

---

# DIFICULDADES PARA A REALIZAÇÃO DA SUCESSÃO: UM ESTUDO EM EMPRESAS FAMILIARES DE PEQUENO PORTE

---

ARTIGO

*Adelino de Bortoli Neto*

Professor Doutor da área de Administração Geral da FEA/USP e coordenador de projetos da FIA.

*Armando Lourenzo Moreira Jr.*

Mestre em Administração de Empresas pela FEA/USP. Professor da Universidade Anhembi-Morumbi e da FIA/FEA/USP e consultor na área de Sucessão Empresarial e Profissionalização para Empresas Familiares.

## RESUMO

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

As principais dificuldades na gestão empresarial desse tipo de organização referem-se à perpetuação desta e envolvem problemas como a realização da transferência de poder de uma geração para outra, os obstáculos para o desenvolvimento do processo de profissionalização e os conflitos entre os familiares.

Foi efetuado um levantamento por meio de uma pesquisa qualitativa, com entrevistas pessoais orientadas por um instrumento estruturado. Os respondentes eram participantes de empresas familiares na qualidade de sucessores e fundadores.

Concluiu-se o artigo com a apresentação das dificuldades relacionadas à sucessão, destacando-se a falta de planejamento do processo, a incompatibilidade da visão dos sucessores com a dos fundadores em relação à estratégia da empresa, e a centralização do poder pelo fundador.

## ABSTRACT

*This article focus on the family companies and their succession programs. The main target is the investigation of difficulties that involve the succession achievement. Family companies, specially the small ones, are an important part in the world business context, what may be explained, mainly, by their high participation inside the universe of companies.*

*The main difficulties in running this kind of organization refer to the perpetuation of its existence, involving problems of power succession generation by generation, the obstacles for the development of the professional process and also conflicts between family members.*

*A survey was made through a qualitative research, adopting personal interviews, oriented by an organized instrument. The respondents were members of family companies, mostly successors or founders.*

*The article ends with a summary of the difficulties related to succession, such as the lack of planning in the process, the different vision between successors and founders related to the company strategies and the founder's power centralization.*

## 1. INTRODUÇÃO

A empresa familiar é provavelmente uma das mais antigas formas de negócio surgidas ao longo da evolução da humanidade (LEA, 1991). Porém, somente a partir da década de 60 surgiu um número expressivo de estudos científicos sobre as empresas familiares. Ultimamente, o tema tem-se tornado muito discutido tanto na esfera acadêmica como no meio empresarial (KANITZ e KANITZ, 1978; SILVA, 1984; GUTIERREZ, 1987; LEONE, 1992; PROCIANOY, 1994; SCHEFFER, 1995; e LEONE, SILVA e FERNANDES, 1996).

O objetivo principal deste artigo é investigar o processo de sucessão em empresas familiares, e permitir assim a ampliação do conhecimento desse assunto às empresas brasileiras.

Saber quais as dificuldades que as empresas familiares de pequeno porte enfrentam nesse processo é o problema específico a ser tratado.

O foco dos estudos são as empresas de pequeno porte, em razão da escassez de pesquisas específicas sobre esse segmento.

Como objetivo secundário, pretende-se indicar as principais características empresariais encontradas nessas organizações.

A realização desses estudos tem sua importância, uma vez que as empresas familiares representam uma parte importante da economia do país e apresentam carência de orientações para a resolução das dificuldades enfrentadas. Observando-se o segmento das micro e pequenas empresas, nota-se que ele é quase todo composto de empresas familiares, é responsável por 21% do PIB nacional, além de empregar 70% da força de trabalho (KRUGLIANSKAS, 1996).

Na literatura sobre essas organizações pode-se verificar a existência de problemas relacionados a sua gestão e a sua sobrevivência, destacando-se principalmente as dificuldades ligadas às seguintes áreas: processo sucessório, profissionalização e conflitos entre os seus participantes. Deve-se ressaltar que, entre os problemas apontados na literatura, normalmente não se encontram categorizados aqueles ligados ao tamanho da

empresa, mas sim aqueles relacionados com o tipo da organização: familiar.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1. Empresas familiares

Conforme LODI *apud* LEONE (1992: 85), o conceito de firma familiar é: “aquela [empresa] 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.”

Para complementar a compreensão dessas organizações por meio de experiências externas à empresa brasileira, traz-se à tona o trabalho de DONNELLEY (1967: 161-162), que 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), caracterizando esse tipo de empresa, comenta que ela deve possuir determinados indicadores, a fim de ser chamada de familiar: o seu início deve ter contado com a participação de 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 na sucessão deve ser observado o fator hereditário.

LEA (1991: 05) procura responder à questão sobre o que vem a ser a empresa familiar, definindo-a como aquela que é “totalmente ou na sua maior parte controlada por uma pessoa ou pelos membros de uma família”. A característica dessa organização é ela pertencer e ser gerida por uma família que a comanda, ou sofrer um outro tipo de controle pela família detentora dela. 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 MOREIRA JUNIOR (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.”

As empresas familiares apresentam algumas características, como demonstrado a seguir. Elas não devem ser vistas necessariamente como se estivessem em uma situação em que as possibilidades de sucesso são inexistentes. Deve-se notar, porém, que essas firmas possuem “características próprias que constituem verdadeiros desafios, e as soluções nem sempre ocorrem com facilidade” (LERNER, 1996: 153).

Segundo esse autor, as dificuldades presentes e comuns a essas empresas são: recursos humanos com qualificação inadequada, quadro de pessoal cujo tamanho é incompatível com as necessidades, falta de objetivos quantificáveis, ausência de planos e regras, e presença marcante da intenção, do empirismo e da improvisação.

BERNHOEFT (1989) apresenta as seguintes características das empresas familiares:

- “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”.

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, “Cerca de 99% das companhias da Itália são empresas familiares (...)” GAZETA METCANTIL (1994: 73). Esse Instituto apresenta outras estimativas da participação das empresas familiares na Europa: Portugal, 70%; Inglaterra, 75%; Espanha, 80%; Suíça, 85-90%; e Suécia, 90%.<sup>1</sup>

Para o Small Business Administration (SBA, 1996), aproximadamente um terço das quinhentas maiores empresas norte-americanas é controlado por pelo menos uma família, e 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 e KANITZ (1978), NETZ (1992) e SORIMA NETO (1997), 99% das empresas brasileiras são familiares<sup>2</sup>. BERNHOEFT (1996) mostra que, dos 300 maiores grupos privados do Brasil, a maior parte é controlada por famílias. Concordando com esse dado, TREVISANI JUNIOR (1997) informa que 90% dos grupos privados “são administrados por membros da família controladora”. Esses números mostram a importância do tema para a economia nacional e ratificam a preocupação tanto dos dirigentes como

---

<sup>1</sup> Com relação à coleta de dados, o IMD “(...) considera empresas familiares as que pertencem ou são controladas por uma ou duas famílias.”

<sup>2</sup> Nesta divulgação, SORIMA NETO (1997) comenta que “de cada 100 empresas brasileiras, 99 são familiares”, ou seja, “têm o patrimônio sob o controle de um ou mais membros de uma mesma família.”

dos especialistas (aqui entendidos como acadêmicos e consultores) em estudá-lo.

## 2.2. A Sucessão Empresarial

Uma das principais dificuldades encontradas pela empresa familiar, no que tange a sua sobrevivência num longo prazo, é a transferência do poder do fundador para seus possíveis sucessores. Essa transferência não pode ser considerada com base em critérios totalmente objetivos, pois o processo sucessório é permeado por problemas comportamentais enraizados nos conflitos entre os membros da família (BARNES e HERSHON, 1976, BERNHOEFT, 1989, LODI, 1987, LODI, 1989, MARINS FILHO, 1987, SREBROW, 1996).

Quanto às firmas de pequeno e médio porte, no que concerne à sucessão, LEONE (1992: 86) diz que são as mais expostas às dificuldades mencionadas, “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”.

Essa questão na vida da empresa familiar, mesmo que carregada de problemas, pode transformar-se em uma alavanca direcionadora a ser trabalhada para a continuidade da firma, pois como BARNES e HERSHON (1976: 42) afirmam: “(...) uma transição familiar bem sucedida pode significar um novo começo para a empresa”. Na mesma direção, LANSBERG (1997) menciona que mesmo empresas bem posicionadas estrategicamente podem desaparecer em razão da ausência de um planejamento sucessório adequado às necessidades.

A sucessão, vista como um processo, apresenta uma grande duração no tempo, porque não se restringe à fase em que ocorre a transferência do poder de fato e de direito do fundador para o sucessor. Esse processo tem o seu início na juventude dos herdeiros, que recebem informações e tratamentos tais que, no futuro, terão implicações para a troca do poder (BERNHOEFT, 1989, 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 de discutir o conceito de sucessão, mencionamos novamente o Small Business Administration (SBA, 1996), que considera a sucessão como a passagem da liderança para a geração posterior, destacando que ela é um processo e não um único evento.

Com relação à dificuldade de 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, entre 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).

Entre as dificuldades observadas pelo SBA (1996) para uma transmissão de poder bem-sucedida para a próxima geração, podem-se citar a falta de planejamento e falta de viabilidade do negócio.

Também deve ser observada a pesquisa realizada por SCHEFFER (1995), na qual são feitas avaliações dos obstáculos ao processo sucessório e das principais ações preventivas. Foram identificados fatores que dificultam a sucessão, dos quais os três principais são: visão diferenciada do negócio entre o sucedido e o sucessor, rivalidade entre familiares pela posse do controle familiar e despreparo da família para o entendimento do processo sucessório.

Na empresa familiar, a sucessão como transferência possui dois aspectos importantes que se relacionam com o seu resultado: o aspecto preventivo e a atitude do empresário diante da

sucessão. Com relação à atitude do empresário, ela é determinada por vários pontos existenciais: o sucesso empresarial, a razão profissional de viver, a mudança no estilo de vida ou a aposentadoria. Somada a esses pontos existenciais, deve ser destacada a importância da influência do dirigente (líder) no estabelecimento das diretrizes estratégicas de funcionamento da firma e de 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 MELLO (1995: 69) tratará o 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 ele, esse plano inclui etapas:

“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, percebe-se nitidamente a importância do planejamento sucessório para a obtenção de um resultado favorável da sucessão. Deve-se notar, no entanto, que o planejamento não pode ser considerado uma ferramenta à prova de todos os problemas, pois os de ordem comportamental são muitas vezes imprevisíveis.

Outra reflexão possível em relação ao 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 ao bom encaminhamento do processo em razão de

conseguir antever possíveis problemas e, com isso, as alternativas de solução.

Neste trabalho, utilizou-se como conceito de sucessão a transferência (redistribuição) do poder da geração presente (dirigente e controladora da empresa) para a futura geração, constituída dos herdeiros (parentes legalmente reconhecidos como herdeiros) (MOREIRA JUNIOR, 1999).

### **3. METODOLOGIA DA PESQUISA**

A quantidade de pesquisas neste campo ainda é escassa, razão pela qual há um baixo número de informações provenientes de trabalhos científicos. Esse fato mostra que há um enorme espaço para novos projetos de pesquisa, como também indica o caráter exploratório da abordagem desta pesquisa.

A amostra avaliada foi retirada da população de firmas familiares, que é estimada em 90% do total de empresas privadas existentes no país. Nesse segmento de organizações, focalizou-se o universo de empresas de pequeno porte<sup>3</sup>.

A área abrangida por esta pesquisa foi a região metropolitana de São Paulo. Nessa área, estudou-se tanto a cidade de São Paulo como a região do ABCD.

O tipo de estudo empreendido teve como base uma amostra não probabilística. Percebe-se que essa opção criou uma limitação, uma vez que não se

---

<sup>3</sup> A classificação das empresas segundo o seu porte varia muito conforme o autor (KRUGLIANSKAS, 1996). Destaca-se o trabalho de CHRISTENSEN (1976), que mostra a possibilidade de se 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 número de empregados também serão consideradas objeto de estudo, como as microempresas (independentemente do seu Estatuto): pequena empresa/indústria com 20 até 99 empregados e pequena empresa/comércio e serviços com 10 até 49 empregados.

A escolha do número de empregados, como critério quantitativo, é o mais utilizado, sobretudo para fins estatísticos, conforme GONÇALVES e KOPROWSKI (1995: 35), muito embora não exista consenso sobre seu uso (CHÉR, 1990: 17).

pode fazer generalizações sobre a população trabalhada em razão de o conjunto dos respondentes não representar quantitativamente o universo das empresas familiares de pequeno porte estabelecidas na grande São Paulo<sup>4</sup>.

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), representadas por 20 respondentes (10 fundadores e 10 sucessores).

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas pessoais, acompanhadas de um questionário estruturado em questões abertas e fechadas<sup>5</sup>.

Uma limitação quanto aos respondentes relaciona-se ao fato de não se ter contatado importantes agentes externos e internos ligados à organização, como funcionários, clientes, fornecedores e familiares não-participantes diretamente da gestão.

O instrumento de coleta de dados foi constituído de questões focalizadas nas dificuldades enfrentadas pelas empresas familiares; no treinamento e preparo dos sucessores; nas interferências no processo sucessório de funcionários, clientes, fornecedores e familiares não-participantes da gestão; na existência e nas causas dos conflitos na relação empresa-família etc.

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

---

<sup>4</sup> Com relação aos métodos não probabilísticos, MARTINS (1994) indica que nessas 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.”

<sup>5</sup> De acordo com GIL (1994), o questionário e a entrevista estruturada podem ser encarados como técnicas distintas, mas muito próximas quando a estrutura é baseada em respostas previamente estabelecidas. Não é objetivo deste trabalho discutir essa reflexão sobre a conceituação; portanto, adota-se para essa combinação de técnicas o questionário por contato direto.

- A abordagem da pesquisa foi de caráter exploratório. Justifica-se, portanto, o fato de não se ter utilizado técnicas mais avançadas para o tratamento estatístico dos dados.
- Como foram ouvidas 20 pessoas em 10 empresas, tem-se o que é convencionalmente chamado de pequena amostra.

## **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS**

### **4.1. Descrição geral das empresas**

A amostra é composta de 10 empresas de três setores do mercado, sendo 5 empresas do setor comercial, 4 empresas de serviços e 1 empresa do setor industrial.

As empresas em questão têm em seu comando pessoas da primeira ou da segunda geração da família. A amostra selecionada é composta de 5 empresas comandadas pela primeira geração e 5 empresas comandadas pela segunda.

A maior parte das empresas entrevistadas, 9 casos, tem como proprietária apenas uma família, enquanto uma pertence a duas famílias.

### **4.2. Perfil dos respondentes**

A faixa etária predominante entre os fundadores é de 51 a 60 anos (7 respondentes). Entre os outros, dois estão com mais de 61 anos e 1 está na faixa dos 40 aos 50 anos. Em relação aos sucessores, a maior parte (8 respondentes) está na faixa dos 20 aos 40 anos e os dois restantes estão com mais de 41 anos. Essa relação mostra que os fundadores já estão em fase de “passar”, ou “passaram”, “o bastão” do poder para a geração seguinte. Os sucessores também estão na fase ou faixa etária adequada para receber a direção, apresentando idades entre 31 e 40 anos (4 respondentes).

Em relação à escolaridade, 9 dos 10 sucessores possuem nível superior e 1 possui somente o primeiro grau. A escolaridade dos fundadores é mais diversificada, pois 4 têm curso superior, 3 têm segundo grau e 3 têm apenas o primeiro grau.

### 4.3. Características da empresa familiar

Conforme discutido no referencial teórico, as organizações chamadas de familiares não podem ser definidas por um único conceito, mas por um

conjunto de características que as indiquem como tal. Essas características obtidas qualitativamente na amostra sob estudo são apresentadas na tabela abaixo:

**Tabela 1: Presença das características mais comuns em empresas familiares (na amostra estudada)**

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

As duas primeiras características apresentadas foram igualmente apontadas por fundadores e sucessores: fatores emocionais interferem no comportamento e decisões da empresa, e na confiança mútua entre os participantes da empresa. Essas características, embora não sejam exclusivas desse tipo de organização, evidenciam aspectos específicos da empresa familiar, e a primeira tem relação direta com a interdependência dos sistemas família e empresa. As decisões com base nas emoções são predominantes, uma vez que as soluções dos problemas da empresa deverão atender também às necessidades da família. Com relação à confiança mútua entre os participantes, essa talvez seja uma das principais razões para que se mantenham relacionamentos profissionais com familiares, pois, em princípio, as pessoas que trabalham na empresa devem ser dignas de confiança, para que não advenham problemas ocasionados pela perda dessa característica.

Além desses elementos, os fundadores destacaram também a dificuldade na descentralização do poder. A percepção dessa característica como uma dificuldade é importante, pois, como os próprios fundadores estão notando, isso pode ser um entrave ao desenvolvimento do negócio.

Entre os sucessores, a dificuldade em separar a família da empresa é mencionada com igual ênfase. Nenhum fundador, todavia, menciona essa característica. Esse descompasso sugere, por um lado, ser uma preocupação dos sucessores iniciar um processo de profissionalização administrativa, e por outro, na visão dos fundadores, ser tão forte essa ligação que a consideram como intrínseca ao negócio.

Nota-se ainda 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. Quanto aos fundadores, 5 responderam que se

preocupam com a sucessão, enquanto a outra metade afirmou não se preocupar.

Esse fato mostra uma divergência de opiniões que, na verdade, pode não ser verdadeira, uma vez que os fundadores provavelmente escondem sua preocupação para que não tenham de tomar uma atitude objetiva com relação à sucessão. Os fundadores que afirmaram não se preocupar com a sucessão argumentaram, justificando sua resposta, que não há com o que se preocupar, que o processo é natural, sem maiores problemas. Em virtude do estilo gerencial dos fundadores, alguns deles podem estar considerando não haver problemas para eles mesmos, pois apenas deixariam o comando e o sucessor arcaria com o ônus da sucessão. Os sucessores afirmaram perceber algum tipo de preocupação dos fundadores com a condução do processo, preocupação esta apresentada de forma indireta, quando o fundador demonstra a sua vontade de ver os sucessores trabalhando na

empresa, sugerindo, em conversas, a sua participação nos negócios, sem nenhuma ação concreta. Os fundadores também afirmaram usar esse tipo de atitude com os filhos.

Neste artigo, embora não se represente toda a população das empresas investigadas, mostra-se a grande relação das características levantadas com a literatura, pois, como aponta BERNHOEFT (1989), entre as características desse tipo de empresa estão presentes a valorização da confiança mútua e a dificuldade em separar o que é emocional do que é racional. Essas características, aliadas às outras destacadas anteriormente, podem melhorar o entendimento sobre a empresa familiar.

#### 4.4. Dificuldades para a realização da sucessão

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

**Tabela 2: Dificuldades para a realização da sucessão (segundo fundadores e sucessores)**

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

As principais dificuldades podem ser sintetizadas 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 entre a visão estratégica dos sucessores e a dos fundadores (7); centralização do poder pelo fundador (4); e conflitos familiares (3).

A falta de planejamento para a sucessão é indicada pela maioria dos fundadores e dos

sucessores. Essa é a maior dificuldade para a realização da sucessão segundo a visão do conjunto 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 da resolução dessa dificuldade. 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 favorável à realização da sucessão ainda em sua gestão.

Com relação à perspectiva dos sucessores, uma outra dificuldade presente de maneira marcante é a incompatibilidade entre a visão estratégica dos sucessores e a dos fundadores. Essa dificuldade provavelmente se relaciona com as diferentes formas de gestão e formulação de estratégias que as duas gerações adotam para o comando da empresa: os fundadores são mais ligados à manutenção da situação, enquanto os sucessores tentam inovar as práticas administrativas de gerenciamento. Essa divergência de pensamento pode ser boa para a empresa quando existe uma cumplicidade entre ambos, fundadores e sucessores, no desejo de continuidade da empresa, pois o pensamento “novo” do sucessor, por exemplo, pode dar uma vida nova à empresa, especialmente se ela se encontra em um estágio avançado de seu ciclo de vida.

Em relação aos fundadores, a segunda dificuldade mais indicada é a centralização do poder por parte deles. Esse fato está correlacionado à análise das características da empresa familiar, uma vez que os fundadores indicaram a dificuldade de descentralização do poder. Essa dificuldade pode estar ligada à relação criador/criatura, uma vez que o sucedido tem resistência a deixar a direção da empresa para outro, mesmo que este seja seu filho. Deve ser observado que pelo menos os fundadores têm conhecimento dessa centralização, o que já é um grande passo em direção à melhoria do processo de sucessão.

Nota-se a presença, de maneira significativa, dessas ocorrências nos resultados apontados no

referencial bibliográfico, o que faz com que se possa apontar para as dificuldades da falta de planejamento, incompatibilidade entre visões estratégicas e conflitos familiares, problemas comuns nesse tipo de empresa (SCHEFFER, 1995, SBA, 1996, BERNHOEFT, 1989).

## **5. CONCLUSÕES FINAIS**

A sucessão na empresa familiar é uma das mais difíceis tarefas do ciclo de desenvolvimento dessas empresas. Vários são os agentes que interferem nesse processo: clientes, família, fornecedores, empregados, sucessores e fundadores. Essa diversidade cria um grande número de situações e alternativas para a sua concretização.

Na fase de realização da sucessão, que é difícil de ser superada, existe uma variedade de dificuldades. De acordo com o levantamento amostral apresentado neste artigo (10 empresas), pode-se concluir que as principais dificuldades são:

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

De uma maneira geral, a pesquisa apresentou um quadro muito próximo da literatura consultada, e revelou que algumas das dificuldades enfrentadas pelas grandes empresas também são encontradas na vida das empresas de pequeno porte.

Finalizando a abordagem deste tema, os autores deste artigo recomendam algumas medidas às empresas para a superação das dificuldades presentes no processo de sucessão:

- elaboração de um plano para o desenvolvimento dos sucessores;
- participação em eventos específicos para a conscientização dos fundadores sobre os problemas referentes a esse tipo de empresa;

- desenvolvimento formal de um plano sucessório (troca de comando entre gerações);
- criação de um acordo societário para a redução de conflitos; e
- elaboração, de maneira participativa, de um plano estratégico para a empresa.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARNES, L.B. e HERSON, S.A. *Transferindo o poder em empresas familiares*. São Paulo: Biblioteca Harvard, 1976.
- BERNHOFER, R. *Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. São Paulo: Nobel, 1989.
- \_\_\_\_\_. Uma questão de família. *Revista Ser Humano*, São Paulo, [s.n.], abr. 1996.
- BETHLEM, A. S. A empresa familiar: oportunidades para pesquisa. *Revista de Administração*, São Paulo: Fundação Instituto de Administração, v. 29, n. 4, out./dez. 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.
- DONNELLEY, R.G. A empresa familiar. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, v.7, n. 23, jun. 1967.
- GAZETA MERCANTIL. *Negócios em família*, São Paulo, 8 abr. 1994. (Artigo traduzido do inglês e publicado originalmente na revista *The Economist*).
- GIL, A.C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1994.
- GONÇALVES, A. e KOPROWSKI, S.O. *Pequena empresa do Brasil*. São Paulo: EDUSP, 1995.
- GUTIERREZ, L.H.S. O clima organizacional em uma empresa familiar. *Revista de Administração*, São Paulo: Fundação Instituto de Administração, v. 22, n. 2, abr./jun. de 1987.
- HODGETTS, R.M. e KURATKO, D.F. *Effective small business management*. Flórida: HBJ, 1992.
- KANITZ e KANITZ, S.C. A relação pai e filho nas empresa familiares. *Revista de Administração*, São Paulo: Fundação Instituto de Administração, v. 13, n. 1, jan./mar. 1978.
- KRUGLIANSKAS, I. *Tornando a pequena e média empresa competitiva*. São Paulo: Editora IEGE, 1996.
- LANSBERG, I. Parente nem sempre é serpente. *Exame*, São Paulo: Abril, n.8, p.103, abr. 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*, São Paulo: Fundação Instituto de Administração, v.27, n.3, p. 84-91, jul./set. 1992.
- LEONE, N.M.C.P.G., SILVA, A.B. e FERNANDES, C.B. Sucessão: como transformar o duelo em dueto. *Revista de Administração*, São Paulo: Fundação Instituto de Administração, v.31, n.3, jul./set. 1996.
- LERNER, W. *Organização participativa*. São Paulo: Atlas, 1996.
- 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: Harbra, 1987.
- MARTINS, G. A. *Manual para elaboração de monografias e dissertações*. São Paulo: Atlas, 1994.
- MELLO, D.N. A sucessão na empresa familiar. *Revista da economia & empresa*, São Paulo: Universidade Mackenzie, v.2, n.2, p. 68-70, 1995.

- MOREIRA JÚNIOR, A.L. *Programas de profissionalização e sucessão: um estudo em empresas familiares de pequeno porte de São Paulo*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1999.
- NETZ, C. O patinho feio pode ser um belo cisne. *Exame*, São Paulo: Abril, v. 24, n. 6, p.5 2-58, mar. 1992.
- PROCIANOY, J.L. O processo sucessório e a abertura de capital nas empresas brasileiras: objetivos conflitantes. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, jul./ago. 1994.
- RIBEIRO, C.R.M. *A empresa holística*. Rio de Janeiro: Vozes, 1993.
- SBA. *Transferring management in the family-owned business*, Ago. 1996. Disponível na internet: <[www.sbaonline.sba.gov](http://www.sbaonline.sba.gov)>
- SCHEFFER, A.B.B. Fatores dificultantes e facilitadores ao processo de sucessão familiar. *Revista de Administração*, São Paulo: Fundação Instituto de Administração, v. 30, n. 3, jul./set. 1995.
- SEBRAE. *Como abrir seu próprio negócio*. Brasília: SEBRAE, 1992.
- SILVA, S.F. A tomada de decisão na empresa familiar do Rio Grande do Norte: análise de alguns fatores influentes. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, VII, *Anais*, Florianópolis: Anpad, 1984.
- SORIMA NETO, J. Mais uma que vai embora. *Veja*, São Paulo: Abril, ano 30, n. 18, 07/05/97.
- SREBROW, C. Desafios de la empresa familiar. *Marca líquida*, Buenos Aires: [s.n.], n. 51, nov. 1996.
- TREVISANI JUNIOR, P. Sucessão: a família tem que se organizar. *Superhiper*, São Paulo: ABRAS, set. 1997.