

O PROCESSO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS FAMILIARES. O EXEMPLO DOS COMERCIANTES E O PROCESSO NO SAARA

Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra Leone*

RESUMO

O objetivo central do presente trabalho é descrever as opiniões dos dirigentes de empresas familiares, localizadas na SAARA (Sociedade de Amigos das Adjacências da Rua da Alfândega), no Rio de Janeiro, sobre o processo sucessório em suas empresas. O instrumento de pesquisa foi um questionário endereçado aos fundadores/dirigentes. A seleção das empresas pesquisadas adotou o conceito de empresa familiar trabalhado por Leone (1992). Os resultados da pesquisa relevam que em relação à organização da sucessão, embora o processo sucessório seja uma situação natural a ser enfrentada para 78,79% dos dirigentes, apenas 39,39% dentre eles já organizou a transmissão de sua empresa. Os dirigentes, em sua totalidade, preferem que um dos seus filhos ou algum membro da família os sucedam na empresa. A família é privilegiada no trabalho preparatório da sucessão. Embora o conhecimento teórico sobre a questão da sucessão em empresas familiares nos mostre que o futuro dessas empresas encontra-se no planejamento e na organização do processo sucessório, nota-se que nas empresas pesquisadas essa preocupação ainda não está acontecendo.

ABSTRACT

The central theme of this research is the succession process of the family companies. Our aim is describing the managers' opinion of this process in the commercial stores located at SAARA, in Rio de Janeiro. The instrument used to accomplish this objective was a questionnaire addressed to the founder/managers of those stores. The selection of the stores adopted the family organization concept assumed by Leone(1992). The results of the research present that, although the succession process will be a natural procedure to be faced by 78,79% of the dirigeants, only 39,39% already planned the transmission of the leadership. The dirigeants, as a whole, want giving the command to one of their sons or to another family member. The family is the base of the planning process of succession. Although the theoretical knowledge concerning the question of succession process shows us that the future of these Organizations is mainly related to the planning and organization of this process, we could see that in the consulted stores that objective is not already considered by the nowadays leaders.

* Prof^a curso de mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial/ Universidade Estácio de Sá

INTRODUÇÃO

Ao ser considerada como forma predominante de empresa em todo mundo, a empresa familiar ocupa uma grande parte do nosso tecido econômico e social. Representando essa parte significativa do conjunto das empresas privadas existentes no país e no mundo, uma das maiores preocupações de seus dirigentes é a sua sobrevivência. Fazer com que um empreendimento empresarial tenha sucesso e continuidade passando de pai para filho é o sonho dourado para grande parte da população do mundo (Ricca: 1998).

Oliveira (1999: 21) afirma que o surgimento e criação das empresas familiares brasileiras ocorreu no início do século XVI, logo após o Brasil ser descoberto por Portugal. A mesma linha de pensamento é seguida por Martins et al. (1999: 17-18) quando descrevem as origens da empresa familiar no Brasil : “ poucos já pensaram que na origem da empresa familiar brasileira estava a capitania hereditária, primeira forma de empreendimento privado que tivemos”. E concluem: “as capitanias, como dizia o nome, eram hereditárias, ou seja, podiam ser transmitidas por herança”. Posteriormente, houve um incremento nas empresas familiares, resultantes de vários movimentos migratórios tais como o italiano, o português, o japonês e o alemão.

Responsáveis por 60% da oferta de empregos no Brasil e por 48% da produção nacional, as empresas de menor porte assumem, hoje, importância crucial no desenvolvimento econômico. A própria economia do Brasil baseia-se em grandes grupos de propriedade familiar. Foi detectado que a pequena e média empresa familiar, no Brasil, produzem dois milhões de empregos diretos e é o segmento que mais cresce no país (Gueiros, 1998).

As pesquisas sobre empresas familiares em todo o mundo tomam um volume tão grande que já não pode haver dúvida quanto à predominância das mesmas e, conseqüentemente, quanto à sua importância e significação para a economia, em particular e para a sociedade, em geral. A significação estatística de estudos abordando esse tema nos permite desenvolver pesquisas tendo o assunto como interesse primeiro.

Gallo e Ribeiro (1996) ao descreverem as vantagens e as desvantagens da gestão de empresas familiares assim se posicionam: o tema da gestão de empresas familiares tem originado grande polêmica entre os seus defensores, que a consideram o tipo de organização ideal, e os seus detratores, que as acusam de serem um modelo obsoleto. Os primeiros argumentam que as empresas familiares são a coluna vertebral econômica das nações e são o terreno ideal para o nascimento de novos empreendimentos. Os segundos defendem que elas são mais propensas à emergência de conflito laborais e às crises notadamente quando é necessário resolver o problema da sucessão do fundador.

Uma análise mais detalhada das chamadas empresas familiares as divide em dois grupos, de acordo com Martins et al. (1999: 34): “o primeiro grupo corresponde às empresas de pequeno e médio porte de capital fechado, com a propriedade fortemente concentrada ou até exclusiva da família. O controle é muito centralizado em um ou mais membros da família, que ocupam os cargos administrativos mais importantes da firma e são denominadas de empresas familiares centralizadas (controle centralizado) ou fechadas (capital fechado). O segundo grupo é composto pelas empresas familiares de maior porte, as quais tendem a sofrer certas transformações como: abertura de capital, diminuição do grau de concentração da propriedade do capital, profissionalização da gestão e busca de maior descentralização do controle, com menos participação de familiares no quadro diretivo, com a possibilidade, inclusive, de presença exclusiva no Conselho de Administração. Elas são denominadas de empresas familiares descentralizadas (controle mais descentralizado) ou abertas (capital aberto).

Muitas empresas familiares estão entre as maiores e mais bem-sucedidas do mundo. Na Europa, elas dominam o segmento das pequenas e médias, e em

alguns países, chegam a compor a maioria das grandes empresas. Na Ásia, a forma de controle familiar varia de acordo com as nações e culturas, mas as empresas familiares ocupam posições dominantes em todas as economias mais desenvolvidas, com exceção da China. Na América Latina, grupos construídos e controlados por famílias constituem a principal forma de propriedade privada na maioria dos setores industriais (Gersick et al., 1997).

O objetivo central do presente trabalho é descrever as opiniões dos dirigentes de empresas familiares, localizadas na SAARA (Sociedade de Amigos das Adjacências da Rua da Alfândega), no Rio de Janeiro, sobre o processo sucessório em suas empresas. A autora do artigo tem interesse no assunto e procura, academicamente, contribuir com pesquisas e estudos sobre sucessão em empresas familiares. Através dessa contribuição, procura diminuir a problemática conceitual que envolve as pesquisas sobre sucessão em empresas familiares.

Este artigo está estruturado em 3 partes: referencial teórico, metodologia da pesquisa e apresentação e análise dos resultados.

Como referencial teórico a pesquisa aborda os conceitos de empresa familiar em três vertentes, aceitas internacionalmente. A 1ª vertente define o assunto ao nível da propriedade e diz que o controle da empresa encontra-se nas mãos de uma família que detém ou controla a maioria do capital (Ulrich, 1997; Constanzi e Lanzana, 1999; Ricca 1998; Garcia, 2001); a 2ª vertente enfoca o assunto ao nível da gestão e determina que os lugares de topo da empresa são ocupados pelos membros da família (Gracioso, 1998; Bernhoeft, 1989) e a 3ª vertente, que trata o assunto ao nível da sucessão, afirma que a segunda geração familiar assume os lugares deixados vagos pelos parentes e assim, sucessivamente (Gaj, 1990 ; Lodi, 1993; Oliveira, 1999). Para efeito da pesquisa, foi adotado o conceito de empresa familiar emitido por Leone (1992) que agrega as três vertentes. O referencial teórico aborda, também, a problemática da sucessão nas empresas familiares apoiando-se fortemente em estudos e pesquisas de autores brasileiros e estrangeiros (Cohn, 1991; Oliveira, 1999; Fockink, 1998; Scheffer, 1995; Bernhoeft, 1996; Leone, 1992; Morgan, 1996; Gaj, 1990 e Lodi, 1993).

A segunda parte explica a metodologia adotada. A pesquisa é exploratória, estudada de forma quantitativa, através de uma pesquisa de campo. A seleção das empresas pesquisadas observou o conceito de empresa familiar trabalhado por Leone (1992) que a caracteriza pela observação dos seguintes fatos: iniciada por um membro da família; membros da família participando da propriedade e/ou direção; valores institucionais identificando-se com um sobrenome de família ou com a figura do fundador e sucessão ligada ao fator hereditário.

Na terceira parte, os dados colhidos apresentam-se em forma de dados primários. As variáveis relativas à Constituição Jurídica da Empresa, ao Setor de Atividade, ao Número de Empregados e ao Sistema de Tributação permitiram oferecer uma melhor visão do terreno da pesquisa, na qual se inserem as empresas pesquisadas. Definiu-se uma série de variáveis sócio-econômicas, assim apresentadas: Sexo, Estado Civil, Número de filhos, Idade, Naturalidade /Nacionalidade, Nível de Escolaridade, Religião, Origem Social, Experiência anterior e atual, que tinham como objetivo categorizar os dirigentes entrevistados. As variáveis relativas às opiniões dos dirigentes sobre o processo sucessório em suas empresas diziam respeito aos seguintes assuntos: a organização da sucessão, a modalidade de transmissão da empresa, ao planejamento do processo sucessório e as perspectivas dos sucedidos após a passagem do bastão.

REFERENCIAL TEÓRICO

A EMPRESA FAMILIAR VISTA ATRAVÉS DE TRÊS VERTENTES

É internacionalmente aceito que o conceito de empresa familiar congrega três grandes vertentes:

1ª vertente: ao nível da propriedade - define que o controle da empresa encontra-se nas mãos de uma família (que detém ou controla a maioria do capital) ;

2ª vertente: ao nível da gestão - enfoca que os lugares de topo da empresa são ocupados pelos membros da família;

3ª vertente: ao nível da sucessão- determina que a segunda geração familiar assume os lugares deixados vagos pelos parentes e assim sucessivamente.

Fomos buscar em Ulrich (1997) o conceito de Empresa Familiar agregado ao nível da propriedade. Para esse autor, em sentido amplo, a empresa familiar se define como uma empresa cuja propriedade e administração - no sentido do controle sobre as decisões operativas - estão nas mãos de uma ou mais pessoas da família. O elemento central desta definição é a idéia de que a firma é controlada por membros de uma só família - porventura ampliada. Com base nesse enfoque, Constanzi e Lanzana (1999) definem a empresa familiar tradicional como aquela em que um ou mais membros da uma família exercem considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuírem parcela expressiva da propriedade do capital. Ricca (1998) considera como empresas familiares aquelas em que a família detém o controle por pelo menos duas gerações e nas quais existam interesses mútuos tanto em termos de políticas estabelecidas como em relação aos propósitos da família. Garcia (2001) considera empresa familiar aquela que é controlada por uma ou mais famílias. O conceito adotado pelo autor se baseia na idéia de propriedade, que é o que permite a uma família decidir os destinos do negócio.

Para Gracioso (1998), a propriedade não é suficiente para definir empresa familiar, sendo necessária, também, a existência de uma estrutura gerencial na qual a maioria dos cargos-chave é preenchida por membros da família. Esse conceito inicia a abordagem de empresa familiar referente à 2ª vertente. Na tentativa de identificar uma empresa como familiar agregado ao nível da gestão, Bernhoeft (1989: 35) considera " importante analisar a história e a origem da empresa desde que esta esteja vinculada a uma família ou que mantém membros da família na administração de seus negócios". Acrescenta o autor que uma das características mais relevantes de uma empresa familiar refere-se à importância que desempenha a confiança mútua entre membros da empresa.

Gaj (1990) e Lodi (1993) nos oferecem seus conceitos de Empresa Familiar agregado ao nível da sucessão. Esses autores assim se posicionam: Gaj (1990: 182), quando se refere às empresas familiares, as conceitua como "aquelas com capital aberto ou fechado, que foram iniciadas por um membro da família que as passou ou tem intenção de passar a um herdeiro direto ou parente por casamento". O conceito de empresa familiar, segundo Lodi (1993: 6), emerge, em geral, com a segunda geração de dirigentes e pode ser definido como "aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador". Oliveira (1999: 22) acredita que não está correto afirmar que a empresa familiar seja igual a toda e qualquer empresa, pelo simples fato de que uma estrutura familiar, quando alocada em uma empresa, leva a uma série de abordagens e interações específicas de uma família provocando certas particularidades em sua atuação. Isto mostra que o aspecto familiar está muito mais relacionado ao estilo com que a empresa é administrada, do que somente ao fato de seu capital pertencer a uma família.

Leone (1992) trabalha seu conceito de Empresa Familiar agregando as três vertentes. A autora caracteriza a empresa familiar pela observação dos seguintes

fatos: iniciada por um membro da família; membros da família participando da propriedade e/ou direção; valores institucionais identificando-se com um sobrenome de família ou com a figura do fundador e sucessão ligada ao fator hereditário.

COMO SE PROCESSA A SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR: ALGUMAS REFLEXÕES

Sucessão é o rito de transferência do poder e do capital entre a atual geração dirigente e a que virá a dirigir, afirma Leone (1992:12). Sucessão é o “passar a tocha” .

Dar à empresa uma nova perspectiva de atuação ou ser a sua destruição, aliada à falta de profissionalismo, é a questão central do processo sucessório, constituindo-se num enfoque de ambigüidade. Segundo Morgan (1996:219), “ao criarmos organizações, estamos criando estruturas de atividades que são maiores do que a vida e que, freqüentemente, sobrevivem por gerações”. Entretanto, quando se trata de empresa familiar, o cenário encontrado na literatura é ambíguo : com uma dinâmica própria e problemas específicos, a empresa familiar convive com um prognóstico preocupante - só 30% das empresas bem sucedidas sob a gestão de seu fundador sobrevivem à mudança para a segunda geração (Bernhoeft, 1996). O citado autor conclui suas reflexões afirmando que dessas, só a metade passa da segunda para a terceira geração. Em contra partida, nos é mostrada, dentre outras, a história exemplar de sucessão vivida pela empresa S.C. Johnson & Company: “para evitar a usual guerra familiar entre herdeiros, Samuel Johnson dividiu o negócio milionário em partes iguais.Todos estão felizes”. (Lição, 1999, p.66-67).

Segundo Fockink (1998: 49), “depois de dar vazão a seu potencial natural, a maior superação de um ser humano é fazer o que está a seu alcance para se eternizar. Isso significa para o empresário que o processo sucessório seja bem sucedido”. A problemática do processo sucessório tem sido mais estudada nas empresas familiares, apesar dela ser igualmente importante em todos os tipos de organização. O processo sucessório atinge as empresas familiares quando uma geração abre espaço à preparação da outra para assumir o comando. Por seus efeitos na organização e para elaboração ou implantação de estratégias explícitas, o estudo do processo sucessório é de importância fundamental. Esse processo é parte de uma mudança e terá de ser planejado, nunca antecipado ou adiado (Gaj, 1990).

A sucessão pode acontecer de forma gradativa e planejada ou através de processo inesperado ou repentino de mudança da direção, quando ocorre morte, acidente ou doença, afastando o dirigente do cargo. Quando o processo sucessório é definido com antecedência, permitindo ao sucessor receber treinamento adequado e conhecimentos necessários ao negócio, a sucessão acontecerá sem grandes traumas ou conflitos aparentes. (Cohn, 1991; Oliveira, 1999; Fockink, 1998; Scheffer, 1995; Bernhoeft, 1996). Quando o processo sucessório se dá de forma inesperada ou repentina, muitas vezes após a morte do fundador, a estrutura organizacional entra em crise, em função da mentalidade dos herdeiros e gestores da empresa, que geralmente se relacionam de maneira conflituosa. Neste momento, as conseqüências podem determinar a morte da empresa, em função de uma perda de identidade formada durante anos frente aos funcionários e ao mercado. A esse respeito Gaj (1990: 189) afirma que “quando chega o momento de o fundador transferir o comando, nem sempre seus herdeiros estão aptos ou são qualificados”, significando, entre outros fatos, que o processo sucessório não foi planejado. Lodi (1993) afirma que freqüentemente o fundador se dedica muito a erguer seu império e se esquece de preparar os filhos. É nessa segunda geração que se inicia a disputa pelo poder, em geral porque existem vários herdeiros que nem sempre conseguem crescer juntos em harmonia.

As empresas mais expostas ao problema da sucessão são as pequenas e médias, pois devem alcançar, simultaneamente, a transmissão do capital e a do poder. As grandes empresas, por terem seu capital no mercado financeiro e por serem seus executivos profissionais contratados, alcançam essas transmissões mais facilmente.

Para muitos consultores e estudiosos do assunto, a sucessão familiar e suas conseqüências na vida das PME's tornou-se um momento decisivo para a sobrevivência dessas organizações em um mercado cada vez mais competitivo e exigente. Nesse momento, os dirigentes de empresas familiares começam a compreender que, planejando e organizando sua sucessão, estarão diminuindo tanto os riscos como os custos do processo sucessório, de acordo com Leone (1992).

Como afirma Bernhoeft (1996: 115), "a sucessão nas sociedades familiares é algo muito delicado, não existindo lógica ou racionalidade que o resolva completamente. Torna-se necessário um grande envolvimento de todas as partes interessadas. O início das discussões e análises do tema deve ser feito pelo próprio fundador. Assim, se o processo se inicia com ele em vida, existem grandes possibilidades de sucesso, exigindo muito desprendimento e capacidade de entender que a obra e seus ideais devem ultrapassar sua existência".

As chances de sobrevivência da empresa familiar repousam na sucessão planejada e na observação de regras de convivência entre empresa e família. Essas diretrizes ajudam a perpetuar o negócio. A sobrevivência da empresa familiar, na opinião de Castro et al. (2000), parece vincular-se à capacidade da família controladora em administrar as suas relações com a firma e evitar as situações que possam prejudicá-la, principalmente nas fases da sucessão do controle estratégico da organização. O planejamento da sucessão deverá representar, então, para essas organizações, um momento decisivo já que sua sobrevivência repousa, em grande parte, no êxito desse processo. Para Fockink (1998: 64), "uma sucessão bem conduzida rejuvenesce e prolonga a vida, biológica e psicologicamente, com significativo ganho na sua qualidade e de uma forma metafísica, pode eternizá-la."

O tipo de transição entre gerações, no qual o pai passa sua empresa a um filho tem levado a literatura a se inclinar sobre este modelo com origem na antiga tradição de primogenitura. Entretanto, no dizer de Fritz (1993: 129), é primordial que "os pais percebam que seus filhos precisam desenvolver seus talentos gradualmente, ter algumas pequenas vitórias para edificar sua confiança e admitir um fracasso de quando em quando, enquanto aprendem o negócio da família".

Alguns aspectos devem ser considerados na sucessão familiar, de acordo com Oliveira (1999: 25):

- " a realidade da família, quanto aos seus valores, crenças, atitudes e comportamentos pessoais;
- se colocam o nível de riqueza e poder acima das interações pessoais e familiares;
- se existe dicotomia entre família e empresa;
- como são tratados os parentes agregados, tais como, genros e noras;
- como está a expectativa de vida dos membros mais influentes da família; e
- a atuação do patriarca e, principalmente, da matriarca da família".

A questão da sucessão na empresa familiar passa por duas situações, conforme Oliveira (1999: 26): a profissionalização, na qual executivos passam a ocupar os cargos diretivos da empresa familiar, e os representantes da família ficam em um conselho, que pode ou não atuar como um conselho de administração e a gestão da empresa familiar pelos membros da família; nesse caso, o mais importante é debater a questão da interação da empresa familiar com a família e vice-versa.

A continuidade do comando familiar na empresa, o processo decisório ágil com elevado grau de flexibilidade para implementação das ações, ter na sucessão uma pessoa com interesse societário na otimização dos resultados atuais e futuros da empresa, ter possibilidade de treinamento mais extenso e intenso, ter um conhecimento mais profundo sobre o executivo sucessor e ter otimizados sistemas de remuneração, ter, principalmente no início do processo, maior poder de comando sobre o executivo sucessor, ter maior espírito de família são algumas vantagens oriundas da sucessão familiar. As desvantagens apresentadas pela sucessão familiar são: disputa de poder entre membros da família, dificuldade em demitir o executivo sucessor e dificuldade em desempenhar diferentes papéis (pai versus pai executivo da empresa, filho versus filho executivo).

A condição para organizar a sucessão constitui-se em enorme percurso, no qual o dirigente se torna verdadeiro combatente, devendo percorrer as etapas, de acordo com Leone (1992):

1ª etapa: regime de casamento e redação do testamento;

2ª etapa: valorização dos bens;

3ª etapa: encontrar a solução adequada, isto é, medidas de caráter societário (criação de *holdin* para controle do grupo, transferência de ações, entendimentos entre os grupos acionários, doação) ou alterações societárias como: cisão de empresas, fusões, aquisições de partes acionárias.

As duas primeiras etapas do percurso equívalem às medidas necessárias para a transmissão do capital; a terceira etapa corresponde à transmissão do poder. Na empresa, entretanto, a liderança não se transfere. Ela é conquistada. Aos herdeiros cabe a tarefa de construir, eles próprios, a legitimidade face a todos os colaboradores

De acordo com Leone (1996), o duelo surge quando os membros da organização disputam, entre si, ascensão hierárquica e ganho de poder existentes. Geralmente, podemos observar que o empresário brasileiro não planeja a transferência de poder, e é nessa falta de planejamento que se originam as principais causas de duelos familiares.

Existem nas empresas familiares, no momento do processo sucessório, três níveis de duelo causados por diferentes problemas (Leone, 1996). Esses níveis de duelo, que podem extinguir a empresa, foram identificados como:

- O duelo do sucedido com ele mesmo, ou seja, o duelo de "Passar a Tocha", no qual o sucedido se defronta com a incerteza e a dúvida na transmissão do poder. Qual a melhor saída para esse problema? Permanecer na empresa até a morte? Escolher um sucessor dentro da família (filho(a), genro, primo etc.) ou colocar a empresa nas mãos de pessoas capacitadas, mas sem nenhum vínculo familiar? Buscar parcerias com outras empresas ou mesmo vender um patrimônio que levou décadas para ser construído?;
- O duelo do sucedido na escolha do sucessor. Esse dilema surge por causa da falta de planejamento. O planejamento e a organização do processo sucessório são fundamentais. Enquanto existem empresários que passam mais de 10 anos capacitando seus sucessores, alguns só vão pensar nesse problema quando estão na UTI de um hospital e outros nem têm tempo para isso. Geralmente essa é uma escolha traumática, principalmente para aqueles que têm várias opções dentro e fora do círculo familiar;
- O duelo entre os sucessores, causado por intrigas e disputas pelo poder. Os pretensos sucessores querem provar que têm capacidade para assumir a empresa e para isso são capazes de passar por cima de qualquer indivíduo, até mesmo de um irmão. A busca de *status* e prestígio na sociedade, como também a ambição por maior poder aquisitivo, podem levar a empresa ao caos e transformar todo um patrimônio em cinzas.

Com o olhar no futuro, as empresas familiares se profissionalizam e planejam sua sucessão. No mundo dos negócios, o segredo para sobreviver é ser menos "família".

METODOLOGIA DE PESQUISA

CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa aborda o processo sucessório nas empresas familiares e tem como objetivo conhecer a opinião dos dirigentes das empresas familiares, pertencentes ao setor do comércio da SAARA (Sociedade de Amigos das Adjacências da Rua da Alfândega), sobre a sucessão em suas empresas. Trata-se de uma pesquisa exploratória, estudada de forma quantitativa, através de uma pesquisa de campo.

AMOSTRA DA PESQUISA

Escolhemos o setor terciário, e, dentro dele, nossa opção recaiu sobre o ramo de atividades comerciais cujas empresas, historicamente, em sua grande maioria, vêm se caracterizando pela estrutura familiar e, por entendermos que grande parte das pesquisas acadêmicas se voltam para o setor industrial.

Nossa escolha recaiu sobre o SAARA (Sociedade de Amigos das Adjacências da Rua da Alfândega), por entendermos que o universo das empresas comerciais familiares lá instaladas e em funcionamento apresentam uma grande diversidade de tipos de comércio.

Tivemos algumas dificuldades de levantamentos estatísticos atualizados, causados por constantes mutações (criação e fechamento) de diversos estabelecimentos comerciais, o que nos dificultou determinar o universo da pesquisa. Valem-nos, então, do conhecimento e presteza o Diretor de Relações Internas e Externas da SAARA (Sociedade de Amigos das Adjacências da Rua da Alfândega), que nos forneceu um listagem de empresas familiares localizadas e em funcionamento na área a ser pesquisada.

A pesquisa foi endereçada, portanto, especificamente, aos dirigentes de nível hierárquico mais elevado da empresa, ou seja, seus proprietários ou seus fundadores. Somente as empresas que atendiam à definição de empresa familiar caracterizada pela observação dos seguintes fatos: iniciada por um membro da família; membros da família participando da propriedade e/ou direção; valores institucionais identificando-se com um sobrenome de família ou com a figura do fundador e sucessão ligada ao fator hereditário (Leone, 1992:85) tiveram seus dirigentes entrevistados. Do total de 50 questionários enviados, apenas 33 dirigentes de empresas comerciais responderam à nossa pesquisa.

○ TERRENO DA PESQUISA

Fundada em 1962, a SAARA (Sociedade de Amigos das Adjacências da Rua da Alfândega) é conhecida como a "ONU brasileira" por agrupar povos de todos os hemisférios e continentes, que estão distribuídos em seus 1250 estabelecimentos comerciais e 11 ruas. É considerado como o "maior shopping a céu aberto da América Latina". 80% dos comerciantes são filiados à SAARA, que oferece aos seus associados toda a assistência perante os órgãos públicos (Federal, Estadual e Municipal), serviços de segurança, limpeza, utilidade pública, Rádio, banheiros públicos e estacionamento. Seus fundadores são, ainda hoje, na sua maioria, comerciantes atuantes na área.

○ INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS: O QUESTIONÁRIO

Como instrumento de coleta de dados, foi utilizado um questionário já adotado, anteriormente, pela autora do artigo, em pesquisa realizada em 1992 e publicada na Revista RAUSP no mesmo ano, contendo três partes.

A primeira, constituída de questões relativas às variáveis de identificação da empresa. As variáveis relativas à Constituição Jurídica da Empresa, ao Setor de Atividade, ao Número de Empregados e ao Sistema de Tributação permitiram oferecer uma melhor visão do terreno da pesquisa na qual se inserem as empresas pesquisadas. Nos estudos referentes às pequenas e médias empresa familiares elas são, normalmente, identificadas através das variáveis citadas acima. Embora não haja um critério homogeneizador que caracterize a pequena e média empresa familiar, algumas das variáveis quantitativas, tais como, o número de empregados, é um critério aceito e utilizado em várias pesquisas sobre o tema objeto de nosso estudo. Para maior e melhor esclarecimento sobre os critérios e variáveis que caracterizam essas empresas ver Leone, 1991.

Na segunda parte, as questões referentes às variáveis de identificação do dirigente foram definidas através de uma série de variáveis socioeconômicas, assim apresentadas: Sexo, Estado Civil, Número de filhos, Idade, Naturalidade / Nacionalidade, Nível de Escolaridade, Religião, Origem Social, Experiência anterior e atual, que tinham como objetivo categorizar os dirigentes entrevistados. As pesquisas que tratam as empresas familiares como objeto, assim como os teóricos estudiosos dessas empresas identificam e traçam a tipologias de seus dirigentes através das variáveis sócio-econômicas.

A terceira e última parte em que se questiona o dirigente sobre o tema objeto de nosso interesse: a sucessão na empresa. As variáveis relativas às opiniões dos dirigentes sobre o processo sucessório em suas empresas diziam respeito aos seguintes assuntos: a organização da sucessão, a modalidade de transmissão da empresa, ao planejamento do processo sucessório e as perspectivas dos sucedidos após a passagem do bastão.

O tratamento estatístico utilizado foi a estatística descritiva (frequências absoluta e relativa). Os questionários foram aplicados aos entrevistados por uma pesquisadora treinada e só era deixado para preenchimento posterior quando o dirigente mostrava-se muito ocupado. As variáveis foram medidas através de escalas nominais ou de categoria.

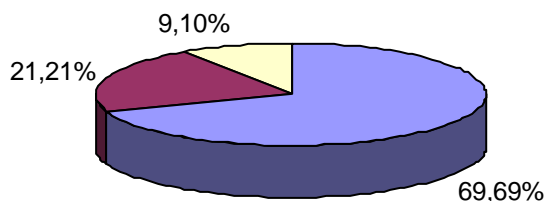
APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

AS CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS PESQUISADAS

| VARIÁVEIS RETIDAS | ENCONTRADO | % |
|----------------------------------|--------------------------------------------------|--------|
| Constituição Jurídica da Empresa | Sociedade por Cotas de Responsabilidade Limitada | 96,96 |
| Sector de Atividade | Comércio | 100,00 |
| Número de Empregados | 05 a 09 empregados | 69,69 |
| Sistema de Tributação | SIMPLES | 93,94 |

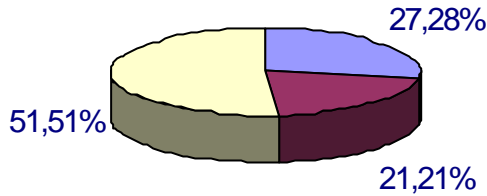
Os resultados obtidos identificam as empresas pesquisadas como constituídas legalmente sob a forma de sociedade por cotas de responsabilidade limitada, pertencentes ao setor do comércio, porte de pequena empresa, isto é, o número de empregados situa-se entre 05 e 09 empregados. A opção pelo sistema de controle de tributação é o SIMPLES.

Dimensão das Empresas Pesquisadas



■ ENTRE 05 e 09 ■ ENTRE 10 E 19 □ OUTROS

A dimensão das empresas, medida em função do número de empregados é, predominantemente, pequena, isto é, em 69,69% dos casos, o número de empregados situa-se entre 05 e 09 empregados e em 21,21% das empresas, esse número varia entre 10 a 19 empregados.



- ACIONISTAS MINORITÁRIOS
- ACIONISTAS MAJORITÁRIOS
- PROPRIETÁRIOS

Mecanismos Societários

A expectativa dos negócios continuarem na família e sob a direção de um descendente direto faz com que os mecanismos societários sejam restritos: são detentores do capital, sendo 21,21% acionistas majoritários, 27,28% acionistas minoritários e 51,51% proprietários.

Os resultados obtidos em nossa pesquisa corrobora com o dizer de Martins et al. (1999:34): quando dividem as chamadas empresas familiares em dois grupos "o primeiro grupo corresponde às empresas de pequeno e médio porte de capital fechado, com a propriedade fortemente concentrada ou até exclusiva da família. O controle é muito centralizado em um ou mais membros da família, que ocupam os cargos administrativos mais importantes da firma e são denominadas de empresas familiares centralizadas (controle centralizado) ou fechadas (capital fechado)".

AS CARACTERÍSTICAS DOS DIRIGENTES DAS EMPRESAS PESQUISADAS : CATEGORIZAÇÃO DOS DIRIGENTES

| VARIÁVEIS SOCIOECONÔMICAS RETIDAS | ENCONTRADO | % |
|-----------------------------------|------------------------|-------|
| Sexo | masculino | 85,00 |
| Estado Civil | casados | 78,79 |
| Número de filhos | entre um a três filhos | 78,79 |
| Idade, | 50 e 59 anos | 27,28 |
| Naturalidade | Rio de Janeiro | 69,70 |
| Nacionalidade | Brasileira | 90,91 |
| Nível de Escolaridade | 2º grau completo | 45,45 |
| Religião | católicos praticantes | 51,52 |

Uma primeira constatação, obtida a partir das respostas dos dirigentes ao questionário, é a de que se trata de um grupo predominantemente do sexo masculino, o que comprova o predomínio desse sexo nos cargos de direção das empresas. Apenas 15,00% dos entrevistados são mulheres. Os dados obtidos estão em consonância com o que tem sido detectado em outros estudos e levantamentos: "a proporção reduzida de mulheres com posição patronal apesar da tendência recente para um certo aumento do seu peso no conjunto dos patrões e no conjunto da população ativa" (Guerreiro, 1996: 12). Este fato é devido à forte influência da cultura

ra brasileira, que exclui o sexo feminino dos cargos de direção nas empresas. “Em razão da tradição familiar no Brasil, as mulheres não assumem, ainda, função de direção mesmo nas PME” (Leone,1992). De acordo com Kanter (1990), as mulheres gerentes têm dificuldades em exercer o poder porque as organizações têm como costume de lhes confiar cargos rotineiros e subalternos.

Os pesquisados são casados e têm entre um a três filhos.

As idades destes dirigentes situam-se maioritariamente entre 50 e 59 anos. Apenas 15,15% dos entrevistados têm 70 anos e/ou mais.

São, na quase totalidade brasileiros, nascidos no Rio de Janeiro.

O nível de escolaridade atinge o segundo grau completo. Apenas 12,12% dos dirigentes entrevistados têm nível superior, sendo a escolha pela graduação em Administração de Empresas, seguida por Engenharia as suas escolhas principais. O percentual atingido pela variável - nível de escolaridade - ratifica uma das características das PME's familiares, que é o baixo nível de escolaridade.

Quanto à religião, a amostra pesquisada mostra que os entrevistados são católicos praticantes. Os outros percentuais estão divididos entre: católica não-praticante, ortodoxa, evangélica, judaica, espírita e muçulmana, nessa ordem.

A dedicação à empresa de 40 a 60 horas de trabalho semanal é indicada pelo percentual de 87,88%.

Alguns dos entrevistados (45,45%) são filhos dos fundadores da atividade empresarial, na qual começaram a participar entre 12 e 17 anos (66,67%). Em 100,00% dos casos, os entrevistados sucessores foram preparados e em um percentual de 80,00%, o processo sucessório aconteceu sem maiores crises. Outros entrevistados (45,45%) tornaram-se dirigentes criando a empresa que atualmente administram e 36,36% o fazem desde a idade de 26 a 31 anos. Apenas 9,09% das empresas pesquisadas encontra-se na 3ª geração familiar. De acordo com Calvo e Garcia (2002) e Bernhoeft(1996), as estimativas mostram que somente 30,00% das empresas familiares sobrevivem à transmissão para a segunda geração e somente 13,00% o fazem na terceira geração.

Nível de Escolaridade

| VARIÁVEL RETIDA: FORMAÇÃO ESCOLAR | ENCONTRADO | % |
|--------------------------------------|------------------|-------|
| Formação Escolar do Pai | 1º Grau Completo | 27,27 |
| | 2º Grau Completo | 51,52 |
| Formação Escolar da Mãe | 1º Grau | 27,27 |
| | 2º Grau | 48,48 |

Relativamente às suas origens sociais, analisadas através da variável - formação escolar dos pais -, os resultados mostram que, em relação ao pai, 51,52% têm o 2º grau completo. A análise da mesma variável, em relação à formação escolar da mãe, apresenta os seguintes percentuais: 27,27% e 48,48% para o 1º e 2º graus, respectivamente. A origem social do empreendedor é uma característica posta em evidência nos estudos sobre empresa familiar. A maioria deles são filhos de pais que jamais passaram dos ensinamentos primários ou filhos de operários ou pequenos comerciantes. Nossa pesquisa evidencia esses resultados.

OPINIÕES DOS DIRIGENTES SOBRE O PROCESSO SUCESSÓRIO EM SUAS EMPRESAS

A Organização da Sucessão

Embora o processo sucessório seja uma situação natural a ser enfrentada para 78,79% dos dirigentes, apenas 39,39% dentre eles já organizou a transmissão de sua empresa, enquanto 21,21% apesar de não terem, ainda, organizado o processo sucessório, já pensaram no assunto.

A modalidade preferida para a transmissão do poder recairá em 51,52% a um dos filhos, em particular. Entretanto, no dizer de Fritz (1993:129) é primordial que “os pais percebam que seus filhos precisam desenvolver seus talentos gradualmente, ter algumas pequenas vitórias para edificar sua confiança e admitir um fracasso de quando em quando, enquanto aprendem o negócio da família.

Quanto à transmissão do capital, a modalidade escolhida foi, para 42,42% dos dirigentes pesquisados, que esta recaia sobre todos os filhos e cônjuge, conjuntamente. Segundo Bauer (1993:232), “transferir uma empresa necessita resolver um duplo problema: a transmissão do poder e do capital”. Entretanto, é na PME que esse problema torna-se mais traumático porque ela deve atingir, simultaneamente, a transmissão do poder e do capital.

Os dirigentes pesquisados acreditam que uma empresa como a “sua” deveria ser dirigida pelo proprietário em 54,55% das respostas, caracterizando o duelo do sucedido com ele mesmo, ou seja, o duelo de “Passar a tocha”, no qual o sucedido se defronta com a incerteza e a dúvida na transmissão do poder.

Apenas 39,39% dentre eles afirma que a mesma deveria ser dirigida por um membro da família do proprietário. As opiniões demonstram o desejo de que a empresa permaneça com o seu caráter familiar.

Entretanto 6,06% acredita poder “sua empresa” ser dirigida por pessoa estranha ao capital, isto é, um executivo profissional. Será que a profissionalização nessas empresas só se dará por meio da profissionalização dos sucessores? Sobre o assunto, Ricca (1998) diz que é preciso lembrar que, para uma empresa se tornar profissional, o primeiro passo não é contratar administradores profissionais que não pertençam à família. O fundamental é a atitude que a família assume diante da profissionalização.

O tempo necessário para preparar a sucessão é, na opinião de 54,54% dos dirigentes, de 01 a 05 anos. Para 39,39% dos dirigentes que ainda não organizaram a transmissão de suas empresas, o momento é ainda de crescimento ou alcance da maturidade.

A Modalidade de Transmissão da Empresa

Quando solicitados a escolher a sua preferência em relação à continuidade da empresa, 100,0% dos entrevistados afirmaram que preferiam que um dos seus filhos, ou algum membro da família os sucedessem na empresa. Mais uma vez fica evidenciado o modelo com origem na antiga tradição de primogenitura de transição entre gerações, no qual o pai passa sua empresa a um filho.

Consideram, também, que a transmissão de conhecimento em relação aos métodos de gestão e práticas da empresa deveria ser feita, diretamente, por eles (69,70%). Mostram-se preocupados em formar e treinar seus sucessores para assumir esses postos com conhecimento de causa, ou seja, de pai para filho, lado a lado, por muito tempo ainda....

A condição de adquirir esse conhecimento fora de empresa (universidades, estágios, cursos, etc.) atinge o percentual de 30,30%.

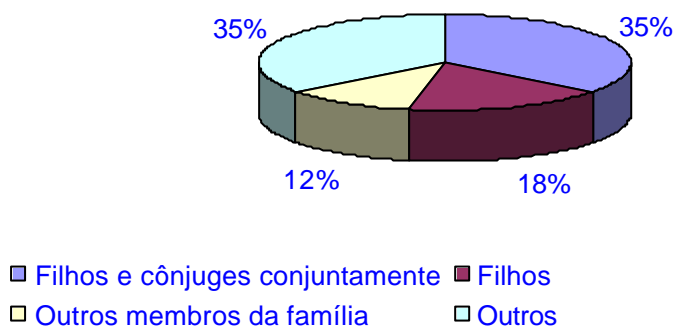
Nenhum dirigente optou para que um dos executivos atuais ou pessoa de fora da empresa desse continuidade à mesma, não aceitando o fato de que a “sua” empresa seja dirigida por um profissional não ligado à família. O apego à “obra de sua vida” e a sucessão ligada ao fator hereditário são flagrantes por essas afirmações, caracterizando bem a empresa familiar, de acordo com Leone (1992). A significação desse percentual manifesta o verdadeiro apego sentimental do dirigente ao seu negócio. Ele não considera a empresa como um simples bem que pode ceder após ter maximizado seu valor comercial.

Planejamento do Processo Sucessório

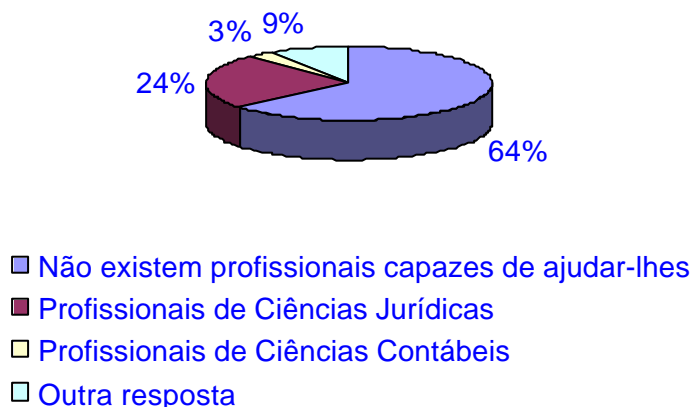
As chances de sobrevivência da empresa familiar repousam na sucessão planejada e na observação de regras de convivência entre empresa e família. Essas diretrizes ajudam a perpetuar o negócio. Os resultados do nosso estudo mostram que a família é privilegiada no trabalho preparatório da sucessão.

Os filhos e o cônjuge, conjuntamente, ocupam o primeiro lugar como interlocutores informais, em relação ao planejamento sucessório. Os entrevistados apontam seus filhos como 2ª opção de interlocutores informais. Outros membros da família são, também, privilegiados como interlocutores informais.

Interlocutores Informais em Relação ao Planejamento do Processo Sucessório



Interlocutores Formais em Relação ao Planejamento do Processo Sucessório



Em relação aos interlocutores formais, os profissionais têm papel primordial a desempenhar. É necessário estarem à altura dessa missão, o que nem sempre ocorre.

Os dados obtidos mostram que os dirigentes pensam não existir profissionais capazes de ajudar-lhes. Os profissionais que lhes parecem mais aptos a encontrar com o dirigente as soluções para o problema da transmissão de suas empresas são os profissionais de ciências jurídicas ou de ciências contábeis. Entretanto, 93,94% dos pesquisados afirmam não terem discutido o problema da transmissão com nenhum desses profissionais. Mais significativo ainda sobre o comportamento desses profissionais, é o fato dessa discussão, quando acontecida, ter sido sempre provocada por iniciativa do próprio dirigente, em cerca de 100,00% dos casos. Os conselhos dados são de "estudar o problema com os dirigentes" ou "esperar o momento certo", ambas as alternativas com percentuais de 50,00%. Comungando o mesmo pensamento Cohn (1991:09) afirma que "os advogados, contadores e consultores financeiros com frequência se concentram, exclusivamente, nos aspectos tributários e legais, abordando, raras vezes, as questões emocionais e psicológicas subjacentes". Os interlocutores formais deveriam abordar questões familiares, identificar áreas de conflito potencial tanto quanto abordar as questões emocionais e psicológicas.

Principais Entraves à Sucessão

| ENTRAVES | CLASSIFICAÇÃO |
|-----------------------------------------------------------|---------------|
| A perda da atividade profissional | 1 |
| Os problemas ou conflitos familiares | 1 |
| A falta de sucessor | 2 |
| A complexidade das soluções jurídicas a serem implantadas | 3 |
| A personalidade do dirigente | 4 |
| A existência de uma garantia pessoal | 5 |
| A falta de um mercado empresarial | 5 |
| O regime fiscal | 6 |
| Outros | 6 |

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".

A análise a ser feita em relação ao entrave "a perda da atividade profissional" é bastante coerente com as respostas dadas pelos dirigentes quando perguntados sobre a atividade que irão exercer após procederem à transmissão de suas empresas: 36,36% responderam que "manter-se-ão a par da administração da empresa", contra 39,39% que declararam "continuar trabalhando em tempo integral". Os percentuais demonstram, claramente, o temor pela perda da atividade profissional.

Em relação ao entrave "os problemas ou conflitos familiares" vejamos o que nos relata Leone (1996) a respeito do assunto: "Para chegar a uma solução, é necessário que o empreendedor supere os obstáculos psicológicos em relação a si mesmo e a sua família. Para suprir os obstáculos psicológicos é necessário um procedimento de ajuda, através dos passos seguintes:

1. Conhecer os obstáculos psicológicos que podem ser encontrados;
2. Analisar a situação de sucessão;
3. Tomar consciência dos obstáculos psicológicos a serem enfrentados;
4. Distinguir os motivos verdadeiros de simples pretextos e subterfúgios;
5. Combater os pretextos e subterfúgios;
6. Tomar a iniciativa de regulamentar a sucessão".

Em relação ao entrave "a falta de sucessor", o percentual é bastante indicativo: o dirigente já fez sua escolha em relação ao sucessor (51,52% dos dirigentes pesquisados escolheu a modalidade de transmissão do poder a um dos filhos em particular). Talvez esse aspecto relacione-se à falta de preparação dos sucessores. Acreditamos caber ao proprietário/sucedido despertar, no sucessor, o interesse pelo negócio da família. A reportagem publicada no Informativo SAARA, de fevereiro de 2002, intitulada "Família Calil : exemplo de união e tradição" nos diz que : " o gosto pelo comércio começou com a avó, passou para o pai, continuou com eles, e que da quarta geração só o filho mais velho de um dos entrevistados se dedica ao comércio". Analisando a variável - número de filhos -, o percentual de 78,79% indica que esses dirigentes pesquisados têm de um a três filhos. A preparação do processo sucessório e a escolha de um dos filhos é um duelo que o sucedido terá de enfrentar. Ainda é Leone (1996: 79) que nos diz: "neste momento, o herdeiro que possuir maior liderança, aliada a métodos de gestão adequados, sairá na frente, vencendo o duelo pela sucessão. Possivelmente, essa liderança manifesta não daria fim aos conflitos e problemas familiares apontados como um dos entraves ao planejamento do processo sucessório.

E " O Após a Sucessão ?"

Para 81,82% dos dirigentes pesquisados, o seu atual padrão de vida será mantido, pois além de possuírem outros patrimônios além da empresa, em 90,91% dos casos, ainda disporão de recursos de poupança familiar (59,46%) e aposen-

tadoria complementar (32,43%). Não esquecendo que, de acordo com as respostas obtidas, os entrevistados pretendem “manter-se a par da administração da empresa” e “continuar trabalhando em tempo integral”.

CONCLUSÕES

As informações, dadas aos empreendedores, a respeito do planejamento do processo sucessório em empresas familiares são responsáveis pela quebra da profecia de que essas empresa não sobreviverão às crises, não expandirão seus negócios e não conseguirão se manter firmes no mercado globalizado, objeto de muitas afirmações teóricas.

Nossa pesquisa, de caráter empírico, tinha por objetivo conhecer a opinião dos dirigentes das empresas familiares, pertencentes ao setor do comércio da SAARA (Sociedade de Amigos das Adjacências da Rua da Alfândega), sobre a sucessão em suas empresas. De modo geral, essas indagações focalizaram os aspectos da organização da sucessão, da modalidade de transmissão da empresa, do planejamento do processo sucessório e as perspectivas do dirigente “após a sucessão”, além de caracterizar as empresas pesquisadas e traçar o perfil socioeconômico dos dirigentes/proprietários.

Torna-se de grande importância esclarecer aos empresários que as chances de sobrevivência da empresa familiar repousam na sucessão planejada e na observação de regras de convivência entre empresa e família. Contribuímos com isso para uma revisão crítica daqueles pressupostos teóricos que profetizam, *a priori*, o fracasso das empresas familiares. Noutras palavras: uma teoria que se pretenda útil não pode prescindir da verificação de campo, da comprovação que só os dados empíricos podem fornecer.

Essas comprovações ajudam a perpetuar o negócio. Os resultados do nosso estudo mostram que a família é privilegiada no trabalho preparatório da sucessão. Dentro de uma visão macro, a sucessão, embora tenha sido vista como “uma situação natural a ser enfrentada”, sua preparação, para a maioria dos dirigentes, ainda não foi organizada: a falta de preparo dos sucessores, aliada à perda da atividade profissional e aos conflitos e problemas familiares que possam eclodir, fazem com que o dirigente não aborde, de forma definitiva, esse assunto. As suas posturas diante do que farão após a sucessão ter acontecido - “manter-se a par da administração da empresa”, e “continuar trabalhando em tempo integral” - são sintomáticas do duelo que enfrenta o sucedido “em passar a tocha”. Entretanto, é definitivo que, para grande maioria dos dirigentes desse tipo de organização, o futuro da empresa siga sob o controle da família. De pai para filho, lado a lado, por muito tempo ainda...

RECOMENDAÇÕES

Os resultados aqui apresentados têm como objetivo orientar, tanto teoricamente quanto pragmaticamente, os dirigentes na geração de programas e projetos sucessórios que visem aumentar a longevidade da empresa familiar, de modo que esteja adequada ao ambiente, integrada às expectativas da família e gerando resultados positivos.

É importante que o dirigente forme uma conscientização empresarial em torno do planejamento do processo sucessório. Quando esse processo é definido com antecedência, permite ao sucessor receber treinamento adequado e conhecimentos necessários ao negócio, e a sucessão acontecerá sem grandes traumas ou conflitos aparentes. É primordial que os dirigentes das organizações familiares comecem a compreender que, para a sobrevivência em um mercado cada vez mais competitivo, o momento da sucessão torna-se decisivo e que, ao planejarem e organizarem sua sucessão, estarão diminuindo tanto os riscos como os custos do processo sucessório.

O processo sucessório na empresa familiar suscita várias questões relevantes que merecem outras pesquisas. Portanto, é necessário incentivar os organismos acadêmicos a desenvolverem estudos tendo as empresas familiares como foco, além de promoverem pesquisas abordando temas como o planejamento do processo sucessório, o treinamento dos “príncipes herdeiros” e de ações que se traduzam e resultem em dados de natureza objetiva e aplicável à realidade empresarial.

É necessário que as instituições de pesquisa definam programas de treinamento e assistência, especificamente para empresários, a fim de eliminar os conflitos sistêmicos prejudiciais à integração familiar.

Adequar o modelo de empresa familiar “tradicional” que vem sendo questionado nas últimas décadas procurando organizar-se sob a forma de modelos estruturais e estratégicos de alta competitividade objetivando a sobrevivência.

Buscar a participação mais pró-ativa dos profissionais de Recursos Humanos nas atividades de aconselhamento e consultoria, devendo esses abordar questões familiares, identificar áreas de conflito potencial tanto quanto abordar as questões emocionais e psicológicas, não esquecendo os aspectos tributários e legais.

REFERÊNCIAS

- BAUER, Michel. Les patrons de PME entre le pouvoir , l'entreprise et la famille. Paris: Inter-Editions, 1993
- BERNHOFTE, Renato. Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar). São Paulo: Ed. SENAC, 1996.
- BERNHOFTE, Renato. Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. 2 ed. São Paulo: Nobel, 1989.
- CALVO, Juan Carlos e Garcia, Guadalupe. Succession in family firms: some keys to success. In: XII Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica, Covilhã, Portugal. Anais, 2002
- CASTRO, Luiz Carlos et al. Atitudes e comportamentos da cúpula e os processos de profissionalização, formalização estrutural e sucessão em empresas familiares: um estudo de caso. In: Encontro da ANPAD, 24, Florianópolis. Anais da ENANPAD, 2000.
- COHN. Mike. Passando a tocha. Como conduzir e resolver os problemas de sucessão familiar. São Paulo: Makron Books, 1991
- CONSTANZI, Rogerio e LANZANA, Antonio. As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial. São Paulo: Negócios Editora, 1999
- FAMÍLIA Calil : exemplo de união e tradição. SAARA. Informa, Rio de Janeiro, n.87, p.7, fev.2002.
- FRITZ, Roger. Empresa Familiar: Uma visão empreendedora. São Paulo: Makron Books, 1993.
- FOCKINK, Harry G. Liderança, o poder e a perversão nas empresas familiares. Porto Alegre: Sulina, 1998.
- GAJ, Luís. Tornando a administração estratégica possível. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- GALLO, Miguel Angel; RIBEIRO, Vitor Sevilhano. A Gestão das Empresas Familiares, 1996; Iberconsult
- GARCIA ,Volnei Pereira. Desenvolvimento das famílias empresárias. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2001

GRACIOSO, Francisco. Ascensão, declínio e queda da empresa familiar brasileira. Revista Marketing, fev., 1998

GERICK et al. De geração para geração. Ciclos de vida das empresas familiares. São Paulo: Ed. Negócios Ltda, 1997

GUEIROS, Mônica M. Barbosa. Sucessão familiar: o caso de uma empresa transportadora na região metropolitana do Recife: uma visão dos dirigentes. 1998. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal de Pernambuco, Recife.

GUERREIRO, Maria das Dores. Famílias na actividade empresarial. PME em Portugal. Oeiras: Celta Ed., 1996

KANTER, R. M. Power Failures in Management Circuits Cambridge, Mass: Harward Business Review, 1990.

LEONE, Nilda. A Dimensão Física das P.M.E's: A Procura de um Critério Homogeneizador. Revista de Administração de Empresa. FGV, v.31,n2,p-5359, abril/jun 1991.

LEONE, Nilda. A sucessão em PME comercial na região de João Pessoa. Revista de Administração, São Paulo,v.27,n.3, p.84-91, jul./set.1992.

LEONE, Nilda. Sucessão: como transformar o duelo em dueto. Revista de Administração, São Paulo,v.31,n.3, p.76-81, jul./set.1996.

LIÇÃO pacífica do patriarca Sam Johnson. Isto É. Dinheiro, São Paulo, n.106, p.66-67, ago.1999.

LODI, João Bosco. A empresa familiar. São Paulo: Pioneira, 1993.

MARTINS, Ives et al. Empresas familiares brasileiras. perfil e perspectivas. São Paulo: Negócio Editora, 1999

MORGAN, Gareth. Imagens da organização. São Paulo : Atlas, 1996

NOVELLI, Hervé. Aider les PME : défis et réalités. Paris: Les Editions d'Organisation, 1994

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

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

SAARA Informa . Rio de Janeiro, n.87, fev.2002

SCHEFFER, Ângela Beatriz Busato. Fatores dificultantes e facilitadores ao processo de sucessão familiar. Revista de Administração, São Paulo,v.30,n.3,jul./set.1995.

ULRICH, Steffen. Decifrando o mistério da empresa familiar - uma perspectiva etnológica. Rede CEFE International. Disponível em < <http://cefe.gtz.de/portugues/products/brainsto/4-97-1.htm>> Acessado em 11/10/01

VENTURELLI, Rosália. Conhecendo a SAARA - Exposição Artes Cariocas. Material mimeografado.

ANEXO II

SUCCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR

Caso queira receber as conclusões dessa pesquisa, favor preencher abaixo:

Envio das conclusões:

pedido

não pedido

Endereço para envio das conclusões:

Estamos à sua disposição para fornecer toda informação complementar a respeito da pesquisa que ora desenvolvemos.

Profa. Dra. Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra Leone (leone@openlink.com.br)

Curso de Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial - MADE
Universidade Estacio de Sá
Rio de Janeiro

PARTE I: VARIÁVEIS DE IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

Questão nº 01 : Constituição Jurídica da Empresa

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 1.1. Sociedade por Cotas de Responsabilidade Limitada 1.2. Firma Individual 1.3. Sociedade Anônima 1.4. Sociedade Capital Indústria 1.5. Cooperativa 1.6. Outra forma de Constituição Jurídica Especificar: | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

Questão nº 02 : Setor de Atividade

| | |
|--------------------------------|--|
| 2.1. Comércio Especificar : | |
| 2.2. Comércio e Indústria | |

Questão nº 03 : Número de Empregados

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 3.1. De 05 a 09 empregados 3.2. De 10 a 19 empregados 3.3. De 20 a 49 empregados 3.4. De 50 a 99 empregados 3.5. Mais de 100 empregados | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

Questão nº 04 : Sistema de Controle da Tributação

| | |
|---------------------------------------------------------|--|
| 4.1. Simples 4.2. Lucro Real 4.3. Lucro Presumido | |
|---------------------------------------------------------|--|

PARTE II: VARIÁVEIS DE IDENTIFICAÇÃO DO DIRIGENTE

Questão nº 05 : Sexo

| | |
|---------------------------------|--|
| 5.1. Masculino 5.2. Feminino | |
|---------------------------------|--|

Questão nº 06 : Estado Civil

| | |
|---------------------------------------------------------------|--|
| 6.1. Casado 6.2. Solteiro 6.3. Viúvo 6.4. Divorciado | |
|---------------------------------------------------------------|--|

Questão nº 07 : Número de filhos

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 7.1. Nenhum filho 7.2. De 01 a 03 filhos 7.3. De 04 a 06 filhos 7.4. Mais de 06 filhos | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

Questão nº 08 : Idade

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 8.1. Menos de 25 anos 8.2. Entre 25 e 29 anos 8.3. Entre 30 e 39 anos 8.4. Entre 40 e 49 anos 8.5. Entre 50 e 59 anos 8.6. Entre 60 e 69 anos 8.7. 70 e/ou mais | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

Questão nº 09 : Nacionalidade

| | |
|--------------------------------------------------------|--|
| 9.1. Brasileira 9.2. Estrangeira País de origem: | |
|--------------------------------------------------------|--|

Questão nº 10 : Naturalidade / Local de Nascimento

| |
|--|
| |
|--|

Questão nº 11 : Qual o seu nível es escolaridade?

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 11.1. Não possui educação formal (autodidata) 11.2 1º grau incompleto 11.3. 1º grau completo 11.4 2º grau incompleto 11.5 2º grau completo 11.6 Técnico de nível médio 11.7 Graduação 11.8 Pós-graduação MBA/ Especialização Mestrado Doutorado | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

Questão nº 12 : Caso tenha assinalado Técnico de nível médio, graduação ou pós-graduação, queira especificar seu título profissional

| |
|--|
| |
|--|

Questão nº 13 :Qual a sua religião

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 13.1. Católica 13.2. Católica, não praticante 13.3. Evangélico 13.4. Outra religião: Especificar | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

Questão nº 14 : Como você se tornou dirigente dessa empresa?

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 14.1. Criando a empresa 14.2. Por sucessão familiar 14.3. Por aquisição (compra) 14.4. Por recrutamento externo 14.5 Por promoção | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

Questão nº 15 : Com que idade você começou a trabalhar?

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 15.1. Entre 12 e 17 anos 15.2. Entre 17 e 22 anos 15.3. Entre 22 e 25 anos 15.4. Após 25 anos | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

Questão nº 16 : Com que idade você se tornou dirigente da empresa que atualmente dirige?

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 16.1. Antes de 26 anos 16.2. Entre 26 e 31 anos 16.3. Entre 31 e 36 anos 16.4. Entre 36 e 41 anos 16.5. Entre 41 e 50 anos 16.6. Após 50 anos | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

Questão nº 17 : Qual a sua experiência profissional, em termos de anos, antes de se tornar dirigente da empresa que atualmente dirige ?

| |
|---------------------------|
| ----- anos de experiência |
|---------------------------|

Questão nº 18 : A empresa que você dirige foi criada

| | |
|--------------------------------------------------------|--|
| 1. Por você mesmo | |
| 2. Por seus pais | |
| 3. Por seus avós | |
| 4. Algum parente. Especificar o grau de parentesco: | |

Questão nº 19 : Formação de seu pai

| |
|--|
| |
|--|

Questão nº 20 : Formação de sua mãe

| |
|--|
| |
|--|

Questão nº 21 : Horas semanais de trabalho dedicada à empresa

| |
|----------------------|
| ----- horas semanais |
|----------------------|

PARTE III: VARIÁVEIS DE IDENTIFICAÇÃO COM O TEMA DA PESQUISA

Questão nº 22 : Você já organizou a transmissão (sucessão) de sua empresa ?

| | |
|------------------------------------|--|
| 22.1. Sim | |
| 22.2. Não | |
| 22.3 Não, mas já pensei no assunto | |

Questão nº 23 : Se você já organizou ou se já pensou na sucessão qual das modalidades você preferiria para transmitir o **poder** ?

| | |
|-----------------------------------|--|
| 23.1. A um de seus filhos | |
| 23.2. A todos os seus filhos | |
| 23.3. A sua (seu) cônjuge | |
| 23.4. A um de seus executivos | |
| 23.5. Outro parente qualquer | |
| 23.6. A alguém de fora da empresa | |

Questão nº 24: Se você já organizou ou se já pensou na sucessão qual das modalidades você preferiria para transmitir o **capital da empresa**?

| | |
|-----------------------------------|--|
| 24.1. A um de seus filhos | |
| 24.2. A todos os seus filhos | |
| 24.3. A sua (seu) cônjuge | |
| 24.4. A seus filhos e cônjuge | |
| 24.5. A outros membros da família | |
| 24.6. Ao comprador da empresa | |
| 24.7. A uma outra empresa | |
| 24.8. Aos empregados | |
| 24.9. A alguém fora da empresa | |

Questão nº 25 : No seu entender qual o tempo necessário para preparar uma sucessão de empresa ?

| | |
|-----------------------|--|
| 25.1. Menos de 1 ano | |
| 25.2. De 01 a 03 anos | |
| 25.3. De 03 a 05 anos | |
| 25.4. De 05 a 10 anos | |
| 25.5. Mais de 10 anos | |

Questão nº 26 : A transmissão da empresa (processo sucessório) é para você

| | |
|------------------------------------------------------|--|
| 26.1. Um assunto difícil de abordar | |
| 26.2. Uma fonte de conflitos | |
| 26.3. Uma situação natural que deverá ser enfrentada | |

Questão nº 27 : Você aborda (ou já abordou) o assunto da sucessão de sua empresa com

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 27.1. Sua (seu) cônjuge 27.2. Seus filhos 27.3. Com um filho em particular 27.4. Sua (seu) cônjuge e filhos conjuntamente 27.5. Com outros membros da família 27.6. Com a diretoria da empresa 27.7. Com consultores externos 27.8. Com amigos | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

Questão nº 28 :Alguns desses parentes trabalha na empresa e ocupam qual cargos?

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 28.1. Sua (seu) cônjuge 28.2. Um de seus filhos 28.3. Vários filhos 28.4. Todos os filhos 28.5. Outros membros da família 28.6. Nenhum parente | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

Questão nº 29 : Com qual dessas proposições você está mais de acordo?

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 29.1. Desejaria, de preferência, que um de meus filhos ou na falta desses, um membro da minha família continuasse a empresa, mas esse escolhido deverá: a) adquirir seus conhecimentos a meu lado..... b) Adquirir seus conhecimentos em instituições de ensino..... c. Adquirir seus conhecimentos em outra empresa..... d. Todas as formas citadas..... 29.2. Desejaria, de preferência, que um dos meus executivos atuais dessem continuidade à empresa e para isso estou disposto a procurar com ele uma solução financeira que lhe permita comprá-la 29.3. Desejaria, de preferência, que uma pessoa de fora da empresa a continuasse e o meu objetivo é encontrar o melhor preço de venda para ela. | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

Questão nº 30: Seus pais lhe deixaram a empresa ou parte dela como herança?

| | |
|------------------------|--|
| 30.1. Sim 30.2. Não | |
|------------------------|--|

Questão nº 31: Se sua resposta foi Sim, seus pais lhe prepararam para sucedê-lo?

| | |
|------------------------|--|
| 31.1. Sim 31.2. Não | |
|------------------------|--|

Questão nº 32 : Esta sucessão aconteceu sem maiores crises?

| | |
|------------------------|--|
| 32.1. Sim 32.2. Não | |
|------------------------|--|

Questão nº 33 : Na empresa você é

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 33.1. Acionista majoritário (de 50 a 89%) 33.2. Acionista minoritário (menos de 49%) 33.3. Proprietário (90% ou mais) 33.4. Majoritário, se contar com as cotas pertencentes à família 33.5. Mesmo com as cotas pertencentes à nossa família não tenho a maioria do capital | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

Questão nº 34 : Você acredita que uma empresa com a sua

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------|--|
| 34.1. Deverá ser dirigida pelo proprietário (acionista majoritário) | |
| 34.2. Deverá ser dirigida por um membro da família do proprietário | |
| 34.3. Poderá ser dirigida por uma pessoa externa ao capital (um profissional) | |

Questão nº 35 : Sua empresa distribui lucros aos seus associados ?

| | |
|-------------------------------------------|--|
| 35.1. Não, jamais | |
| 35.2. Não, salvo em períodos excepcionais | |
| 35.3. Sim, sempre | |
| 35.5. Sim, com frequência | |
| 35.6. Não se aplica ao meu caso | |

Questão nº 36 : Qual profissional lhe parece o mais apto a encontrar com você a solução ao seu problema da transmissão (sucessão)

| | |
|---------------------------------------|--|
| 36.1. Seu Advogado | |
| 36.2. Seu Consultor Jurídico e Fiscal | |
| 36.3. Seu Contador | |
| 36.4. Seu Banqueiro | |
| 36.5. Nenhum desses profissionais | |
| 36.6. Outro profissional. Qual ? | |

Questão nº 37 : Você já discutiu o problema da transmissão (sucessão) de sua empresa com algum dos profissionais citados acima?

| | |
|----------------------------------------|--|
| 37.1. Sim | |
| 37.1.1. Com qual desses profissionais? | |
| 37.2. Não | |

Questão nº 38: De quem foi a iniciativa da discussão?

| | |
|----------------------------------|--|
| 38.1. Sua iniciativa | |
| 38.2. Iniciativa do profissional | |

Questão nº 39 : Que conselhos lhes foram dados?

| | |
|--------------------------------------|--|
| 39.1. De esperar o momento certo | |
| 39.2. De estudar o problema com ele | |
| 39.3. De procurar outro profissional | |
| 39.4. Outros conselhos | |

Questão nº 40 : Em caso de transmissão (sucessão) como você irá proceder?

| | |
|--------------------------------------------------|--|
| 40.1. Continuar a trabalhar em tempo integral | |
| 40.2. Manter-se a par a administração da empresa | |
| 40.3. Desligar-se totalmente | |
| 40.4. Procurar uma nova atividade profissional | |
| 40.5. Dedicar mais tempo a você e a sua família | |

Questão nº 41 : Se você parar de trabalhar em sua empresa, disporá de recursos suficientes para manter seu atual padrão de vida ?

| | |
|-----------|--|
| 41.1. Sim | |
| 41.2. Não | |

Questão nº 42 : De quanto disporá em termos percentuais de sua renda atual ?

| | |
|--------------------|--|
| 42.1. Até 25% | |
| 42.2. De 25% a 50% | |
| 42.3. Mais de 50% | |

Questão nº 43 : Qual será sua principal fonte de renda?

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 43.1. Aposentadoria complementar 43.2. Poupança familiar 43.3. Venda da empresa | |
|---------------------------------------------------------------------------------------|--|

Questão nº 44 : Você tem outros patrimônio, além de sua empresa?

| | |
|------------------------|--|
| 44.1. Sim 44.2. Não | |
|------------------------|--|

Questão nº 45 : Em caso de resposta Sim, que parte esse patrimônio representa, em %, do valor de sua empresa?

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------|--|
| 45.1. Menos de 10% 45.2. 11% a 24% 45.3. 25% a 50% 45.4. Mais de 50% | |
|-------------------------------------------------------------------------------|--|

Questão nº 46 : Quais são, segundo você, os principais entraves à transmissão (sucessão). Classifique em ordem de importância, sendo o 1 o mais importante.

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| A falta de sucessor A personalidade do dirigente A perda do poder A perda da atividade profissional A falta de um mercado empresarial O regime fiscal A complexidade das soluções jurídicas a serem implantadas A existência de uma garantia pessoal Os problemas ou conflitos familiares Outros: Especifique | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|