se uma empresa é controlada por uma ou mais famílias, pode ser considerada empresa familiar.

2.2 Modelo de Estudo em Empresas Familiares

Como o modelo de desenvolvimento apresentava distinção apenas da família e da gestão os estudiosos Tagiuri e Davis apud Gersick et al (1997), através do modelo de dois sistemas elaborado em Havard no início dos anos 80, começaram a analisar e a sugerir que deveria ser feito uma distinção também entre os subsistemas de propriedade e de gerenciamento dentro do círculo da empresa, pois há proprietários que não estão envolvidos nas operações da empresa; outros atuam na empresa, mas não fazem parte da gestão. Em consequência da necessidade de tratar a questão de propriedade de forma mais distinta Gersick et al. (1997), apresentaram o modelo de três círculos: família, propriedade e gestão/empresa (Figura 2).

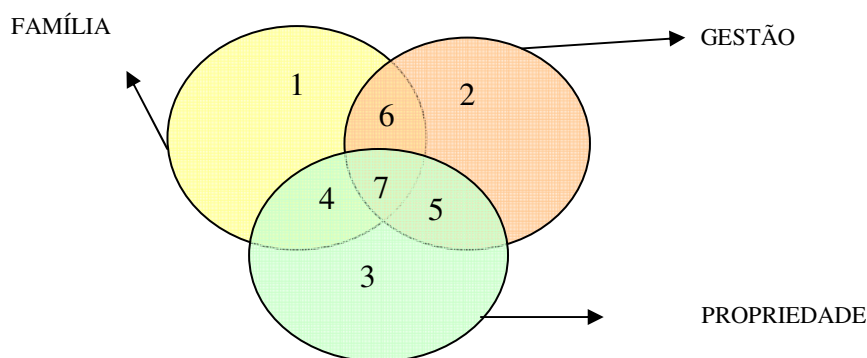


Figura 2 – Modelo de três círculos nas empresas familiares.

Fonte: Gersick et al. (1997, p. 6).

Analogicamente os membros distribuem-se no modelo de três círculos da seguinte maneira: 1) pessoa que faz parte da família (não tem propriedade e não faz parte da gestão); 2) possui parte da empresa, mas não é da família e nem faz parte da gestão (acionista); 3) só pertence a gestão da empresa (funcionário/profissional); 4) é da família e possui parte da empresa, mas não trabalha na empresa; 5) não é membro da família e é acionista que atua na empresa; faz parte da família e da gestão, mas não faz parte da empresa; 6) gestores familiares não-proprietários; 7) fundador ou acionista majoritário, que também é membro da família e funcionário estará no setor central.

Como resultado da adição do desenvolvimento ao longo do tempo aos três círculos, Gersick et al. (1997) apresenta o modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar (ver figura 3). Para cada um dos três subsistemas – propriedade, família e gestão/empresa – existe uma dimensão separada de desenvolvimento. O subsistema de propriedade por sua seqüência de estágios, o da família tem sua seqüência própria, e o da gestão também progride por meio de uma seqüência de estágios. Esse processo progressivo de desenvolvimento acaba influenciando umas às outras, mas mantém sua independência. Cada parte muda em seu ritmo próprio e de acordo com sua seqüência.

Toda empresa familiar progrediu até certo ponto em cada um dos eixos. O negócio assume um caráter particular, definido por esses três pontos de desenvolvimento. À medida que a empresa muda de estágio em qualquer das dimensões, assume uma nova forma, com novas características.

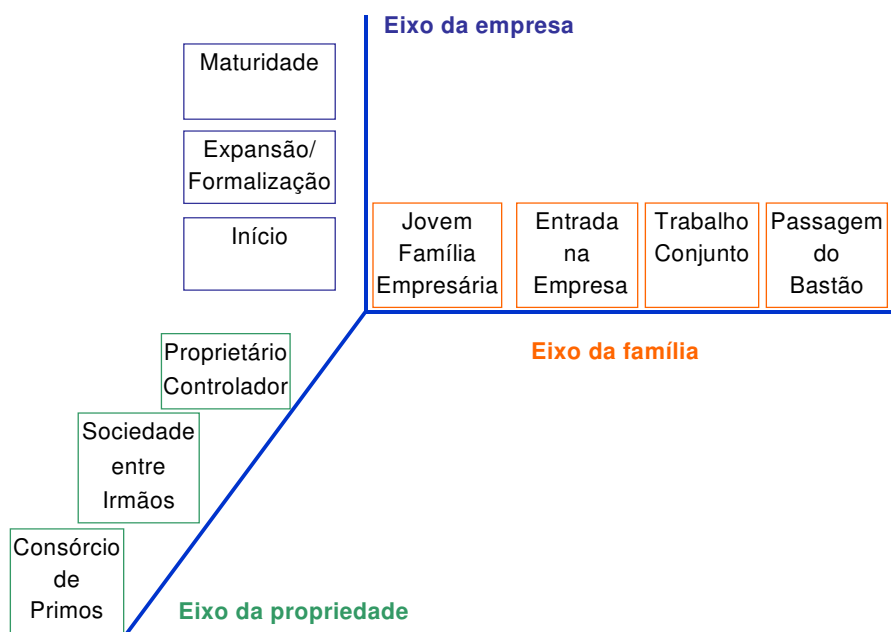


Figura 3 – Modelo tridimensional de desenvolvimento.
Fonte: Gersick et al. (1997, p. 18).

2.3 Ciclo de vida

Existem vários estudos abordando diferentes aspectos sobre o ciclo de vida das organizações. De acordo Machado et al. (1992) apud Andrade; Grzybovski (2004), esses estudos procuram demonstrar a variação de características organizacionais no decorrer do tempo. Isto implica em alterações de dimensões estruturais das empresas que tornam imperativos de sobrevivência. Em diferentes estágios de vida, as organizações apresentam atributos específicos e agem de forma distinta, que determina ou não a sua sobrevivência.

Todas as organizações sofrem modificações estruturais ao longo do tempo. Nas empresas familiares estas alterações são mais complexas e lentas devido aos problemas que ocorrem durante a transição da liderança, sendo que essas acontecem geralmente quando uma nova geração assume o controle administrativo e decisório no empreendimento. Nesse sentido, se faz necessário uma maior abordagem quanto à temática da sucessão na empresa familiar.

2.4 Processo sucessório

A falta de informações relevantes ao tema dificulta uma análise mais profunda a respeito do processo. Pois, conforme Bethlem (1994), existem inúmeras pesquisas americanas envolvendo a sucessão, no entanto, são poucas as pesquisas brasileiras que abordam o assunto. Para o autor, é fundamental que os profissionais e autores interessados em empresas familiares pesquisem e contribuam com dados novos que possam incorporar-se as estatísticas que servirão como instrumentos para futuros estudantes e administradores.

Segundo Floriani (2005), planejar a sucessão numa empresa familiar tem sido o ponto mais fragilizado do empregador, por vários motivos. Primeiramente, quando ainda se está na expectativa de que seu negócio de certo e obtenha sucesso. Num segundo momento,

quando a empresa está em fase de crescimento e viabiliza projetos de expansão e por fim, quando o processo está próximo demais, ou por algum motivo ou fatalidade (doença ou acidente inesperado) o processo sucessório até então menosprezado, poderá ver-se seriamente ameaçado ou truncado pela inexistência de um planejamento delineado com antecedência.

A importância de se encaminhar o processo sucessório, segundo Bernhoeft (1991), se respalda nos inúmeros casos traumáticos que foram observados em várias empresas no Brasil. A expectativa de muitos fundadores é que as coisas se resolverão por si só com o passar do tempo, do mesmo modo que, o tempo acaba ditando o ritmo das mudanças. Para Lodi (1994), o fundador cria uma empresa a partir de um sonho pessoal e chega ao fim da vida com dificuldade de compartilhar os seus valores com a segunda geração.

A importância de um processo sucessório bem conduzido tem como fator primordial a continuidade das organizações familiares que representam a vida profissional e afetiva para a maioria de seus fundadores e para muitos dos familiares. A sucessão é determinada em longo prazo, pela qual os pais constituíram e educaram a família, preparando-a para o poder e a riqueza. Para o sucesso de empresas familiares são necessários inúmeros requisitos, mas o fundamental é aquele, onde a família se alerta a uma possível saída do fundador (LODI, 1998).

Para Lodi (1994), quando a sucessão começa a ser preparada mais cedo, o candidato tem vontade de assumir, e o sucedido encontra uma boa alternativa para empregar o seu tempo. Fundadores ou Presidentes que transferem o poder têm alguns traços em comum: a) atribuem valor a eles atuarem no nível mais macro, deixando a operação do dia-a-dia para o sucessor; b) têm um plano pessoal de trabalho na área institucional ou no conselho; c) têm um plano de vida pessoal envolvendo mais valores existenciais ou religiosos; d) ocupam seu tempo com um projeto especial ou uma empresa nova; e) confiam no sucessor e têm até mais de uma opção interna; f) prepararam a família e a estrutura profissional para a fase de transição.

2.5 Conflitos

Para que os conflitos dentro da organização sejam administrados dentro de um entendimento razoável é necessário que as pessoas envolvidas no processo dêem abertura e propiciem o diálogo, pois somente através deste comportamento serão abertos caminhos para uma convivência harmoniosa. Segundo Carvalho (2006), a falta de transparência é um dos fatores geradores de conflitos, a naturalidade com que são checados os balanços nas empresas não familiares, geralmente não causa constrangimento, já tratando de um familiar pedindo prestação de contas a outro é comum que se tome essa atitude como um sinal de desconfiança.

Para Lodi (1994), o instrumental da empresa familiar já está definido. A questão é sua aplicação correta e a vontade de mudar. Temos visto sociedades familiares dirigidas por pessoas cultas e politizadas entrarem em conflito e dissolverem não porque faltou assessoramento ou esclarecimento, mas porque não houve vontade de resolver ou deliberada má fé ao lesar direitos de outros sócios. Empresários com extraordinário talento para negócios e realização em outras áreas de desempenho têm mostrado insensatez, tibieza ou pusilanimidade ao enfrentarem este tema. Ou seja, diversos fundadores que não se empenham em buscar uma solução de caráter duradouro que direcionem com sabedoria os rumos da organização.

Os relacionamentos interpessoais são extremamente importantes numa empresa familiar. Se um indivíduo tentar impor seus valores com muito empenho à outro membro da família, os resultados poderão ser desastrosos. Para Bornholdt (2005), é preciso encarar os conflitos de frente, pois, vistos à luz do sol, são bem menores do que se imagina. Para

desfazer fantasias sobre “rupturas familiares”, a forma mais adequada é conversar e discutir os conflitos.

A rivalidade entre sucessores, para Lodi (1989), é outro problema, pois, durante o conflito na empresa, perde-se tempo demasiado em hesitações, em procrastinações ou em tentativas frustradas de negociar o inegociável. Segundo o autor, o pai presidente, geralmente, apresenta uma atitude de omissão na esperança de que as coisas componham-se por si só. Uma saída para os gestores quanto à minimização dos conflitos, e a longevidade da empresa familiar pode ser o caminho da profissionalização, sendo essa tratada de maneira mais clara no próximo item do estudo.

2.6 Profissionalização

A empresa familiar, ao iniciar suas atividades, de modo geral, possui uma estrutura administrativa muito simples, caracterizando-se pela concentração total de poder e tomada de decisões do fundador (dono da empresa). Esta centralização faz com que, o proprietário assumam todos os papéis administrativos da empresa, como marketing, vendas, produção, recursos humanos e finanças, muitas vezes sem possuir formação profissional adequada.

Segundo Ricca (2005), é o instrumento que consegue diferenciar os interesses da família e os da empresa, minimizando conflitos. Lodi (1993) considera a profissionalização em seus vários aspectos: 1) o processo pelo qual uma organização, familiar ou não, assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas; 2) o processo de integração de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores familiares; 3) a adoção de determinado código de formação ou de conduta num grupo de trabalhadores; 4) a substituição de métodos impessoais e racionais; 5) a substituição de formas de contratação de trabalho arcaicas ou patriarcais por formas assalariadas. Neste sentido, a empresa deverá caminhar para uma nova estruturação, fundamentada no aspecto racional legal.

Conforme Oliveira (1999), o processo sucessório profissional apresenta algumas vantagens e desvantagens podem e devem ser consideradas. Vantagens que o autor alerta que o executivo deve estar atento: a) Ter maior facilidade de recrutamento e seleção de um executivo com perfil desejado; b) Receber, de maneira mais rápida e efetiva, as experiências e os conhecimentos de um executivo profissional; c) Receber novos estilos e filosofias de administração interessantes; e d) Ter maior flexibilidade para alterações de executivos. Os executivos profissionais possibilitam maior flexibilidade para eventual demissão, com o enfoque puramente profissional, abstrai-se dos aspectos emocionais. Como desvantagens: a) Receber e incorporar estilos e filosofias de administração que foge da maneira de ser da empresa familiar; b) Maior possibilidade de perder o executivo. Pode pedir demissão por uma vantagem surgida no mercado de trabalho.

Para conduzir um processo de gestão profissionalizada são estabelecidos critérios gerais que irão orientar as decisões e posturas dos administradores, como: contratação, remuneração ou tomada de decisões na promoção de funcionários que façam parte da família ou não e neste caso deve ser levado em conta a capacitação técnica para desempenhar a função.

3. METODOLOGIA

A natureza deste trabalho é de cunho exploratório descritivo, pois de acordo com Andrade (2003), são finalidades de uma pesquisa exploratória, sobretudo quando bibliográfica, proporcionar maiores informações sobre determinado assunto; facilitar a

delimitação de um tema de trabalho; definir os objetivos ou formular as hipóteses de uma pesquisa ou descobrir novo enfoque para o trabalho que se pretende realizar.

Constou também de uma pesquisa bibliográfica com o propósito de levantar informações pertinentes ao tema. Para Fachin (2003), a pesquisa bibliográfica constitui o ato de ler, selecionar, fichar, organizar e arquivar tópicos de interesse para a pesquisa; é a base para as demais pesquisas.

Este trabalho teve como método a pesquisa de campo que para Marconi (1990), pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar. Andrade (2003) aponta também como objetivo descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles.

A técnica de coleta de dados foi realizada através de entrevista semi-estruturada em forma de questionário, com perguntas abertas e fechadas pertinentes ao fundador ou atual gestor da empresa e também aos propensos sucessores/herdeiros que trabalham na empresa. Cabe salientar que foram pesquisadas 15 empresas familiares de Santa Maria que foram constituídas/fundadas até o ano de 1995. Foi adotado o critério de acessibilidade, sendo: cinco do setor industrial, cinco do setor comercial e cinco do setor de serviços. Tendo em vista a falta de estatísticas que apontem o número dessa modalidade de empresa foi utilizada uma amostra não probabilística.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para realização deste trabalho foi adotado como critério pesquisar empresas com mais de uma década de existência. Sendo assim as empresas familiares consideradas iniciaram suas atividades entre os anos de 1961 e 1995 e possuem a média de 29 anos de história. Observou-se que 60% ainda está na primeira geração e são administradas pelos seus fundadores. Dessas, 53,3% são controlada por uma família ficando o restante na modalidade de sociedade entre irmãos, consórcio de primos e empresa de um indivíduo. 46,7% das empresas constituídas foram motivadas por uma oportunidade de negócio, o restante divide-se entre aspectos relacionados a saída de emprego, garantir a segurança econômica da família, manter a família trabalhando junto e também pelo espírito empreendedor de alguns fundadores.

Os fundadores e/ou gestores que participaram da pesquisa apresentam o seguinte perfil : 86,6% tem mais de 15 anos de gestão e nenhum com menos de 5 anos ; a maioria não chegou a cursar uma faculdade, ou seja 66,7%, portanto 33,3% tem formação superior ; e apenas 33,3% tem algum tipo de formação técnica.

Na sequência são apresentados os resultados e análise das pesquisas feita com os fundadores e/ou atuais gestores e também com os herdeiros propensos sucessores.

4.1 FUNDADORES OU ATUAIS GESTORES

Um dos fatores apontados como entrave para desenvolvimento e amadurecimento do processo sucessório é a questão da centralização. Conforme a figura 4, a grande maioria dos gestores (86,7%) admite exercer uma administração centralizadora.



Figura 4 – Centralização ou descentralização

Fonte : Pesquisa realizada nas empresas.

No que se refere a tomada de decisão (figura 5), 40% das decisões são tomadas unicamente pelo sócio fundador/gestor, 33,3% pela família e 26,7% afirmam que as decisões mais importantes são tomadas em conjunto, neste caso além dos membros da família também são ouvidos os demais membros, ou seja, os gerentes e empregados. Mas nas modalidades consórcio de primos ou consórcio de irmãos surgem alguns conflitos no sentido de que as vezes um dos membros toma uma decisão precipitada sem consultar os demais.

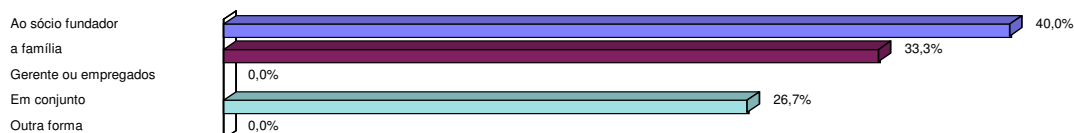


Figura 5 – Tomada de decisões
Fonte : Pesquisa realizada nas empresas.

Os gestores foram questionados se a obra que realizaram deveria prosseguir mesmo sem a sua presença, foram quase unânimes (93,3%) em afirmar que sim (figura 6). Justificando a resposta, os fundadores e/ou gestores apontaram alguns dos fatores que viabilizariam a continuidade, eis alguns : por tratar-se de um trabalho sólido que vêm de muitos anos e uma empresa conceituada no mercado ; ser um ramo que tem futuro; a existência de raízes bem profundas; por possuírem um planejamento para os próximos vinte anos ; ter muitas pessoas da família envolvidas e gostam do negócio, também existe harmonia no relacionamento familiar; ter indícios que vai ser continuado, tem sobrinhos/filhos trabalhando e se qualificando dentro da empresa ; porque os demais elementos já estão integrados, com metas de crescimento já definidas, os herdeiros já contam com certa experiência e estão em constante preparação.



Figura 6 - Prosseguir a empresa sem a presença do fundador
Fonte : Pesquisa realizada nas empresas.

De acordo com a figura 7, os fundadores e/ou gestores atuais 86,7% afirmam que tem consciência de todo legado (material, ético, moral e de valores) que deixam para seus herdeiros. A maioria acha que os herdeiros também tem consciência disso.

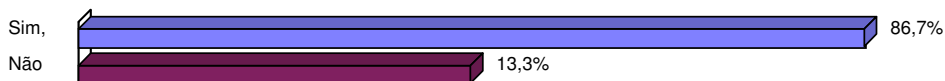


Figura 7 – Consciência dos herdeiros na concepção dos fundadores/gestores
Fonte : Pesquisa realizada nas empresas

A maioria dos fundadores/gestores afirmaram que sua empresa continuará por mais uma geração e justificaram suas afirmações apresentando alguns motivos, sendo os mais relevantes: a empresa está sendo preparada para isso; a empresa está em destaque; os filhos acompanham toda a administração da empresa; e todos estão motivados e trabalhando honestamente.

No entanto outros acham que não é difícil continuar e entre os principais motivos para tal afirmação estão : existem algumas dúvidas quanto aos interesses dos filhos; e cedo para definir ou tirar conclusões.

Quanto a preparação no sentido de viabilizar a perpetuação da empresa e não deixar com que desapareça, foram apresentadas algumas ações ou providências que estão sendo tomadas:

- Continuar trabalhando honestamente em busca de novas idéias;
- Encaminhamento dos herdeiros dos filhos para cursos profissionais e superior visando qualificação;
- Mantendo atualizada em relação as mudanças que ocorrem no cenário econômico e político;
- Fortalecimento das estruturas : marcas, bens e imagem; e
- A existência de uma diretoria colegiada que discute o futuro e com ela a existência de um trabalho com o objetivo de crescimento da empresa acima das metas pessoais.

Verifica-se que a grande maioria das empresas mesmo tendo mais de uma década de existência, não desenvolvem ações para perpetuá-las. Fica bastante evidente a ausência de planejamento ou qualquer tipo de preocupação neste sentido.

No questionamento em relação as providências legais e tributárias que possam ter sido tomadas em relação às questões de herança a maioria não informou seus herdeiros (figura 8).

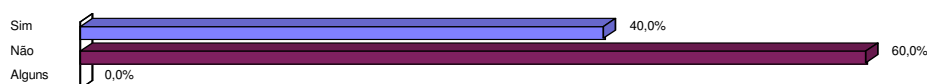


Figura 8 – Providências legais e tributárias
Fonte : Pesquisa realizada nas empresas

Em relação as providências legais e tributárias poucos gestores estão tomando algum tipo de providências: formação de uma empresa *Holding*, novos investimentos já no nome dos filhos, herdeiros incluídos noo contrato social e parte do patrimônio colocado em nome dos filhos, mas em uso fruto.

4.1.1 Outras constatações relacionadas aos gestores

Quanto à sucessão da empresa nas próximas gerações, foram apresentadas algumas respostas tais como:

- Porque apresenta um resultado positivo que permite o sustento da família, também por uma questão de conhecer o mercado e ter experiência na atividade;
- Para não perder um trabalho que foi bem feito, que flui com sucesso e também como uma realização pessoal por parte do fundador;
- Para recompensar no futuro o esforço de hoje;
- A empresa nasce, cresce e deve continuar independente da vida de seu fundador. Tem que ter visão do futuro;
- Continuar mantendo o sustento para a família, gerando empregos e pelos valores éticos e morais que representa, possui uma marca forte e atende as funções sociais;
- Devido ao esforço dedicado ao longo da existência do fundador o sucessor deve dar continuidade, sentir-se valorizado e ter uma lógica para trabalhar, ao contrário perde o estímulo.
- Uma empresa pode ser comparada com uma família, primeiro vêm os filhos, depois vem os netos e assim por diante, é esse cronograma que todo empreendedor espera;
- Uma empresa tem uma função social muito maior do que apenas as questões financeiras, ligadas a ela existe uma rede de fornecedores – funcionários – clientes que dependem dela.

Quanto à profissionalização da empresa, os gestores argumentaram ainda:

- Está é uma questão que precisa ser muito bem estudada, pois envolve muitos fatores e pessoas;
- É fundamental para a vida da empresa, o pessoal deve estar preparado em diversos setores, independentemente da família;
- Sem restrições a respeito, desde que fique interagindo com os interesses da empresa;
- Viável, mas mantendo uma liderança da família, com planejamento estratégico e execução profissionalizada;
- Um aspecto positivo, dá estímulo aos funcionários a se aperfeiçoarem, fazer cursos etc.;
- Importante e necessário, uma maneira mais fácil de tocar a empresa e viabiliza-la por mais tempo;
- Sempre tem alguém que assuma a empresa, tanto da família ou não, tem que profissionalizar é fundamental especializar-se.

Os fundadores e/ou gestores entrevistados manifestaram ainda algumas considerações relevantes e com certeza ajudarão na formação de novas idéias a respeito da funcionalidade e complexidade que envolve o contexto das empresas familiares:

- Para tocar uma empresa familiar tem que ter muita paciência, humildade e persistência, para poder contornar toda e qualquer situação. Os problemas vêm sempre para o gestor e cabe a ele administrá-los para não criar atritos;
- A sucessão é um assunto muito complexo, causa muitos atritos, que geram desentendimentos em função de que alguns querem usufruir e sugar a empresa em benefício próprio e em nada contribuem;
- A sucessão tem que ser preparada, os membros que visam o comando têm que ter capacidade. A formação dos herdeiros que desejam assumir deve estar voltada para a gestão;
- Resume tudo na preparação e interesse, se não houver interesse por parte dos herdeiros não adianta contar com eles, o caminho é a profissionalização;
- Uma empresa que é constituída e seu fundador pretender perpetuá-la é extremamente importante que o processo sucessório ocorra em harmonia, consciência e responsabilidade de todo grupo envolvido no processo;
- Em uma empresa familiar os fatores emocionais muitas vezes estão acima dos profissionais. Existe uma interação constante entre o profissional e o emocional (questões de família) que muitas vezes se não forem bem administrados podem levar a empresa ao desaparecimento.

4.2 HERDEIROS PROPENSOS SUCESSORES

Os herdeiros foram questionados com relação o que a empresa representa para ele como membro da família, a grande maioria respondeu que representa um meio de sobrevivência ou sustento da família, uma fonte de renda. No entanto foram apresentados outros aspectos, tais como: a história da família, a vida, as dificuldades e a maior conquista da família; uma conquista através de muito esforço e a realização de um projeto; a personalidade da família; e um estímulo para desenvolver um trabalho de qualidade que possa futuramente ser reconhecido.

A figura 9 mostra que a metade dos herdeiros pesquisados tem consciência que vai herdar uma empresa e que poderá ter sócios que o fundador não escolheu e se dará por direito.

Porém ressalta-se que uma boa parte dos pesquisados (41,7%) ainda não pensou nesse legado, demonstrando a falta de preocupação de sua parte.

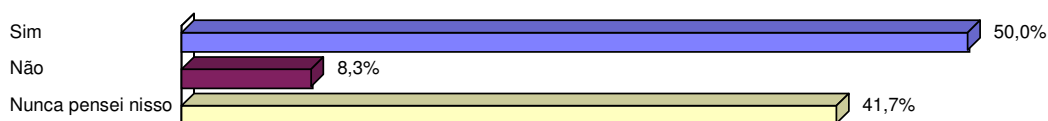


Figura 9 – Consciência dos herdeiros que vão herdar uma empresa
Fonte : Pesquisa realizada nas empresas

Outro ponto a ser observado está na figura 10, a qual demonstra que 58,3% dos pesquisados tem consciência de que dependem ou dependerão profissional e financeiramente da empresa. Porém é importante destacar que depende do porte da empresa e o número de integrantes da família as vezes não é possível que todos dependam dessa, tendo que achar uma outra alternativa.

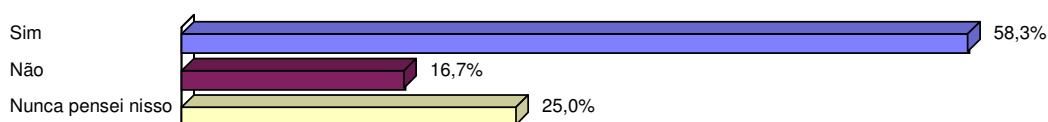


Figura 10 – Consciência da dependência profissional e financeira
Fonte : Pesquisa realizada nas empresas

No caso da ausência do fundador ou atual gestor, predomina o receio de que possa tornar-se um problema, é o que demonstra a figura 11, onde 58,3% dos entrevistados afirmam que sim.



Figura 11 – Impacto ocasionado pela ausência do fundador
Fonte : Pesquisa feita nas empresas

Entre os principais problemas o mais relevante seria a falta de uma pessoa preparada para assumir o cargo e quem conhece realmente a empresa é o fundador, isso confirma o que já foi constatado nas entrevistas com os fundadores e/ou atuais gestores a onde o resultado aponta que a maioria das empresas não estão se preparando para enfrentar a problemática do processo sucessório. No entanto, alguns entendem que mesmo com o afastamento do principal gestor não representaria risco de causar problemas, reforçam ainda argumentando que : já existe um cronograma, uma ordem que sempre procuram cumprir ; conhecimento de todos os departamentos ; e ninguém é insubstituível.

Os agregados da família muito pouco participam nas opiniões, são ouvidos e nem sempre são respeitados, conforme observado na figura 12 onde 66,7% dos pesquisados responderam que as vezes são ouvidos.

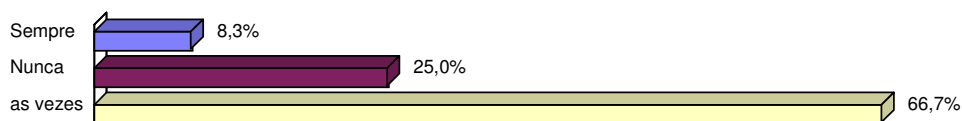


Figura 12 – Participação dos agregados nas opiniões
Fonte : Pesquisa realizada nas empresas

Apesar da literatura tratar com bastante ênfase a questão dos conflitos entre familiares (irmãos, cunhados ou noras), 58,3% dos membros das famílias das empresas pesquisadas

dizem que não existem conflitos que possam dificultar o concenso nas decisões (figura 13). Os entrevistados que admitiram existir conflitos citaram algumas causa : a falta de diálogo, a pouca união, divergências de opiniões por não acompanharem o modo da administração atual, desentendimentos por problemas diversos e rotineiros, ciúmes , fofocas, e desconfianças e inveja, entre outros.



Figura 13 – Conflitos entre membros da família
 Fonte : Pesquisa realizada nas empresas

No que se refere a resolução e administração dos conflitos gerados dentro da estrutura familiar (figura 14), observou-se que 41% dos entrevistados responderam que os conflitos são tratados e resolvidos.



Figura 14 – Modo que são administrados os conflitos gerados
 Fonte : Pesquisa realizada nas empresas

Quanto ao interesse em manter os negócios na família (figura 15), 66,7% responderam que sim, pretendem que os negócios permaneçam com os membros familiares e 25% ainda não conversarão a respeito ou informaram que não sabem o que pensam restante dos membros familiares.

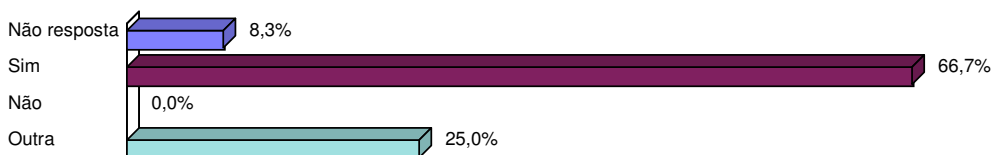


Figura 15 – Interesse em manter os negócios
 Fonte : Pesquisa realizada nas empresas

Apesar de fazer parte de uma família com negócios empresariais a possibilidade de constituir uma nova sociedade escolhendo um irmão ou demais parentes para sócio não é muito bem vista pelos herdeiros, conforme mostra a figura 16 onde 53% não se escolheriam.

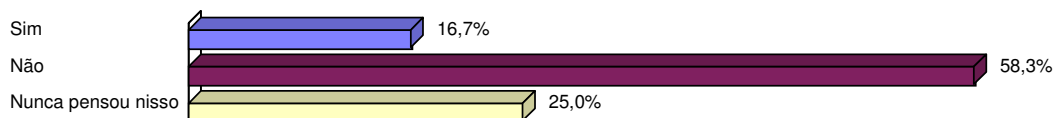


Figura 16 – Escolha de irmãos ou demais parentes para iniciar uma sociedade
 Fonte : Pesquisa realizada nas empresas

Obteve-se ainda algumas considerações a respeito de não escolher parente para iniciar uma sociedade:

- As vezes acaba estragando a relação familiar, a sociedade não dá certo, se extingue e ficam as mágoas e os ressentimentos ;
- É complicado, com parente não dá certo ;
- É bom manter os negócios separados.
- Não teria pessoa na família com perfil que pudesse fazer este tipo de negócio.

Tratando-se da possibilidade de entrar uma liderança externa na sociedade e na empresa 50% dos pesquisados é a favor, sendo que uma boa parte (41,7%) nunca pensou no assunto, conforme demonstrado na figura 17.



Figura 17 – Liderança externa na sociedade e na família
 Fonte : Pesquisa realizada nas empresas

Como herdeiros natos e estando cientes de que um dia vão ser um sócio, a condição que mais agrada os herdeiros é a de sócio/gestor, conforme demonstrado na figura 18.

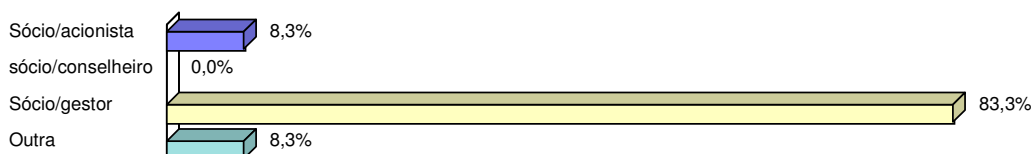


Figura 18 – Condição que agradaria no caso de fazer parte da empresa
 Fonte : Pesquisa realizada nas empresas

Ao responder se haveriam dificuldades no relacionamento familiar no caso de uma gestão profissional na empresa (figura 19), 50% nunca pensam no assunto e 41,7% disseram que não teriam problemas.

É importante ressaltar que em relação aos que afirmaram que em uma gestão profissional haveriam dificuldades (8,3%) também colocaram as causas : os herdeiros se sentiriam regeitados; haveria dificuldades no primeiro momento, talvez com uma conscientização o pessoal fosse assimilando a idéia ; a interferência de pessoa de fora seria uma ameaça aos interesses pessoais; e a entrada de terceiros além de participar da gestão e da empresa seria inevitável a sua interferência nos assuntos familiares.

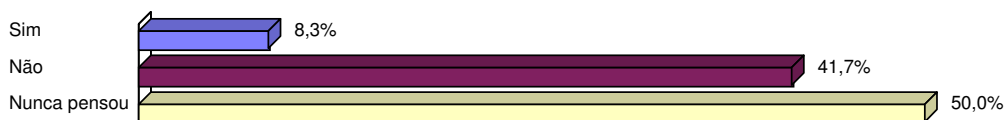


Figura 19 – Relacionamento no caso de uma gestão profissional
 Fonte : Pesquisa realizada nas empresas

Para se obter uma idéia do que os membros das famílias dos fundadores e/ou gestores atuais pensam a respeito do trabalho desses, foi solicitado que os mesmos desse uma nota a sua gestão. A figura 20 demonstra que 58,3% acreditam que a gestão destes é boa, 25% ótima. Isso demonstra que os familiares vem acreditando no trabalho desempenhado pelos gestores.

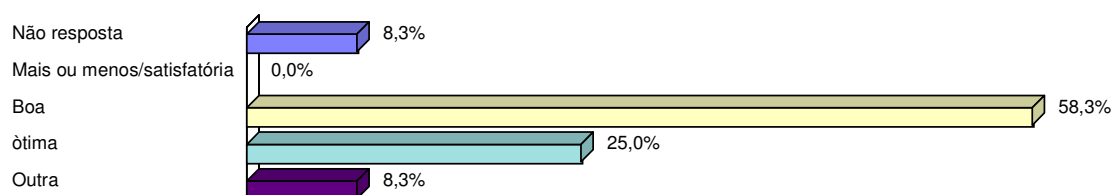


Figura 20 – Nota dos herdeiros à gestão dos fundadores e/ou gestores
Fonte : Pesquisa realizada nas empresas

4.2.1 Outras constatações relacionadas aos herdeiros

Os herdeiros propensos a sucessores das empresas familiares pesquisadas apresentaram suas concepções a respeito do que entendem e o que representa a sucessão familiar, abaixo serão descritas as mais relevantes e pertinentes ao assunto:

- Um processo importante para continuidade de uma empresa que tem famílias dependendo de seus resultados;
- É a continuidade de muitos anos de luta e trabalho arduo para construir um patrimônio;
- A continuidade de uma obra planejada para muitas gerações;
- Uma troca de ciclo, a continuação de um trabalho, um legado;
- A continuação de uma obra, de um objetivo, um ideal que tem no momento da sucessão a oportunidade de renovar e continuar dependendo da vontade e capacidade de seus herdeiros.

Foram apresentadas algumas sugestões no sentido de que a sucessão familiar obtenha sucesso:

- Trabalhar em conjunto, dialogando sobre qualquer tipo de assunto;
- O fundador tem que ter conhecimento e consciência da importância da sucessão, só assim conseguirá a adesão dos demais membros da família nesse processo;
- Desenvolver o processo e o trabalho com objetivos comuns, empenhando-se com diálogo, respeito, humildade e a consideração das opiniões é muito importante;
- O sucessor deve trabalhar desde novo, na empresa ou fora para adquirir experiência, ter consciência e conhecimento do negócio e suas particularidades;
- Ser encaminhada com responsabilidade, critérios sendo o mais importante que a empresa fique acima dos interesses pessoais;
- O herdeiro (sucessor) inicialmente precisa conhecer bem cedo a importância da empresa, depois iniciar um processo de preparação planejado;
- Aquele que assumir tem que ter o mesmo comprometimento que o fundador dedicou a empresa.

Ainda conseguiu-se dos herdeiros, possíveis sucessores que participaram da pesquisa, um comentário sobre a sucessão, ressaltando a importância, seus aspectos e suas particularidades:

- É muito difícil falar em sucessão porque o que vem em mente é a morte;
- É muito raro ouvir um empresário falar em preparar alguém para substituí-lo, talvez esse seja o motivo quando da sua morte, surgir os inevitáveis desentendimentos e também vários candidatos;

- Uma empresa que vem sendo administrada pelos fundadores e apresenta resultados positivos deverá ter continuidade através de seus herdeiros, mas sem alterar muito os procedimentos, ou fazer mudanças bruscas na política administrativa;
- É um grande mistério para quem tem um negócio próprio, o futuro é imprevisível. Portanto, valorizar o que tem é a grande reflexão;
- A empresa familiar tem que passar por um processo de revisão de conceitos e quebra de paradigmas, como por exemplo: somente pensar em sucessão com a morte do fundador.
- Se tiver uma preparação serão evitados muitos conflitos, pois os membros vão desde cedo se familiarizando com o processo e com isso até a qualidade de vida do fundador na terceira idade será beneficiada.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo mostrou que a temática da sucessão ainda é um tabu para os gestores de empresas familiares, tendo em vista que a maioria não está se preparando para o processo sucessório. Apesar disso, a maior parte dos fundadores acredita que sua empresa perdurará por mais gerações, neste caso é imprescindível que as pessoas envolvidas com essa modalidade de empresas procurem se conscientizar da necessidade de começar a pensar cedo no futuro dos seus negócios, viabilizando a continuidade de sua obra.

É necessário discutir a sucessão entre as pessoas que buscam o poder dentro de suas empresas, pois é um processo que precisa ser tratado com atenção para coordenar o futuro da empresa. A falta desse planejamento serve como justificativa para o fundador adiar e postergar o próprio processo de distanciar-se do poder, assim, alega muitas vezes não ter chegado o momento adequado para "pensar" no processo sucessório.

Seguindo o cenário mundial e nacional a grande parte das bases empresariais de Santa Maria-RS estão consolidadas fundamentalmente em empresas de gestão familiar, com a maioria de seus fundadores ainda permanecendo no comando dos negócios, como demonstrou o resultado da pesquisa. No entanto, a falta de planejamento para enfrentar a problemática do processo sucessório é uma barreira para o sucesso e continuidade das empresas. De maneira geral, os herdeiros admitem ter consciência que um dia vão ser sócios, mas os atritos começam ser sinalizados pelo fato de 83,3% ter a preferência em participar da gestão como sócio/gestor.

Analisando o que defendem a grande maioria dos autores e estudiosos do assunto, o processo sucessório tem que ser planejado antes da troca de comando. No entanto, o que ocorre nas empresas familiares locais é a carência de uma cultura para o planejamento. A sucessão acontece de forma desordenada e no momento de assumir, o novo gestor não se encontra preparado para administrar os negócios inerentes à atividade da empresa.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ÁLVARES, Elismar (org). **Governando a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- ANDRADE, Daniela Meirelles; GRZYBOVSKI, Denize. Aplicabilidade do “Modelo de Três Círculos” em empresas familiares brasileiras. ENANPAD, 28°. Curitiba, SP. **Anais eletrônicos**. 2004.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução a metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 6. ed. São Paulo; Atlas, 2003.
- BERNHOEFT, Renato. **Empresa Familiar: Sucessão Profissionalizada ou Sobrevivência Comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989.
- BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 2.ed. São Paulo: Nobel, 1991.

- BETHLEM, A. de S. A empresa familiar: oportunidades para pesquisa. **Revista de Administração**. São Paulo, 1994.
- BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar**: implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CARVALHO, Adriana. Famílias empresárias. **Revista Supermercado Moderno**. São Paulo (SP). n. 8, p. 32-37, agos. 2006.
- FACHIN, ODILIA. **Fundamentos de metodologia**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- FLORIANI, Oldoni Pedro. **Perpetuação das sociedades**: à luz do direito civil, um desafio familiar. Curitiba: Juruá, 2005.
- GARCIA, Volnei Pereira: Desenvolvimento das Empresas Familiares. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- GERSICK, Kelin; DAVIS, John; HAMPTON, M.; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração**: ciclos de vida das empresas familiares. 4. ed. São Paulo: Negócios, 1997.
- GIL, Antônio carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- IVO, Filipe Braga; OLIVEIRA, Thaís Ribeiro de. Representações sociais em uma organização familiar: o Caso Formato/policrom. In: ENAMPAD, 27º., Atibaia, SP. **Anais eletrônicos**. Minas Gerais – CEPEAD/UFMG. 2003.
- LODI, João Bosco. **O fortalecimento da empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1989.
- _____. **História da administração**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- _____. **A ética na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1994.
- _____. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- MARCONI, m. de A., LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 2.ed. São Paulo:Atlas, 1990.
- OLIVEIRA, Dijalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.
- RICCA, D. Quem são as empresas familiares?. **Empresa familiar**. São Paulo, 2005. Disponível em: <<http://www.empresafamiliar.com.br/artigo13>>. Acesso em: 27 mar. 2006, 16:42 hs.
- SEBRAE,
- VIDIGAL, Antonio Carlos. **Viva a empresa familiar**. 1. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1996. 132p.