

SUCESSÃO EMPRESARIAL NA EMPRESA FAMILIAR

Sua empresa já enfrentou esse assunto?

PATRÍCIA KLERING¹

EDUARDO ECHEVENGUÁ BARCELLOS²

RESUMO

A pesquisa visa identificar se empresas familiares do Vale do Caí, Rio Grande do Sul, estão enfrentando o tema sucessão em suas empresas. Utilizou-se de abordagem quantitativa exploratória, através da aplicação de questionário com perguntas fechadas. A pesquisa iniciou com a análise teórica do tema empresas familiares e processo de sucessão, a fim de contribuir com a análise, comparação e compreensão da realidade das empresas familiares na região do Vale do Caí. Inicialmente tratou-se da conceituação, adentrando posteriormente nas vantagens e desvantagens desse tipo de empresa, tratando do planejamento sucessório, dos fatores de influência na sucessão familiar empresarial e de casos de sucessão de empresas familiares no Brasil, para, posteriormente, analisar se as empresas entrevistadas têm enfrentado e planejado o processo sucessório. Seguimos com a análise de dados primários através da aplicação de questionário fechado direcionado aos dirigentes de nível hierárquico mais elevado das empresas. O resultado alcançado foi o de que apesar de haver uma preocupação real com relação ao processo sucessório das empresas familiares, poucas delas têm enfrentado esse assunto. Tal constatação acende o sinal de alerta, uma vez que vários autores indicam que a falta de planejamento nesse sentido pode acarretar a não perpetuação da empresa.

Palavras chave: Empresa. Família. Sucessão. Enfrentamento.

ABSTRACT

This paper aims to identify whether family businesses in Vale do Caí, Rio Grande do Sul, are facing the theme of succession in their companies. An exploratory quantitative approach was used, through the application of a questionnaire with closed questions. The research started with the theoretical analysis of the theme family businesses and the succession process, in order to contribute to the analysis, comparison and understanding of the reality of family businesses in the Vale do Caí region. Initially, it was about conceptualization, later entering into the advantages and disadvantages of this type of company, dealing with succession planning, influencing factors in family business succession and cases of succession of family companies in Brazil, to later analyze whether companies interviewees have faced and planned the succession process. We proceed with the analysis of primary data through the application of a closed questionnaire directed to the managers of the highest hierarchical level of the companies. The result achieved was that although there is a real concern regarding the succession process of family businesses, few of them have faced this issue. Such a finding

¹ Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Campus Feliz. Mba em gestão Empresarial e Empreendedorismo. Feliz – RS (Brasil); <https://orcid.org/0000-0002-1077-1672>; klering.patricia@gmail.com

² Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Campus Feliz. Mba em gestão Empresarial e Empreendedorismo. Feliz – RS (Brasil); <https://orcid.org/0000-0001-5569-0457>; eduardo.barcellos@feliz.ifrs.edu.br.

turns on the warning sign, since several authors indicate that the lack of planning in this sense can lead to the non-perpetuation of the company.

Keywords: Company. Family. Succession. Coping.

RESUMEN

La investigación tiene como objetivo identificar si las empresas familiares en Vale do Caí, Rio Grande do Sul, enfrentan el tema de la sucesión en sus empresas. Se utilizó un enfoque exploratorio cuantitativo, mediante la aplicación de un cuestionario con preguntas cerradas. La investigación se inició con el análisis teórico del tema de las empresas familiares y el proceso de sucesión, con el fin de contribuir al análisis, comparación y comprensión de la realidad de las empresas familiares en la región de Vale do Caí. Inicialmente, se trató de conceptualización, para luego entrar en las ventajas y desventajas de este tipo de empresa, abordar la planificación de la sucesión, los factores de influencia en la sucesión de empresas familiares y casos de sucesión de empresas familiares en Brasil, para luego analizar si las empresas entrevistadas se han enfrentado y planeó el proceso de sucesión. Se procede al análisis de datos primarios mediante la aplicación de un cuestionario cerrado dirigido a los directivos del más alto nivel jerárquico de las empresas. El resultado obtenido fue que, si bien existe una preocupación real por el proceso de sucesión de las empresas familiares, pocas de ellas se han enfrentado a este problema. Tal hallazgo enciende la señal de alerta, ya que varios autores señalan que la falta de planificación en este sentido puede llevar a la no perpetuación de la empresa.

Palabras clave: Empresa. Familia. Sucesión. Albardilla.

INTRODUÇÃO

No Brasil a origem das empresas familiares está ligada as Capitánias Hereditárias, criadas pelos portugueses para dividir o território brasileiro em faixas, sendo que sua administração era passada de geração em geração (Oliveira, 2010).

Leone (2005), no mesmo sentido, afirma que as empresas familiares brasileiras tiveram origem e influencia dos portugueses, logo que o Brasil foi descoberto. Segundo a autora, “os reinos eram considerados propriedades familiares e, como tais, às vezes, divididos entre os diversos filhos” (Leone, 2005, p. 18).

Oliveira (2010) e Leone (2005) complementam afirmando que as empresas familiares brasileiras se fortaleceram com a chegada de imigrantes italianos, japoneses e alemães.

Ocorre que as empresas familiares existem até a atualidade. Gersick (1997) afirmou que 80% das empresas existentes no mundo eram familiares. Mais de 10 anos depois, a revista Exame publicou artigo em janeiro de 2009 referindo que o IBGE e o Sebrae apresentaram resultados de pesquisas que demonstram que 90% das empresas no Brasil ainda são

familiares. Segundo a revista essas empresas representam cerca de 65% do PIB e empregam 75% da força de trabalho do país.

Em uma pesquisa mais específica realizada pelo Sebrae, em 2016 e publicada em 2017, direcionada para Micro e Pequenas Empresas, buscou-se identificar a proporção de “empresas familiares” no universo dos Pequenos Negócios formais no Brasil. A pesquisa identificou que das empresas de pequenos negócios, dentre elas EPPs, MEs e MEIs, situadas no Estado do Rio Grande do Sul, 43% são compostas por empresas familiares, definidas pela pesquisa como aquelas em que há parentes (pai, mãe, avô, avó, filho/a, sobrinho/a, neto/a, cunhado/a), entre os sócios e/ou entre os empregados/colaboradores, sendo que no Brasil esse percentual é de apenas 36,6296%, segundo a pesquisa.

No que tange a empresas familiares de grande porte, o Brasil possui vários exemplos, citados por Oliveira (2010). Ditas empresas tem se destacado no mercado, alavancando o crescimento de maneira acentuada. São empresas com mais de 90 anos de existência, tais como as Casas Pernambucanas, as Cervejarias Brahma e Antarctica, a Caloi, a Alpargatas e as indústrias têxteis Buettner, Pereira Guimarães e Lepper, entre outras.

Apesar disso, segundo o artigo da revista Exame já referido acima, as pesquisas também demonstram que a cada 100 empresas familiares 70% não passam pela geração do fundador e apenas 5% conseguem chegar à terceira geração.

Corroborando com o referido pela revista Exame, Oliveira (2010) afirma que apesar de existir uma grande quantidade de empresas familiares, 70% delas encerram suas atividades com a morte de seu fundador e o ciclo médio de vida dessas empresas é de 24 anos. Além disso, o autor afirma que 30% das empresas que sobrevivem na segunda geração, só uma minoria perdura até a terceira geração.

Nesse sentido, também Leone (2005) cita que, 70% dos negócios de família desaparecem após a morte do fundador e só 10% a 15% conseguem chegar à terceira geração. A autora finaliza com um ditado conhecido no meio empresarial: “a primeira geração funda a empresa, a segunda a faz crescer e a terceira liquida tudo” (Leone, 2005, p. 24).

Do mesmo modo, Mamede (2014) cita que considerando cada universo de 100 empresas, apenas 30% delas chegaram à segunda geração, apenas 13% delas chegaram à terceira geração e, alcançando a quarta geração, apenas 5%.

Tabela 1: Sucessão empresarial, porcentagem de empresas familiares que alcançam a geração subsequente.

Autor	Unidade de medida	2ª geração	3ª geração	4ª geração
-------	-------------------	------------	------------	------------

Leone (2005)	%	30	10 a 15	--
Oliveira (2010)	%	30	--	--
Mamede (2014)	%	30	13	5

Fontes: Leone (2005); Oliveira (2010); Mamede (2014)

Tendo isso em vista, ou seja, o fato da grande quantidade de empresas familiares existentes, combinado com o sucesso ou o fracasso ocorrido após o processo de sucessão familiar, o presente estudo busca analisar se as empresas da região do Vale do Caí, no Rio Grande do Sul, tem enfrentadoo assunto sucessão da empresa e se preparado para tal.

A pesquisa doutrinária indica que para que a sucessão empresarial em empresas familiares ocorra de uma forma sadia, a empresa considere uma série de fatores, dentre eles: prever quem poderá assumir a gestão da empresa em caso de impedimento (temporário ou permanente) do gestor principal; preparar tal sucessor tanto na teoria quanto na prática; redigir um termo ajustando o que foi acordado entre herdeiros, sucessores e acionistas, para que fique regida a sucessão.

Porém, mais importante do que constatar qual fator da sucessão da empresa familiar deve ser enfrentado, será o fato de verificar se efetivamente a empresa trata e enfrenta tal assunto, o que será estudado adiante.

Para entendermos melhor o processo sucessório de empresas familiares e saber como essas empresas enfrentam esse assunto, este artigo está dividido em, primeiramente uma apresentação de um referencial teórico com pesquisa doutrinária sobre empresas familiares, o processo sucessório e fatores que influenciam no sucesso da sucessão, casos de sucessão de empresas familiares brasileiras, seguido da metodologia empregada na pesquisa e os resultados alcançados, por fim, as considerações finais com os pontos principais observados ao longo da pesquisa.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste momento, utilizaremos diversos autores para um embasamento teórico que contribuirá com a análise, comparação e compreensão da realidade das empresas familiares na região do Vale do Caí. Inicialmente trataremos da conceituação, adentrando posteriormente nas vantagens e desvantagens desse tipo de empresa, tratando do planejamento sucessório, dos fatores de influência na sucessão familiar empresarial e de casos de sucessão de empresas familiares no Brasil, para, posteriormente analisarmos se as empresas entrevistadas têm enfrentado e planejado o processo sucessório.

1.1 Empresas familiares

Iniciando o estudo cabe buscar o conceito de empresa familiar trazido por diversos autores. Dentre eles Leone (2005), direciona o conceito para três grandes vertentes. A primeira, determina que a empresa familiar é aquela em que o controle da empresa, ou seja, a maior parte do capital está nas mãos da família. A segunda, indica que o gerenciamento da empresa é influenciado pela família, cujos integrantes fazem parte dos cargos do topo da empresa. Já a terceira vertente, indica que a segunda geração da família é quem assume os lugares dos parentes, e, assim, sucessivamente.

Na linha da primeira vertente, Mamede (2014) afirma que o tratamento teórico mais comum é aquele que reconhece como familiar as empresas cujas quotas ou ações estejam sob o controle de uma família, podendo ser administradas por seus membros, ainda que com o auxílio de gestores profissionais. Mamede (2014) complementa afirmando que sob essa óptica a empresa familiar é aquela que é composta por pelo menos dois familiares, tendo eles criado a empresa ou sucedido algum sócio que anteriormente ocupava aquela posição.

Por outro lado, Oliveira (2010), atribui o conceito de empresa familiar ao início da empresa, uma vez que ele se dá em virtude da união de fundadores que pertencem a uma mesma família, compartilham das mesmas políticas e valores empresariais e familiares.

Diante das diversas possibilidades de conceito, se faz necessário definirmos um conceito “matemático” para prosseguimento dos estudos, assim teremos um critério objetivo de análise. Dessa forma, o conceito que determina que empresa familiar é aquela que possui pelo menos dois componentes da família em seu quadro social é um conceito matematicamente definível e será o utilizado na sequência.

1.2 Vantagens e desvantagens

Quando o tema é vantagens ou desvantagens das empresas familiares os doutrinadores possuem fortes argumentos, como cita Leone (2005). Segundo a autora, os seus defensores, consideram que as empresas familiares são um tipo de organização ideal, são a coluna vertebral econômica das nações e são o terreno ideal para o nascimento de novos empreendimentos. Por outro lado, os seus detratores, a acusam de ser um modelo obsoleto, são mais propensas à emergência de conflito laboral e às crises.

Bernhoeft (1990) cita os seguintes pontos fortes: proximidade entre a empresa e o centro do poder, possibilidade de decisões ágeis, conhecimento das características do país, facilidade para implantar mudanças estruturais, agilidade para estabelecer parcerias

tecnológicas. O mesmo autor cita os seguintes pontos fracos: confusão entre propriedade e gestão, ausência de estratégias claramente definidas, lutas constantes pelo poder, predominância de caprichos individuais, falta de clareza sobre a vocação da empresa, carência de investimentos em recursos humanos, tecnologia e melhoria de métodos e processos.

Gersick *et al.* (1997, p. 11) afirmam que empresas familiares se dão bem especialmente porque a qualidade do produto pode ser associada ao nome da família e porque empresas familiares trabalham com horizontes de investimentos mais amplos, “[...] pois enquanto as outras empresas são obrigadas a responder rapidamente aos acionistas, reduzindo custos e, muitas vezes, saindo do ramo nos momentos difíceis, as empresas familiares conseguem, em significativo número de vezes, suportar os desaquescimentos da economia e continuam comprometidas na relação família versus empresa versus mercado”.

Assim, segundo Leone (2005), os autores indicam que empresas familiares costumam ter estruturas menores que facilitam e agilizam a tomada de decisão, colocando-as a frente das demais.

Ricca (1998) também cita pontos positivos como rapidez da decisão nas empresas familiares. Além disso, dentre outros pontos positivos citados pelo autor podemos citar o carisma do fundador; lealdade e obediência dos empregados à tradição; cultura empresarial muito forte; nome do fundador como um símbolo, maior segurança ao empregado no emprego, pois o contato com o dono é direto o que torna as relações mais pessoais; direção firme, com aproximação direta dos diretores com a estrutura da empresa, transmitindo segurança e confiança; e, por fim, complementa que se a figura do dono é um bom exemplo, a empresa como um todo cria bons valores.

Por outro lado, Ricca (1998) cita uma série de pontos fracos, quais sejam: dificuldade de transferir o carisma do fundador para as futuras gerações; dificuldades de delegar (só o dono sabe fazer); medo de correr riscos; falta de inovação; incompatibilidade de personalidade com o controlador; fracionamento do poder acionário na sucessão; administração voltada para o dia-a-dia, devido à dificuldade de estabelecer planos em longo prazo, pelo conflito sobre as perspectivas dos negócios entre os membros da família; conservadorismo; indicação de pessoas para cargos importantes mais por amizade do que por competência profissional; insegurança em relação à continuidade das políticas; formação do sucessor dentro da própria empresa (“ele adquire todos os vícios”); interesses pessoais; conflito de interesses; fragilidade diante do desaparecimento do fundador; centralização de poderes; ausência de preparação e desenvolvimento dos níveis de chefia e gerencial; excesso de centralização; dentre outros.

De acordo com Mamede (2014), não está certo afirmar nem que a empresa familiar é sinônimo de sucesso, nem que ela é sinônimo de fracasso. Contudo é importante destacar que dentre os pontos negativos citados pelos autores a maioria deles está relacionada a sucessão familiar ou aquilo que ela envolve, tais como conflitos de interesses, falta de planejamento a longo prazo, formação de um sucessor com vícios ou com falta de interesse, indicação de pessoas em virtude da amizade e não da competência, fragilidade diante do desaparecimento do fundador.

Assim importante se apresenta e será objeto da presente pesquisa a verificação sobre o enfrentamento desse problema ou não pelas empresas familiares.

1.3 Planejamento sucessório

A empresa familiar, como já relatado, tem o seu início com a união de pelo menos duas pessoas de uma mesma família, que compartilham os mesmos interesses e desejos. Na maioria das vezes essas empresas iniciam aos poucos, sem grandes planejamentos, normalmente um dos membros da família é empreendedor e assume a liderança para começar um novo negócio (Oliveira, 2010).

Nesse momento inicial normalmente essas empresas não tem os processos e as funções de cada um bem definidas, o que vai ocorrendo a medida que a empresa vai evoluindo. Em determinados patamares de desenvolvimento é importante que a empresa vá se profissionalizando para manter o crescimento, ou seja, em um determinado momento, para que a empresa dê saltos de crescimento ou simplesmente continue crescendo é preciso que diversos pontos sejam definidos. Aqui parece crucial o encaixe do planejamento da sucessão familiar para evitar o declínio da empresa.

Ocorre que inicialmente é preciso entender que a negociação da sucessão em uma empresa familiar deve ser feita com muito cuidado, pois como muito bem cita Mamede (2014, p. 13), “Não é correto encará-las apenas como atividades negociais, nem como se fossem apenas ativos empresariais que podem ser traduzidos em cifras. Essa postura provavelmente causará desconforto, senão indisposição ou mesmo rejeição e atrito”.

Nesse sentido, Ricca (2007), cita que os laços emocionais que envolvem os relacionamentos nas empresas familiares impedem, na maior parte das vezes, que as pessoas ajam racionalmente.

Por esses motivos, todo cuidado é pouco, quando falamos de empresas familiares. Há alguns autores que iniciam esse planejamento tratando dos ciclos de vida da empresa familiar.

McGivern (1989) é um dos primeiros autores a falar dos ciclos evolutivos na empresa familiar. Ele refere estágios evolutivos da empresa, sendo que o gestor deveria adaptar suas características de acordo com cada um dos estágios. Inicialmente são esperadas atitudes criadoras e inovadoras, na sequência características empreendedoras e com capacidade de execução. Ao chegar na maturidade o gestor deve trabalhar como um administrador, enquanto no declínio será preciso agir como reorganizador e patrocinador do processo de transferência de poder.

Já Ward (1998) ressalta as forças que atuam sobre o desenvolvimento da empresa familiar ao longo do tempo, tais como: a natureza do negócio e da organização, a motivação do proprietário diretor bem como as expectativas econômicas e objetivos da família com o empreendimento. Ele defende o modelo de ciclo de vida em três etapas: inicial, intermediária e avançada.

Leone (2005) também aponta ciclos de evolução. O primeiro inicia na fundação da empresa, momento em que a pessoa empreende e abre um novo negócio. Na sequência busca-se o crescimento e posteriormente a maturidade da empresa. O crescimento consiste na criação e execução de projetos, enquanto que a maturidade é caracterizada pelo controle, ou seja, pelo desenvolvimento de regras e de procedimentos de controle. Após essa etapa, segundo a autora, deve se iniciar a preparação do processo sucessório.

Por outro lado, a orientação de alguns autores é no sentido de dividir os elementos da empresa em três dimensões, quais sejam, gestão, família e propriedade. A evolução da empresa apresentada por Gersick *et al.* (1997) no Livro “De geração para geração: ciclo de vida da empresa familiar”, por exemplo, trabalha a evolução dessas dimensões. Vejamos a tabela:

Tabela 2 – Principais características dos estágios de desenvolvimento da empresa familiar.

Dimensão	Estágio de Desenvolvimento	Principais características do estágio
Propriedade	Proprietário controlador	Controle centralizado.
	Sociedade entre irmãos	O controle da empresa é efetivo na geração dos irmãos, estando dois ou mais irmãos no controle acionário
	Consórcio de primos	Muitos primos são acionistas e há mistura de sócios funcionários e não-funcionários
Família	Jovem família empresária	Geração adulta abaixo de 40 anos e filhos, se houver, abaixo de 18 anos.
	Entrada na empresa	A geração mais velha entre 35 e 55 anos e a geração mais jovem entre a adolescência e os 30 anos.
	Trabalho conjunto	Geração mais antiga entre 50 e 65 anos e a geração mais jovem entre 20 e 45 anos

	Passagem do bastão	Geração mais velha com 60 anos ou mais.
Empresa	Início	Estrutura organizacional informal, com a presença do proprietário gerente no centro. Geralmente desenvolve um produto.
	Expansão / formalização	A estrutura fica cada vez mais funcional e desenvolvem produtos ou linhas de negócios múltiplos.
	Maturidade	As rotinas organizacionais estão bem estabelecidas, com a estrutura favorecendo a estabilidade e dirigida pela alta gerência. Base de clientes estável ou apresenta crescimento modesto.

Fonte: Gersick *et al.* (1997), citado por Cançado *et al.* (2011)

Os autores indicam na tabela que o ciclo da empresa inicia pela propriedade, ponto em que o controle é centralizado e normalmente possui a ligação de irmãos ou primos. A família viria no ciclo seguinte, ciclo esse que abarca a entrada de uma nova geração na empresa, ou seja, a passagem do bastão. Por fim, no terceiro ciclo está a empresa, ou seja, aqui estaria o ponto em que a empresa familiar realmente se profissionaliza pois estaria com rotinas organizacionais bem definidas e com estabilidade.

Além disso, interessante análise é feita por Gersick *et al.* (1997): os autores criam um modelo de três círculos (Figura 1), segundo o qual o sistema empresarial familiar é composto por três subsistemas independentes e sobrepostos: gestão, família e propriedade.

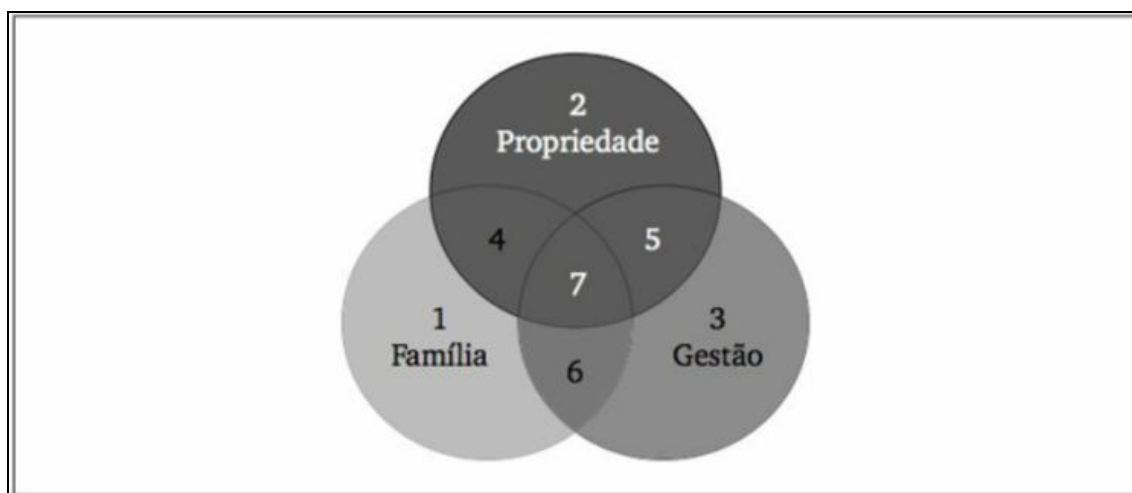


Figura 1: Modelo de três círculos

Fonte: Gersick *et al.* (1997), citado por Oliveira (2010, p. 242)

Segundo os autores, através dessa figura podemos compreender o sistema de uma empresa familiar, perceber os conflitos entre os membros, as prioridades, os impasses dos papéis desempenhados e os limites de cada um. O passo inicial é localizar cada um dos entes da família em um dos sete pontos.

No ponto 1, a família, representa todos os entes da família, todos aqueles que não detêm a propriedade nem fazem parte da gestão da empresa. Todos os membros da família estão nesse ponto, inclusive aqueles parentes por afinidades, independente de ter participação na propriedade da empresa em si.

No ponto 2, a propriedade, conglobera todos os elementos, sejam eles pessoas ou entidades que detenham a posse da empresa, sem exercer qualquer função de gestão na mesma (sócios-proprietários não gestores e não familiares). Assim, dentro desse ponto está o indivíduo que não pertence à família controladora e não faz parte da gestão da empresa, mas detém participação acionária.

Já no ponto 3, a empresa/gestão, está a pessoa de fora da família que participa da gestão da empresa, mas não detém parte na propriedade.

A junção da família e da propriedade ocorre no ponto 4 sendo composta por todos os membros da família proprietários sem participação na gestão. Podem fazer parte desse ponto pessoas que já se desvincularam da empresa, mas que ainda possuem ações.

Os itens propriedade e empresa se sobrepõem no ponto 5 que abarca os elementos de fora da família, mas que detêm de alguma forma uma parcela da propriedade e da gestão, ou seja, são os proprietários gestores não familiares. Assim, quem se localiza no setor 5 é membro da família, tem direito na propriedade mas não atua na gestão da empresa.

O ponto 6 representa a junção da família e da gestão. Aqui o indivíduo é membro da família, não detém parte acionária e participa da gestão. Dessa forma, nesse ponto estão inseridos os membros da família que ocupam cargos de gestores, independente da posição no organograma, mas que não são proprietários.

Por fim, no ponto 7, encontramos a junção dos três pilares, quais sejam, gestão, família e propriedade. Aqui estão aqueles que além de proprietários, detêm e ocupam os cargos de direção existentes.

Localizar as pessoas em cada um dos sete pontos descritos pelos autores poderá facilitar a compreensão de como cada integrante vê e sente a organização, ou seja, o interesse e/ou comprometimento (maior ou menor) de cada pessoa, como uma função do papel que desempenha e conseqüentemente auxiliar no planejamento sucessório.

Ocorre que nem sempre a definição da colocação de cada um dos integrantes em um dos pontos descritos será consenso entre todos os envolvidos, sendo que aí podem iniciar os conflitos. De qualquer forma, é preciso enfrentá-los. Por isso, Leone (2005, p 151) cita que o futuro da empresa depende do momento em que a empresa se preocupa com o processo de sucessão. A autora complementa que esse momento de troca de bastão pode ser traumático

para a empresa e, finaliza dizendo que: “a procura de uma solução sucessória requer muitos anos de planejamento e preparação”.

1.4 Fatores de influência na sucessão da empresa familiar

Os fatores de influência na sucessão da empresa familiar podem ser os mais diversos, sendo que os interessados podem passar por inúmeras dificuldades nesse período. Tais dificuldades devem ser cuidadosamente trabalhadas para que possam ser superadas.

Como veremos na sequência, ao tratar dos fatores que influenciam no fracasso ou no sucesso da sucessão da empresa familiar, os pontos mais destacados pelos autores são o nível de preparação dos herdeiros e a boa relação entre os membros da família, principalmente entre o gestor e o seu sucessor.

Leone (2005) afirma que a maior parte dos problemas que devem ser enfrentados pelo empreendedor que enfrenta o planejamento da sucessão são os seguintes: o conflito de gerações, o antagonismo entre família e empresa, a conservação da “obra de uma vida”, o erguer do monumento do fundador e o medo de envelhecer. Ainda segundo o autor, é preciso que o empreendedor enfrente tais problemas de forma que tome consciência da necessidade de enfrentar esses possíveis problemas, distinguir os motivos verdadeiros de simples pretextos e subterfúgios e combatê-los, analisar a situação de sucessão e tomar a iniciativa de regulamentá-la.

O diálogo, a confiança e o apoio estão entre os três pontos citados por Venter (2005) como sendo essenciais para uma sucessão empresarial de sucesso, especialmente nas empresas familiares.

Não menos importante, é a preparação do sucessor. Venter (2005) indica que nesse ponto é relevante a boa formação acadêmica, tanto quanto a experiência profissional. Ele complementa afirmando que todo tipo de aprendizagem é importante quando se fala de negócios de família ou da área de gestão.

Broockhaus (2004), ressalta a importância da experiência externa do possível sucessor, indicando que é fortemente aconselhado que os gestores vivenciem o mercado de trabalho antes de assumirem o negócio da família – trabalhando fora da empresa da família ou desempenhando, na empresa, outras funções não relativas à gestão.

No que tange as falhas no processo sucessório Miller *et al.* (2003) indica o desequilíbrio entre o passado e futuro da organização como a principal causa do insucesso. O autor define três tipos de herdeiros que seriam responsáveis por esse fracasso, quais sejam: o conservador, o indeciso e o rebelde.

O primeiro, chamado de conservador, é caracterizado por Miller *et al.* (2003) como sendo o apegado à tradição, aquele incapaz de inovar a estratégia organizacional da empresa. O segundo, chamado de indeciso, é qualificado por ele como inconsistente e sem uma estratégia definida. Já o rebelde, teria o objetivo especial de romper com o passado e definir uma estratégia completamente nova para a organização.

Importante relatar, ainda, a possibilidade de profissionalização da empresa durante esse período de sucessão. Há autores como Freitas e Barth (2012), que defendem a delegação do poder de gestão para colaboradores não pertencentes à família. Essa profissionalização ou terceirização de gestão traria decisões imparciais que não beneficiariam um ou outro familiar/sócio.

Por outro lado, Oliveira (2010) e Leone (2005) afirmam que para evitar problemas, é preciso inicialmente pensar no processo sucessório literalmente como descrito, ou seja, como um “processo” e não como um evento. Um processo é constituído de diversas etapas que juntas vão construindo um resultado final.

Nesse sentido Leone (2005) indica que a sucessão não deve ocorrer em um momento fixo, ela deve ser construída. Segundo o autor, é muito importante que o empreendedor reflita, com certa antecedência, com relação aos problemas estratégicos, aos problemas advindos das decisões jurídicas, financeiras e fiscais.

A preocupação inicial é quanto à previsibilidade da sucessão, ou seja, a empresa já pensou em como proceder a sucessão empresarial? Há empresas que não se preocupam com essa fase, o que pode levar a grandes prejuízos diante de uma perda repentina do diretor, por exemplo.

Essa preocupação é o primeiro desafio da empresa. Muitas vezes os integrantes apresentam resistência para falar a respeito do assunto ou pelo “medo” das decisões que serão tomadas ou para buscar evitar conflitos ou ainda por outros motivos aqui não estão elencados. Porém é preciso estabelecer uma meta e iniciar os planejamentos.

Há de se considerar especialmente os aspectos jurídicos da sucessão, que, segundo Leone (2005), devem estar especialmente atentos ao Direito Patrimonial (regimes de casamento que devem ser levados em consideração no processo sucessório), Direito Sucessório (o autor cita o foco nas formas de testamento para garantir a real vontade do titular da empresa após a morte) e doações como medidas de caráter societário. O autor afirma que tais aspectos são extremamente importantes e poderão contribuir de forma abrangente na perpetuação da empresa.

Leone (2005) destaca também a importância da análise fiscal da sucessão. O autor cita que praticamente todos os tipos de transmissão possuem um ou outro tipo de incidência de imposto, em geral ITBI (Impostos de Transmissão de Bens Imóveis) ou ITCMD (Imposto sobre Transmissão Causa Mortis e Doação), por isso é preciso analisar qual será o caminho menos oneroso no que tange ao aspecto fiscal.

Outro aspecto elencado por Leone (2005) é o financeiro. Segundo o autor é indispensável estabelecer desde cedo o planejamento financeiro se atentando em especial a cinco pontos: a fortuna do empreendedor que se retira, a situação financeira da empresa ou valor de mercado da empresa, a possibilidade de o sucessor financiar a compra da empresa, adotar medidas de caráter societário ou alterações societárias e a venda da empresa, essa última normalmente cogitada quando o sucessor não tem qualificação para prosseguir com a empresa ou em casos em que o fundador entende que a única forma de crescimento seria a venda da empresa.

A organização também é um ponto muito importante citado por Leone (2005), ponto esse que pode determinar a sobrevivência ou não da empresa. Para a autora a organização precisa estar bem alinhada para que a empresa possa continuar suas atividades, mesmo no caso de desaparecimento imprevisto do seu fundador. O segundo escalão precisa estar preparado para entrar em ação se um imprevisto ocorrer. Nesse sentido Leone (2005) indica que é imprescindível tornar a empresa independente da pessoa do empreendedor.

Nesse ponto do planejamento a dificuldade encontrada pelas empresas possivelmente irá residir no fato de definir quem será o sucessor. Será alguém da família ou pode ser alguém de fora, alguém treinado para tal finalidade ou alguém que vem exercendo diversas funções na empresa no decorrer do tempo?

Leone (2005) conclui ressaltando que apesar de uma programação bem feita no setor jurídico, financeiro e fiscal o mais importante quando se fala de sucessão de empresa familiar é capacidade das partes interessadas em dialogar. Em cada situação terá que se descobrir as próprias soluções para a sucessão e estas têm de ser “fabricadas” à medida da personalidade e das sutilezas de cada família, uma vez que não existe uma regra matemática ou uma fórmula mágica para isso.

Oliveira (2010, p 46) trata o planejamento sucessório de empresa familiar de sucesso com enfoque em três aspectos: o estratégico, o tático e o operacional. Segundo o autor os três devem estar interligados, havendo um equilíbrio nos dois fluxos possíveis: “o que se inicia no planejamento estratégico, passa pelos planejamentos táticos e chega ao nível dos diversos planejamentos operacionais; e vice-versa”.

O planejamento estratégico, citado por Oliveira (2010), como o mais importante dos três, consiste em analisar toda a empresa perante os vários fatores do ambiente empresarial e indicar a direção a ser seguida. Esse planejamento relaciona-se com objetivos de longo prazo e com maneiras e ações para alcançá-los que afetam toda a empresa.

Por outro lado, o planejamento tático abarca objetivos de prazo mais curto e com maneiras e ações que, geralmente, afetam somente uma parte da empresa, tais como marketing, finanças, produção, informática, recursos humanos. O planejamento tático analisa partes bem definidas da empresa e considera abordagens e funções comuns ou homogêneas quanto a seu objetivo maior.

Já o planejamento operacional é definido como a formalização das metodologias de desenvolvimento e implementação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa familiar. Esse planejamento permite aos executivos fazer a interação dos aspectos macroempresariais com os aspectos microempresariais que podem ser alocados no dia a dia da empresa.

Ao finalizar a descrição dos três planejamentos Oliveira (2010) ressalta a importância da interação entre eles, de forma que um alimente o outro. Segundo o autor uma perfeita interação entre todos os planejamentos, visando efetivar uma administração eficiente, eficaz e efetiva para a empresa familiar determinará o sucesso da sucessão.

Assim, diante de todo o exposto, fica demonstrada a importância dada por todos os autores ao amplo diálogo a respeito dos melhores passos e rumos a serem tomados pela empresa diante do processo de sucessão. Esse amplo diálogo e preparação podem ser determinantes para o sucesso ou fracasso da empresa que passa pela sucessão empresarial e por esse motivo, o presente estudo busca verificar se efetivamente as empresas familiares da região do Vale do Caí tem enfrentado esse assunto.

1.5 Casos de sucessão de empresas familiares no Brasil

Domingos Ricca publicou artigo em Agosto de 2019 no Diário do Comércio de São Paulo afirmando que “As empresas familiares representam uma parte significativa da economia brasileira. Além de ser o sonho do fundador, perpetuar essas empresas é fundamental para equilíbrio do país, pois as organizações de natureza familiar representam cerca de 85% do parque empresarial do país”.

As palavras de Ricca demonstram a importância das empresas familiares na economia brasileira.

No Brasil existem diversos casos de empresas familiares de sucesso. Dentre elas podemos citar Tramontina, Hope e Gerdau.

A Tramontina iniciou com o artesão Valentin Tramontina, filho de imigrantes italianos, que chegou à cidade de Carlos Barbosa, RS, em 1911, segundo o site da própria empresa.

De acordo com Roveda (2016), “Em 1939, Valentin morreu e sua mulher, Elisa De Cecco Tramontina, assumiu a empresa. A história de sucessão começou dez anos depois, quando Ivo Tramontina seguiu os passos do pai e passou a comandar o negócio, junto com seu amigo, Ruy J. Scmazzon”.

Observa-se no trecho acima que a empresa Tramontina sofreu influência também de alguém alheio aos laços familiares. Esse fator pode contribuir para a tomada de decisão da empresa, sem que se fique “preso” aos interesses particulares, mas sim pensando no avanço e prosperidade da organização.

Após Ivo, seu filho Clovis deu sequência nos negócios a partir de 1992. Passando por diversos setores da empresa e se qualificando no aspecto educacional, sendo que o alcance ao alto cargo não foi mera coincidência familiar (Roveda, 2016).

O sucesso do processo sucessório enfrentado e planejado pela Tramontina atualmente é demonstrado pelo fato da organização não só contar com mais de 7 mil funcionários e comercializar suas mercadorias para mais de 120 países, mas também por estar hoje na terceira geração através de Clovis Tramontina, o que significa segundo Leone (2005) e Mamede (2014) estar entre 10 a 15% das empresas familiares que iniciam suas atividades.

Outra empresa brasileira familiar de sucesso é a Hope. A empresa foi fundada por Nissim Hara, em 1966. Além do senhor Nissim Hara, a empresa conta com a participação da segunda geração da família, formada pelas filhas do empreendedor: Karen Hara Sarfaty, Sandra Hara Chayo e Daniela Hara Chammah (Roveda, 2016).

A empresa enfrenta de forma transparente o processo de sucessão familiar uma vez que as herdeiras assumiram funções definitivas na organização em 1999 e têm como prioridade garantir a continuidade do legado construído pelo pai delas. A família definiu que nenhuma das herdeiras irá assumir o cargo de comando da empresa no momento em que o pai deixar o cargo, sendo que atuarão no conselho e em comitês executivos. Segundo Sandra, diretora de marketing da marca, “acreditamos que alguém de fora com experiência de mercado pode agregar ainda mais à empresa” (Sua Franquia.Com, 2016).

A forma com que a família Hope enfrenta o processo sucessório reflete no sucesso da empresa que conta com 50 anos de história e é a marca líder em moda íntima no Brasil tendo mais de 180 lojas espalhadas por todo território brasileiro.

Por fim, muito importante citarmos o processo de sucessão do Grupo Gerdau, empresa com 119 anos de história. Atualmente ele é o maior produtor de aço do Brasil e uma das principais fornecedoras de aços longos nas Américas e de aços especiais no mundo (Lima, 2016).

O último processo de sucessão do Grupo Gerdau durou 13 anos, demonstrando o quão cuidadoso deve ser esse planejamento, assim como relatado por diversos autores citados no presente artigo. Como disse Jorge Gerdau: “A responsabilidade em uma sucessão é muito grande, não se pode trabalhar com achismos” (Lima, 2016, p. 51).

Jorge Gerdau destacou, ainda, que a sucessão foi um processo estudado e planejado para ter início, meio e fim, com o objetivo de trazer a melhor gestão para a empresa. Assim, com a ajuda de uma consultoria externa para este tipo de trabalho de sucessão e transição, foi desenhado e cumprido um processo com várias etapas de preparação para os possíveis sucessores, até se chegar aos melhores nomes (Lima, p. 63, 2016).

Os exemplos apresentados demonstram o quão importante é enfrentar o planejamento da sucessão da empresa, pois esse poderá definir o brilhante futuro da mesma ou o seu fracasso.

2 OUTRAS PESQUISAS A RESPEITO DO TEMA

Leone (2005) é uma das autoras mencionadas neste artigo que realizou uma pesquisa de campo a respeito do assunto, publicada em seu livro “Sucessão na empresa familiar preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado”.

A autora teve como objetivo central descrever as opiniões dos dirigentes de empresas familiares localizadas na SAARA (Sociedade de Amigos das Adjacências da Rua da Alfândega), no Rio de Janeiro, no que diz respeito ao processo sucessório em suas empresas.

Em sua pesquisa Leone (2005, p. 128) constatou que “Embora o processo sucessório seja uma situação natural a ser enfrentada para 78,79% dos dirigentes, apenas 39,39% dentre eles já organizaram a transmissão de sua empresa, enquanto 21,21%, apesar de não terem, ainda, organizado o processo sucessório, já pensaram no assunto”.

Outra pesquisa foi realizada por Machado *et al.* (2007), com o objetivo de verificar no ambiente brasileiro como ocorria a preparação para a tomada de poder por mulheres, como

elas sentiam a criação de sua identidade como potenciais sucessoras e como percebiam as principais questões abordadas pela literatura mundial sobre o tema.

A pesquisa se deu pelo método qualitativo, tendo sido entrevistadas sete herdeiras de empresas de setores diversos, todas localizadas na cidade do Rio de Janeiro. Os resultados apresentados indicaram a falta de um planejamento antecipado de ingresso na empresa, dificuldade e demora na criação de identidade, angústia pela ausência de perfil empreendedor, perda nas redes sociais de contato, excesso de proteção pelo pai e saudável equilíbrio vida/trabalho (Machado *et al.* 2007).

Dessa forma, as duas pesquisas apresentadas demonstram como a sucessão nas empresas familiares não tem sido enfrentada pelas famílias e pelos empreendedores.

Por outro lado, uma pesquisa realizada por Piccoli *et al.* (2019) indica que as empresas pesquisadas tiveram que recorrer a consultores para ajudarem a resolver questões relacionadas à personalidade dos envolvidos e aos processos existentes nas empresa. Realizada de forma qualitativa, os resultados demonstram que há uma preocupação no que tange a sucessão da empresa familiar, porém tal assunto é de difícil enfrentamento.

Os estudos apresentados demonstram a importância da presente pesquisa a fim de verificar se de fato tal assunto é enfrentado no Estado do Rio Grande do Sul e em especial na Região do Vale do Caí, endereço sede das empresas entrevistadas.

3 METODOLOGIA

3.1 Tipo de pesquisa

Sampieiri (2013, p. 30) define a pesquisa como sendo um conjunto de processos sistemáticos, críticos e empíricos aplicados no estudo de um fenômeno, podendo ser classificada como quantitativa ou qualitativa.

A pesquisa quantitativa é resumidamente sequencial e comprobatória, uma vez que não é possível pular etapas, conforme descreve Sampieiri (2013). Vejamos a descrição dessas etapas:

Parte de uma ideia que vamos delimitando e, uma vez definida, extraímos objetivos e perguntas de pesquisa, revisamos a literatura e construímos um marco ou uma perspectiva teórica. Das perguntas, formulamos as hipóteses e determinamos as variáveis; desenvolvemos um plano para testá-las (desenho); medimos as variáveis em um determinado contexto; analisamos as medições obtidas (geralmente utilizando métodos estatísticos) e estabelecemos uma série de conclusões em relação às hipóteses (SAMPIEIRI, 2013, p. 30).

Por outro lado, a pesquisa qualitativa possui uma sistemática mais dinâmica, uma vez que permite que perguntas e hipóteses sejam desenvolvidas antes, durante e depois da coleta e análise de dados. Nesse tipo de pesquisa a coleta de dados ocorre sem medição numérica para descobrir ou aprimorar perguntas de pesquisa no processo de interpretação. (Sampieiri, 2013, p. 33)

Na presente pesquisa o método utilizado será o quantitativo. Nesse sentido, cumpre relatar que Sampieiri (2013) indica que esse tipo de pesquisa poderá ocorrer de forma exploratória, descritiva, correlacional ou explicativa. A classificação vai depender dos objetivos do pesquisador.

Como a pesquisa quantitativa exploratória é caracterizada por geralmente servir para preparar o terreno e antecede, as pesquisas com alcances descritivos, correlacionais ou explicativos, foi esta a forma utilizada no presente estudo.

Assim, a presente pesquisa foi realizada através da metodologia exploratória, de forma quantitativa.

3.2 Amostragem

A pesquisa foi aplicada a empresas situadas no Vale do Caí, Rio Grande do Sul. Os respondentes são dirigentes de nível hierárquico mais elevado das empresas, ou seja, seus proprietários ou seus fundadores. Desse modo a amostragem segue as mesmas características que foram levadas em consideração na pesquisa de Leone (2005), utilizada como referência no presente estudo.

Considerando o objetivo do presente estudo, a pesquisa realizada por Leone (2005) é a que mais se adéqua, o que se justifica pelo fato de se tratar de um questionário bem abrangente, elaborado por pessoa com amplo conhecimento no assunto e que abrange o tópico principal de estudo da presente pesquisa, qual seja, a identificação do enfrentamento ou não do planejamento sucessório por parte das empresas.

Assim, com o intuito de não descaracterizar o estudo da autora ou invalidar o método, foi utilizado o questionário proposto por ela na íntegra e os dados coletados analisados e comparados.

3.3 Coleta de dados

A coleta de dados ocorreu através do envio de um questionário com perguntas fechadas, enviados via e-mail aos participantes.

Diferente da forma de coleta de dados efetuada por Leone (2005), que ocorreu presencialmente, a presente pesquisa ocorreu através de formulário enviado por e-mail, especialmente em virtude da pandemia pela qual passa o mundo nesse momento.

As empresas da região foram contatadas inicialmente por telefone para verificar o e-mail e a disponibilidade para responder o questionário. Em seguida o e-mail era enviado para que o respondente pudesse marcar suas respostas em um questionário fechado e estruturado.

3.4 Análise dos dados

Os resultados serão analisados na sequência através de gráficos emitidos pelo sistema de gerenciamento do questionário. Além da análise, eles serão comparados com os resultados alcançados pela pesquisa de Leone (2005), bem como serão discutidos com base na bibliografia e nas referências já apresentadas no presente estudo.

4 RESULTADOS

Obteve-se 51 (cinquenta e uma) respostas, todas de empresas situadas no Vale do Caí, Estado do Rio Grande do Sul, que compreende dezenove municípios (Alto Feliz, Barão, Bom Princípio, Brochier, Capela de Santana, Feliz, Harmonia, Linha Nova, Maratá, Montenegro, Pareci Novo, Salvador do Sul, São José do Hortêncio, São José do Sul, São Pedro da Serra, São Sebastião do Caí, São Vendelino, Tupandi e Vale Real), cujos resultados serão analisados na sequência.

Inicialmente cabe analisar o perfil das empresas entrevistadas. Elas se caracterizam na grande maioria como empresas de responsabilidade limitada (86,3%), sendo apenas 13,7% constituídas como empresas individuais. Dentre as pesquisadas nenhuma se caracterizou como sociedades anônima, cooperativa ou sociedade capital indústria.

No que tange ao sistema de controle da tributação 62,7% se enquadra no sistema de tributação denominado o simples nacional, normalmente utilizado por empresas de pequeno porte.

Com relação a quantidade de empregados, a maioria indicou que tem entre 1 e 4 empregados, correspondendo a um total de 35,3% dos entrevistados.

A quantidade de empregados, o sistema de tributação e a espécie de constituição das empresas caracterizam as mesmas como empresas de pequeno porte, mesma descrição feita por Leone (2005) em sua pesquisa, diferindo os dados apenas no que se refere a quantidade de empregados das empresas entrevistadas, uma vez que naquela pesquisa a maioria das empresas entrevistadas possuía de 5 a 9 empregados.

No que se refere as características dos dirigentes das empresas pesquisadas, a tabela 2 apresenta o comparativo entre as duas pesquisas indicando a maioria das respostas.

Tabela 2: Comparativo das características dos dirigentes das empresas pesquisadas por Leone (2005) e por esta pesquisa.

	LEONE (2005)		PRESENTE PESQUISA	
	Encontrado	%	Encontrado	%
Sexo	Masculino	85	Masculino	58,8
Estado Civil	Casado	78,79	Casado	78,4
Número de Filhos	Entre um e três	78,79	Entre um e três	80,4
Idade	Entre 50 e 59 anos	27,28	Entre 30 e 39 anos	58,8
Naturalidade	Rio de Janeiro	69,7	Vale do Caí	82,35
Nacionalidade	Brasileira	90,91	Brasileira	100
Nível de escolaridade	Ensino médio completo	45,45	Graduação	58,8
Religião	Católicos praticantes	51,52	Católicos	90,19

Fonte: Leone (2005) e dados da pesquisa.

Pelo quadro apresentado é possível afirmar que em ambas as pesquisas o público é predominantemente masculino, casado e com filhos entre a quantidade de um e três. Há diferença na idade do público entrevistado e no grau de escolaridade, sendo a presente pesquisa com entrevistados mais jovens e com ensino superior completo, a maioria em Administração de Empresas. A questão da idade talvez possa explicar a falta de preocupação com um definitivo planejamento da sucessão na presente pesquisa, como adiante será revelado, uma vez que os filhos desses executivos possivelmente são mais jovens quando comparados com a pesquisa realizada por Leone (2005).

Segundo Leone (2005), a expectativa de os negócios continuarem na família, e sob a direção de um descendente direto, faz com que os mecanismos societários sejam restritos. Nesse sentido a pesquisa de Leone (2005) e o presente estudo encontram mais uma semelhança, uma vez que em ambas as pesquisas os entrevistados, na maioria, são proprietários ou acionistas majoritários da empresa e todos possuem filhos, cônjuge ou algum parente próximo no quadro social.

Quando a questão foi o entendimento do entrevistado quanto à sucessão, 92% entende que o sucessor da empresa deve ser alguém da família, vejamos a figura 2. A pesquisa realizada por Leone (2005) indica que 39,39% dos seus entrevistados tem esse entendimento.

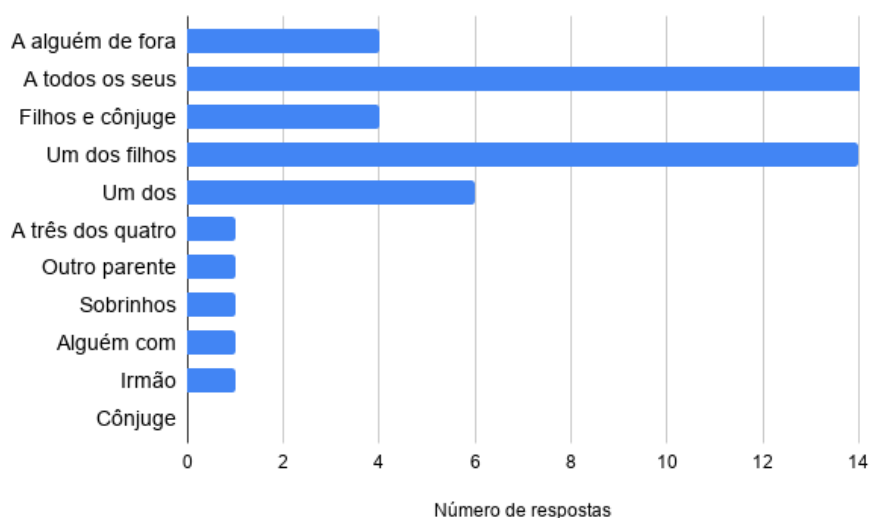


Figura 2: Qual das modalidades você preferiria para transmitir O PODER?
Fonte: dados da pesquisa.

Além, disso, 84,3% dos entrevistados entendem que a transmissão da empresa (processo sucessório) é uma situação natural que deve ser enfrentada (Figura 3), o percentual alcançado por Leone (2005) nesse ponto é de 78,79%.

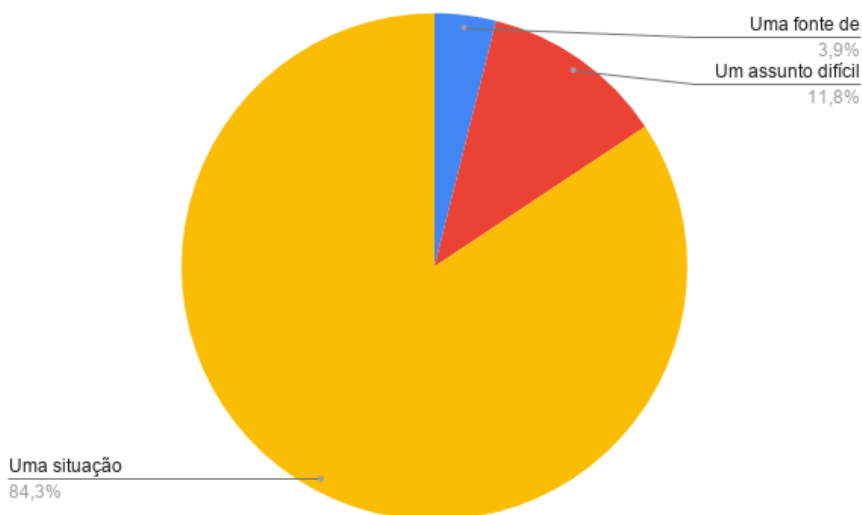


Figura 3: Respostas do questionamento: A transmissão da empresa é para você:
Fonte: Dados da pesquisa.

Tal alegação é feita também por Oliveira (2010), como já relatado anteriormente: é preciso tratar esse processo literalmente como descrito, ou seja, como um “processo”, ocorrendo naturalmente, não como um evento. Um processo é constituído de diversas etapas que juntas vão construindo um resultado final, que ocorre de maneira natural.

Nesse sentido o também já citado Mamede (2014) ressalta que é preciso entender que a negociação da sucessão em uma empresa familiar deve ser feita com muito cuidado, não devendo ser encarada como uma atividade negocial, uma vez que essa postura causará desconforto. É importante que o trâmite ocorra naturalmente e com calma para evitar grandes conflitos.

Porém, apesar de todos esses fatos, ou seja, entendimento de que o sucessor deve ser alguém da família, entendimento de que a maior parte do capital social deve ficar para alguém da família, apenas 5,9% dos entrevistados já organizaram esse processo na sua empresa. Nesse ponto o percentual alcançado por Leone (2005) é consideravelmente mais alto. A pesquisa dela indica que 39,39% dos entrevistados já organizaram a transmissão da sua empresa. Demonstrando o quanto esse assunto não é enfrentado especialmente na área das empresas objeto da presente pesquisa.

O dado de grande relevância nessa questão é que 52,9% dos entrevistados nem pensaram sobre o assunto, o que vai de inteiro encontro ao que a presente pesquisa pretende demonstrar, ou seja, que grande parte das empresas não tem tido essa preocupação o que pode ter consequências gravíssimas na empresa, como amplamente argumentado pelos autores citados no embasamento teórico apresentado.

Nesse ponto caberia a análise ou a pesquisa mais aprofundada sobre que fatores levam esses entrevistados a não terem pensando sobre isso ainda. Uma suposição seria a de que os entrevistados são muito jovens (Figura 4), porém seria apenas uma suposição, caberia aqui uma pesquisa futura.

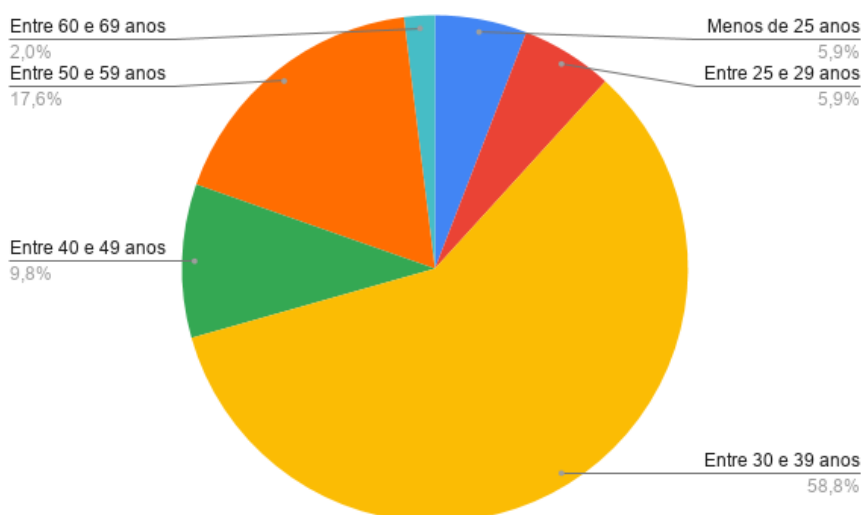


Figura 4: Respostas do questionamento: Idade
Fonte: dados da pesquisa.

Tal constatação também é feita por Leone (2005) que evidencia que embora o processo sucessório seja uma situação natural a ser enfrentada para 78,79% dos dirigentes, apenas 39,39% deles já organizaram a transmissão da sua empresa e apenas 21,21% somente pensaram no assunto.

Ademais, no que se refere ao tempo de preparação do sucessor a pesquisa demonstra que o entendimento é de que esse período é relativamente longo, vejamos a figura 5. Apenas 2% dos entrevistados entendem que em um ano seria possível preparar o sucessor. Esse é mais um indicativo de que a preocupação com a sucessão não pode ser deixada para depois.

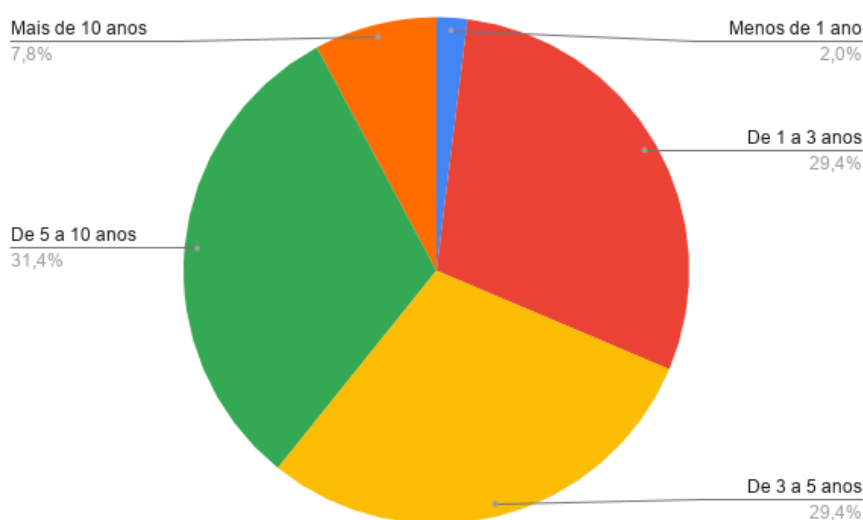


Figura 5: Respostas do questionamento: qual o tempo necessário para preparar uma sucessão de empresa?
Fonte: dados da pesquisa.

Leone (2005) indica que em sua pesquisa 45,45% dos entrevistados são filhos dos fundadores da atividade empresarial, tendo iniciado sua participação entre 12 e 17 anos de idade (66,67%). Nesses casos, todos foram preparados para assumir essa função e o processo sucessório ocorreu sem maiores crises. Na presente pesquisa os dados seguem praticamente a mesma linha. Foi constatado que 47,1% dos entrevistados são filhos ou netos dos criadores da empresa, tendo assumido essa função antes dos 26 anos (45,1%) ou entre 26 e 31 anos (33,33%). 91,3% desses entrevistados indicaram que essa sucessão ocorreu sem maiores crises e 73,9% indicaram que foram preparados para tal.

Outro dado importante é que apenas 4% das empresas entrevistadas estão na terceira geração, estando 47,1% na segunda geração e o restante na primeira geração. Na pesquisa de Leone (2005) as empresas em terceira geração atingiram 9,09% das empresas entrevistadas. Tais percentuais podem, de certa forma, confirmar as constatações das pesquisas da Revista Exame e de Mamede (2014), citados no início do presente artigo, juntamente com Leone (2005), que indicam que é muito baixo o percentual de empresas que sobrevivem até a terceira geração ou além disso. Aqui não se pode afirmar que as empresas que estão na primeira ou na segunda geração não chegarão a terceira geração. O que se afirma é que há um percentual baixo das empresas entrevistadas que se encontram na terceira geração e que para a perpetuação das famílias na gestão empresarial é necessário que o processo inicie de forma natural e o mais cedo possível.

Outros dados interessantes apresentados pela pesquisa são: o tempo despendido pelos empresários à suas empresas, a qualificação do antecessor ou criador da empresa e como o sucessor deve adquirir o conhecimento para sucessão.

No que tange a dedicação à empresa a presente pesquisa indicou que 80% dos entrevistados trabalham mais de 50 horas semanais, tendo alguns entrevistados chegado a em torno de 80 horas semanais. Leone (2005) aponta que entre 40% e 60% dos seus entrevistados trabalham entre 40 e 60 horas semanais.

Com relação ao nível de escolaridade dos antecessores das empresas que estão na segunda ou terceira geração, 50% deles não possuem ensino fundamental completo e apenas 14% possuem ensino superior completo. Na pesquisa de Leone (2005) o percentual de antecessores com ensino fundamental completo é de 27,7%. Leone (2005) salienta nesse ponto que a origem social do empreendedor é uma característica posta em evidência nos estudos sobre empresa familiar, sendo que a maioria deles são filhos de pais que jamais passaram dos ensinamentos primários, o que é evidenciado por ambas pesquisas.

Os dirigentes entrevistados entendem, ainda, que os sucessores devem adquirir os conhecimentos a respeito da empresa ao lado do antecessor (84,6%), assim como na pesquisa de Leone (2015) em que esse percentual chegou a 69,70%. Tais percentuais demonstram, segundo Leone (2015), a preocupação em formar e treinar os sucessores para assumir esses postos com conhecimento de causa, ou seja, de pai para filho, lado a lado, dando pouco valor para a aquisição de conhecimento externo (universidades e trabalho em outras empresas). Nesse ponto Leone (2015, p. 119) complementa: “O apego à ‘obra de sua vida’ e a sucessão ligada ao fator hereditário são flagrantes por essas afirmações, caracterizando bem a empresa familiar.”.

Outro dado da pesquisa de Leone (2005) indica que os filhos e os cônjuges, conjuntamente, ocupam o primeiro lugar como interlocutores informais, em relação ao planejamento sucessório. Porém, por outro lado, na presente pesquisa o maior percentual está entre aqueles que não abordaram o assunto com ninguém (37,3%). Apenas 19,6% conversaram com seus cônjuges e filhos a respeito do assunto.

No que se refere aos profissionais a serem contratados para solução de problemas da transmissão (sucessão), 15,7% entendem que nenhum profissional estaria capacitado para auxiliar nessa solução. Na pesquisa de Leone (2005) esse percentual chegou a 64%.

Em ambas pesquisas apesar dos profissionais mais indicados pelos dirigentes como sendo aqueles que poderiam auxiliar nesse processo serem contadores e advogados, a grande maioria dos dirigentes não discutiu esse assunto com esses profissionais, tendo mantido as conversas com familiares ou até com ninguém, como já relatado.

Por fim, a presente pesquisa e a pesquisa de Leone (2005) indicam que quando indagados sobre os principais entraves à sucessão, três afirmativas foram as mais citadas: a perda da atividade profissional, os problemas ou conflitos familiares e a falta de sucessor.

No que tange aos problemas ou conflitos familiares Leone (2005) alerta que para chegar a uma solução, é necessário que o empreendedor supere os obstáculos psicológicos em relação a si mesmo e a sua família.

Com relação ao problema da falta de sucessor, ambas as pesquisas indicaram que o pesquisado já definiu quem será seu sucessor (filhos e cônjuges, como já apresentado), o que segundo Leone (2005), indica que o problema de fato não é a falta do sucessor, mas sim a falta de preparação dos mesmos. Leone (2005) afirma acreditar caber ao proprietário/sucedido despertar, no sucessor, o interesse pelo negócio da família, o que evitaria esse problema.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo buscou demonstrar a importância do enfrentamento do tema e da preparação do processo sucessório da empresa familiar especialmente quando relacionado com a sobrevivência das empresas.

Apesar das dificuldades de comunicação e impecilhos criados pela pandemia que assola o mundo, foi possível contatar as empresas do Vale do Caí através do telefone e posteriormente por e-mail. A definição de empresa familiar ocorreu matematicamente, de forma objetiva, considerando como empresa familiar aquela que possui pelo menos dois componentes da família em seu quadro social. As empresas foram buscadas aleatoriamente, uma vez que não há cadastro ou pesquisa que indique exatamente quantas e quais empresas

dessa região são empresas familiares. Tal informação poderia ampliar ainda mais a análise dos resultados obtidos.

De qualquer forma, foi possível realizar a pesquisa com os dados da pesquisa de Leone (2005) em comparação com os dados aqui obtidos.

Inicialmente foi demonstrada a força das empresas familiares que tem feito história e sobrevivido durante muitos anos no Brasil e no Mundo, em especial Tramontina, Hope e Gerdau.

A parte inicial do artigo apresentou amplo levantamento bibliográfico que demonstra o porquê dessas empresas terem se perpetuado no tempo: especialmente, a promoção de um planejamento sucessório adequado.

Ocorre que a maioria das empresas não tem essa preocupação, como foi constatado na presente pesquisa. Os dirigentes entrevistados entendem que a transmissão da empresa (processo sucessório) é uma situação natural e que não terão maiores problemas para que isso ocorra. Diante disso, a pesquisa identificou, ainda, que 52,9% dos entrevistados nem pensaram sobre o assunto e, pior, não conversaram com ninguém a respeito (37,3%).

Por todo o exposto, especialmente pelas vantagens quando comparadas com as desvantagens das empresas familiares, a empresa familiar parece ser o melhor lugar para que a sucessão ocorra da melhor forma possível, uma vez que normalmente o sucessor acompanha o trabalho desde muito jovem. Porém, por ser um assunto muito delicado, ele deve ser tratado e planejado o quanto antes, de forma que o tempo vá colaborando com a solução de possíveis conflitos.

As empresas entrevistadas, na sua grande maioria, são empresas muito jovens e tem um longo caminho a ser seguido. Assim, para que perpetuem, é preciso enfrentar o assunto, planejar e preparar todos adequadamente para esse processo, a fim de alcançarmos mais empresas que superem três, quatro ou mais gerações.

Por fim, tendo em vista que 52,9% dos entrevistados ainda não pensaram sobre o assunto sucessão empresarial na empresa familiar e tendo constatado que essa situação pode gerar a extinção das empresas, como indicação de estudo futuro, é possível indicar uma pesquisa sobre quais fatores levam os entrevistados a não terem essa preocupação. Somente assim será possível atacar a raiz do problema, ou seja, o porquê da falta de enfrentamento do tema aqui debatido.

REFERÊNCIAS

- BERNHOEFT, Renato. **Consultor dá curso de sucessão para herdeiros**. Folha de S. Paulo. Especial Negócios, São Paulo, 26 dez. 1990.
- BROCKHAUS, R. H. (2004). **Family business succession: Suggestions for future research**. Family Business Review, 17(2), 165-177.
- CANÇADO V. L.; MUYLDER C. F. de; LIMA J. B. de; CASTANHEIRA R. B. **Ciclo Evolutivo e Sucessão em uma Empresa Familiar: um Estudo de Caso no Grupo Seculus**. Rio de Janeiro: XXXV Encontro da ANPAD, 2011. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=1&cod_evento_edicao=58&cod_edicao_subsecao=736&cod_edicao_trabalho=13231>. Acesso em: março, 2020.
- EXAME. **Empresas Familiares Assumem Liderança de Mercado**. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/dino_old/empresas-familiares-assumem-lideranca-de-mercado/> Acesso em: 22/03/2020.
- GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. **De geração para geração: ciclo de vida da empresa familiar**. São Paulo: Negócio, 1997.
- HERNANDEZ SAMPIEIRI, Roberto. **Metodologia de pesquisa**. 5. Porto Alegre AMGH 2013 1 recurso online ISBN 9788565848367.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Demografia das Empresas e Estatísticas de Empreendedorismo**. Rio de Janeiro. 2018. Site disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101612.pdf>>. Acesso em Março/2020.
- LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **Sucessão na empresa familiar** preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo Atlas 2005 1 recurso online ISBN 9788522472611.
- LIMA, Rodrigo Pastor Faceiro. **Longevidade e Sucesso em uma Empresa Familiar: Análise do Grupo Gerdau em um Estudo de Caso para Ensino**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, p. 99. 2016.
- MACHADO, Roberta Magalhães da Cruz; WETZEL, Ursula; RODRIGUES, Monica Esteves. **A experiência de sucessão para herdeiras de empresas familiares do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. CADERNOS EBAPÉ. BR, v. 6, nº 3, Set. 2008.
- MAMEDE, Gladston. **Empresas familiares o papel do advogado na administração, sucessão e prevenção de conflitos entre sócios**. 2. São Paulo Atlas 2014 1 recurso online ISBN 9788522487080.
- McGUIRVEN, C. **The dynamics of management succession: a model of chief executive succession in the small family firm**. Family Business Review, v. 4, n. 2, 1989.
- Miller, D., Steier, L., e Le Breton-Miller, I. (2003). **Lost in time: intergenerational succession, change, and failure in family business**. Journal of Business Venturing, 18(4), 513-531
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. 3. São Paulo Atlas 2010 1 recurso online ISBN 9788522473076.
- PICCOLI, Elias; MATTE, Juliana; CHAIS, Cassiane; GANZER, Paula; MIRI, Daniel. OLEA, Pelayo. **Sucessão em Empresas Familiares: Uma Análise de duas Empresas da**

Serra Gaúcha. Revista Brasileira de Estudos Organizacionais – v. 6, n. 1, p. 237- 268, abr/2019.

RICCA, Domingos. **Da empresa familiar à empresa profissional.** São Paulo: CL-A Cultural, 1998.

RICCA, Domingos. **Sucessão na empresa familiar: conflitos e soluções.** São Paulo: CL-A Cultural, 2007.

ROVEDA, Vinicius. **Negócios de pai para filho: 3 histórias inspiradoras de gestão familiar.** Artigo publicado em 12/08/2016. Disponível em: <<https://blog.contaazul.com/gestao-familiar-negocio-de-pai-para-filho-historias-inspiradoras>>. Acesso em: setembro, 2020.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – **A influência das empresas familiares na realidade de negócios do país.** Site Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/a-influencia-das-empresas-familiares-na-realidade-de-negocios-do-pais,db033f55e3bfc510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: Março/2020.

SUA FRANQUIA.COM. **Empresas familiares e o segredo do sucesso nos negócios.** Artigo publicado em 01/06/2016. Disponível em: <<https://www.suafranquia.com/noticias/especial/2016/07/empresas-familiares-e-o-segredo-do-sucesso-nos-negocios/>>. Acesso em: março, 2021.

Venter, E., Boshoff, C., e Maas, G. (2005). **The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses.** Family Business Review, 18(4), 283-303.

WARD, J.L. **The special role of strategic planning for family business.** Family Business Review, v. 1, n. 2, 1998, p. 105-117.