

**Sucessão em Empresas Familiares:
Análise Comparativa de Dois Estudos em Organizações Gaúchas**

Gisele Mirian Alves de Santana - gimiriam@ig.com.br, Graduanda em Administração.
Renata Romagnoli Costa - renata.rcosta@ig.com.br, Graduanda em Administração.
Andressa de Fraia Prado - andressa.fraia@csn.com.br, Graduanda em Administração.
Victor Hugo de Freitas Candelaria - vhfc82@pop.com.br, Graduando em Administração.
Luciel Henrique de Oliveira – luciel@mackenzie.com.br, Doutor em Administração

Universidade Presbiteriana Mackenzie – FCECA
FCECA – Faculdade de Ciências Econômicas, Contábeis e Administrativas
Rua Maria Borba, 40 – Consolação. CEP: 01221-040 - São Paulo - SP
11 3236-8825 “ Fax: 11 3236-8816 Cel. 11 9338-0342

Resumo

O presente artigo tem como objetivo comparar como se deu o gerenciamento da transição em dois estudos, realizados com pequenas e médias empresas do Estado do Rio Grande do Sul, por meio do confrontamento dos seus resultados. O gerenciamento da transição está intimamente relacionado à sucessão nas organizações. Nas empresas familiares, este fenômeno assume grande complexidade, visto os conflitos de interesses interligados a sentimentos presentes no contexto familiar. Como ocorre a sucessão nas empresas familiares? Quais os principais desafios enfrentados pelas gerações que se sucedem no comando da empresa? O estudo sobre o tema adquire considerável importância, já que a sucessão em empresas familiares constitui fator chave para a sua continuidade. Os estudos comparados focam-se na sucessão das empresas familiares e foram fundamentados em sólida base teórica e metodologia bem definida. Deste modo, foi possível constatar vários pontos em comum nos resultados de ambos os estudos, o que demonstrou uma realidade semelhante no conjunto total das amostras pesquisadas e permitiu listar os principais desafios enfrentados pelas gerações que se sucedem.

Palavras-Chave: Recursos Humanos, sucessão, empresa familiar, gerenciamento da transição

Sucessão em Empresas Familiares: Análise Comparativa de Dois Estudos em Organizações Gaúchas

1. Introdução

A empresa familiar é uma instituição notoriamente presente no mundo. No Brasil, esse fenômeno não é diferente, visto seu passado histórico intimamente relacionado a inúmeros casos de empreendedores e suas famílias, principalmente imigrantes que, ao longo dos séculos, deram origem às empresas familiares.

Sob o ponto de vista de Gersick et al. (1997), a sucessão em empresas familiares é um ponto crucial para a perpetuação das mesmas com o passar das gerações ou, com as palavras do autor “é o teste supremo da empresa familiar”. 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.

Como ocorre a sucessão nas empresas familiares? Quais os principais desafios enfrentados pelas gerações que se sucedem no comando da empresa?

Compreendendo que o grande desafio das empresas familiares reside na sucessão de líderes e com o intuito de contribuir para o desenvolvimento das pequenas e médias empresas familiares brasileiras, que representam as maiores geradoras de emprego do país e, ao mesmo tempo, auxiliar para o desenvolvimento de outros estudos, este artigo tem com o objetivo comparar como ocorreu o gerenciamento da transição em dois estudos que possuem como tema central à sucessão em empresas familiares: o de Silveira e Biehl (2001) e o de Scheffer (1993), ambos da região sul do país. Como objetivo secundário este trabalho buscou fazer uma revisão bibliográfica sobre os diferentes conceitos de empresa familiar e sobre a temática de seu processo sucessório.

2. Referencial Teórico

2.1. Conceito de Empresa Familiar

Diferentes autores expressam visões distintas e às vezes contraditórias sobre o conceito de empresa familiar. 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.

De uma maneira mais genérica, Oliveira (1999) caracteriza a empresa familiar como sendo aquela que transfere o poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias.

Gaj apud Scheffer (1993) é mais específico e conceitua as empresas familiares como empresas “de capital aberto ou fechado que foram iniciadas por um membro da família que as passou ou tem a intenção de passar a um herdeiro direto ou parente”.

Bernhoeft (1989,) caracteriza a empresa familiar brasileira através de algumas características essenciais. Destaca-se a forte valorização da confiança mútua, independente de vínculos familiares (exemplos são os “velos de casa” ou ainda “os que começaram com o velho”); os laços afetivos extremamente fortes influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da organização. Também se registra a valorização da antiguidade como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência. É comum a 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 de trabalho etc. Existe a expectativa de alta fidelidade manifestada através de comportamentos como não ter outras atividades

profissionais não relacionadas com a vida da empresa. São comuns dificuldades na separação entre o que é emocional e racional, tendendo mais para o emocional. Finalmente, se verificam os jogos de poder, onde muitas vezes mais vale a habilidade política do que a capacidade administrativa.

Bernhoeft (1989) afirma que a empresa familiar não é somente aquela que possui membros da família do fundador em sua estrutura. O autor também se refere como familiar à empresa baseada em relacionamentos que possuem a variável dedicação e tempo de empresa, por exemplo – a chamada “família organizacional”. O autor considera muito simplista conceituar a empresa familiar como sendo “aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios”. Para ele, a relação de confiança de um funcionário “velho de casa”, independente de vínculos familiares; e se os laços afetivos são fortes e influencia a cultura da organização, a empresa pode ser caracterizada como familiar. Bernhoeft (1989) considera que a diferença entre uma empresa profissional e familiar é o estilo como a empresa é administrada, e não no fato de o seu capital pertencer a uma ou mais famílias. Segundo o mesmo, a empresa familiar é um “ideal que deu certo”.

Com a dificuldade de se ter um consenso, Galgo e Vilela apud Gorgati (2000), acreditam que “não parece ser necessário que uma família possua capital majoritário para que, estando presente na administração, imprima as características mais marcantes da gestão familiar”.

Martins et al. (1999) conceitua a empresa familiar com base na relação entre propriedade e controle. Assim, a define como aquela em que um ou mais membros de uma família exerce(m) considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuir (irem) parcela expressiva da propriedade do capital. Existe estreita ou considerável relação entre propriedade e controle, sendo o controle é exercido justamente com base na propriedade.

Gracioso apud Martins et al. (1999) considera que a propriedade é insuficiente para definir a empresa familiar, sendo necessária à existência de uma estrutura gerencial onde a maioria dos cargos-chave é composta por membros da família proprietária.

Diferentemente, Donelley apud Bernhoeft (1998) conceitua a empresa familiar como aquela em que passou pelo processo de sucessão e está no mínimo na segunda geração. Além disso, a família tem uma estreita ligação com a política, os interesses e os objetivos da empresa. Portanto, não pode ser considerada empresa familiar a empresa de fundador sem herdeiros. Lodi apud Martins et al. (1999) concorda com Donnelly “ênfatizando que o nascimento da empresa familiar ocorre geralmente, com a segunda geração de dirigentes, porque o fundador pretende abrir caminho para eles ou os futuros sucessores precisam criar uma ideologia que justifique a sua ascensão ao poder”. Lodi (1998) acrescenta que para a empresa ser familiar, ela deve estar interligada ao fator hereditário, com um nome da família ou com a figura do fundador. Na geração do fundador, o mesmo autor caracteriza a empresa como pessoal e não familiar.

Bernhoeft (1989) mostra uma outra visão, pois acredita que vai além do parentesco envolvido para caracterizar a empresa como sendo familiar. Donelley apud Lodi (1998) afirma que não basta à família ser investidora da empresa para ela ser familiar, contrapondo-se a Barry apud Scheffer (1993), o qual acredita que se o controle acionário pertencer aos membros de uma única família, ela pode ser considerada familiar.

Os Quadros 1 e 2 trazem de forma sistematizada os diferentes conceitos de empresa familiar encontrados na literatura.

Quadro 1: O Conceito de empresa familiar na ótica de vários autores.

Autor e Ano	Conceito de Empresa Familiar
-------------	------------------------------

Barry apud Scheffer (1993)	“Empresa familiar é aquela empresa que tem seu controle acionário pertencente aos membros de uma única família”.
Bernhoeft (1989)	Este conceito de empresa familiar, para Bernhoeft, é exageradamente simplista: “é aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família; ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios”. O autor diz que o “aspecto familiar está muito mais relacionado ao estilo com que a empresa é administrada, do que somente ao fato de seu capital pertencer a uma ou mais famílias”.
Donnelley apud Bernhoeft (1989)	“Uma companhia é considerada empresa familiar, quando está perfeitamente identificada com uma família há pelo menos duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca na política geral da firma e nos interesses e objetivos da família”.
Gaj apud Scheffer (1993)	“São empresas com capital aberto ou fechado, que foram iniciadas por um membro da família, que passou ou tem a intenção de passar a um herdeiro direto ou parente por casamento”.
Galgo e Vilela apud Gorgati (1998)	“Empresa familiar está longe de ser um consenso. Não parece ser necessário que uma família possua capital majoritário para que, estando presente na administração do negócio, imprima as características mais marcantes da gestão familiar”.
Garcia (2001)	“Consideramos Empresa Familiar àquela que é controlada com uma ou mais famílias. O conceito que adotamos se baseia na idéia de propriedade, que é o que permite a uma família decidir os destinos dos negócios.”

Fonte: desenvolvido pelos autores a partir das referências citadas.

Quadro 2: O Conceito de empresa familiar na ótica de vários autores
(continuação do Quadro 1)

Autor e Ano	Conceito de Empresa Familiar
Gracioso Apud Martins et al. (1999)	“a propriedade não é suficiente para definir empresa familiar, sendo necessária, também, a existência de estrutura gerencial na qual a maioria dos cargos-chave é preenchida por membros da família proprietária.”
Lodi (1998)	“Empresa 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 de um fundador”. “O conceito de empresa familiar nasce geralmente com a segunda geração de dirigentes”. “Na geração do fundador a firma é quando muito pessoal e não familiar”.
Martins et al. (1999)	“(…) aquela em que um ou mais membros de uma família exerce(m) considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuir(irem) parcela expressiva da propriedade do capital. Existe estreita ou considerável relação entre propriedade e controle, sendo o controle é exercido justamente com base na propriedade”.
Oliveira (1999)	“Empresa familiar caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias”.
Vidigal (1996)	“A não ser criadas pelo governo, todas as empresas, na

	origem, tiveram um fundador ou um pequeno grupo de fundadores, que eram seus donos. As ações ou as cotas da empresa seriam provavelmente herdadas por seus filhos. Praticamente todas as empresas, portanto, foram origens.”
--	--

Fonte: desenvolvido pelos autores a partir das referências citadas.

2.2. Sucessão na Empresa Familiar

A sucessão é determinada em longo prazo pela maneira como 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 um fundamental é aquele em que a família se atenta a uma possível saída do fundador (LODI, 1998).

Lodi (1998) trata ainda a sucessão baseada no fundador da empresa, e destaca que a mesma não se resume em indicar um executivo, mas também considerar a sucessão inteligente e duradoura, a qual possa atingir a todos, conciliando os interesses pessoais. O autor destaca que toda crise sucessória está assentada num conflito entre pai e filho, onde os problemas de carreira do filho, de planejamento e de organização da firma, as decisões de novos produtos e investimentos servem de drama. O filho deve ter habilidade para aceitar a rivalidade do pai desenvolvendo a sua própria personalidade, seja perto ou longe da figura paterna. O pai deve ter consciência de quanto os seus problemas existenciais deformam a sua visão do filho, de quanto a sua necessidade de afirmação pode recrudescer a sua autocracia. Para este autor, todo fundador/pai é autocrata por definição.

Em matéria de formulação o melhor é começar o quanto antes, dez ou vinte anos antes da saída do fundador”(Lodi, 1998). O autor também afirma que não há idade para uma melhor saída dos presidentes, mas sim “quando se ainda está em pleno vigor físico e mental e enquanto se detém o controle”“.

Segundo Bernhoeft (1989), o processo de sucessão na empresa familiar é um assunto relevante e ao mesmo tempo delicado. Ele destaca que o processo sucessório “não pode ser tratado apenas sob os aspectos puramente lógicos da administração, pois envolve pontos afetivos e emocionais, relacionados com a própria estrutura familiar”.

Oliveira (1999) afirma que o processo sucessório é um dos momentos de maior importância para a otimização da continuidade da empresa e “se esse momento não apresentar os resultados esperados, a efetividade da empresa familiar pode estar bastante comprometida”.

Gersick et al (1997) reflete sobre a importância da sucessão nas empresas familiares: “o sucesso e a continuidade das empresas familiares são o sonho dourado para grande parte da população do mundo”.

Bernhoeft (1989) analisa a sucessão baseando-se em seis fatores, os quais ele considera os mais importantes que devem ser encarados para que o processo de sucessão não comprometa a sobrevivência da empresa: o sucedido, o sucessor, a organização, a família, o mercado e a comunidade.

Segundo Lansberg (1999), a jornada da sucessão inicia quando a geração que está no controle da empresa familiar começa a se preocupar com a transferência de controle e o gerenciamento das responsabilidades e termina quando essas pessoas passam totalmente o controle dos negócios para a próxima geração.

Oliveira (1999) identificou dois tipos de processo de sucessão nas empresas familiares: a sucessão familiar e a sucessão profissional. O autor pontua que a sucessão familiar é que tem recebido maior ênfase nas empresas familiares, mas deve-se considerar a sucessão profissional como em significativa evolução. O autor diz ainda que a análise do processo de sucessão deve ser feita de forma real, pois em muitos casos os executivos auto-

enganam-se, afirmando que seus herdeiros naturais são os melhores executivos que a empresa poderá ter em seu quadro de comando. Isso pode levar a empresa a uma turbulenta administração. Caso a incompetência do sucessor natural seja identificada, deve-se analisar a sucessão profissional.

Alguns aspectos devem ser levados em consideração na sucessão familiar, segundo Oliveira (1999): a realidade da família, quanto aos seus valores, crenças, atitudes e comportamentos pessoais; se os níveis de riqueza e poder se encontra acima das interações pessoais e familiares; se existe dicotomia entre empresa e família; como são tratados os “parentes agregados”, tais como genros e noras; como está a expectativa de vida dos membros mais influentes da família e a atuação do patriarca, e principalmente da matriarca da família.

A sucessão familiar apresenta algumas vantagens e desvantagens. Segundo Oliveira (1999), as vantagens seriam que o comando familiar teria continuidade, haveria um processo decisório ágil com elevado grau de flexibilidade para implementação das ações, os resultados atuais e futuros da empresa seriam otimizados havendo uma pessoa com interesse societário, o treinamento teria mais possibilidade de ser mais intenso e extenso além de ter um maior espírito de família. As desvantagens seriam uma possível disputa de poder entre membros da família e a existência de dificuldades em desempenhar diferentes papéis.

A sucessão profissional pode apresentar dois cenários: a empresa, com administração familiar, passa a ser administrada por profissionais contratados ou a empresa, já profissionalizada, troca um ou mais executivos (OLIVEIRA, 1999).

Como a sucessão familiar, a sucessão profissional apresenta vantagens e desvantagens: as vantagens seriam que a empresa tem maior facilidade de recrutamento e seleção de um executivo com perfil desejado além de ter uma maior flexibilidade para a alteração de executivos. O sucessor pode receber, de maneira mais rápida e efetiva, as experiências e os conhecimentos de um executivo profissional e ainda a empresa recebe novos estilos e filosofias de administração. As desvantagens seriam: a empresa receber e incorporar estilos e filosofias de administração que fogem da maneira de ser da empresa familiar além da maior possibilidade de perder o executivo (OLIVEIRA, 1999).

3) Metodologia

Este estudo tem como objetivo comparar, de forma genérica e qualitativa, os resultados de dois estudos que possuem como tema central “a sucessão em empresas familiares”. A análise proposta tem como enfoque o modo como se deu a gerenciamento da transição nas empresas pesquisadas em ambos os estudos, realizados com empresas do Estado do Rio Grande do Sul. Um dos estudos é o de Silveira e Biehl (2001), intitulado como “Análise de Ações no Processo Sucessório das Empresas Familiares”. As autoras realizaram uma pesquisa qualitativa em 10 empresas do setor de componentes para calçados da região do Vale dos Sinos/ RS e tiveram como objetivo “verificar as atitudes adotadas por famílias empresariais do Vale do Rio dos Sinos no plano sucessório de gestão”. O outro estudo realizado é o de Scheffer (1993), intitulado como “Sucessão em Empresas Familiares: Dificuldades e Ações Preventivas”. Esta autora realizou uma pesquisa quantitativa em 60 empresas, tendo como foco central à investigação das dificuldades enfrentados nos processos de sucessão em empresas familiares da região da Grande porto Alegre/ RS e identificar ações preventivas que permitam seu desenvolvimento mais eficaz. Os dados utilizados para este artigo são secundários e a pesquisa é do tipo exploratória, descritiva e analítica, apresentada na forma de estudo de múltiplos casos comparativos.

4) Apresentação das pesquisas e análise dos resultados

As tabelas 1 e 2 trazem a estrutura e os principais conceitos de ambos estudos sistematizados e comparados. Em primeiro lugar verificou-se que as metodologias foram semelhantes, ainda que com focos de análise diferentes: qualitativa para o estudo “A”, de Silveira e Biehl (2001) e quantitativa para o estudo “B”, de Scheffer (1993).

Tabela 1: Aspectos relevantes nos casos comparados.

ESTUDO “A” - SILVEIRA E BIEHL (2001)	ESTUDO “B” - SCHEFFER (1993)
METODODLOGIA	
<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa Qualitativa • Entrevista em profundidade, documental; entrevista com e sem a presença do entrevistador 	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa Quantitativa (uso do SPSS) • Entrevista sem a presença do entrevistador • Exploratória e descritiva
AMOSTRA	
<ul style="list-style-type: none"> • 10 empresas 	<ul style="list-style-type: none"> • 60 empresas
TÍTULO DO TRABALHO	
<ul style="list-style-type: none"> • “Análise de Ações no Processo Sucessório das Empresas Familiares” 	<ul style="list-style-type: none"> • “Sucessão em Empresas Familiares: dificuldades e ações preventivas”
OBJETIVOS DO ESTUDO	
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar as atitudes adotadas por famílias empresariais no plano sucessório de gestão 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigar as dificuldades enfrentadas nos processos de sucessão e identificar ações preventivas que permitam seu desenvolvimento mais eficaz
ENTREVISTADOS	
<ul style="list-style-type: none"> • fundadores • herdeiros 	<ul style="list-style-type: none"> • sucedidos • sucessores • profissionais

Fonte: Desenvolvido pelos autores a partir de Silveira e Biehl (2001) e Scheffer (1993)

As amostras de ambos os estudos foram compostas, em sua maioria, por empresas da segunda geração, o que, de acordo com Scheffer (1993), demonstra “que realmente são poucas as empresas que passam de sua segunda geração”. Dados apresentados por um dossiê organizado pela revista HSM Management (2003) confirmam este fato. Segundo o estudo, de cada 100 empresas familiares, somente 30 sobrevivem à segunda geração, 15 resistem a terceira e, no máximo 4 superam a quarta.

O estudo “A” considerou uma amostra de 10 empresas, enquanto o estudo “B”, considerou 60 empresas, conforme a Tabela 1. No entanto, o grau de profundidade do estudo “A” parece ter sido bem maior.

Outro fato interessante é que, em ambos os estudos, a maioria dos sucessores possuíam nível de escolaridade mais elevado que os sucedidos ou fundadores. Este fato concorda com a visão de Garcia apud Silveira e Biehl (2001), sobre a formação escolar dos fundadores de empresas familiares, “que por começarem a trabalhar muito cedo, na maioria das vezes, têm formação incompleta ou deficiente, mas que apesar de não terem grandes conhecimentos em administração, conduzem os seus empreendimentos com muita competência”.

Tabela 2: Aspectos relevantes nos casos comparados.

(Continuação da Tabela 1)

ESTUDO “A” - SILVEIRA E BIEHL (2001)	ESTUDO “B” - SCHEFFER (1993)
GERAÇÃO	
<ul style="list-style-type: none"> • Maioria de 2º geração 	<ul style="list-style-type: none"> • Maioria de 2º geração
CONCEITO UTILIZADO	
<ul style="list-style-type: none"> • Donnelley apud Bernhoeft (1989) e Lodi (1998) 	<ul style="list-style-type: none"> • Garcia (2001)
RAMO DE ATIVIDADE	

<ul style="list-style-type: none"> • Indústrias de componentes de calçados 	<ul style="list-style-type: none"> • Indústrias • Comércio • Serviços (todos não identificados)
LOCAL DAS EMPRESAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Vale dos Sinos (RS) 	<ul style="list-style-type: none"> • Porto Alegre (RS)
PORTE DA EMPRESA	
<ul style="list-style-type: none"> • Mais de 251 funcionários (7 empresas – maioria) 	<ul style="list-style-type: none"> • 29 (de 119 respondentes – 2º maior faixa)
GRAU DE ESCOLARIDADE (herdeiros/ sucessores)	
<ul style="list-style-type: none"> • maioria com superior completo 	<ul style="list-style-type: none"> • maioria com superior completo
GRAU DE PARENTESCO DOS SUCESSORES	
<ul style="list-style-type: none"> • 5 /10 = Filho 	<ul style="list-style-type: none"> • 103/119 respondentes =Filho
FUNÇÃO ATUAL DO FUNDADOR	
<ul style="list-style-type: none"> • 1 Colaborador • 1 Coordenador • 1 Área de Relações Públicas • 1 Conselheiro 	<ul style="list-style-type: none"> • 5 Presidentes • 3 Presidentes do Conselho • 19 Diretores • 3 outros cargos

Fonte: Desenvolvido pelos autores a partir de Silveira e Biehl (2001) e Scheffer (1993)

Silveira e Biehl (2001) citam que alguns dos entrevistados (herdeiros) disseram que “houve falta de preparação específica para atuar no segmento de mercado em que está inserida a empresa”. Scheffer (1993) menciona algo semelhante, já que identificou que a maioria dos sucedidos em sua pesquisa preocupa-se com a “vivência do sucessor em área específica da empresa”. A mesma autora aborda que, na visão dos sucessores entrevistados, esta mesma variável foi citada pela maioria dos respondentes, o que compôs um dos seis fatores bloqueadores ao processo de sucessão nas empresas familiares revelados na pesquisa da autora. Scheffer (1993) também afirma que o estilo gerencial do sucessor é caracterizado por ter maior orientação para o mercado e para a administração participativa, enquanto que o estilo gerencial dos sucedidos caracteriza-se pela forte orientação para a organização.

Foi verificado que, em ambos os estudos, a preocupação significativa das empresas pesquisadas em utilizar-se do auxílio da consultoria externa, o que demonstra a preocupação das mesmas com possíveis dificuldades relacionados à transição de líderes.

Foi analisado o conceito de empresa familiar utilizado nos estudos em questão. Silveira e Biehl (2001) deixaram claro que o critério usado para a seleção das empresas familiares no estudo considerou aquelas com mais de vinte anos de existência no mercado e que se encontram a partir da segunda geração dentro do processo sucessório. Este aspecto assemelha-se com o conceito de Donnelley apud Bernhoeft (1989): “uma companhia é considerada empresa familiar, quando (...) [existe a] pelo menos duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca na política geral da firma e nos interesses e objetivos da família” e de Lodi (1998): “o conceito de empresa familiar nasce geralmente com a segunda geração de dirigentes”. Como há muitas visões sobre o que venha ser empresa familiar na literatura existe, como foi possível levantar no referencial teórico, também entre os estudos analisados foi possível constatar esse fato. Scheffer (1993) considera em sua pesquisa empresas familiares de primeira geração. Portanto, que o conceito utilizado assemelha-se ao de Garcia (2001), sendo assim, um conceito mais abrangente. O autor afirma que uma empresa que é controlada por uma ou mais famílias pode ser considerada uma empresa familiar.

Foi possível observar que Silveira e Biehl (2001) citaram, como dificuldades mencionadas pelos herdeiros, que a iniciação profissional no negócio familiar deveria ter acontecido mais cedo e que a transição de gerações poderia ter sido preparada pelo fundador. Traçando um paralelo, Scheffer (1993) destaca que os sucessores entrevistados demonstraram

que as variáveis “treinamento do sucessor nas diversas áreas da empresa; estímulo à formação gerencial do sucessor; início da carreira do sucessor na empresa por cargos operacionais e desenvolvimento de condições de liderança do sucessor” são de significativa importância para a transição no processo sucessório. Assim, pode-se dizer que boa parte dos sucessores pesquisados tem consciência de que o planejamento da sucessão é de grande importância para a continuidade das empresas familiares de geração em geração. Silveira e Biehl (2001) concluíram que, de modo geral, as empresas que as mesmas pesquisaram estão realizando “ações com o intuito de planejar antecipadamente o processo sucessório”, a fim de dar continuidade ao negócio da família.

5) Conclusões

Conforme apresentado nos estudos de Silveira e Biehl (2001) e Scheffer (1993), ambos do Estado do Rio Grande do Sul, cujo enfoque está na sucessão em empresas familiares, os mesmos apresentam vários pontos interessantes e passíveis de comparação. Foi possível citar alguns deles como, por exemplo, a geração das empresas pesquisadas, a formação dos fundadores e herdeiros, a necessidade de planejamento do processo sucessório pelos sucessores, a preocupação em contratar auxílio de consultoria externa e o conceito de empresa familiar utilizado em ambos os estudos. Não houveram divergências acentuadas na comparação dos dois estudos com relação aos aspectos citados. Deste modo, puderam ser investigados alguns aspectos importantes sobre o tema por meio de duas visões, em estudos realizados em regiões próximas.

Foi possível constatar vários pontos em comum nos resultados de ambos os estudos, o que demonstrou uma realidade semelhante no conjunto total das amostras pesquisadas e permitiu listar os principais desafios enfrentados pelas gerações que se sucedem: a falta de preparo para enfrentar a transição, com a tendência à postergação da discussão sobre este tema; a incompatibilidade de estilos gerenciais entre sucessores e sucedidos; a discussão sobre a necessidade de buscar auxílio em consultoria externa para tratar da transição de líderes; a necessidade de iniciar profissionalmente mais cedo os sucessores, para que tenham tempo de “aprender” com o sucedido; a necessidade de estimular a formação gerencial do sucessor; a insistência de muitos sucedidos em que os sucessores iniciem a carreira na empresa em cargos operacionais, sem poder de decisão; e finalmente o desafio de planejar a sucessão e a transição de liderança.

Com relação às limitações observadas no desenvolvimento deste estudo, pode-se citar a metodologia, que se apresentou de forma distinta comparando os dois trabalhos. A metodologia utilizada por Scheffer (1993) foi essencialmente quantitativa, com o uso da SPSS como auxílio para o tratamento estatístico das variáveis, enquanto Silveira e Biehl (2001) utilizaram o método qualitativo. Diante disso, a análise dos dados para este artigo foi parcialmente comprometida, sendo possível uma apreciação genérica dos resultados. Porém, este aspecto mostrou as várias formas de realizar uma pesquisa sobre o mesmo tema. Em ambos os estudos, é possível mencionar a utilização de mais de um método de coleta de dados, o tamanho reduzido da amostra e a heterogeneidade da mesma (que, se aliada a um maior tamanho, poderia conferir robustez às análises, visto que poderiam ser feitas análises agregadas e por setor, comparando-se os resultados).

Finalmente, vale ressaltar que os estudos fazem uma abordagem de dois temas conhecidos, mas combinados de forma original: empresa familiar e processo sucessório (gerenciamento da transição). Por se tratar de investigação de um tema relativamente novo ou a partir de uma abordagem diferente, é natural que a maior contribuição deste estudo seja a de propostas de pesquisas futuras. Assim, as principais sugestões para novas pesquisas ligadas ao gerenciamento da transição em empresas familiares dizem respeito a: (1) verificar a

importância da consultoria nas empresas familiares, e analisar em que situações os empresários utilizam-se deste meio, e quais os resultados. Seria oportuno analisar casos em que a transição ocorreu sob a orientação de consultores especializados. Por outro lado, sugere-se (2) verificar qual a influência do nível de escolaridade dos sucessores para a expansão e/ou continuidade da empresa familiar; e também (3) analisar e justificar quais os critérios são considerados (ou deveriam ser) para realizar a sucessão de forma profissional. Sugere-se ainda (4) o desenvolvimento de estudos que analisem a cultura organizacional e os conflitos existentes entre sucessores, sucedidos e profissionais.

6) Referências Bibliográficas

1. BERNHOEFT, Renato. *Empresa Familiar: Sucessão Profissionalizada ou Sobrevivência Comprometida*. São Paulo: Nobel, 1989.
2. DOSSIÊ Empresas Familiares. *HSM Management*. O Desafio da Continuidade. N. 41. Nov/Dez. 2003. p.83-121.
3. GARCIA, Volnei Pereira: *Desenvolvimento das Empresas Familiares*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
4. GERSICK, Kelin E., DAVIS, John A. & LANSBERG, Ivan. *De Geração para Geração: Ciclos de Vida das Empresas Familiares*. Harvard Business School Press: Negócio Editora, 1997.
5. GORGATI, Vlamir. *Os Determinantes da Estrutura de Capital de Empresas Familiares Brasileiras Durante o Processo Sucessório*. São Paulo, 2000.
6. LANSBERG, Ivan. *Succeeding generations: Realizing The Dream of families in Business*. Boston: Harvard Business School Press, 1999.
7. LODI, João Bosco. *A Empresa Familiar*. São Paulo: Pioneira, 1998.
8. MARTINS, Ives Gandra da Silva, MENEZES, Paulo Lucena de & BERNHOEFT, Renato. *Empresas familiares brasileiras: Perfil e Perspectivas*. São Paulo: Negócio Editora, 1999.
9. OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. São Paulo: Atlas, 1999.
10. SCHEFFER, Angela Beatriz Busato. *Sucessão em Empresas Familiares: Dificuldades e Ações Preventivas*. Tese de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul: Porto Alegre, 1993.
11. SILVEIRA, Karina e BIEHL, Kátia. *Análise das Ações no Processo Sucessório das Empresas Familiares*. Tese de Mestrado. Universidade do Vale do Rio dos Sinos/ RS, 2001.
12. VIDIGAL, Antônio Carlos. *Viva a Empresa Familiar*. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.