
Fatores dificultantes e facilitadores ao processo de sucessão familiar

Angela Beatriz Busato Scheffer

A sucessão de dirigentes representa uma etapa crítica na vida das empresas familiares. Sabe-se, por estudos e pesquisas, que nessas empresas, por ocasião da morte ou da aposentadoria de seu executivo principal, surgem inúmeros problemas que influenciam diretamente na própria sobrevivência das mesmas. O ditado popular "pais ricos, filhos nobres e netos pobres" ilustra a questão, indicando que muitas empresas familiares têm enfrentado sérios problemas de continuidade, geralmente ao alcançarem sua terceira geração de lideranças.

No Brasil, conforme citou Netz (1992), as empresas familiares correspondem a aproximadamente 99% das empresas privadas e respondem por dois terços dos empregos, desempenhando, desta forma, importante função na economia do País. Moreira (1983), referindo-se aos processos sucessórios nessas empresas, chamou a atenção para outro aspecto importante: "... 20% de nossas empresas enfrentam, neste momento, problemas de sucessão, que demorarão entre três e cinco anos para serem resolvidos, conforme mostram os exemplos históricos. As demais companhias já passaram ou ainda vão passar por essa fase". Esses dados tornam extremamente relevante o tema deste estudo.

No período de sucessão, freqüentes conflitos e diferentes tipos de resistências emergem, envolvendo membros da família e profissionais atuantes. Uma das principais dificuldades citadas na literatura é o fato dos empresários resistirem a considerar sua saída da empresa, não sendo, assim, planejada a sucessão com os devidos cuidados.

Neste artigo são apresentados alguns dos resultados encontrados no estudo em que se buscou investigar as principais dificuldades enfrentadas nos processos de sucessão em empresas familiares da Grande Porto Alegre, Rio Grande do Sul, bem como identificar ações preventivas que permitam seu desenvolvimento mais eficaz. Assim, tem-se como ponto de partida a aplicação da técnica de Análise Fatorial, destacando os fatores principais e o relacionamento das variáveis entre si.

Texto baseado em dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, em novembro de 1993.

Recebido em setembro/94

Angela Beatriz Busato Scheffer é Psicóloga, Administradora de Empresas e Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA/UFRGS).
E-mail: garay@vortex.ufrgs.br

REFERÊNCIAS SOBRE O TEMA EM ESTUDO

Empresas familiares

Inicialmente, torna-se importante conhecer algumas definições e características da empresa familiar. Para Donneley (1976), ela caracteriza-se como tal quando existe forte identificação com uma família há, no mínimo, duas gerações e quando essa ligação resulta em influência mútua na política da empresa e nos interesses da família. Lodi (1986), por sua vez, complementou essa definição colocando que a empresa familiar é aquela em que a sucessão da diretoria se relaciona ao fator hereditário, estando também os valores institucionais da firma ligados ao sobrenome da família ou à figura de um fundador.

Em termos de caracterização, Bernhoeft (1989) apontou indicadores como: exigência de dedicação ("vestir a camisa"); expectativa de alta fidelidade, manifestada através de comportamentos como não ter atividades profissionais não-relacionadas com a empresa; dificuldades na separação entre o que é emocional e o que é racional, tendendo mais para o emocional; e jogos de poder, nos quais muitas vezes mais vale a habilidade política do que a capacidade administrativa. Barry (1978) introduziu outro aspecto importante, a confusão existente entre os papéis desempenhados na família e na empresa, principalmente por parte do executivo principal. Segundo o autor, na maioria das vezes esse executivo apresenta certa dificuldade em tratar os mais novos da família como colegas mais jovens, considerando-os apenas como filhos, ainda não-maduros o suficiente. Assim, quando surge a necessidade do executivo se retirar, seus subordinados têm pouca experiência no exercício da autoridade, podendo originar grave problema à gestão da empresa.

Por outro lado, conforme colocou Sprungly (1979), as empresas familiares têm oportunidades não possuídas por outros tipos de empresas. Uma delas é que a continuidade pode ser melhor garantida pela forte identificação da empresa com seus dirigentes. O entendimento dessas características é, então, elemento importante para a sucessão, pois, como mencionou Lodi (1986), o desconhecimento dos problemas de relacionamento entre família e empresa pode dar origem a dificuldades.

O processo de sucessão familiar

Sucessão foi definida por Leone (1991) como "o rito de transferência de poder e de capital entre a

geração que atualmente dirige e a que virá a dirigir", podendo acontecer de forma gradativa e planejada ou, por ocasião da morte, de acidente ou de doença do dirigente, de forma repentina. Essa é uma das dificuldades típicas com que se defrontam as empresas familiares, representando fonte potencial de conflitos. Considera-se serem poucos os executivos que dedicam certa atenção para o planejamento de sua aposentadoria e de sua sucessão, ocasionando problemas que, na maioria das vezes, poderiam ser antecipadamente resolvidos.

Entre as principais conseqüências decorrentes dessa falha de planejamento, Christensen (1953) destacou a possibilidade de liquidação da empresa ou a de um período de operações insatisfatórias se um executivo despreparado assumir o controle. Cohn (1991) apresentou outros problemas: membros qualificados que se desligam da empresa por falta de maiores oportunidades, filhos e empregados mal-preparados e perda financeira da família.

Assim, o encaminhamento de um processo sucessório passa a ter influência na sobrevivência e na expansão da empresa. Bernhoeft (1989) propôs alguns pontos que devem ser tratados, destacando-se entre eles: sucedido(s), sucessor(es/as), família e empresa. Estes pontos serão brevemente enfocados a seguir.

Sucedido e sucessores

No entender de De Vries (1988), estão envolvidas em uma transição de lideranças várias forças psicológicas que emergem, principalmente, de três momentos: quando pela primeira vez o executivo principal dá-se conta da necessidade de sua aposentadoria, quando ele seleciona seu sucessor e, por último, quando seu sucessor assume a tarefa de gerenciar a empresa. No primeiro caso, segundo o autor, estariam envolvidos a recusa à idéia da morte e o medo da perda do poder. Outras razões apresentadas são o desejo do sucedido em deixar um legado seu e o temor que seu sucessor possa o desrespeitar ou destruir o que foi construído durante anos. No segundo, De Vries colocou como os sentimentos mais marcantes o medo da represália do grupo em face da escolha de um sucessor e o desejo de uma solução perfeita. No referente ao terceiro caso, situou sentimentos como o apego ao passado e a não-aceitação da realidade, próprios de um momento de mudanças.

Aspecto importante a ser analisado é a sucessão envolvendo o próprio fundador da empresa. Conforme Kaufmann (1990), geralmente este é identificado

como líder, tendo elevado nível de participação em todas as decisões da empresa. Porém, Christensen (1953) alertou para o fato de que o fundador, apesar de possuir grande habilidade para construir um negócio, pode não ter aptidão para desenvolver uma organização capaz de sobreviver quando de sua morte ou doença. Além disto, o estilo marcante do sucedido pode dar origem a dificuldades para o sucessor quando da conquista de seu espaço na empresa (Castanheira, 1991).

Outra barreira à sucessão está relacionada à questão da transferência de poder. Como concluíram Barnes & Hershon (1976), existem mais interesses do que os impessoais nas transferências ocorridas em empresas familiares, o que faz alguns executivos da família se prenderem a seus próprios interesses, não levando em consideração empregados, parentes e pessoas de fora da organização. Lodi (1989) apontou outros motivos da concentração do poder pelos sucedidos: empresário que não tem segurança quanto à capacidade de seu sucessor; empresário que chegou muito tarde à presidência; falta de saída honrosa e viável, dedicando-se a outros empreendimentos pelos quais um dia se interessou.

Várias outras dificuldades são ainda citadas na literatura, como a pretensão dos donos de empresas de que seus filhos tenham visão dos negócios semelhante à deles (Netz, 1992); o fato de, normalmente, o sucessor trabalhar em áreas específicas, prejudicando sua visão da empresa como um todo (Christensen, 1953); e a possibilidade de existir grande número de sucessores (Bernhoeft, 1988).

A família e a empresa

Lodi (1986) destacou que a família precisa entender que nem sempre os parentes são os melhores sócios, passando a desconsiderar as pressões para empregar os incompetentes ou os despreparados. Além disto, acentuou que, para a sobrevivência do negócio, a família deve evitar o uso indevido de seu patrimônio. A rivalidade entre sucessores foi também citada, uma vez que, como referiu Lodi (1989), durante o conflito na empresa é perdido tempo demasiado em hesitações, em procrastinações ou em tentativas frustradas de negociar o inegociável.

De Vries (1988), por sua vez, alertou para a possibilidade de sabotagens na empresa, quando alguns de seus membros, desejando ou não, evitam participar desse processo. Christensen (1953) identificou, ainda, a possibilidade da presença de gerentes que envelheceram junto com a empresa e a aversão da companhia à utilização de ajuda externa.

Ações preventivas facilitadoras ao processo

Em face das dificuldades que podem surgir de período de sucessão não-tratado com sua devida importância, autores sugerem diversas ações preventivas. Uma das mais citadas é a profissionalização. Para Lodi (1986), a profissionalização significa o processo de assumir práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas, com a adoção de métodos impessoais e racionais. Inclui a integração de profissionais na direção e na gerência da empresa.

Outras ações também merecem destaque, como a necessidade do sucedido de desenvolver alternativas de estilo de vida fora da empresa, como maior dedicação à família e a *hobbies* (Cohn, 1991); o estabelecimento de critérios para a escolha do futuro sucessor, com a definição dos elementos de seu perfil considerados importantes (Netz, 1992); e a criação de pequenos negócios para serem geridos pelos herdeiros, como forma de promover o desenvolvimento dos futuros sucessores (Staviski, 1990).

Considerando-se a posição de sucessor, ressalta-se como ações preventivas, entre outras, a sua preparação intelectual para o exercício das responsabilidades de comando (Otávio, 1991); a necessidade de um período inicial de experiência em empresas desvinculadas dos negócios da família, seguido de um programa de estágio para o conhecimento das diversas áreas da própria empresa (Castanheira, 1991); o desenvolvimento de condições de liderança (Cohn, 1991).

No referente à família, Cohn (1991) sugere a realização de reuniões formais com todos os seus membros atuantes para a discussão de questões da empresa, entre elas a da problemática de sua transferência. Em seguida, todas as decisões tomadas devem ser comunicadas aos demais familiares. O autor destaca, também, a importância do desenvolvimento da competência profissional por parte desses familiares, visando conquistar o respeito de parentes, funcionários, clientes e fornecedores.

Assim, na opinião de diversos autores, esses diferentes aspectos, quando trabalhados em conjunto, possibilitam a cada parte envolvida assumir maior responsabilidade e se comprometer mais intensamente com a continuidade do negócio.

METODOLOGIA DA PESQUISA

Natureza da pesquisa

Na pesquisa abordada neste artigo, classificada como exploratória, procurou-se ampliar o estágio atual de conhecimento acerca do processo de suces-

são nas empresas familiares. Os seguintes pontos de reflexão motivaram este estudo:

- Quais são as principais dificuldades enfrentadas no período de sucessão nas empresas familiares da Grande Porto Alegre?
- Quais são as ações preventivas que facilitariam o processo de sucessão familiar?

Objetivos gerais e específicos

Neste estudo objetivou-se, de forma geral, ampliar o nível de conhecimentos sobre o processo sucessório em empresas familiares, visando oferecer subsídios para sua gestão. De maneira específica, os objetivos foram:

- identificar as dificuldades com as quais se defrontam as empresas familiares no período de sucessão;
- levantar o conjunto de ações preventivas que facilitem o processo sucessório;
- fornecer elementos para o aperfeiçoamento de estratégias de treinamento e desenvolvimento dos envolvidos no processo.

Procedimentos para a coleta de dados

Por não existir instrumento consagrado pelo uso que pudesse atender aos propósitos deste estudo, foi elaborado um questionário estruturado e autopercebível para ser aplicado a dirigentes, na condição de sucedido ou de sucessor, e a profissionais das empresas participantes da pesquisa. Para a seleção das variáveis investigadas, foram desenvolvidas as seguintes atividades:

- levantamento de bibliografia específica (livros, artigos e pesquisas);
- sondagem de opiniões de consultores de empresas;
- elaboração do instrumento estruturado para coleta de dados;
- pré-teste do questionário.

Sondagem inicial

O levantamento bibliográfico do trabalho já feito por outros permitiu conhecer o estado em que se encontra a discussão do tema. Por sua vez, a sondagem de opiniões possibilitou o questionamento de alguns aspectos abordados na literatura. Optou-se pela realização da sondagem através de entrevistas com dez consultores de empresas com experiência em processos de sucessão, visando à elaboração de um questionário de certa forma mais representativo da realidade empresarial.

Estrutura do instrumento

A partir da análise do conteúdo dessas entrevistas realizadas e com base na literatura revisada, foram identificadas as variáveis de investigação que orientaram a coleta de dados. Essas variáveis foram, então, agrupadas em cinco blocos. Os dois primeiros referiam-se às dificuldades no processo de sucessão, o terceiro e o quarto, às ações preventivas. O último continha as variáveis de segmentação da pesquisa. Cada variável foi testada duas vezes, visando se obter a confiabilidade das respostas.

Assim, no primeiro bloco foi utilizada para a medição uma escala bipolar de seis pontos, indo de "não dificulta o processo de sucessão" até "dificulta muito o processo de sucessão". No segundo, foi empregada uma escala de "discordância/concordância", com três notas para cada reação. No terceiro bloco, as ações selecionadas foram mensuradas através de uma escala bipolar de intensidade do nível de importância, na qual zero correspondia a "sem importância" e cinco a "importância fundamental". No bloco seguinte foi novamente empregada a escala de "discordância/concordância".

Processo de pré-teste e plano amostral

Objetivando a validação de conteúdo do instrumento, possíveis melhorias em termos de linguagem empregada, correções quanto ao direcionamento das questões etc., seu pré-teste foi realizado com uma amostra piloto de 20 respondentes. Após esta etapa, o instrumento foi encaminhado, já com o texto definitivo, aos componentes da amostra selecionada. Aproximadamente 60 empresas familiares da Grande Porto Alegre foram escolhidas, abrangendo características diferenciadas quanto a porte e ramo de atividade, totalizando 119 respondentes.

Procedimentos para a análise dos dados

Para a realização da dissertação de mestrado procedeu-se à Análise Descritiva dos dados, avaliando o posicionamento dos respondentes em relação às principais barreiras à sucessão familiar e às ações preventivas; à Análise de Variância, revelando as influências das variáveis de segmentação nas respostas obtidas; e à Análise Fatorial.

Todavia, optou-se por apresentar neste artigo os resultados encontrados a partir da aplicação da técnica estatística multivariada de Análise Fatorial, que permite avaliar a existência de fatores básicos determinantes, de modo a exprimir com maiores clareza e economia as diversas variáveis utilizadas no estudo.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE ALGUNS DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Caracterização das empresas

As variáveis de segmentação utilizadas para a caracterização das empresas investigadas foram: ramo de atividade principal, porte da empresa (número de empregados em junho de 1992) e geração em que se situa a empresa com relação ao seu fundador.

No referente ao ramo de atividade principal, verificou-se que 48% das empresas da amostra atuam no ramo do comércio, 31% no da indústria e 21% no de serviços. Quanto ao porte das empresas investigadas, evidenciou-se ser a maioria, 75,6%, de pequeno e médio portes, com até 250 funcionários, enquanto 24,4% delas são de grande porte.

Constatou-se que 42,9% das empresas pesquisadas encontram-se em sua segunda geração de dirigentes. Todavia, o percentual levemente inferior das empresas na primeira geração, 40,3%, também deve ser destacado. As empresas na terceira geração correspondem a 14,3% da amostra, ocupando o terceiro lugar na classificação. Estes dados demonstram que são poucas, realmente, as empresas que ultrapassam sua segunda geração.

Caracterização dos respondentes

Para a caracterização dos respondentes foram adotadas as seguintes variáveis de segmentação: condição, sexo, idade, formação, tempo de empresa, grau de parentesco do sucessor com relação ao sucedido e vivência no processo de sucessão.

Os respondentes na condição de sucessores corresponderam a 48,7% da amostra. Isto ocorreu devido, principalmente, ao fato de em algumas empresas ter se encontrado mais de um sucessor pertencente à família, não havendo definição clara de apenas um futuro dirigente principal dos negócios. Os sucedidos totalizaram, no final, 25,2% dos respondentes. A constatação de que havia em algumas empresas sucedidos com idade bastante avançada, ou já falecidos, impossibilitou a obtenção do preenchimento, por parte dos mesmos, do instrumento de pesquisa. Os respondentes na condição de profissionais corresponderam ao percentual de 26,1%. Em algumas empresas não foi possível obter deles informações sobre o processo sucessório, com a alegação de inexistir alguém de fora da família que conhecesse bem o assunto.

A classificação relativa ao sexo dos respondentes revelou a predominância do contingente masculino, 84,9%. Como era esperado, a participação de ho-

mens na condução das empresas familiares é majoritária.

Com referência à idade dos informantes, observou-se que, de forma geral, há maior concentração na faixa entre 25 e 34 anos, totalizando 39,5% dos respondentes. Na faixa de 35 a 44 anos encontram-se 20,2%. Contudo, em termos mais específicos, observou-se que a idade de 70% dos sucedidos concentra-se na faixa de mais de 55 anos; a de 65,5% dos sucessores na de 25 a 34 anos, constituindo-se em uma população jovem de futuros dirigentes; e a de 48,4% dos profissionais na de 35 a 44 anos.

Quanto à formação dos respondentes, constatou-se que 57,1% possuem nível superior completo e 25,2% incompleto, revelando nível de instrução acima da média da população brasileira. Com relação à formação dos sucedidos, 30% têm segundo grau completo, 30% superior incompleto e 30% superior completo. Por sua vez, a maior parte dos sucessores, 77,6%, possui formação superior completa. No tocante à formação dos profissionais, verificou-se que 45,2% do grupo possuem curso superior completo e 29% incompleto. Estes dados podem indicar a busca de conhecimentos teóricos pelos sucessores e profissionais, até certo ponto compreensível, considerando-se a evolução do ensino em nível superior.

Constatou-se, entre os possuidores de instrução superior, a predominância de executivos de empresas familiares com formação em administração de empresas (51,5%). Como segundo e terceiro cursos de preferência apareceram economia (33,3%) e engenharia (10,3%). Notou-se, examinando os subgrupos de respondentes, que administração de empresas (33,3%) e economia (33,3%) são os cursos escolhidos pela maioria dos sucedidos, enquanto administração de empresas teve a marcante preferência dos sucessores (55,6%) e profissionais (50,0%).

A análise do tempo de empresa mostrou que 26,9% dos respondentes possuem de 10 a 15 anos de casa. Entre os sucedidos, 83,3% têm mais de 21 anos de empresa, dado esperado considerando-se sua condição como participante da pesquisa. No grupo dos sucessores, 41,4% possuem de 10 a 15 anos de casa, o que possibilita inferir que grande parte destes inicia cedo sua carreira na empresa da família. Por sua vez, 38,7% dos profissionais encontram-se na faixa de 3 a 5 anos de empresa e 22,6% na de 10 a 15 anos.

Na análise da variável parentesco do sucessor com relação ao sucedido ficou evidente a presença marcante de filhos na sucessão. Os graus de parentesco constatados foram: 86,6% são filhos; 7,6%, sobrinhos; 2,5% não possuem parentesco; 0,8%, genros;

e 2,5%, **outros**. Conclui-se, desta forma, que a sucessão nas empresas familiares é realizada, predominantemente, de pai para filho.

Por último, em relação à vivência dos respondentes em processo sucessório, observou-se que, de forma geral, 60,5% estavam, naquele momento, passando por processo de sucessão. Constatou-se, também, que aproximadamente 23% destes já haviam participado de processos sucessórios.

Dificuldades no processo de sucessão familiar

Nesta etapa do trabalho buscou-se avaliar a existência de fatores básicos determinantes das dificuldades nos processos de sucessão em empresas familiares. No quadro 1 estão retratados os principais indicadores gerados pela técnica utilizada neste estudo. Seis fatores determinantes são relacionados, os quais explicam, em conjunto, 70,6% da variância total dos dados.

No referente ao fator 1, as variáveis que apresentaram valores significativos, correlacionando-se positivamente a este fator, foram: vivência do sucessor em área específica e não geral da empresa, pouca experiência do sucessor no exercício da autoridade, falta de preparo gerencial e/ou administrativo do sucessor, visão diferenciada do negócio por parte do sucedido e do sucessor e conquista de espaço na empresa devido à forte imagem do sucedido. Verificando-se a natureza dessas variáveis, constatou-se estar este fator associado a questões relacionadas ao auto-desenvolvimento do sucessor, tanto no referente aos processos formais de ensino como no referente às práticas de administração do negócio e à conquista de um espaço próprio seu na empresa (através da necessidade do sucessor enfrentar a forte imagem do sucedido, da busca para que maior autoridade lhe seja conferida e da possibilidade do sucessor fazer valer também sua visão de negócio), o que de maneira global constitui as **Lacunas na capacitação do su-**

Quadro 1

Fatores Determinantes às Dificuldades no Processo de Sucessão

Ordem do Fator	Denominação do Fator	Variável Determinante
1º	Lacunas na capacitação do sucessor	<ul style="list-style-type: none"> • Vivência do sucessor em área específica e não geral da empresa • Pouca experiência do sucessor no exercício da autoridade • Falta de preparo gerencial e/ou administrativo do sucessor • Visão diferenciada do negócio por parte do sucedido e do sucessor • Conquista de espaço na empresa devido à forte imagem do sucedido
2º	Interferências do relacionamento familiar	<ul style="list-style-type: none"> • Rivalidade entre familiares pela posse do controle familiar • Pouca distinção entre interesses da empresa e da família • Despreparo da família para o entendimento do processo sucessório • Temor que o sucessor não valorize o patrimônio deixado • Escolha do sucessor entre possíveis candidatos • Insegurança profissional do sucessor quanto a seu cargo ter sido conquistado por mérito ou paternidade
3º	Resistência do sucedido para desligar-se da empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Resistência do sucedido para preparar sua aposentadoria • Fraca acolhida às idéias inovadoras do sucessor • Interesse pessoal do sucedido por sua permanência no poder • Pouca delegação de responsabilidades por parte do sucedido
4º	Restrições à profissionalização da empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Pouca busca de ajuda externa • Pouca aceitação à profissionalização da empresa
5º	Posicionamento dos funcionários mais antigos	<ul style="list-style-type: none"> • Resistência à sucessão por parte dos funcionários mais antigos
6º	Interesse em manter o vínculo familiar	<ul style="list-style-type: none"> • Pouca valorização à formação profissional na empresa • Falta de interesse do sucessor pelo negócio da família

cessor, denominação conferida a esse conjunto de variáveis. É importante destacar que este primeiro fator se mostrou bastante significativo, na medida em que foi responsável por 41,8% da variância total.

Para o fator 2 ocorreram seis variáveis com cargas representativas: rivalidade entre familiares pela posse do controle familiar, pouca distinção entre interesses da empresa e da família, despreparo da família para o entendimento do processo sucessório, temor que o sucessor não valorize o patrimônio deixado, escolha do sucessor entre possíveis candidatos e insegurança profissional do sucessor quanto a seu cargo ter sido conquistado por mérito ou paternidade. Pode-se dizer que estas variáveis exprimem dificuldades, situações emocionais, decorrentes de conflitos nos relacionamentos familiares e da pouca separação, geralmente comum nesse tipo de empresa, entre os **sistemas** empresarial e familiar. A denominação **Interferências do relacionamento familiar** foi escolhida para identificar este segundo fator que explica 7,2% da variância total.

*Quanto ao preparo do sucessor,
para que possa assumir posição de
liderança na organização, destacam-se
o seu treinamento nas diversas áreas
da empresa e o estímulo à sua
formação gerencial.*

Conjunto formado por quatro variáveis apresentou forte correlação com o fator 3, respondendo por 6,1% da variância total. São elas: resistência do sucedido para preparar sua aposentadoria, fraca acolhida às idéias inovadoras do sucessor, interesse pessoal do sucedido por sua permanência no poder e pouca delegação de responsabilidades por parte do sucedido. Sua natureza revela a existência de um componente determinante que as reúne, a **Resistência do sucedido para desligar-se da empresa**.

No fator 4, responsável por 5,7% da variância total, verificaram-se contribuições significativas das variáveis: pouca busca de ajuda externa e pouca aceitação à profissionalização da empresa. Ambas as dificuldades relacionam-se com a questão da profissionalização da empresa, tendo em vista que esta implica,

entre outros elementos, na necessidade de busca de consultoria ou assessoria externa para auxiliar nas mudanças a serem implantadas, tanto em nível de sistemas administrativos como em nível de postura dos dirigentes. Este fator foi denominado de **Restrições à profissionalização da empresa**.

O fator 5 apareceu significativamente correlacionado apenas com a variável resistência à sucessão por parte dos funcionários mais antigos, respondendo por 5,1% da variância total.

Por último, o fator 6 é explicado fundamentalmente por duas variáveis: pouca valorização à formação profissional na empresa, com correlação positiva, e falta de interesse do sucessor pelo negócio da família, com correlação negativa, representando ambas 4,7% da variância total. Assim, nota-se existir relação dessas variáveis com o **Interesse em manter o vínculo familiar**, nome dado a este fator.

Ações preventivas

Objetiva-se, neste tópico, identificar os fatores determinantes da importância atribuída às ações preventivas sugeridas como facilitadoras ao processo sucessório, resumindo as informações contidas no conjunto de variáveis observadas na pesquisa de campo realizada. Os resultados obtidos constam no quadro 2.

Seis fatores determinantes às ações preventivas foram gerados pela técnica utilizada neste estudo, respondendo por 62% da variância. Para o fator 1, cinco variáveis apresentaram forte correlação positiva: busca de atualização gerencial do sucedido, conscientização do sucedido sobre a necessidade de planejamento de sua sucessão, contratação de consultor externo, maior dedicação do sucedido para planejar sua aposentadoria e criação de conselho administrativo na empresa. Pode-se dizer que este fator está bastante relacionado com a necessidade de autoconvencimento do sucedido sobre seu papel no planejamento das providências a serem tomadas para a continuidade da empresa após sua saída, sendo denominado **Preparação do sucedido para o processo de sucessão**. Diz respeito, também, a como o sucedido constrói seu projeto de vida, como imagina-se no futuro e como visualiza a empresa e a busca de ajuda para o acompanhamento desse momento que implica em mudanças. Foi o fator que se apresentou mais significativo, tendo sido responsável por 29,3% da variância total.

O fator 2, responsável por 8,9% da variância total, é explicado pelas variáveis: fixação de critérios para admissão e promoção de parentes, criação de pequenos negócios ou filiais para o desenvolvimento dos

Quadro 2

Fatores Determinantes às Ações Preventivas

Ordem do Fator	Denominação do Fator	Variável Determinante
1º	Preparação do sucedido para o processo de sucessão	<ul style="list-style-type: none"> • Busca de atualização gerencial por parte do sucedido • Conscientização do sucedido sobre a necessidade de planejamento de sua sucessão • Contratação de consultor externo • Maior dedicação do sucedido para planejar sua aposentadoria • Criação de um conselho administrativo na empresa
2º	Necessidade de profissionalização da empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Fixação de critérios para admissão e promoção de parentes • Criação de pequenos negócios ou filiais para o desenvolvimento dos herdeiros • Preparação do sucessor através de estágios fora da empresa • Integração de profissional na direção da empresa (não-necessariamente membro da família) • Reuniões familiares formais para a discussão de questões de interesse da família
3º	Capacitação do sucessor	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento do sucessor nas diversas áreas da empresa • Estímulo à formação gerencial do sucessor • Início da carreira do sucessor na empresa por cargos operacionais • Desenvolvimento de condições de liderança do sucessor
4º	Envolvimento da família no processo de sucessão	<ul style="list-style-type: none"> • Diálogo franco na família sobre as condições atual e futura dos herdeiros • Participação da família no planejamento do processo sucessório
5º	Crítérios do processo sucessório	<ul style="list-style-type: none"> • Definição de limite de idade para os executivos na empresa • Fixação de critérios para a escolha do sucessor
6º	Assessoramento da equipe interna da empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de treinamento e desenvolvimento para suprir as necessidades do período • Assessoramento ao sucessor por executivo experiente

herdeiros, preparação do sucessor através de estágios fora da empresa, integração de profissional na direção da empresa (não-necessariamente membro da família) e reuniões familiares formais para a discussão de questões de interesse da família. Em função da natureza das variáveis, observa-se como ponto comum a questão da **Necessidade de profissionalização da empresa**, envolvendo a promoção de maiores experiências para os sucessores, a real avaliação da competência dos membros da família, a integração de profissionais e a realização de reuniões familiares para a discussão de problemas e assuntos de interesse da empresa.

No fator 3, respondendo por 7,5% da variância total explicada, verificaram-se contribuições significativas das variáveis: treinamento do sucessor nas diversas áreas da empresa, estímulo à formação geren-

cial do sucessor, início da carreira do sucessor na empresa por cargos operacionais e desenvolvimento de condições de liderança do sucessor. Constatou-se existir como elo entre essas variáveis a temática da **Capacitação do sucessor**.

O fator 4 apareceu significativamente correlacionado às variáveis diálogo franco na família sobre as condições atual e futura dos herdeiros e participação da família no planejamento do processo sucessório, explicando 6,6% da variância total. A partir deste resultado, concluiu-se estar este fator associado à necessidade de **Envolvimento da família no processo de sucessão**, principalmente através de discussão e comunicação dos planos a todos os seus membros, ativos ou inativos.

As variáveis definição de limite de idade para os executivos na empresa e fixação de critérios para a

escolha do sucessor constituíram o fator 5, respondendo por 5,2% da variância total explicada. Pode-se dizer que estas variáveis têm como elo o fato de estarem relacionadas à definição prévia de quando e de quem, isto é, do momento da sucessão (passagem do comando da empresa já estabelecida previamente, a qual deve se realizar quando o então condutor completar determinada idade) e da pessoa do sucessor (através da formalização de critérios que regerão a escolha do sucessor da empresa), constituindo, desta forma, os **Crítérios do processo sucessório**.

Por último, o fator 6 é composto pelas variáveis programas de treinamento e desenvolvimento para suprir as necessidades do período e assessoramento ao sucessor por executivo experiente, as quais explicam 4,6% da variância total. Foi denominado de **Assessoramento da equipe interna da empresa**.

CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES

As dificuldades ao processo sucessório

Como se sabe, a sucessão nas empresas familiares representa fonte potencial de conflitos, originando inúmeras dificuldades. Através dos resultados da pesquisa realizada, identificou-se como principal fator que dificulta a passagem pelo período sucessório, na opinião de sucedidos, sucessores e profissionais participantes da amostra, a capacitação do sucessor, denotando forte preocupação com o desenvolvimento do futuro herdeiro.

Todavia, deve-se observar que entre as variáveis componentes desse primeiro fator algumas estão mais ligadas ao autodesenvolvimento do sucessor (vivência do sucessor em área específica da empresa e falta de preparo gerencial e/ou administrativo do sucessor), enquanto outras estão intimamente associadas ao relacionamento pai-filho, como a visão diferenciada do negócio entre sucedido e sucessor, a conquista de espaço na empresa devido à forte imagem do sucedido e a pouca experiência do sucessor no exercício da autoridade. Tais elementos devem, sem dúvida, gerar desentendimentos e entraves freqüentes à sucessão e à própria gestão da empresa, prejudicando na maioria das vezes a coerência do planejamento e a expansão do negócio.

A diferença de idade entre pais e filhos é um dado que deve ser levado em consideração para o melhor entendimento desse fator. À medida que as pessoas vão passando pelas diferentes etapas de suas vidas, seus valores e objetivos vão se transformando e exercendo impacto, inclusive no modo de enfrentar as decisões empresariais.

Nesse sentido, analisando-se as faixas etárias dos respondentes participantes da pesquisa, constatou-se que a maioria dos sucessores tem entre 25 e 34 anos e a dos sucedidos mais de 55 anos. Pode-se dizer, então, que os primeiros, considerados adultos jovens, de modo geral costumam desafiar as instruções da geração mais velha, desejando experimentar estilos diferentes de gestão e, muitas vezes, objetivando expandir a empresa. Por sua vez, os sucedidos encontram-se no período em que comparam suas realizações com seus sonhos e começam a se interessar pelo planejamento de sua aposentadoria, tendo menor interesse em expandir a empresa. Todavia, a idéia da aproximação da aposentadoria pode gerar, por um lado, o sentimento de cessação merecida do trabalho e, por outro, a necessidade de se manterem na vida empresarial ativa para não se sentirem pouco úteis à sociedade. No último caso, são comuns reações depressivas, achando que suas idéias passam a ser vistas como negligenciadas, sua empresa está transformada, assim como encarando, comumente, as idéias novas de seus sucessores como frutos da inexperiência que podem por em perigo a organização.

O questionamento das dificuldades envolvendo o momento da transferência de liderança, com o exame do que será melhor para a empresa, facilitará a gradual separação entre os sistemas empresarial e familiar, uma das fontes de conflito.

Observou-se, ainda, que os sucessores, quando comparados aos sucedidos, apresentam formação acadêmica mais sólida. Em decorrência, pode-se dizer que surgem diferenças entre eles no estilo gerencial, fazendo com que experiência e formação passem a representar fonte de discórdias.

O segundo fator mais enfatizado na pesquisa corresponde às interferências do relacionamento familiar, expressas principalmente através das variáveis rivalidade dos familiares pela posse do controle familiar, pouca distinção entre interesses da empresa e da família e despreparo da família para o entendimento do processo sucessório. A problemática aumenta à medida que a família aumenta, isto porque há um crescimento por progressão geométrica: o número de

filhos eleva-se através das gerações e a propriedade acaba por se pulverizar. Todos dizem-se donos da empresa, dificultando a escolha de seu futuro condutor, dono do comando.

A preocupação com esse fator pode também estar relacionada ao possível temor, principalmente por parte do sucedido, de que a rivalidade promova a desagregação da família. Isto porque os sucedidos, por se encontrarem em uma fase de vida em que a família ocupa lugar central, de forma geral almejam a harmonia da família e a garantia dos direitos de todos os filhos.

Surge então, em face das dificuldades enfrentadas, a necessidade da tomada de medidas preventivas.

As principais ações preventivas

Com o objetivo de conhecer as principais medidas preventivas sugeridas por sucedidos, sucessores e profissionais de empresas familiares participantes de processos sucessórios, procedeu-se a esta etapa da pesquisa. O fator que obteve maior destaque foi a preparação do sucedido para o processo sucessório, revelando a necessidade do atual condutor da empresa preparar sua saída e planejar a sucessão com os devidos cuidados.

Como segundo fator mais importante apareceu a necessidade de profissionalização da empresa, envolvendo a promoção de maiores experiências para os sucessores, a real avaliação da competência dos membros da família, a integração de profissionais e a realização de reuniões familiares para a discussão de problemas e assuntos de interesse da empresa.

As considerações até aqui apresentadas sugerem alguns pontos de reflexão, que deverão ser levados em conta quando da elaboração de programas de treinamento e desenvolvimento, envolvendo: preparo do sucedido, preparo do sucessor, envolvimento da família e profissionalização da empresa.

No referente ao preparo do sucedido, inicialmente deverá ser trabalhado seu relacionamento com o sucessor, de modo a que vá abrindo gradualmente maior espaço para o futuro condutor da empresa poder crescer profissionalmente, o que poderia acontecer a partir da discussão das diferentes visões do negócio, com o levantamento de pontos positivos e negativos de cada alternativa. Paralelamente a esse trabalho, e implícita na idéia de abrir maior espaço, estaria também a conscientização do sucedido quanto à necessidade de planejamento do processo sucessório como um todo, combatendo a idéia de que o tempo formará o sucessor, e de sua aposentadoria, examinando suas reais dificuldades em desligar-se da empresa. Para

tanto, a idéia da busca de conselhos, ou seja, de ajuda externa deverá ser estimulada.

Quanto ao preparo do sucessor, para que possa assumir posição de liderança na organização, destacam-se o seu treinamento nas diversas áreas da empresa e o estímulo à sua formação gerencial.

Trabalhando-se esses aspectos, possivelmente será desenvolvida maior aproximação entre sucedidos e sucessores. Por um lado, os sucedidos sentir-se-ão mais confiantes quanto ao futuro da empresa, abrindo maior espaço para o futuro dirigente, e, por outro, os sucessores estarão mais preparados, conquistando seu próprio espaço na empresa. Tais medidas facilitarão o desenvolvimento de um processo sucessório mais tranqüilo, pois, como colocou Lodi (1989), a transmissão de poder ocorrerá gradualmente, baseada principalmente na confiança.

Por sua vez, o envolvimento da família deverá ser estimulado visando ao maior diálogo entre seus membros, favorecendo o entendimento das conseqüências dos conflitos familiares para a sucessão e para a empresa como um todo. Portanto, a família precisará participar da discussão de questões de interesse da empresa, como a definição das regras que conduzirão o processo sucessório. Neste sentido, o questionamento das dificuldades envolvendo o momento da transferência de liderança, com o exame do que será melhor para a empresa, facilitará a gradual separação entre os **sistemas** empresarial e familiar, uma das fontes de conflito.

É importante que o diálogo na família aconteça desde cedo, mesmo antes dos filhos ingressarem no negócio, e que com o tempo ele se estenda também aos familiares não-atuantes, os quais normalmente acabam por exercer influência nas decisões. Esta ação preventiva facilitará, inclusive, a minimização do conflito proveniente da rivalidade pela posse do controle da empresa. Depois de definidos os caminhos da sucessão e da separação entre os interesses familiares e organizacionais, os membros atuantes na empresa poderão ficar como os responsáveis pelos interesses desta.

Por último, com a conscientização do sucedido sobre os riscos de um processo de sucessão desordenado e com a distinção entre os interesses da empresa e os da família, poderá ser iniciada a implantação de práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas, alcançando-se, então, a profissionalização da empresa. Essas ações, favorecendo o enfoque do que é bom para a empresa, certamente permitirão que ela se fortaleça, reduzindo os riscos que têm ameaçado a sobrevivência de inúmeras empresas familiares, tão importantes para a economia brasileira. ◆

RESUMO

O principal objetivo neste estudo foi aprofundar a compreensão sobre o processo de sucessão em empresas familiares, considerando-se o papel fundamental das mesmas na economia brasileira. A sucessão representa, sem dúvida, importante e difícil etapa na vida das organizações. Mesmo assim, seus dirigentes subestimam a necessidade de uma preparação adequada para esse inevitável processo. Em consequência, diversos problemas podem ser observados, influenciando, inclusive, na própria sobrevivência das empresas. Assim, a busca do entendimento das principais dificuldades existentes no processo sucessório em empresas familiares, bem como a identificação de ações preventivas que facilitem sua condução, são focalizadas neste trabalho. Foi feita uma pesquisa junto a 119 dirigentes e considerado seu posicionamento sob o ponto de vista de sucedido ou de sucessor, incluindo, também, a opinião de profissionais participantes do processo nas empresas investigadas. Neste artigo são apresentadas algumas das conclusões e implicações extraídas de estudo mais amplo, obtidas através da aplicação da técnica de Análise Fatorial, de forma a possibilitar o aperfeiçoamento de estratégias de treinamento e desenvolvimento aos envolvidos no processo, visando a uma condução menos traumática dessa etapa de vida das organizações.

Palavras-chave: sucessão familiar, processo sucessório, empresas familiares.

ABSTRACT

The main focus of this paper is to improve the knowledge about succession process in family business, as they have a fundamental role in Brazilian economy. Undoubtedly, succession represents an important and difficult stage in the life of organizations. Even so, business owners underestimate the need to be well prepared to face this unavoidable step. As a consequence, many problems occur, even affecting business survival. This paper attempts to identify main difficulties found in the family business succession process as well as preventive actions to help the process. A research was carried out with 119 executives, taking into account their position as legators or legatees and also including the points of view of professional managers that took part in the process at some researched entities. This paper presents some conclusions and implications taken from a broader study, obtained through the Factorial Analysis method, as to improve training and development strategies aiming at a less traumatic process impacting on the organizations.

Uniterms: familiar succession, succession process, family business.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARNES, Louis & HERSHON, Simon. A transferência de poder em empresas familiares. *Exame*, v.8, n.114, p.35-42, 27 out. 1976. [Negócios em Exame]
- BARRY, Bernard. O desenvolvimento da estrutura de organização na empresa familiar. *Idort*, n.551/552, p.18-30, jan./fev. 1978.
- BERNHOFTE, Renato. O processo de sucessão numa empresa familiar — como conduzi-lo. Rio de Janeiro, *Tendências do Trabalho*, p.28-30, jan. 1988.
- _____. *Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. São Paulo, Nobel, 1989.
- CASTANHEIRA, Joaquim. Os herdeiros que se cuidem, elas vêm por aí. *Exame*, v.23, n.11, p.56-63, 29 maio 1991.
- CHRISTENSEN, R.D. *Management succession in small and growing enterprises*. Boston, 1953. Tese (Doutorado) — Graduate School of Business Administration, Division of Research, Harvard University.
- COHN, Mike. *Passando a tocha*. São Paulo, Makron Books, 1991.
- DE VRIES, Manfred F.R.K. The dark side of CEO: succession. *Harvard Business Review*, v.66, n.1, p.56-60, jan./fev. 1988.
- DONNELEY, Robert G. *A empresa familiar*. *Biblioteca Harvard de Administração de Empresas*, v.2, n.8, 1976.
- KAUFMANN, Luiz. *Passaporte para o ano 2000*. São Paulo, Makron Books & MacGraw-Hill, 1990.
- LEONE, Nilda M. Guerra. A sucessão não é um tabu para os dirigentes da PME. ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 15. *Anais*. Belo Horizonte, p.243-257, 1991.
- LODI, João Bosco. *A empresa familiar*. São Paulo, Pioneira, 1986.
- _____. *O fortalecimento da empresa familiar*. São Paulo, Pioneira, 1989.
- MOREIRA, Carlos Drummond. Esta sucessão também é complicada. *Revista Senhor*, n.106, p.10-18, 30 mar. 1983.
- NETZ, Clayton. O patinho feio pode ser um belo cisne. *Exame*, v.24, n.6, p.52-58, 18 mar. 1992.
- OTÁVIO, Garibaldi. PHDE descobre que sucessão familiar é um bom negócio. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 4 e 6 maio 1991. p.18 [Administração e Negócios]
- SPRUNGLY, Rudolf R. Os dez pecados capitais das empresas familiares. *Idort*, n.567/568, p.18-21, maio/jun. 1979.
- STAVISKI, Norberto. Quando a divisão faz a força. *Exame*, v.22, n.24, p.24-25, 28 nov. 1990.