

**DIFICULDADES PARA A REALIZAÇÃO DA SUCESSÃO: UM ESTUDO EM
EMPRESAS FAMILIARES DE PEQUENO PORTE****Adelino De Bortoli Neto¹****Armando Lourenzo Moreira Jr.²****RESUMO**

O presente trabalho trata do tema empresas familiares e seus programas de sucessão. O objetivo básico é a investigação das dificuldades da realização da sucessão. As empresas familiares, em especial as de pequeno porte, ocupam um lugar de destaque no contexto mundial dos negócios. Este destaque pode ser explicado, em princípio, pela sua elevada participação no universo das empresas.

As principais dificuldades neste tipo de gestão empresarial referem-se principalmente à perpetuação de sua existência, envolvendo problemas com a realização da transferência de poder de uma geração para outra; dificuldades para o desenvolvimento do processo de profissionalização e conflitos entre os familiares.

O objetivo básico é a investigação do processo de sucessão, procurando verificar as dificuldades que as organizações familiares enfrentam para desenvolvê-los. O levantamento foi efetuado por meio de uma pesquisa qualitativa, com entrevistas pessoais orientadas a partir de um instrumento estruturado para a coleta dos dados. Os respondentes são participantes de empresas familiares na qualidade de sucessores e fundadores. Finalmente, o trabalho foi concluído com a apresentação das dificuldades encontradas em relação à sucessão, destacando-se a falta de planejamento do processo, incompatibilidade na visão entre sucessores e fundador e centralização do poder pelo fundador.

¹ Doutor em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo atual da FEA/USP e coordenador de projetos da FIA. E-mail: aborneto@usp.br

² Mestre em Administração de Empresas – Universidade Anhembi-Morumbi – Professor da Universidade Anhembi-Morumbi, FMU e Fundação Armando Álvares Penteado no curso de Administração e Consultor na área de Sucessão Empresarial para Empresas Familiares e gestão organizacional. E-mail: lourenzo@anhembi.br

Apresentação

A empresa familiar, como forma de negócio, é provavelmente uma das mais antigas dentro da evolução da humanidade (Lea, 1991). Entretanto, estudos específicos são recentes. Ultimamente, o tema está tornando-se muito discutido tanto na esfera acadêmica quanto no meio empresarial. Desta discussão, sobressai principalmente a questão da troca do comando destas empresas: a sucessão familiar.

A quantidade de estudos científicos sobre o tema, no Brasil, vem crescendo: Gutierrez, 1987, “O clima organizacional em uma empresa familiar”; Silva, 1984, “A tomada de decisão na empresa familiar do Rio Grande do Norte: análise de alguns fatores influentes”; Kanitz & Kanitz, 1978, “A relação pai e filho nas empresas familiares”; Scheffer, 1995, “Fatores dificultantes e facilitadores no processo de sucessão familiar”; Procianoy, 1994 “O processo sucessório e a abertura de capital nas empresas brasileiras: objetivos conflitantes”; Leone, 1992, “A sucessão em pequena e média empresa comercial na região de João Pessoa”; e Leone, 1996, “Sucessão: como transformar o duelo em dueto”.

Mesmo sendo um tema de grande importância para a economia nacional, *...o número de pesquisas sobre administração de empresa familiar, sucessão, conflito e outros assuntos pertinentes é bastante reduzido* (Bethlem, 1994). A realização destes estudos tem sua importância uma vez que as empresas familiares no país ocupam uma larga parcela na economia e apresentam carência de orientações para as dificuldades enfrentadas. Com relação às micro e pequenas empresas, independentemente de serem ou não familiares, verifica-se que este segmento do mercado é expressivo, pois é responsável por 21% do PIB nacional, além de empregar 70% da força de trabalho, Kruglianskas (apud Kruglianskas, 1996). Comenta-se este dado para que se perceba o papel da pequena empresa, que já carrega seus problemas existenciais (De Bortoli, 1980) além das dificuldades da sua estrutura estar baseada em uma gestão familiar.

Os problemas encontrados nas empresas familiares acabam tendo uma dimensão nacional. Como exemplo, cita-se o trabalho de Kanitz & Kanitz (1978: 41) em que abordaram as dificuldades existentes nas relações entre pais e filhos, e apontam que *...esses problemas pesam contra a empresa familiar e, portanto, contra 99% das empresas brasileiras*.

Na literatura pertinente a estas organizações, pode-se verificar a existência de problemas relacionados à gestão e à sobrevivência destas, destacando-se, principalmente, as dificuldades ligadas às seguintes áreas: processo sucessório, profissionalização e conflitos entre os seus participantes. Deve-se ressaltar que, normalmente, os problemas apontados na literatura não são categorizados em função do tamanho da empresa, mas sim, em função do tipo da organização: familiar.

As razões básicas para as firmas familiares falharem na troca do comando para a geração futura, de acordo com o SBA (1996: 01), são as seguintes: *Falta de viabilidade para o negócio, falta de planejamento, pequeno desejo por parte do proprietário para transferir a firma e relutância dos herdeiros em trabalhar na firma*.

Empresas familiares

A empresa familiar recebe diversas conceituações, que quando comparadas não revelam grandes diferenças. As empresas familiares **não necessariamente** devem ser vistas como se estivessem em uma situação em que as possibilidades de sucesso são inexistentes, porém estas firmas possuem *características próprias que constituem verdadeiros desafios, e as soluções nem sempre ocorrem com facilidade*, Lerner (1996: 153).

As dificuldades, segundo este autor, presentes e comuns a estas empresas são apontadas a seguir: recursos humanos com qualificação inadequada, quadro de pessoal com tamanho incompatível às necessidades, falta de objetivos quantificáveis, ausência de planos e regras, e presença marcante da *intenção, do empirismo e da improvisação*.

Outro aspecto a ser observado, além dos relacionados às dificuldades na gestão, refere-se ao surpreendente número de empresas familiares no mundo. De acordo com o Instituto de Desenvolvimento Administrativo (IMD), de Lausane, (apud *The Economist*, 1994: 73) *Cerca de 99% das companhias da Itália são empresas familiares...* Esse

Instituto apresenta outras estimativas para a participação das empresas familiares na Europa: Portugal 70%, Inglaterra 75%, Espanha 80%, Suíça 85-90%, e Suécia 90%.¹

Para o Small Business Administration (SBA, 1996), aproximadamente um terço das quinhentas maiores empresas norte-americanas é controlado por pelo menos uma família e, dentro das quinze milhões de empresas existentes, treze milhões e meio (90% do total) são controladas ou geridas por famílias (Lea, 1991; Ribeiro, 1993).

No Brasil, tal cenário não é diferente. De acordo com Kanitz & Kanitz (1978), Netz (1992) e Neto Sorima (1997), 99% das empresas brasileiras são familiares². Bernhoeft (1996) mostra que, dos 300 maiores grupos privados do Brasil, a maior parte é controlada por famílias. Concordando com este dado, Trevisani (1997) apresenta a informação de que 90% dos grupos privados *são administrados por membros da família controladora*. Estes números mostram a importância do tema na economia nacional e ratificam a preocupação tanto dos dirigentes quanto dos especialistas (aqui entendidos como acadêmicos e consultores) em estudá-lo.

Voltando-se para a conceituação da empresa familiar, são apresentadas as suas características Bernhoeft (1989):

- Forte valorização da confiança mútua, independente de vínculos familiares (exemplos são os “velhos de casa” ou “ainda os que começaram com o velho”).
- Laços afetivos extremamente fortes influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da organização.
- Valorização da antiguidade como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência.
- Exigência de dedicação (“vestir a camisa”), caracterizada por atitudes tais como não ter horário para sair, levar trabalho para casa, dispor dos fins-de-semana para convivência com pessoas do trabalho, etc.
- Postura de austeridade, seja na forma de vestir, seja na administração dos gastos.
- Expectativa de alta fidelidade, manifestada através de comportamentos como não ter outras atividades profissionais não relacionadas com a vida da empresa.
- Dificuldades na separação entre o que é emocional e racional, tendendo mais para o emocional.
- Jogos de poder, onde, muitas vezes, mais vale a habilidade política do que a capacidade administrativa.

Conforme Lodi (apud Leone, 1992: 85), à conceituação da firma familiar: *é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador*.

Complementando a compreensão dessas organizações, através de experiências externas à empresa brasileira, traz-se à tona o trabalho de Donnelley (1967: 161-162), que em seu clássico estudo considerou familiar a empresa *que tenha estado ligada a uma família pelo menos durante duas gerações e com ligações familiares que exerçam influência sobre as diretrizes empresariais, os interesses e objetivos da família*.

Leone (1992), no sentido de caracterizar a empresa familiar, passa a informação de que esta deve possuir determinadas marcas, a fim de ser chamada como tal: o seu início deve ter tido um ponto de partida em um membro da família; os familiares devem estar presentes na direção e possuírem um vínculo com a propriedade; os valores do fundador ou da família devem estar identificados com os da firma e a sucessão deve *estar ligada ao fator hereditário*.

Lea (1991: 05) responde à questão do que vem a ser a empresa familiar, delineando-a como aquela que *é totalmente ou na sua maior parte controlada por uma pessoa ou pelos membros de uma família*. A característica para esta organização focaliza o fato desta pertencer e ser gerida por uma família, que a comanda, ou sofrer um outro tipo de controle pela família detentora da firma. A empresa familiar pode ser dirigida pelo fundador, por seus filhos, netos ou outros membros da família.

Para este trabalho, tomou-se como base o conceito de Lourenzo (1999): empresa familiar é a organização em que tanto a gestão administrativa quanto a propriedade são controladas, na sua maior parte, por uma ou mais famílias, e dois ou mais membros da família participam da força de trabalho, principalmente os integrantes da diretoria.

Notas

¹ Com relação a coleta de dados, o IMD *...considera empresas familiares as que pertencem ou são controladas por uma ou duas famílias*.

² Nesta divulgação, Neto Sorima (1997) comenta que *de cada 100 empresas brasileiras, 99 são familiares e utiliza o conceito de que têm o patrimônio sob o controle de um ou mais membros de uma mesma família*.

A Sucessão Empresarial

Uma das principais dificuldades encontradas pela empresa familiar, no que tange a sua sobrevivência no longo prazo, é a transferência do poder do fundador para seus possíveis sucessores. E esta não pode ser encarada através de critérios totalmente objetivos, pois o processo sucessório é permeado por problemas comportamentais enraizados nos conflitos entre os membros da família (Barnes & Hershon, 1976; Bernhoeft, 1989; Lodi, 1987; Lodi, 1989; Marins Filho, 1987; e Srebrow, 1996).

Voltando-se à questão da sucessão para as firmas de pequeno e médio porte, Leone (1992: 86) diz que estas são as mais expostas, *pois devem alcançar simultaneamente a transmissão do capital e a do poder. As grandes empresas, por terem seu capital no mercado financeiro e por serem seus executivos profissionais contratados, alcançam essas transmissões mais facilmente.*

Esse ponto na vida da empresa familiar, mesmo sendo carregado de problemas, pode transformar-se em uma alavanca direcionadora, devendo então ser trabalhada para a criação da possibilidade da continuidade da firma, pois como Barnes & Hershon (1976: 42) citam: *... uma transição familiar bem sucedida pode significar um novo começo para a empresa.* Somando-se com Lansberg (1997), menciona-se que mesmo empresas bem posicionadas estrategicamente podem desaparecer tendo como motivo a ausência de um planejamento sucessório adequado às necessidades. Na linha da necessidade de ter-se um planejamento para a sucessão, encontra-se em Ventura (in Cortese et alli 1993:117 e 120) a observação para este tipo de situação, onde *Só um processo de sucessão muito bem planejado e conduzido pode garantir a transferência de uma empresa para os sucessores /herdeiros de um acionista... O processo de sucessão na empresa familiar é sempre arriscado e pode ser um período muito confuso e complexo na vida de um acionista, tanto em termos financeiros quanto emocionais. É durante este processo que as empresas familiares correm alto risco de sobrevivência sendo muitas delas vendidas ou fechadas por herdeiros. Sem sombra de dúvidas, processos de sucessão sem planejamento e mal conduzidos, são os principais responsáveis pela vida curta das empresas familiares.*

A sucessão vista como um processo tem uma amplitude grande, em nível de tempo, e não está relacionada apenas com a fase em que ocorre a transição do poder de fato e de direito do fundador para o sucessor, mas ela tem início desde a juventude dos herdeiros que recebem informações e tratamentos tais que no futuro terão implicações para a troca do poder (Bernhoeft, 1989 e Lodi, 1987).

Para Leone (1992: 85), a sucessão pode ser definida como *o rito de transferência do poder e do capital entre a atual geração dirigente e a que virá a dirigir.* Também com o objetivo da discussão do conceito da sucessão, volta-se para o Small Business Administration (SBA, 1996), em que a sucessão é considerada a passagem da liderança para a geração posterior, destacando-se que esta é um processo e não apenas um único evento.

Com relação à dificuldade da realização da sucessão, uma lista de motivos para a ausência de uma solução pode ser indicada:

divergências entre sócios; número excessivo de sucessores; falta de uma liderança natural ou bem aceita entre os possíveis sucessores; desinteresse dos sucessores pelo negócio; diferenças muito marcantes na participação acionária entre os sócios e, portanto, os sucessores; o fundador encarar a empresa apenas como uma forma de gerar segurança para os filhos; divergências familiares muito marcantes; insegurança dos funcionários da empresa quanto ao seu futuro, por falta de uma orientação estratégica e operacional e insatisfação ou desinteresse pessoal do fundador com relação ao seu futuro, da empresa e dos familiares (Bernhoeft, 1989).

Dentre as dificuldades observadas pelo SBA (1996) como razões básicas para a não-existência de uma sucessão bem-sucedida para a próxima geração, pode-se citar: *falta de planejamento e falta de viabilidade do negócio.*

Destacando-se dentro deste artigo as dificuldades em relação à fase de sucessão, deve ser observada a pesquisa realizada por Scheffer (1995), na qual são feitas avaliações no que tange aos obstáculos do processo sucessório e às principais ações preventivas. Foram identificados fatores que dificultam a sucessão e os três principais são: *visão diferenciada do negócio entre o sucedido e sucessor, rivalidade entre familiares pela posse do controle familiar e despreparo da família para o entendimento do processo sucessório.*

A sucessão na empresa familiar como transferência possui dois aspectos importantes e que se relacionam com o seu resultado: *a importância do aspecto preventivo e a atitude do empresário frente à sucessão.* Com relação à atitude do empresário, este fica de frente a vários pontos existenciais: *o sucesso empresarial; a razão profissional de*

viver; a mudança no estilo de vida ou aposentadoria. Somado a estes pontos existenciais, deve ser destacada a importância da influência do dirigente (líder), no sentido deste estabelecer as diretrizes estratégicas de funcionamento da firma e as suas prioridades. *A habilidade administrativa pessoal do líder (visão de futuro, solução de problemas, novos negócios), seu estilo de liderança e suas motivações, seu comportamento e preparo para transições e mudanças são essenciais para que o processo de sucessão seja bem conduzido* (Mello, 1995: 68-70).

Na mesma linha de discussão, inclina-se agora para a variável planejamento preventivo, que é conceituado como *um processo através do qual a família e a empresa como um todo podem pensar o seu futuro*. De acordo com Mello (1995: 69), este plano inclui etapas sobre:

a participação da família na empresa, planejamento estratégico para a família e a empresa, para o desenvolvimento de liderança dos sucessores, para o futuro do patrimônio em relação ao proprietário (promovendo sua segurança vitalícia), e os sucessores (divisão da propriedade da empresa, administração dos negócios, controle do processo decisório), e um programa planejado de desligamento gradual do líder de seu desenvolvimento ativo nas operações da empresa.

Com relação aos comentários feitos, pode-se perceber nitidamente a importância do planejamento sucessório para que se possa ter um resultado favorável em relação à sucessão, muito embora o planejamento não possa ser tido como uma ferramenta à prova de todos os problemas, pois os de ordem comportamental são, muitas vezes, imprevisíveis.

Outra reflexão em relação ao resultado do planejamento da sucessão é que se por um lado ele não pode garantir um final bem-sucedido, por outro ele cria um clima mais propício para o bom encaminhamento do processo em razão de conseguir antever possíveis problemas e, com estes, as alternativas de solução.

Para este trabalho, resgata-se o conceito de sucessão utilizado para a realização da pesquisa: a transferência (redistribuição) do poder ligado à geração presente (dirigente e controladora da empresa) para a futura geração constituída dos herdeiros (parentes legalmente reconhecidos como herdeiros) Lourenzo (1999).

Metodologia da pesquisa

Neste artigo, foi enfocada apenas a questão da sucessão empresarial, muito embora faça parte de uma pesquisa cujo escopo previu-se também o aspecto do processo de profissionalização. Como objetivo central procurou-se levantar as dificuldades que as empresas familiares enfrentam neste processo. Desdobrando-se este objetivo, procurou-se responder à seguinte questão: Quais são as características encontradas nas empresas familiares?

A quantidade de pesquisas para este campo ainda é escassa, resultando em um baixo número de informações provenientes de trabalhos científicos. Este fato mostra um enorme espaço para novos projetos de pesquisa, mas também indica um posicionamento para a abordagem da pesquisa: **exploratória**.

A amostra avaliada foi retirada da população de firmas familiares, que é estimada em 90% do total de empresas privadas existentes no país. Dentro desse segmento de organizações, focalizou-se o universo de empresas de pequeno porte³, uma vez que há escassez de trabalhos científicos para estas firmas em relação ao tema desta pesquisa e também pelo significativo papel que elas representam. A área coberta por esta pesquisa foi a região metropolitana de São Paulo. Nesta área, trabalhou-se tanto a cidade de São Paulo quanto a região do ABCD.

O tipo de estudo empreendido foi realizado com base em uma amostra não-probabilística. Percebe-se que esta opção criou uma limitação na medida em que não se pode fazer generalizações para a população trabalhada em razão do conjunto dos respondentes não representar quantitativamente o universo das empresas familiares de

³ A classificação das empresas segundo o seu porte varia muito em relação a cada autor - Kruglianskas (1996). Destaca-se o trabalho de Christensen (1976), que mostra a possibilidade de entender as pequenas empresas em função de suas características estruturais e de direção. Neste trabalho, o critério de seleção das empresas terá como base a classificação do SEBRAE (1992), embora deva ser observado que organizações menores em termos de empregados também serão consideradas como objetos de estudo, ou seja, as microempresas (independentemente do seu Estatuto): **pequena empresa/indústria: de 20 até 99 empregados e pequena empresa/comércio e serviços: de 10 até 49 empregados**.

A escolha pelo número de empregados, como critério quantitativo, é o mais utilizado, sobretudo para fins estatísticos, conforme Gonçalves & Koprowski (1995, p. 35); muito embora não exista consenso para seu uso, Chér (1990, p. 17).

pequeno porte estabelecidas na grande São Paulo⁴. A amostra foi constituída por 10 empresas familiares de pequeno porte localizadas na grande São Paulo, que estivessem fazendo a troca do comando da primeira para a segunda geração ou que a tivessem efetuado em um período muito recente (até quatro anos), e representada por 20 respondentes (10 fundadores e 10 sucessores).

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas pessoais, acompanhadas de um questionário estruturado por questões abertas e fechadas⁵. Uma limitação quanto aos respondentes relaciona-se ao fato de não se ter contado importantes agentes externos e internos ligados à organização, como: funcionários, clientes, fornecedores e familiares não-participantes diretamente da gestão.

O questionário foi um instrumento de apoio importante para a realização das entrevistas no sentido de ter orientado o momento da coleta dos dados junto aos entrevistados. O objetivo da pesquisa orientou a elaboração do instrumento, o qual foi constituído de questões focalizadas para: as dificuldades enfrentadas pelas empresas familiares; treinamento e preparo dos sucessores; interferências no processo sucessório por parte dos funcionários, clientes, fornecedores e familiares não-participantes da gestão; existência e causas de conflitos na relação empresa-família, etc.

Para a análise dos resultados, duas observações importantes são apresentadas:

- Primeira: A pesquisa teve como posicionamento de abordagem o caráter exploratório. Justifica-se, portanto, o fato de não se ter utilizado técnicas mais avançadas para o tratamento estatístico dos dados.
- Segunda: Como foram ouvidas 20 pessoas, em 10 empresas, tem-se o que é convencionado chamar de pequena amostra.

Apresentação e Análise dos dados coletados

Nesta parte, são apresentados e analisados os dados coletados na pesquisa de campo realizada com empresas familiares de pequeno porte.

Descrição geral das empresas

A amostra é composta por 10 empresas dos três setores do mercado, sendo 5 empresas do comércio, 4 empresas de serviços, e 1 empresa da indústria.

As empresas em questão têm em seu comando pessoas da primeira ou da segunda geração da família, sendo a amostra selecionada composta por 5 empresas na primeira geração e 5 empresas na segunda. A maior parte das empresas entrevistadas, 9 casos, tem a sua propriedade centralizada em apenas uma família, enquanto somente uma tem a sua propriedade vinculada a duas famílias.

Perfil dos respondentes

Os fundadores têm idade entre 51 e 60 anos de forma predominante (7 respondentes), dois acima de 61 anos e 1 entre 40 e 50 anos. Os sucessores têm idade compreendida entre 20 e 40 anos na maior parte (8) e dois têm acima de 40 anos. Esta relação mostra que os fundadores já estão em fase de ou já passaram o bastão do poder para a geração seguinte. Os sucessores também estão na fase ou faixa etária mais apropriada para receber a direção, pois estão com idade entre 31 e 40 anos (4 respondentes).

Em relação à escolaridade, 9 dos 10 sucessores possuem nível superior e 1, somente o primeiro grau. Os fundadores têm a sua escolaridade mais diversificada, pois com curso superior são 4, com segundo grau, 3 e somente com o primeiro grau, 3 respondentes.

⁴ Com relação aos métodos não-probabilísticos, Martins (1994) indica que nestas amostragens há uma escolha deliberada dos elementos da amostra. Não é possível generalizar os resultados das pesquisas para a população, pois as amostras não-probabilísticas não garantem a representatividade da população

⁵ O questionário e a entrevista estruturada podem ser encarados como técnicas distintas, de acordo com Gil (1994), mas muito próximas quando a estrutura é baseada em respostas previamente estabelecidas. Não é foco deste trabalho discutir esta reflexão quanto à conceituação, portanto adota-se para essa combinação de técnicas: questionário por contato direto (Gil, 1994).

Características de empresa familiar

Este é um assunto importante, pois as organizações chamadas de familiares não podem ser definidas com um único conceito, mas com um conjunto de características que a indicam como tal. Estas características são apresentadas na tabela abaixo:

Tabela 1 - Características de empresa familiar

Características	Fundadores n	Sucessores n
<i>a= Confiança mútua entre os participantes da empresa</i>	2	2
<i>b= Fatores emocionais interferem no comportamento e nas decisões da empresa</i>	2	4
<i>c= Exigência de dedicação por parte dos funcionários (“vestir a camisa”).</i>	1	1
<i>d= Dificuldade em separar a família da empresa</i>	-	2
<i>e= O sucessor provavelmente pertence à família</i>	1	-
<i>f= Os valores da empresa identificam-se com os da família</i>	1	1
<i>g= A posição de um membro da família na empresa, reflete a sua situação familiar</i>	1	-
<i>h= Dedicação e lealdade do funcionário, como critérios para a sua permanência, remuneração ou promoção na empresa</i>	-	-
<i>i= Dificuldade na descentralização do poder</i>	2	-
<i>j= A seleção dos empregados e a escolha do sucessor usam os mesmos critérios: perfil parecido com o do dirigente (fundador).</i>	-	-
<i>k= Existência de conflitos entre os familiares</i>	-	-

As duas primeiras características apresentadas, tiveram maior concordância entre as respostas dos fundadores e dos sucessores, **fatores emocionais interferem no comportamento e nas decisões da empresa e confiança mútua entre os participantes da empresa**. Estas características demonstram bem a empresa familiar, tendo a primeira relação direta com a interdependência entre os sistemas família e empresa. As decisões com base nas emoções são predominantes, pois as soluções aos problemas da empresa deverão atender também as necessidades da família, por exemplo. Com relação à confiança mútua entre os participantes, esta talvez seja uma das principais razões para que se mantenham relacionamentos profissionais com familiares, pois, em princípio, as pessoas para trabalharem na empresa devem passar confiança para que não se tenha problemas de qualquer origem.

Além destas características, os fundadores destacaram também a **dificuldade na descentralização do poder**. A percepção desta característica como uma dificuldade é importante, pois como os próprios fundadores estão percebendo, isto pode ser um entrave no desenvolvimento do negócio, além de ser uma característica das empresas familiares.

Na visão dos sucessores, a **dificuldade em separar a família da empresa** é mencionada com igual ênfase. Esta não é mencionada por nenhum fundador, o que sugere, por um lado, ser uma preocupação dos sucessores em iniciar um processo de profissionalização administrativa e, por outro, na visão dos fundadores, ser tão forte esta ligação que não conseguem destacá-la, considerando essa característica como sendo intrínseca ao negócio.

Preocupação do fundador com a sucessão

Com relação a esse ponto, nota-se que dos 10 sucessores, 7 afirmam que o fundador se preocupa com a sucessão, 2 dizem que o fundador já considerou algumas vezes a sucessão e 1 acredita que ele não se preocupa. Quando visto pelo lado do fundador, 5 respondentes se preocupam com a sucessão, enquanto a outra metade não se preocupa.

Este fato mostra uma divergência de opiniões onde os fundadores provavelmente escondem esta preocupação para que não tenham de tomar uma atitude objetiva com relação à sucessão. Os fundadores que responderam não se preocupar com a sucessão, argumentaram, justificando sua resposta, que não há com o que se preocupar, que o processo seria natural, sem maiores problemas. Em virtude do estilo gerencial dos fundadores, alguns deles podem estar considerando não haver problemas para eles mesmos, pois eles apenas deixariam o comando e o sucessor “que se vire”. Os sucessores afirmaram perceber algum tipo de preocupação dos fundadores para a condução do processo, preocupação esta apresentada de forma indireta, em que o fundador demonstra a sua

vontade de ver os sucessores trabalhando na empresa, sugerindo a sua presença nos negócios, em meio de conversas sem nenhuma ação concreta. Os fundadores também comentaram usar este tipo de abordagem com os filhos.

Dificuldades para a realização da sucessão

As dificuldades encontradas para a realização da sucessão, segundo a perspectiva dos fundadores e sucessores, são apresentadas na tabela:

Tabela 2 - Dificuldades para a realização da sucessão

Dificuldades	Fundadores	Sucessores
	n	n
<i>Incompatibilidade na visão estratégica entre sucessores e fundador</i>	3	7
<i>Conflitos familiares</i>	4	3
<i>Resistência do fundador em se afastar do comando</i>	2	2
<i>Falta de um planejamento da sucessão</i>	8	7
<i>Interferência dos clientes, fornecedores ou empregados antigos</i>	-	-
<i>Falta de apoio do sucedido na troca do comando</i>	-	2
<i>Centralização do poder pelo fundador</i>	6	4
<i>Sucessores sem vocação ou com falta de interesse pelo negócio</i>	4	1
<i>Outras: falta de preparo dos sucessores</i>	1	-
<i>clientes só falam com um sucessor</i>	-	1
<i>falta de preparação do sucessor</i>	-	1

Esse quadro de dificuldades pode ser desenhado da seguinte forma:

- fundadores: falta de um planejamento para a sucessão (8); centralização do poder pelo fundador (6); sucessores sem vocação ou com falta de interesse pelo negócio (4) e conflitos familiares (4);
- sucessores: falta de um planejamento da sucessão (7); incompatibilidade na visão estratégica entre sucessores e fundador (7); centralização do poder pelo fundador (4) e conflitos familiares (3).

A falta de planejamento da sucessão aparece com alta incidência tanto para os fundadores quanto para os sucessores. Esta é aparentemente a maior dificuldade para a realização da sucessão segundo o conjunto das visões dos respondentes.

Nota-se que a falta de conhecimentos (conforme relatado) para a elaboração de um planejamento e a resistência dos fundadores são grandes inibidores para que esta dificuldade seja resolvida. A falta de conhecimentos foi mais reforçada pelos fundadores, enquanto a resistência em elaborar um planejamento foi muito comentada pelos sucessores. Os sucessores reclamaram a falta de uma atuação significativa dos fundadores a favor da realização da sucessão ainda em sua gestão.

Com relação à perspectiva dos sucessores, uma outra dificuldade presente de maneira marcante é a incompatibilidade na visão estratégica entre sucessores e fundador. Esta dificuldade provavelmente relaciona-se às diferentes formas de gestão e formulação de estratégias que as duas gerações adotam para o comando da empresa: os fundadores mais ligados à manutenção da situação, enquanto, por outro lado, os sucessores tentam inovar as práticas administrativas de gerenciamento. Esta divergência de pensamento pode ser boa para a empresa, quando existe uma cumplicidade de ambos, fundadores e sucessores, quanto ao desejo da continuidade da empresa, pois o pensamento 'novo' do sucessor pode dar uma vida nova à empresa, especialmente se ela se encontra em um estágio avançado de seu ciclo de vida.

Pelo lado dos fundadores, a segunda dificuldade mais indicada é a centralização do poder por parte deles. Este fato está em harmonia quando da análise das características da empresa familiar na medida em que os fundadores indicaram a dificuldade em descentralizar o poder. Esta dificuldade pode estar ligada à relação de criador e criatura, em que o sucedido tem resistência em deixar a empresa para ser dirigida por outro, mesmo que este seja seu filho. Deve ser observado que pelo menos os fundadores têm conhecimento desta centralização o que já é um grande passo em direção à conclusão da sucessão da melhor maneira possível.

Considerações finais

A pesquisa realizada forneceu valiosas informações sobre a condução das empresas familiares em torno de uma grande preocupação: a sucessão empresarial.

A sucessão na empresa familiar é uma das mais difíceis tarefas em seu ciclo de desenvolvimento e vários são os agentes que interferem, como: clientes, família, fornecedores, empregados, sucessores e fundadores. Essa diversidade de agentes cria um grande número de situações e alternativas para a melhor realização do processo.

Dentro desse quadro, que é muito difícil de ser superado, existe uma variedade de dificuldades. De acordo com esta pesquisa pode-se concluir como principais dificuldades, e para visões separadas entre fundadores e sucessores, dentro desse conjunto de empresas, que elas são as seguintes:

- falta de um planejamento da sucessão (8 fundadores e 7 sucessores),
- incompatibilidade na visão estratégica entre sucessores e fundador (segundo 7 sucessores) e
- centralização do poder pelo fundador (segundo 6 fundadores).

De uma maneira geral, pode-se concluir, em função das empresas familiares estudadas neste trabalho, que elas:

- pretendem ficar com o controle e a propriedade na família,
- não possuem uma única característica que possa defini-las,
- têm conflitos entre os familiares,
- não planejam a sucessão,
- percebem que a sua maior dificuldade para a sucessão é a falta de planejamento.

Bibliografia

- BARNES, L.B. & HERSON, S.A. *Transferindo o poder em empresas familiares* Biblioteca Harvard, 1976.
- BERNHOFER, R. *Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. São Paulo, Nobel, 1989.
- _____. Uma questão de família. São Paulo, *Revista SER HUMANO*, abril, 1996.
- BETHLEM, A.S. A empresa familiar: oportunidades para pesquisa. São Paulo: *Revista de Administração*, Fundação Instituto de Administração - RAUSP, outubro/dezembro 1994.
- CHÉR, R., *A gerência das pequenas e médias empresas* São Paulo: Maltese, 1990.
- CHRISTENSEN, C.R. *La sucesión en la dirección de pequeñas empresas* Barcelona: Editorial Labor, 1976.
- CORTESE, A.C. et al. *Patrimônio e sucessão: como garantir os herdeiros e os negócios*. São Paulo: Maltese, 1993.
- DE BORTOLI NETO, A. *Tipologia de problemas das pequenas e médias empresas* São Paulo, 1980 Dissertação apresentada à Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo.
- DONNELLEY, R.G. A empresa familiar. *Revista de Administração de Empresas* Fundação Getúlio Vargas, v.7, n.23, Junho, 1967.
- GIL, A.C. *Métodos e técnicas de pesquisa social* São Paulo: Atlas, 1995.
- GONÇALVES, A., KOPROWSKI, S.O. *Pequena empresa do Brasil* São Paulo: EDUSP, 1995.
- GUTIERREZ, L.H.S. O clima organizacional em uma empresa familiar. São Paulo, *Revista de Administração*, Fundação Instituto de Administração, abril/junho de 1987.
- HODGETTS, R.M., KURATKO, D.F. *Effective small business management* Florida: HBJ, 1992.
- KANITZ & KANITZ, S.C. *A relação pai e filho nas empresas familiares* São Paulo: Revista de Administração FEA – USP, jan/mar, 1978.
- KRUGLIANSKAS, I. Technological function in small manufacturing firms. in Proceedings of the fourth international conference on management of technology, Miami, 1994 in KRUGLIANSKAS, I. Tornando a pequena e média empresa competitiva. São Paulo: Editora IEGE, 1996.
- LANSBERG, I. Parente nem sempre é serpente. *Exame*, n.8, p. 103, Abril de 1997.

- LEA, J.W. *Keeping it in the family* – successful succession of the family business. New York: John Wiley & Sons, 1991.
- LEONE, N.M.C.P.G. A sucessão em pequena e média empresa comercial na região de João Pessoa. *Revista de Administração*, Fundação Instituto de Administração – RAUSP, v.27, n.3, p84-91, julho/setembro, 1992.
- LEONE, N.M.C.P.G.; SILVA, A.B., FERNANDES, C.B. Sucessão: como transformar o duelo em dueto. *Revista de Administração*, Fundação Instituto de Administração – RAUSP, v.31, n.3, julho/setembro, 1996.
- LERNER, W. *Organização participativa*. São Paulo: Atlas, 1996.
- LOURENZO MOREIRA JR. A, *Programas de profissionalização e sucessão: um estudo em empresas familiares de pequeno porte de São Paulo*. São Paulo, 1999. Dissertação apresentada à Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo.
- LODI, J.B. *O fortalecimento da empresa familiar*. São Paulo: Pioneira, 1989.
- _____. *Sucessão e conflito na empresa familiar*. São Paulo: Pioneira, 1987.
- MARINS FILHO, L.A. *Socorro tenho um sócio*. São Paulo: Editora Harbra, 1987.
- MARTINS, G. A. *Manual para elaboração de monografias e dissertações*. São Paulo: Atlas, 1994.
- MELLO, D.N. A sucessão na empresa familiar. V.2, N.2, P.68-70, *Revista da economia & empresa* - Universidade Mackenzie, 1995.
- NETO Sorima, J. Mais uma que vai embora. *Revista Veja*, ano 30 n. 18, 07/05/97.
- NETZ, C. O patinho feio pode ser um belo cisne. *Exame*, v.24, n.6, p.52-58, mar. 1992.
- PROCIANOY, J.L. O processo sucessório e a abertura de capital nas empresas brasileiras: objetivos conflitantes. *Revista de Administração de Empresas* Fundação Getúlio Vargas, Julho/Agosto, 1994.
- RIBEIRO, C.R.M. *A empresa holística*. Rio de Janeiro: Vozes, 1993.
- SBA. Transferring management in the family-owned business. www.sbaonline.sba.gov, 08/22/96.
- SCHEFFER, A.B.B. Fatores dificultantes e facilitadores ao processo de sucessão familiar. *Revista de administração*, Fundação Instituto de Administração – RAUSP, v.30, n.3 – julho/setembro 1995.
- SILVA, S.F. A tomada de decisão na empresa familiar do Rio Grande do Norte: análise de alguns fatores influentes. VII Reunião Anpad, 1984.
- SREBROW, C. Desafios de la empresa familiar. *Marca líquida* n. 51, novembro de 1996.
- TREVISANI JÚNIOR, P. Sucessão: a família tem que se organizar. *Superhiper*, Setembro, 1997.