

MODELO DE GESTÃO E PROCESSO SUCESSÓRIO DE EMPRESAS FAMILIARES

Auster Moreira Nascimento

Fábio Augusto Springer

Denise Kreisig

LUIZ INÁCIO PETRY

Resumo:

As empresas familiares exercem significativa importância no desenvolvimento econômico e na geração de empregos na economia mundial. Entretanto, estatísticas apontam altas taxas de descontinuidade dessas organizações, que deixam de existir já na primeira geração. Esses fatos motivaram a realização deste estudo, partindo-se do pressuposto de que as empresas familiares de maior longevidade possuem características em seu modelo de gestão que lhes permitam conduzir o negócio de maneira mais segura, sobrevivendo por mais gerações. Para isso, buscou-se identificar quais são as características dos modelos de gestão e dos processos sucessórios mais presentes em empresas familiares, a partir da realização de uma pesquisa de campo. Foram entrevistados executivos da alta hierarquia decisória de setenta e uma empresas, que possuem volume anual de vendas superior a quinze milhões de reais. A partir dos dados coletados, foram analisados e comparados os modelos de gestão e os processos sucessórios dessas empresas, com as práticas de gestão empresarial consagradas pela literatura especializada, concluindo-se que as empresas de maior porte possuem modelos de gestão e processos sucessórios mais aperfeiçoados e com características próximas às recomendadas pela literatura, permitindo melhores condições de garantir a continuidade do empreendimento.

Área temática: *Controladoria*

Modelo de gestão e processo sucessório de empresas familiares

Resumo

As empresas familiares exercem significativa importância no desenvolvimento econômico e na geração de empregos na economia mundial. Entretanto, estatísticas apontam altas taxas de descontinuidade dessas organizações, que deixam de existir já na primeira geração. Esses fatos motivaram a realização deste estudo, partindo-se do pressuposto de que as empresas familiares de maior longevidade possuem características em seu modelo de gestão que lhes permitam conduzir o negócio de maneira mais segura, sobrevivendo por mais gerações. Para isso, buscou-se identificar quais são as características dos modelos de gestão e dos processos sucessórios mais presentes em empresas familiares, a partir da realização de uma pesquisa de campo. Foram entrevistados executivos da alta hierarquia decisória de setenta e uma empresas, que possuem volume anual de vendas superior a quinze milhões de reais. A partir dos dados coletados, foram analisados e comparados os modelos de gestão e os processos sucessórios dessas empresas, com as práticas de gestão empresarial consagradas pela literatura especializada, concluindo-se que as empresas de maior porte possuem modelos de gestão e processos sucessórios mais aperfeiçoados e com características próximas às recomendadas pela literatura, permitindo melhores condições de garantir a continuidade do empreendimento.

Palavras-chave: Empresas Familiares; Processo Sucessório; Modelo de Gestão

Área Temática: Controladoria

1. Introdução

As empresas familiares têm representado importância significativa no desenvolvimento econômico e na geração de empregos na economia mundial. Sua importância pode ser verificada a partir da representatividade que tais empreendimentos têm nos indicadores econômicos e sociais globais, como o PIB e o nível de emprego. No Brasil, Gueiros (1998) menciona que as estimativas apontam que essas empresas sejam responsáveis pela geração de 60% dos empregos diretos e por 48% da produção nacional. Nos Estados Unidos, Gersick *et al.* (1997) afirmam que as empresas familiares são responsáveis por 50% do PIB e pela metade dos empregos daquele país. O mesmo fenômeno, percebe-se na Alemanha, onde, segundo Vidigal (1996), dois terços dos empregos são gerados por essas organizações.

Entretanto, parte expressiva desses empreendimentos não têm conseguido muita prosperidade em sua atuação, enfrentando sérios problemas de sobrevivência, com altas taxas de descontinuidade, não conseguindo, sequer, realizar seu primeiro processo sucessório. Oliveira (1999) afirma que, em média, 70% das empresas familiares não sobrevivem à primeira geração, e apenas 5% dessas companhias conseguem chegar à terceira geração. Um dos fatores que pode propiciar uma maior sobrevivência e perspectiva de manutenção das atividades da empresa é a sucessão ser tratada como um processo e não como um evento.

Este estudo buscou resposta para o seguinte problema: quais são as características do modelo de gestão das empresas familiares da amostra que podem ser consideradas como facilitadoras para a sua continuidade sob a perspectiva do processo sucessório?

A investigação contribuiu com a análise de mecanismos que permitam às empresas familiares sua continuidade através de um crescimento sustentável e contínuo e a realização de um adequado processo sucessório, obtidos mediante um modelo de gestão ágil e eficaz.

2. Referencial teórico

2.1 Empresas familiares

Os autores pesquisados apresentam diferentes entendimentos sobre a conceituação de empresas familiares. Para Donnelley (apud SILVA JÚNIOR; MUNIZ, 2003), uma empresa familiar é aquela que está identificada com uma determinada família há, pelo menos, duas gerações, resultando em influência recíproca na política da empresa e nos interesses e objetivos da família proprietária. Esse também é o entendimento de Grzybovski e Tedesco (1998, p.46) que afirmam que em uma empresa familiar deve haver uma “história de gerações (duas no mínimo)”.

Por outro lado, Bernhoeft (1991, p. 35) afirma que “uma empresa familiar é aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família, ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios”. Gersick *et al.* (1997) entendem que essas empresas apresentam como uma de suas principais características, o fato de que estão ligadas a uma família, tornando-se um tipo especial de empresa. Garcia (2001) concorda com esses entendimentos, baseando-se na premissa de que as famílias, possuindo ou não membros na gestão da empresa, exercem influência sobre a missão e os objetivos da organização a partir de seus próprios interesses.

O presente estudo partiu da premissa de que uma empresa pode ser familiar, mesmo estando apenas na sua primeira geração. O fato que determina a forma da empresa, familiar ou não, é a propriedade do controle e da gestão do negócio por uma ou mais famílias, mesmo que esse controle esteja, ainda, nas mãos dos fundadores.

2.1.1 As características das empresas familiares

As empresas familiares têm características diferenciadas das demais empresas. Como o seu controle é exercido por uma ou mais famílias, existe uma ligação mais forte entre os proprietários e a empresa. Gersick *et al.* (1997) mencionam que os proprietários de uma empresa familiar têm plena consciência de que sua função apresenta diferenças em relação à de um acionista de uma companhia não familiar. Na empresa de sua família, os proprietários necessitam conciliar os seus interesses pessoais com os de seus parentes, sendo necessária uma maior flexibilidade na relação empresarial.

Gersick *et al.* (1997) entendem que, dentre os maiores dilemas das empresas familiares, está a distinção entre a propriedade e a gestão. Diante disso, criaram o “Modelo de Três Círculos”, no qual se demonstra que o sistema empresarial familiar é composto por três subsistemas independentes e, possivelmente, superpostos: a gestão, a propriedade e a família (Figura 1).

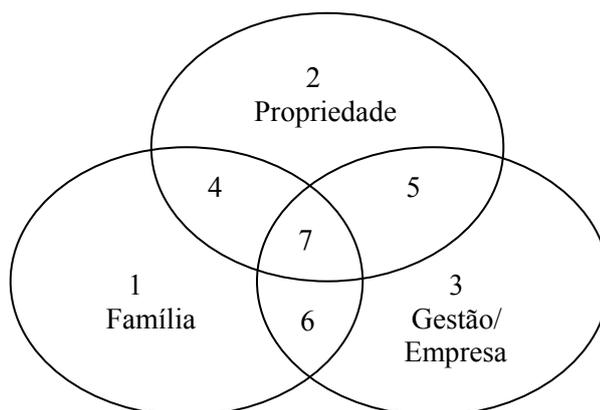


Figura 1 - Modelo de três círculos da empresa familiar
Fonte: GERSICK *et al.*, 1997. p. 6.

Nesse modelo, Gersick *et al.* (1997) classificam cada um dos participantes da empresa familiar em um dos sete grupos, quais sejam:

1 – é membro da família, entretanto não é proprietário da empresa, tampouco participa da gestão; é apenas um integrante da família proprietária da empresa;

2 – é acionista, mas não pertence à família proprietária, tampouco participa da gestão da empresa, é apenas um acionista;

3 – é gestor, mas não pertence à família, tampouco possui participação acionária na empresa, é apenas um profissional contratado;

4 – é integrante da família e possui participação acionária na empresa, entretanto não participa da gestão da mesma;

5 – é acionista da empresa e participa efetivamente da gestão dela, contudo não é integrante da família principal acionista;

6 – é integrante da família proprietária, exerce atividade de gestão na empresa, entretanto não possui a propriedade de cotas ou ações da empresa;

7 – é integrante da família, possui cotas ou ações da empresa, e, ainda, participa da gestão operacional da mesma; nesse caso, esse indivíduo exerce todas as hipóteses possíveis de atividade na empresa familiar.

Ao localizar todas as pessoas que têm relações com uma empresa familiar em um dos sete setores, poderá ser possível compreender melhor os interesses e o comprometimento de cada pessoa, pois esses estarão de acordo com o papel que ela desempenha.

2.1.2 Tipos de empresas familiares

Existem diversas classificações de empresas familiares. Para Lethbridge (1997), existem três tipos: 1 – tradicional, nessas o capital é fechado, existindo pouca transparência administrativa e financeira, sendo que a família exerce um domínio completo sobre os negócios; 2 – híbrida, o capital é aberto, contudo o controle ainda se encontra nas mãos da família, existe uma maior transparência e existem profissionais não pertencentes à família no grupo gestor; 3 – de influência familiar, existem muitas ações no mercado, entretanto a família continua com significativa influência estratégica.

Já para Gersick *et al.* (1997), as empresas familiares são de três formas: 1 – controle por um único empresário, normalmente existente na primeira geração, a gestão e controle é efetuado por um único empresário ou por um casal; 2 – sociedade entre irmãos, o controle da empresa está na mão de dois ou mais irmãos, ocorre, na maior parte das vezes, na segunda geração familiar; 3 – consórcio de primos, existem diversos primos com participação acionária, normalmente ocorrendo a partir da terceira geração.

Entretanto, como as composições familiares e empresariais são normalmente complexas, não se pode perceber a classificação de Gersick *et al.* (1997) como exaustiva, pois podem ocorrer situações em que duas ou mais gerações de uma família exercem suas atividades profissionais na empresa de sua família.

2.1.3 O processo sucessório nas empresas familiares

Bernhoeft (1991, p. 23) entende que o processo sucessório em uma empresa familiar é “assunto relevante e, ao mesmo tempo, delicado. Não pode ser tratado apenas sob os aspectos puramente lógicos da administração, pois envolve pontos afetivos e emocionais relacionados com a própria estrutura familiar”. Dupas *et al.* (2003) acreditam que o principal equívoco cometido pelas lideranças dessas empresas seja o de considerar a sucessão um evento e não um processo.

Floriani e Rodrigues (2000, p. 307-308) entendem que o processo sucessório das empresas familiares se constitui no que pode ser denominado de “ponto crítico do seu bom desempenho e, principalmente, da sua perpetuação”, afirmando, ainda:

(...) a solução do processo sucessório passa necessariamente pela estruturação de um bom plano de sucessão, que permita a continuidade dos negócios, com sucesso. Para se alcançar tal objetivo, é necessário detectar quem está disposto a ser o sucessor, qual sua competência em gestão empresarial e até que ponto está preparado para assumir o comando da empresa. Dessa análise sairá, então, um plano de preparação do potencial sucessor.

Neves (2001) elenca alguns fatores que dificultam a sucessão em uma empresa familiar, dentre os quais pode-se citar: a relutância do gestor em aceitar o momento adequado para se iniciar o processo de sucessão; a dificuldade do empresário em encontrar um sucessor habilitado dentro da família; dificuldade em administrar os conflitos gerados na família, durante o processo de sucessão, tais como os motivos para que um integrante tenha sido preterido em relação a outro, e; a falta de preparação dos gestores para gerir a sucessão.

Diversos estudiosos sobre o tema “empresa familiar”, entre eles Bernhoeft (1991) e Lodi (1994) ressaltam a importância de o processo sucessório ser iniciado a tempo de que o sucedido possa transmitir os conhecimentos necessários para que o sucessor tenha condições de bem gerir a empresa. Um processo de sucessão conduzido de forma equivocada pode provocar a descontinuidade de uma empresa familiar.

2.2 Modelo de Gestão

O modelo de gestão de uma empresa integra todo o seu subsistema institucional (conjunto de crenças, valores e expectativas dos proprietários) que norteiam a atuação dos gestores da entidade. Parisi e Nobre (1999) entendem que o modelo de gestão é a forma como os administradores da empresa tomam as suas decisões, baseados em um conjunto de conceitos e princípios coerentes, possibilitando a execução da missão da empresa. Um

adequado modelo de gestão pode representar uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

A missão de uma empresa indica o principal caminho a ser seguido pela organização, expressando, dessa forma, o verdadeiro sentido da sua existência. Para Pereira (1999, p. 51), “a missão da empresa, que se refere à razão de sua existência, caracteriza-se como o elemento que orienta e integra suas partes (subsistemas), constituindo-se num objeto permanente e fundamental para a sua atuação”.

Lodi (1989), Bernhoeft (1991), Silveira e Biehl (2003), Dupas *et al.* (2003) e Bornholdt (2005) entendem que as principais falhas encontradas no modelo de gestão das empresas familiares, em relação ao seu processo de continuidade, são as seguintes:

- centralização de poder pelo fundador;
- emprego e promoção indiscriminada de familiares por favorecimento em detrimento do conhecimento e da competência profissional;
- ausência de metas e objetivos claros;
- resistência no estabelecimento de controles gerenciais formais;
- sistemas de planejamento estratégico e operacional frágeis ou inexistentes;
- inexistência ou fragilidade de sistemas contábeis e de apuração de custos;
- composição societária familiar em crescimento exponencial.

2.2.1 Processo de Gestão

O processo de gestão é a maneira com que a administração da empresa realiza suas atividades, baseado nas definições previstas pelo modelo de gestão. Catelli, Pereira e Vasconcelos (2001) entendem que o processo de gestão é um processo de controle que objetiva assegurar a eficácia empresarial, sendo, na realidade, um contínuo processo de tomada de decisões. É um processo estruturado de gestão que busca obter a maior eficiência e eficácia dos recursos da empresa. Esse processo envolve interações sistêmicas, as quais são demonstradas, esquematicamente, por esses autores, na figura 2.

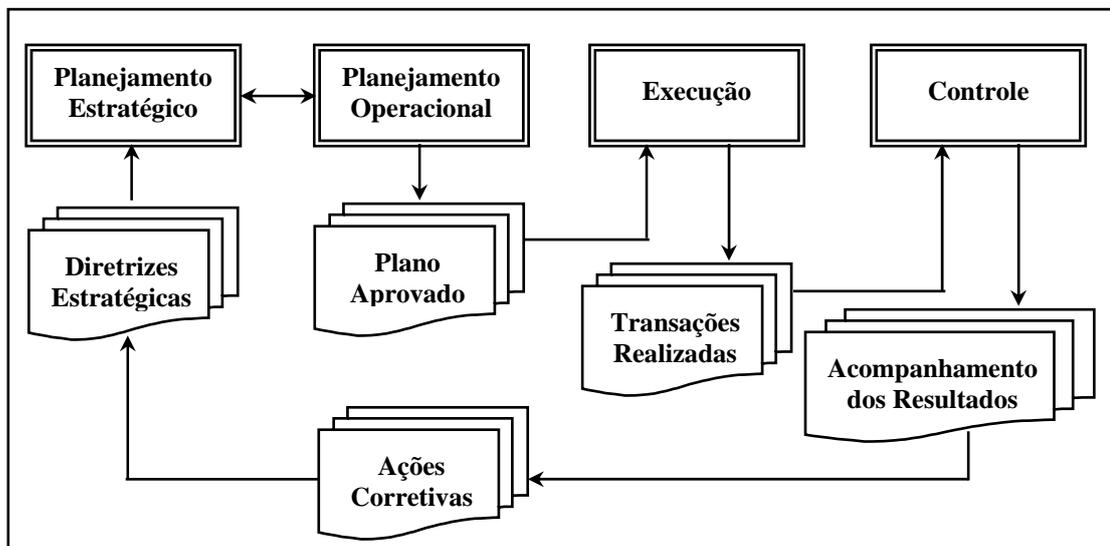


Figura 2: As interações sistêmicas do processo de gestão
Fonte: Adaptado de Catelli, Pereira e Vasconcelos (2001, p. 137).

As diretrizes estratégicas determinam o planejamento estratégico. Este, por sua vez, orientará o planejamento operacional na criação de padrões e na medição das conseqüências econômicas e financeiras decorrentes da realização dos planos. Observando-se insuficiências ou riscos demasiados, volta-se aos planos ou às diretrizes. Em sendo satisfatórios os resultados, parte-se para a execução dos planos. À medida que as transações forem sendo realizadas, inicia-se a fase de seu controle para o acompanhamento dos resultados obtidos em relação aos planejados. Caso se detecte que os planos estratégicos e operacionais não conduzirão a organização à eficácia, ações corretivas deverão ser promovidas com este fim, podendo essas ações incidirem sobre as diretrizes, ou sobre os planos.

3. Método de Pesquisa

A pesquisa realizada se baseou em entrevistas com gestores da mais alta hierarquia decisória de empresas familiares. A amostra selecionada para o presente estudo engloba 71 empresas de médio e grande porte, localizadas no Rio Grande do Sul, que tenham o seu controle (gestão ou propriedade) exercido por uma ou mais famílias. Outros dois critérios utilizados foi a consideração de empresas que tenham um faturamento anual de, no mínimo, 15 milhões de reais, pois entende-se que empresas que tenham um maior volume de vendas têm uma maior complexidade, requerendo, por isso, um estilo de administração adaptado para essa realidade, e uma idade mínima de 15 anos, pois entende-se que com essa idade, as empresas já devem, ou estarão em breve, estar passando por um processo sucessório. Neste estudo, trabalhou-se com uma amostra não-probabilística, selecionada por conveniência.

A quantidade de empresas familiares entrevistadas, bem como a sua distribuição são apresentadas na tabela 1:

Tabela 1: Distribuição da amostra

Geração	Quantidade de Empresas
1ª Geração	13
2ª Geração	29
3ª Geração	22
4ª Geração em diante	7
Total	71

As entrevistas realizadas foram baseadas em um roteiro de questões, sendo que foram buscados, ainda, comentários que complementassem as respostas fornecidas, os quais enriqueceram os resultados obtidos nas entrevistas. As respostas de cada questão foram tabuladas segundo a sua freqüência e, em seguida, foram elaboradas e analisadas as tabelas demonstrativas.

4. Análise dos Dados

Neste capítulo são apresentados os dados obtidos no decorrer das entrevistas realizadas, analisando-se as evidências pertinentes ao modelo de gestão e ao processo sucessório das empresas familiares da amostra, buscando a identificação de aspectos e componentes de seu sistema organizacional que possam ser considerados como facilitadores para a sua continuidade.

Existência e Formalização de Estratégias

Tabela 2: Existência e formalização das estratégias

Gerações	Existem e são Formais	Existem, mas são Informais	Não Existem
1 ^a	43%	50%	7%
2 ^a	50%	43%	7%
3 ^a	50%	45%	5%
4 ^a em diante	43%	43%	14%

Os dados levantados apontam que, em quase todas as empresas da amostra, existem estratégias, entretanto, em metade dessas, não são formalizadas. Era esperado pelos pesquisadores que, em virtude das características da amostra, pelo porte (45% são de médio porte, 22% de porte intermediário e 33% de grande porte) e pela idade (81% das empresas têm mais de 30 anos de fundação), houvesse uma maior concentração de empresas com suas estratégias formalizadas no planejamento estratégico. A utilização do planejamento estratégico pode facilitar o cumprimento da missão de forma mais adequada, atendendo-se ao que foi planejado, em termos estratégicos, pela empresa. A não formalização pode representar fragilidade no processo de gestão, não havendo evidências das estratégias a serem perseguidas pela empresa.

A expectativa dos pesquisadores encontrava-se baseada no fato de que as empresas do porte da amostra tenham a necessidade de estruturas organizacionais mais complexas, com a delegação de atribuições e responsabilidades. Nessa situação, o que pôde ser comprovado com as entrevistas, é que nas empresas de porte considerável, torna-se necessária a participação dos diversos níveis hierárquicos da empresa, sendo para isso, essencial a formalização das estratégias.

As evidências qualitativas da pesquisa sugerem uma análise um pouco diferente dos dados obtidos. Para muitos gestores, a importância do planejamento estratégico é evidente, mas não é indispensável na orientação da empresa à eficácia. Em uma das entrevistadas (empresa fundada em 1946), o gestor afirmou que nada em sua gestão é planejado. Percebeu-se, também que em empresas de menor porte (de 15 a 50 milhões de reais de faturamento por ano) e menos longevas (15 a 30 anos de atividade), os seus denominados planejamentos não passam de um desafio de aumentar em “x”% o faturamento.

Existência de Planejamento Operacional

Tabela 3: Existência de planejamento operacional

Gerações	Sim	Não
1 ^a	64%	36%
2 ^a	79%	21%
3 ^a	68%	32%
4 ^a em diante	86%	14%

Essa questão demonstrou a importância conferida pelas empresas familiares quanto à sua operação. Percebe-se, com os dados obtidos, que o planejamento operacional encontra-se implantado na maioria das empresas da amostra. Com a implantação dessa forma de

planejamento, as companhias poderão optar pelas alternativas que mais eficazmente possibilitarão com que os objetivos e resultados pretendidos possam ser alcançados.

Entretanto, esses dados não podem ser tomados com muito otimismo, pois percebeu-se que em grande parte das empresas de 1ª e 2ª geração, os gestores entendem que o planejamento operacional seria apenas a projeção (orçamento) da demonstração de resultados. E essa projeção é realizada com base no Método de Custeio por Absorção, o qual é considerado como não-gerencial pela literatura especializada. Diante desses fatos, constata-se que essas empresas precisam repensar os seus conceitos de gestão para que sejam ampliadas as possibilidades de manutenção de suas atividades produtivas.

Dessa forma, poderia-se entender que em significativa fatia das empresas da amostra, de gerações mais recentes e de menor porte, não existe uma adequada preocupação com o planejamento, execução e controle da gestão empresarial.

Existência de Normas e Procedimentos Formais de Controle

Tabela 4: Existência de normas e procedimentos de controle

Gerações	Sim	Não
1ª	93%	7%
2ª	93%	7%
3ª	77%	23%
4ª em diante	80%	14%

Os pesquisadores esperavam que a presença de controles nas empresas familiares fossem inexistentes ou, ao menos, informais. A pesquisa, entretanto, demonstrou o contrário. A maioria das empresas da amostra possui normas e procedimentos formais de controle, os quais apóiam o planejamento estratégico e o planejamento operacional, conforme recomenda a literatura.

Todavia, é necessário cautela nas conclusões sobre essas evidências. As análises qualitativas confirmam os dados obtidos no conjunto de empresas mais longevas e com maior porte; mas demonstram, também, que para as empresas de menor porte, os seus gestores entendem que as normas e procedimentos de controle sejam apenas os de conduta dos funcionários (pontualidade, assiduidade, honestidade), de custo de pessoal, de volume de produção, de vendas e de compras. Percebeu-se uma significativa preocupação dos empresários das empresas mais novas com a vigília de seus funcionários, com o intuito de evitar furtos. Não é esse tipo de controle de gestão que as empresas familiares deveriam possuir para ampliar a sua possibilidade de manutenção de suas atividades.

Formação do Conselho de Administração

Tabela 5: Composição do conselho de administração

Gerações	Apenas Parentes	Parentes e Profissionais Contratados
1ª	0%	0%
2ª	25%	75%
3ª	43%	57%
4ª em diante	25%	75%

Essa questão demonstrou um aspecto peculiar: nenhuma das empresas de primeira geração entrevistada possui Conselho de Administração. Diante dessa observação, pode-se inferir que, enquanto os fundadores estão na gestão da empresa, não há preocupação na formação efetiva de um Conselho de Administração. Possivelmente esse fato ocorra em virtude de que, na primeira geração, em 57% das empresas da amostra, as decisões são tomadas apenas pelo dirigente principal.

Com a transição para a segunda geração, as empresas passam a estruturar o seu Conselho de Administração. Nas empresas que o possuem, percebe-se a preocupação dos gestores para que esse órgão seja formado por integrantes da família e por profissionais do mercado. Constatou-se nas entrevistas realizadas que a presença de profissionais contratados, estranhos à família controladora, pode ser explicada pelo fato de que o objetivo da empresa, com a constituição do Conselho de Administração, é possuir um melhor direcionamento e orientação estratégica na atuação em seu mercado, sendo fornecidas, por esses profissionais, contribuições diferentes das emitidas pelos integrantes da família.

Percebeu-se que as empresas que possuem profissionais contratados na composição de seu Conselho de Administração tendem a ter uma atuação mais efetiva desse órgão, tendo em vista que esses profissionais podem apresentar uma visão mais acurada do mercado de atuação da empresa e podem fornecer orientações e subsídios diversos para que a empresa consiga obter uma maior continuidade de suas operações. Algumas empresas possuem em seu Conselho profissionais que não trabalham, especificamente, em seu ramo de atividade, mas possuem, por exemplo, grande e reconhecida experiência no mercado varejista, o que também pode facilitar a continuidade da empresa.

Utilização de Indicadores de Desempenho Econômico

Tabela 6: Utilização de indicadores de desempenho econômico

Gerações	Sim	Não
1 ^a	93%	7%
2 ^a	93%	7%
3 ^a	95%	5%
4 ^a em diante	100%	0%

Os indicadores de desempenho econômico como, por exemplo, de atividade (prazos médios), de remuneração dos capitais (retorno e rentabilidade) e de lucratividade sobre as vendas e os indicadores de desempenho financeiro (liquidez e endividamento), demonstram informações importantes sobre o desempenho dos negócios e orientam os gestores na condução da empresa.

Os dados obtidos demonstram a significativa importância conferida pelas empresas familiares da amostra aos seus indicadores, como era a expectativa dos pesquisadores. Não se percebeu significativa alteração na quantidade de empresas que utilizam os indicadores de desempenho econômico, entre as diversas gerações de empresas. Esse fenômeno pode ser compreendido pela maior preocupação gerencial dos administradores, já desde o seu fundador, na análise de seus indicadores.

Utilização das Informações Contábeis no Processo Decisório

Tabela 7: Utilização das informações contábeis no processo decisório

Gerações	Sim	Não
1 ^a	86%	14%
2 ^a	96%	4%
3 ^a	95%	5%
4 ^a em diante	100%	0%

As frequências encontradas na pesquisa demonstram que as empresas utilizam as informações contábeis no seu processo de gestão, confirmando os dados obtidos na questão anterior. O sensível acréscimo ocorrido entre no índice de utilização entre as empresas de 1^a e as de 2^a geração, demonstra a profissionalização ocorrida com a transição para a geração seguinte à do fundador, quando os novos gestores têm uma maior consciência de que suas decisões devem ser tomadas com base em dados objetivos.

Poderia-se supor que as empresas de 1^a a 3^a geração que não utilizam as informações contábeis na tomada de decisões, tenham sistemas substitutos de informações. Entretanto, isso não pôde ser confirmado, pois percebeu-se que essas empresas tomam suas decisões com base na intuição do gestor, ou com base apenas em seu nível de faturamento, de compras ou de disponibilidades.

Análise do Processo Sucessório no Planejamento Estratégico

Tabela 8: Análise do processo sucessório no planejamento estratégico

Gerações	Sim	Não
1 ^a	31%	69%
2 ^a	27%	73%
3 ^a	29%	71%
4 ^a em diante	50%	50%

As empresas que contemplam a questão sucessória no seu planejamento estratégico tendem a ficar menos expostas aos revezes normalmente ocorridos neste crucial momento (NASCIMENTO, 2002). Preparar-se para o futuro, interpretando os ambientes interno e externo, dentre os quais a futura sucessão, pode trazer uma continuidade dos processos organizacionais sem maiores traumas a partir da troca de liderança.

Os dados obtidos trazem preocupação em relação à sobrevivência das empresas familiares. A reduzida importância concedida à questão sucessória no planejamento estratégico pode implicar em despreparo, principalmente por parte da empresa, em receber seus novos sucessores.

Entende-se que, quando uma empresa realiza o seu planejamento estratégico, todas as questões relevantes à sua gestão, ao seu negócio e à sua atividade sejam nele consideradas. No entanto, a constatação de que a grande maioria das empresas familiares não consideram a questão sucessória em seus planejamentos estratégicos, faz com que elas não estejam se preparando para as sucessões que deverão ocorrer.

A análise qualitativa das entrevistas observou que muitos dos gestores se viram surpresos quando do questionamento, inquirindo os pesquisadores do motivo de dar atenção específica ao processo sucessório.

Participação dos Sucessores na Discussão dos Resultados

Tabela 9: Participação do(s) sucessor(es) na discussão dos resultados

Gerações	Participam Ativamente	Participam Moderadamente	São Comunicados dos Resultados	Não tem Qualquer Participação
1 ^a	14%	21%	7%	57%
2 ^a	25%	14%	11%	50%
3 ^a	50%	23%	5%	23%
4 ^a em diante	71%	0%	0%	29%

Nessa questão, também se constatou a despreocupação, principalmente nas empresas de 1^a e 2^a geração, com o processo sucessório. Os sucessores, de uma forma geral, não participam das reuniões da empresa que comandarão, com isso, não estão sendo preparados de forma adequada para a missão que lhes será atribuída no futuro.

Essa despreocupação tende a ser problemática no que se refere à preparação, tanto do sucessor, quanto da empresa para a entrada de um novo gestor. Um dos principais problemas enfrentado é que o sucessor pode acabar entrando na empresa sem conhecer a sua operação, a sua situação financeira e patrimonial, o que tende a enfraquecer a nova administração, gerando maiores dificuldades para a condução dos negócios. A integração dos sucessores é um ponto importante a ser observado pelas empresas familiares, na busca de seu fortalecimento e capacidade para enfrentar as adversidades de seu mercado.

Critérios para a Escolha do(s) Sucessor(es)

Tabela 10: Critérios para a escolha do(s) sucessor(es)

Gerações	Parentesco	Experiência	Educação Formal
1 ^a	57%	79%	57%
2 ^a	46%	64%	61%
3 ^a	59%	59%	64%
4 ^a em diante	29%	57%	43%

Nessa pergunta, o entrevistado poderia escolher mais de uma resposta, sendo que essa possibilidade foi exercida pela grande maioria dos entrevistados.

Uma interpretação simples dos dados colhidos com esse questionamento, sem a devida leitura das interpretações dos pesquisadores, pode levar o leitor a deduzir que, em seu conjunto, a pesquisa revela que o que mais conta para a sucessão é a experiência e a educação formal. De fato, os aspectos quantitativos da pesquisa apontam para essa hipótese. Entretanto, ao serem examinados os aspectos qualitativos das entrevistas, observa-se que na maioria das empresas, com exceção das de 4^a geração ou mais, o critério de escolha do sucessor é, primeiramente, pelo parentesco. Com isso, percebe-se que os gestores das empresas familiares gostariam sim, de serem sucedidos por um de seus familiares.

Percebeu-se que, para o atual gestor assumir a empresa de sua família, o principal critério de escolha foi o parentesco. Entretanto, há um maior consenso entre esses gestores de que os critérios para a escolha dos novos sucessores devam ser mais ponderados em relação à educação formal e à experiência, mas, há o sentimento, e desejo, generalizado de que esses sucessores sejam de sua família.

Desta forma, interpretando os aspectos qualitativos das entrevistas, a ordem dos critérios de escolha do sucessor é: parentesco, experiência e educação formal.

Com relação ao destaque feito para as empresas de 4ª geração ou mais, cabem esclarecimentos de que os principais gestores não têm uma outra ordem de preferência, mas percebeu-se, pelas entrevistas realizadas, que esses já distinguem, com alguma clareza, a propriedade da gestão. As suas experiências de quase desaparecimento da empresa, aliadas às boas experiências com consultorias e assessorias, levam ao caminho natural da profissionalização de sua gestão, seja através da contratação de profissionais do mercado ou da capacitação dos membros da família.

5. Conclusões

No Brasil e nos demais países, as empresas familiares têm exercido significativa importância no desenvolvimento econômico e na geração de empregos. Estas organizações, no entanto, apresentam altas taxas de descontinuidade. Parte significativa dessas empresas deixa de existir ainda na primeira geração e, das poucas que sobrevivem ao primeiro processo sucessório, um número ainda menor sobrevive à segunda geração.

Este estudo buscou identificar as características do modelo de gestão das empresas familiares da amostra que possam explicar a longevidade dessas organizações, sob a perspectiva do processo sucessório.

Os resultados obtidos identificaram algumas características comuns nas empresas pesquisadas, demonstrando ser o seu porte e a sua idade, aliados à participação significativa em seu nicho de mercado, os fatores influenciadores da existência de modelos de gestão mais aperfeiçoados e mais próximos dos que preconiza a literatura especializada, tanto para a eficácia organizacional quanto para a sucessão.

Constatou-se despreocupação dos gestores das empresas familiares com a formalização do planejamento estratégico e do planejamento operacional. A não formalização pode indicar maiores dificuldades para a organização e para seus funcionários terem conhecimento dos objetivos da empresa. Foi verificado que para muitas empresas, apenas a meta de ampliar seu faturamento em um determinado percentual é considerado como planejamento estratégico.

Nas empresas de menor porte e mais novas, pôde-se observar significativas evidências negativas à sua continuidade. Essa observação se baseou na informalidade de algumas delas, como o fato da existência de, coincidentemente ou não, estratégias não formalizadas, combinadas com sistemas contábeis frágeis.

Nas empresas de maior porte e mais longevas, se observou que o processo de gestão (planejamento estratégico, planejamento operacional, execução do planejamento e controle do planejamento) é formal, havendo a mensuração das estratégias e definição de padrões para o desempenho e para o consumo de recursos, o que permite a comparação entre os resultados esperados com as estratégias adotadas e os efetivamente alcançados. Esse processo não se verificou nas empresas menores e menos longevas, possuindo, conseqüentemente, um processo de gestão mais frágil, incompleto e em alguns casos até inexistente.

Os gestores das empresas familiares têm consciência de que os resultados passados não garantirão bons resultados futuros. Para isso, essas organizações devem buscar, continuamente, aperfeiçoar seus modelos de gestão, incluído nele, a preparação de um adequado processo sucessório. A pesquisa demonstrou que a quase totalidade desses gestores

não sabe como conduzir esse processo, tampouco parece estar consciente da importância da preparação dos sucessores e da consideração dessa variável no seu planejamento estratégico.

Constatou-se que a maioria das empresas familiares não considera as questões sucessórias no planejamento estratégico. Na maior parte das empresas, os gestores não têm consciência de que todos os principais aspectos de uma empresa, dentre os quais, o processo sucessório, devem ser analisados e considerados no planejamento estratégico que deverá conduzir a empresa na sua perpetuação de mercado.

Com as observações das empresas familiares da amostra, foi possível compreender os motivos da ocorrência das estatísticas nacionais e internacionais sobre a quantidade de empresas familiares que não chegam sequer à primeira sucessão, pela fragilidade e inconsistência de seu modelo de gestão.

Referências

BERNHOEFT, Renato. **Empresa Familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 2.ed. São Paulo: Nobel, 1991.

BORNHOLDT, Werner. Governança na Empresa Familiar: implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CATELLI, Armando; PEREIRA, Carlos A.; VASCONCELOS, Marco T. de C. Processo de Gestão e Sistemas de Informações Gerenciais. In: Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON. Armando Catelli (coordenador). 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

DUPAS, Gilberto; LANK, Alden G.; AIRES, Antônio; VRIES, Manfred K. de; COSTA, Roberto T. da. Governando a Empresa Familiar. ÁLVARES, Elismar (coord.). Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

FLORIANI, Oldoni Pedro; RODRIGUES, Leonel Cezar. Sucessão Empresarial: processo sucessório em empresas familiares. In: I EGEPE – Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 2000, Maringá. Caderno de Resumos e Programação. Maringá/PR: Bruhmer Cesar Forone Canonice, 2000, p.32-33.

GARCIA, Volnei P. Desenvolvimento das Famílias Empresárias. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion M.; LANDSBERG, Ivan S. De Geração para Geração: ciclos de vida das empresas familiares. 4. ed. São Paulo: Negócio Editora, 1997.

GRZYBOVSKI, Denize; TEDESCO, João C. Empresa Familiar x Competitividade: tendências e racionalidades em conflito. Passo Fundo: Revista Teoria e Evidência Econômica, v.6, n.11, p.37-68, nov. 1998.

GUEIROS, Mônica M. B. Sucessão Familiar: o caso de uma empresa transportadora na região metropolitana do Recife – uma visão dos dirigentes. 1998. Dissertação. Mestrado em Administração – UFP, PE.

LETHBRIDGE, Eric. Tendências da Empresa Familiar no Mundo. Revista BNDES, n.7, jun. 1997. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/revista/rev707.pdf> Acesso em 12/07/2005.

LODI, João B. O Fortalecimento da Empresa Familiar. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

_____. A Ética na Empresa Familiar. São Paulo: Pioneira, 1994.

NASCIMENTO, Auster M. Descentralização do Processo de Formulação das Estratégias Empresariais. Tese (Doutorado). FEA-USP. São Paulo. 2002.

NEVES, João Carvalho das. A Sucessão na Empresa Familiar: a estrutura de governo e o controlo do capital. Conferência de Finanças. Universidade dos Açores. 2001. Anais. Açores: Universidade dos Açores, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Empresa Familiar – como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.

PARISI, Cláudio; NOBRE, Waldir de Jesus. Eventos, Gestão e Modelos de Decisão. In: CATELLI, Armando (coord.) Controladoria: Uma Abordagem da Gestão Econômica GECON. São Paulo: Atlas, 1999. p.103-124.

PEREIRA, Carlos Alberto. Ambiente, Empresa, Gestão e Eficácia. In: CATELLI, Armando (coord.) Controladoria: Uma Abordagem da Gestão Econômica GECON. São Paulo: Atlas, 1999. p.35-80.

SILVA JÚNIOR, Annor da; MUNIZ, Reynaldo Maia. Poder e Sucessão: ascensão, declínio e falência de uma gestão familiar em uma empresa capixaba. Organizações & Sociedade, Bahia, v.10, n. 26, p. 57-75, jan./abr. 2003.

SILVEIRA, Karina; BIEHL, Kátia A. Análise de Ações no Processo Sucessório das Empresas Familiares. In: Enanpad – Encontro da ANPAD. Anais. Itibaia, set. 2003.

VIDIGAL, Antônio Carlos. Viva a Empresa Familiar. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.