

ANÁLISE DE AÇÕES NO PROCESSO SUCESSÓRIO DAS EMPRESAS FAMILIARES

Autoria: Karina Silveira, Katia Andrade Biehl

RESUMO

Essa pesquisa teve como objetivo verificar as atitudes adotadas por famílias empresariais do Vale do Rio dos Sinos no plano sucessório de gestão, considerando a importância desse momento para a continuidade do empreendimento instituído no sobrenome de uma família. A relevância deste estudo consiste em entender o processo sucessório em uma região, o que é um desafio para as famílias empresariais, porque envolve questões familiares, a relação de papéis entre os membros da família e da empresa - o pai-fundador com o filho-herdeiro, e, sobretudo, todas pessoas inseridas na organização empresarial. Realizou-se um estudo de caso múltiplo com empresas familiares do setor de componentes para calçados do Vale dos Sinos/RS, por meio de uma pesquisa qualitativa, foram entrevistados herdeiros e fundadores que permanecem na gestão da empresa atualmente, baseando-se na revisão de literatura para elaborar um questionário particular para esse trabalho. Constatou-se que, a maioria das empresas familiares estudadas realiza ações com intuito de planejar antecipadamente o processo sucessório, visando criar estratégias para o sucesso da transição de gerações, contribuindo para viabilizar a continuidade do empreendimento no sobrenome da família.

INTRODUÇÃO

Algumas vezes, as empresas familiares passam despercebidas no cenário econômico da sociedade quanto a essa característica, mas diferenciam-se potencialmente das demais por envolver os membros da família na organização, tornando-se assim um tipo especial de empresa.

A família como toda instituição tem suas particularidades, sendo que nas famílias empresariais, os papéis são variados, nesse trabalho nos concentramos em analisar a relação onde o pai é ao mesmo tempo o fundador da empresa e o filho é o herdeiro e, provável sucessor. Foi importante conhecer o comportamento dos fundadores e herdeiros e, principalmente, a relação que existe entre os mesmos, isso tudo para que se pudesse compreender a participação de ambos no contexto das empresas familiares.

O processo sucessório constitui-se num grande desafio, e interfere nos negócios empresariais de forma decisiva, podendo determinar a estabilidade, expansão ou declínio da organização. A questão da “passagem do bastão”, ou seja, a transição de uma geração para outra, é o ponto-chave para o sucesso de uma empresa familiar. E em grande parte, os fracassos nos processos sucessórios acontecem pela falta de planejamento em relação à entrada da geração nova ou na saída da geração mais velha, como também, falhas de planejamento sobre a carreira do sucessor.

Seguindo a premissa de que o sucesso e a perpetuação da empresa familiar depende do sucesso do sucessor, torna-se fundamental avaliar como as empresas estão ou não trabalhando para minimizar os efeitos dos conflitos gerados pela pressão familiar. Neste contexto, o objetivo desta pesquisa foi identificar as atitudes que as famílias empresariais do Vale dos Sinos/RS adotam para efetuar o plano sucessório de gestão das empresas instituídas sobre o sobrenome da família.

Com a intenção de atingir o propósito desse objetivo, este trabalho visou: identificar as principais dificuldades para deflagrar o plano sucessório de gestão da empresa familiar, analisar a fase de sucessão na visão dos herdeiros (as), verificar se há planejamento de carreira preparando o herdeiro para assumir a sucessão, identificar se o herdeiro em potencial se sente ameaçado ou com dificuldades diante do atual processo sucessório, verificar se há e como acontece a ajuda de consultoria externa para o processo sucessório e analisar a participação do fundador na gestão da empresa. O estudo compõe-se de três partes. Inicialmente, são apresentados aspectos das empresas familiares, envolvendo: os principais conceitos, o nascimento, a cultura organizacional, o comportamento do

fundador e dos herdeiros em relação à empresa familiar, e também o complexo envolvimento de papéis entre os mesmos, ou seja, o pai-fundador com o filho-herdeiro, a carreira do herdeiro, destacando a importância da liderança na empresa familiar, e por fim, a sucessão e a descrição do processo sucessório no empreendimento. Na segunda parte apresenta-se a metodologia utilizada neste estudo de caso múltiplo. Na terceira parte estão os resultados obtidos na pesquisa com herdeiros e fundadores seguidos pelas considerações finais e algumas sugestões para novas pesquisas, uma vez que, este estudo não buscou definir padrões, mas a partir do enriquecimento do referencial abordado na literatura, contribuir para que as empresas familiares calçadistas do Vale do Sinos/RS deflagrem seus processos sucessórios com base em pragmática adequada a cultura da região.

1. EMPRESAS FAMILIARES

As organizações familiares entrelaçam as vidas da família com as questões empresariais. A instituição família aceita novas definições e contornos em seu conceito, devido às diversificações que a sociedade atual permite. Entretanto, família continua sendo uma das instituições mais fortes da sociedade.

A empresa familiar é toda aquela que esteja ligada a uma família durante pelo menos duas gerações. Isto, se essa ligação resulta em uma influência recíproca, tanto na política geral do empreendimento, como nos interesses e objetivos da família., (Martins, Menezes & Bernhoeft, 1999).

Vidigal (1996) defende que, excluindo-se as empresas criadas pelo governo, as demais tiveram um fundador ou grupo de fundadores. Esses donos passaram a empresa por ações ou cotas para seus herdeiros. Sendo, portanto, praticamente familiares em sua origem.

A empresa familiar, segundo Oliveira (1999), tem como característica básica a sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias. O mesmo autor afirma que, a estrutura familiar quando alocada a uma empresa, leva uma série de interações específicas da família, provocando particularidades na atuação na empresa, tornando-a diferente das demais empresas.

Observa-se que no geral, as idéias dos autores, têm como eixo central a necessidade da presença da família em mais de uma geração, para que seja identificada como empresa familiar. Para Souza (2002), a empresa familiar é caracterizada pela existência de uma ou mais famílias controladoras influenciando as decisões desse empreendimento empresarial e impactando no processo sucessório. Lodi (1978) e Garcia (2001) destacam que existem algumas necessidades para ser uma empresa familiar: deve existir um fundador seguido de herdeiros, a sucessão da diretoria deve estar ligada ao fator hereditário e os valores institucionais identificam-se com um sobrenome familiar ou com a figura de um fundador. Garcia (2001) acrescenta que é preciso a cultura da empresa ser fortemente influenciada pela cultura da família.

Pode-se dizer que, para definir empresa familiar não é suficiente apenas a propriedade de uma empresa, mas é preciso que exista uma estrutura gerencial, em que os principais cargos são preenchidos por membros da família proprietária. A partir deste enfoque, o autor Gracioso, (1998) estabelece um requisito básico para existência de empresa familiar; a necessidade da família deter o poder sobre o negócio, ter um mínimo de propriedade do capital, e a garantia de direitos legais para interferir no controle administrativo. Por certo, quanto maior a concentração da propriedade do capital, tanto maior a autoridade da família para exercer o controle (Gracioso, ob.sup.cit.).

1.1. CULTURA NA EMPRESA FAMILIAR

A cultura é o jeito como cada organização aprendeu a lidar como o ambiente e com os parceiros. É uma difícil mistura de suposições, crenças, comportamentos, histórias, mitos, metáforas, que juntas representam a maneira particular de uma organização funcionar e trabalhar. Cada organização familiar possui sua própria cultura, resultante de diversos fatores que incluem os valores,

comportamento e personalidade de seus fundadores. Conhecer a cultura organizacional e as suas características é fundamental para gerenciar e administrar uma organização (Chiavenato, 1999, Tomei & Braunstein, 1993).

Normalmente, os fundadores influenciam profundamente as culturas organizacionais de suas criações. As culturas podem permanecer inalteradas, por muito tempo, quando sua essência é transmitida fielmente. Neste contexto, insere-se a empresa familiar, porque a família talvez seja a estrutura social mais fiel em transmitir os valores culturais através de gerações (Gersick *et al*, 1997).

O fundador, geralmente, tem uma filosofia estruturante, que limita a extensão com que a empresa deve servir às necessidades da família, isso pode influenciar consideravelmente a estratégia de uma empresa familiar. O que costuma diferenciar as empresas de sucesso é a clareza de sua “Filosofia Empresarial”. E por filosofia pode-se entender o propósito, a estratégia, o estilo da empresa. Enquanto o propósito indica o objetivo da organização, o estilo indica os princípios, ou seja, suas crenças e valores. Sendo que, crenças são as coisas nas quais acreditamos e valores são as crenças que praticamos (Garcia, ob.sup.cit.).

1.2. O COMPORTAMENTO DO FUNDADOR E DOS HERDEIROS

A empresa de propriedade da família é uma das fronteiras em que o sonho de um empreendedor pode ser realizado. O fundador “cria” uma empresa em busca da realização pessoal, empregando sua visão e seus valores. O outro motivo que impulsiona uma pessoa a desejar ter seu próprio negócio, é a vontade de ser o dono do seu destino, rejeitando a vida de empregado (Garcia, ob.cit.).

Oliveira (1999) ao descrever a origem da empresa familiar, considera que um empreendedor é, no mínimo, audacioso, detém certo nível de tecnologia e, principalmente, possui a visão do negócio. Inicia seu empreendimento normalmente, com o auxílio de alguns poucos funcionários. Costuma também receber auxílio de familiares, o que pode dar sustento ao conceito mais simples de empresa familiar.

Quanto mais cedo o empreendedor começar a vida empresarial, melhor será, pois conduzirá por mais tempo o seu negócio, inclusive a sucessão. Garcia (2001, p.313) acrescenta que:

“O empreendedor é, sem dúvida, o grande motor da criação de novos negócios. Independente de surgirem através de outras empresas ou conglomerados já existentes, normalmente negócios de maior porte, há muito espaço em setores nos quais os negócios nascem pequenos e se crescem ao longo dos anos, transformando-se então em empresas familiares”.

Os fundadores de empresas familiares são homens que constroem suas vidas a partir de sacrifícios e sucessos. Têm seu valor reconhecido através dos sentimentos que despertam, sejam de admiração ou de inveja, ou no exemplo daquilo que fazem através da contribuição que dão à sociedade. Representam a peça fundamental na fundação da empresa familiar e dedicam a história de suas vidas para a concretização de seu grande sonho. Por acreditarem na força de suas idéias, aplicam sua capacidade de trabalho, de visão de oportunidades e de dedicação aos negócios para vencerem dificuldades aparentemente insuperáveis (Garcia, 2001, Lodi, 1993).

Por essa razão, ao descrever o fundador, Garcia (ob.cit., p.10) teoriza: “*O fundador é figura central na empresa familiar e entender o seu universo é ponto fundamental para se lidar com sua dinâmica*”. O autor acrescenta que, o interesse em desenvolver um empreendimento familiar é conduzido por forças impulsionadoras, sejam por necessidades econômicas, o desafio da conquista, ou a insatisfação com o momento profissional.

As motivações e os estilos de personalidades dos fundadores desempenham uma especial importância na fundação das empresas. Gersick *et al* (1997) e Garcia (2001) identificam como duas as principais motivações dos fundadores. A primeira motivação é o desejo de autogerenciar-se ao invés de sentir-se empregado, estando a independência pessoal e o controle sobre a própria vida, amplamente ligados ao desejo do empreendedor iniciar uma empresa. A segunda é encontrar uma

oportunidade de mercado. Os empreendedores inspiram-se nas realizações de outros fundadores e em suas empresas reflete-se o aproveitamento do oportunismo.

Gersick acrescenta que, os fundadores não costumam trabalhar em equipe com os primeiros funcionários da empresa, preferindo ser o “centro da roda”, para assim, tomar todas as decisões importantes e atuar como intermediário em toda comunicação. Como centralizador, o mesmo autor (1997, p. 154) reforça: “*Sua visão gera prioridades e atividades, e seu comportamento determina as decisões e os valores da empresa*”.

O fundador, conforme apresenta Gersick *et al* (ob.cit), pode começar como empreendedor, mas a certa altura ocorre uma transição em seus valores, e nasce a empresa familiar. A partir dessa mudança, o papel a ser desempenhado pelo fundador requer ações concretas com a finalidade de contratar membros da família, prepará-los para cargos gerenciais, distribuir ações entre herdeiros, e preparar a transição do controle gerencial dentro da família. Pode também o fundador desejar, com maior intensidade, que a empresa se torne familiar, devido à ampliação da família. Essa idéia, geralmente, intensifica-se quando os filhos crescem, adequando às necessidades da empresa os interesses da qualificação e acomodação dos filhos.

Os herdeiros e herdeiras de empresas familiares têm seu comportamento muito visado pelos próprios pais, pela família e pela sociedade. Sobre os mesmos, deposita-se grande expectativa, comparando-os com os próprios pais e esperando que, como filhos de empresários, saibam continuar o império construído pelos progenitores. No contexto destas expectativas, diversas vezes, os pais constroem a empresa, mas equivocadamente, se esquecem de analisar um dos fatores determinantes da continuidade do negócio familiar; a preparação dos herdeiros para serem as novas lideranças. A competência e a dedicação dos sucessores são fundamentais. Mas antes que, um herdeiro seja feito sucessor, precisa ser feito homem, papel que compete indiscutivelmente aos pais (Garcia, 2001).

As famílias empresariais, diversas vezes, exigem que seus herdeiros trabalhem nos negócios da família, não permitindo que sigam suas verdadeiras vocações. Outros herdeiros deparam-se com pais autoritários, fazendo com que os mesmos desenvolvam personalidades frágeis, sendo incapazes de defender as próprias idéias. Em contra partida, existem os herdeiros que recorrem unicamente a esta alternativa de sobrevivência, objetivando oportunidade e remuneração. Nesse caso, a família deve avaliar se a oportunidade dada será correspondida, se o herdeiro está disposto a preparar-se para contribuir com competência em alguma função na empresa, ou apenas será nepotismo - uma contratação dispendiosa para os cofres da empresa (Garcia, 2001).

Além desses aspectos, cabe salientar que é um enorme desafio trabalhar na empresa da família. Os conflitos entre pai-filho, as disputas de autoridade vividos em fases anteriores da vida, podem permanecer no ambiente de trabalho. Nem sempre é fácil para o filho herdeiro fazer parte da empresa. Garcia (2001, p.50) destaca que:

"De um lado, podem querer fazer parte da empresa, sentem orgulho de ver o nome da família ligado a um empreendimento de sucesso. De outro, sabem que se optarem por uma vida fora do negócio familiar terão menos cobrança em relação ao seu desempenho, mas poderão mais tarde ser cobrados justamente por não assumirem um papel que lhes estava destinado".

Leach *apud* Garcia (2001) relata as razões que influenciaram a ascensão das filhas mulheres nos negócios familiares. A primeira razão é que a relação pai-filha é muito mais calma e estável que a de pai-filho, e que os pais aceitam mais facilmente os conselhos e críticas sobre negócios quando vindos de uma filha. A segunda, é que as filhas são criadas para dar apoio às necessidades emocionais e são mais preocupadas em harmonizar a família, não tendo como propósito único a carreira. Contudo, sobre essa temática há muitas controvérsias, Fontana (1996), herdeira do grupo empresarial Sadia, que o diga! Todas tentativas que fez de assumir um cargo expressivo na organização foi em vão, defendendo que sua empresa por herança, por ser extremamente machista, só a delegava a atividades consideradas femininas, por exemplo, a área de Recursos Humanos.

A tendência atual é de que cada vez mais mulheres herdeiras ocupem seus postos no contexto das empresas familiares, assumindo espaços de comando que antes eram apenas reservados aos homens. A principal causa desta constatação, pode ser de que as filhas herdeiras estão mais dispostas a aprender do que os herdeiros, pois estão muito mais conscientizadas das necessidades de se prepararem e são mais humildes para aprender (Garcia, 2001). Para Lodi (1998) os traços e os valores diferem o comportamento das herdeiras que se destacam: apresentam mais claramente os valores da família, trabalham duro, se comprometem com o sucesso do negócio, se dispõem ao sacrifício em prol do cliente, têm a confiança dos familiares, isso tudo vem a defender a ascensão da mulher e minimizar as diferenças de gênero quando envolve família e trabalho.

A partir destas situações descritas, pode-se perceber que as mudanças são inevitáveis no comportamento das empresas familiares. Garcia (ob.cit., p.29) complementa:

“Todas essas transformações fazem parte da realidade das famílias empresárias, (...) as famílias mudam as empresas, que mudam as famílias, que mudam as empresas....” Percebe-se que as famílias muitas vezes, têm dificuldades para lidar com essas mudanças, sequer tocam nesse assunto e, as consequências do despreparo e da falta de planejamento estratégico familiar, trazem uma defasagem competitiva para essas empresas”.

Para o fundador, depois de dar vazão ao seu potencial natural, compete fazer o que está a seu alcance para a concretização do processo sucessório. Para tanto, os herdeiros passam a desenvolver suas carreiras nas empresas, preparando-se assim, para a transmissão de poder.

1.3. A CARREIRA DO HERDEIRO

Garcia (2001, p. 212) destaca a importância da preparação do herdeiro: *“Não haverá transição satisfatória se os herdeiros não estiverem preparados para os papéis que lhes couberem. Para isso, é fundamental o investimento na sua formação, preparando-os para exercerem quaisquer dos papéis possíveis: acionistas, conselheiros ou gestor”* O autor argumenta que herdar o sobrenome da família, que por sua vez, dá nome à empresa familiar, não é quesito suficiente para garantir que o futuro sucessor venha a exercer com qualidade suas atribuições.

Para Lodi (1998), além de dar continuidade ao trabalho árduo do fundador, o herdeiro que desempenhar o papel de sucessor deverá assimilar novas técnicas para adaptar-se às mudanças de sua era. Não lhe sendo suficiente apenas o conhecimento, mas habilidades para desenvolver o carisma e preencher o papel de dirigente. Vidigal (1996) afirma que o candidato a sucessor, além de cursar uma faculdade de boa qualidade, deve cursar um MBA (*Master of Business Administration*, ou Mestrado em Administração), por considerar que sem um MBA o herdeiro não tem formação necessária para competir em condições iguais no mercado de trabalho, lhe falta poder de análise da complexidade do mundo atual e suas ações imprevistas.

Lodi (1978) e Vidigal (1996) aconselham ao sucessor a fazer seu aprendizado profissional em outras empresas quando estiver entre o fim da faculdade e o início da carreira na empresa familiar. Acreditam ser importante para o crescimento pessoal do herdeiro ter chefes que não sejam os próprios pais, para que saibam o que é verdadeiramente um chefe. Para o desenvolvimento da carreira, Lodi (1978) e Garcia (2001) aconselham que o herdeiro deva começar de baixo, porém deve planejar sua ascendência circulando por diversas áreas da empresa para que possa compreender o negócio como um todo e para que, quando estiver ocupando a posição de comando, tenha um conhecimento mais amplo do negócio.

As famílias empresariais ou os próprios herdeiros podem buscar ajuda para o processo de desenvolvimento da carreira do herdeiro. Garcia (2001) identifica esses indivíduos como “conselheiros” ou “mentores”, que além de ajudar a planejar a carreira profissional torna-se um efetivo parceiro, sendo até um confidente. Considerando a significativa importância do papel do mentor, no processo de desenvolvimento de jovens talentos, suas principais características são mencionadas por Aronoff & Ward *apud* Garcia (2001): não devem ser parentes ou chefes do

sucessor; devem entender os valores da família e trabalhar dentro dos limites desses valores; devem conhecer bem o negócio, a família e o sucessor; devem ter visão estratégica e de plano de carreira; e devem considerar os interesses do sucessor; sendo de confiabilidade para o fundador, assim como, para o sucessor.

Um dos equívocos mais comuns que têm sido cometido no preparo de herdeiros é fazê-los pensar que a única opção vocacional que possuem é a empresa herdada. Os herdeiros devem ter consciência que consangüinidade não garante qualificação para o jogo de inteligência exigido para a liderança empresarial. Não existe direito adquirido, o sucesso precisa ser merecido diariamente.

Fritz (1993) teoriza que os filhos herdeiros da liderança efetiva possuem sorte de ter a oportunidade para aprender o negócio e os elementos da administração da empresa com um mentor-pai. Para Souza (2002), o estilo de liderança é relevante para o sucesso empresarial e acrescenta que não existe uma formação acadêmica para desenvolver um bom líder. Transformar alguém em um grande líder de uma empresa familiar exige uma formação complexa, onde os conceitos não podem ser apenas ensinados, mas vivenciados.

O herdeiro deve compreender que nem sempre as melhores soluções são as tomadas de forma interdependente. É necessário que avalie conjuntamente os interesses pessoais, da família, dos acionistas, da empresa, dos colaboradores, dos clientes e dos fornecedores. É fundamental, que o herdeiro percorra seu caminho sempre com a intenção de atingir dois resultados. O primeiro, é dar continuidade do legado que recebe. O segundo, é alcançar a felicidade pessoal e a realização profissional. (Martins, Menezes & Bernhoeft, 1999).

1.4. A SUCESSÃO

Garcia (2001) aborda o mais relevante entre os pontos negativos de uma empresa familiar: a falta de planejamento para o processo sucessório. É necessário discutir a sucessão entre as pessoas que buscam o poder dentro de suas empresas, pois é um processo que precisa ser tratado com atenção para coordenar o futuro da empresa. A falta desse planejamento serve como justificativa para o fundador adiar e postergar o próprio processo de distanciar-se do poder, assim, alega muitas vezes, não ter chegado o momento adequado para “pensar” no processo sucessório.

Gersick *et al* (1997) define que a sucessão é o ápice de uma empresa familiar e, após a transformação do empreendimento individual em familiar, a perpetuação torna-se uma preocupação essencial do ciclo de vida da organização. Passar uma empresa lucrativa e em boas condições para a nova geração de líderes é uma meta que motiva os fundadores durante este processo.

Garcia (2001) e Gersick (ob.sup.cit) acrescentam que a transição entre gerações envolve diversos ângulos – família, propriedade e empresa – não sendo apenas uma questão de gestão. E por se tratar de uma família empresarial, para viabilizar a continuidade desse empreendimento, a transição familiar e a transição societária são tão ou mais importantes que a transição da gestão. Lodi (1987) é bem mais sucinto ao dizer que a sucessão é um processo de transferência do poder na empresa familiar, levando de um a dois anos de importantes mudanças na cúpula da mesma.

Ricca (1998) alerta sobre a necessidade de preparar a sucessão com cuidado e antecedência, uma vez que esse momento pode trazer conseqüências para a empresa tal como a decadência e até uma possível extinção. A família também pode ser afetada por essas conseqüências, sobretudo, sofrendo conflitos internos que podem levá-la à sua desagregação.

Souza (2002) acrescenta, a fase da empresa familiar na “passagem do bastão” precisa ser pensada e gerida de modo cauteloso, porque a sucessão, na maioria das vezes, define o futuro do negócio, conduzindo a empresa familiar ao desenvolvimento promissor ou a um inevitável processo de falência.

Lodi (1998) aconselha iniciar o quanto antes a sucessão, enquanto o fundador estiver presente no negócio. Sugere que o sucedido teste a sucessão enquanto estiver em pleno vigor físico, mental e detendo o controle sobre o negócio. Gersick *et al* (1997, p. 201) acrescenta: “*A sucessão não é uma coisa, mas muitas. Não é um evento único que ocorre quando um velho líder se aposenta*

e passa a tocha a um novo líder, mas um processo movido por um 'relógio' de desenvolvimento - começando muito cedo nas vidas de algumas famílias e continuando através do amadurecimento e envelhecimento natural das gerações”.

O processo sucessório, segundo Bernhoeft & Cortoni (1993), não pode ser tratado sob os aspectos lógicos da administração, pois envolve pontos afetivos e emocionais relacionados com a estrutura familiar. Oliveira (1999), assim o define: *“Processo sucessório representa um dos momentos mais importantes para que se otimize a continuidade da empresa familiar. Se esse momento não apresentar os resultados esperados, a efetividade da empresa familiar pode estar bastante comprometida”.*

Gersick *et al* (1997) menciona que a sucessão é um processo planejado de forma complexa ou é executado sem o devido planejamento, buscando as necessidades que representam uma corrida de obstáculos para os membros da família, da propriedade e da empresa. Os proprietários devem ter a visão de uma futura estrutura de controle e de como dividir as ações de acordo com essa estrutura. Além disso, precisam treinar e desenvolver os sucessores em potencial para a gerência, superar qualquer resistência que os mais velhos tenham à entrega do poder, ajudar a nova liderança a estabelecer a autoridade com os interessados e ainda estar preparados para enfrentar as contingências inesperadas, a fim de não ameaçar os planos em qualquer parte do processo.

Garcia (2001) menciona que a transição implica na construção e na existência de um sonho compartilhado, podendo ser transmitido da geração anterior, ou ser construído a partir do sonho da nova geração.

Oliveira (1999) identifica dois tipos de processo sucessório nas empresas familiares: a sucessão familiar e a sucessão profissional. A sucessão familiar exige que a análise para o processo sucessório seja real para não se avaliar equivocadamente, afirmando que os herdeiros naturais são os melhores dirigentes para a empresa. E na sucessão profissional, a empresa familiar passa a ser administrada por profissionais contratados.

Segundo Gersick *et al* (1997), se a sucessão envolver a substituição da liderança sem alterar a forma básica da empresa, grande parte do que o proprietário aprendeu no passado é aplicável no futuro, mas se a sucessão envolver também uma mudança na reestruturação da forma da empresa, a adaptação exigida pelo sistema é muito maior e, aquilo que funcionou no passado, pouco poderá funcionar no futuro. O fato em comum é que todas as sucessões em empresas familiares envolvem a “passagem do bastão” do líder para a próxima equipe ou próximo líder, indo muito além de desligar-se do líder que sai e ligar-se ao novo líder.

O conselho possibilita educar os membros da família sobre os direitos e responsabilidades pela propriedade de uma empresa e sua gerência. Ele ajuda a esclarecer os limites entre a família e a empresa e dá aos membros, que não pertencem aos círculos da empresa ou da propriedade, a oportunidade de serem ouvidos.

Para as famílias empresariais que se encontram no processo sucessório, o conselho deriva circunstancialmente, por questões em torno da sucessão, relacionadas à liderança da empresa no futuro, dissertam por tais temáticas; a concentração de participação acionária na família, os interesses de membros da família para vender suas partes, enfim, discussões mais genéricas do futuro da família. (Gersick *et al*, 1997).

Martins, Menezes & Bernhoeft (1999) salientam que muitas consultorias procuram transformar os fundadores em conselheiros. De fato é importante para os empreendedores compreender efetivamente o que irão deixar como legado aos herdeiros, pois é missão do conselho administrar a transição, pulverizando os interesses dos sócios de uma geração para a outra, educando-os para esta nova relação.

Vidigal (1996) fala da importância do conselho com outro enfoque, para ele, o executivo-chefe deve determinar a época da sucessão e a partir disso, aposentar-se, passando a fazer parte do conselho. Assim permitirá que a nova geração assuma o posto que antes era ocupado pelo fundador. O papel do Conselho neste caso é de supervisionar esses jovens, cuja eventual falta de experiência

será suprida pelos mais velhos. O autor destaca que é necessário então disciplinar a entrada dos futuros herdeiros na empresa e isto deve ser feito de forma organizada. Uma das prioridades é evitar a preferência entre os filhos acionistas que têm cargo na empresa, preterindo aos filhos daqueles parentes acionistas que não estão trabalhando na empresa.

2. METODOLOGIA

O método utilizado é o estudo de caso múltiplo, a fim de diagnosticar o comportamento em relação a sucessão nas empresas familiares de componentes para calçados no Vale dos Sinos, através de uma pesquisa qualitativa, baseando-se na reunião de literaturas sobre o assunto em uma pesquisa de campo buscando coletar dados qualitativos.

Na definição das unidades-caso foi usado o critério de seleção das empresas familiares com mais de vinte anos de existência no mercado e que se encontram a partir da segunda geração dentro do processo sucessório. A partir daí, escolheu-se dez empresas do ramo de fabricantes de componentes para calçados, porque preenchiam os critérios citados. De acordo com o diretor executivo Sr. Edino Schaeffler da Associação Comercial e Industrial do Vale dos Sinos (ACI), encontra-se no processo sucessório, dezessete empresas familiares da região.

Técnica de dados coletados: Entrevista em profundidade e pesquisa documental, realizada com os herdeiros, através entrevista semi-estruturada, e com os fundadores através de um questionário. As entrevistas foram realizadas pessoalmente com os herdeiros para assegurar uma explicação mais convincente das questões pré-elaboradas, os fundadores que se encontram atuando na gestão das empresas responderam ao questionário sem a presença da entrevistadora.

Análise dos dados: Análise de conteúdo e os dados coletados foram apresentados de forma qualitativa.

3. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DAS PESQUISAS

3.1. CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

A seguir caracterizamos as dez empresas familiares selecionadas para esta pesquisa qualitativa:

EMPRESA	LOCALIZAÇÃO	FUNDAÇÃO	FUNDADOR	EFETIVO	GESTÃO ATUAL	GERAÇÃO	PRODUTO PRINCIPAL
Amapá do Sul S/A	Novo Hamburgo/RS	1949	João C. da Silveira	458	Filho	2ª	Solados e laminados para calçados
Artecola Indústrias Químicas Ltda	Matriz: Campo Bom/RS; fábricas e escritórios em vários países	1948	Francisco Xavier Kunst	800	Neto	3ª	Produção de adesivos industriais, de componentes para calçados
Cope & Cia Ltda	Novo Hamburgo/RS	1939.	Gustavo Copé	300	Genro	3ª	Máquinas para beneficiamento de borracha e de couro
Fôrmas Kunz S/A	Novo Hamburgo/RS	1907	Nicolau J. Kunz	500	Neto	3ª	fábrica de fôrmas para calçados
Gaspar & Cia. Ltda	Novo Hamburgo/RS	1943	Carlos Gaspar Eckhard,	55	Filho	2ª	Fábrica de Papelão, o principal produto é o couro regenerado.
Killing S/A	Novo Hamburgo/RS	1962	Celestino L. Killing	350	Filho	2ª	Tintas e Solventes
Metalgrin Ind. de Plásticos	Campo Bom/RS	1964	Luiz Grin e Bruno Garbin	300	Filho	2ª	Injetados plásticos, como saltos, cepas, tacos e solas.

Metalúrgica Daniel Ltda	Novo Hamburgo/RS	1968	Almiro Oppitz,	215	Neta	3ª	Componentes para calçados
Otomit S/A Ind. E Com.	Novo Hamburgo/RS	1921	Otto Schmitt	190	Neto do fundador .	4ª	Cartonagem
Plínio Fleck S/A	Campo Bom/RS	1949	Plínio Fleck	900	Filho	2ª	Almas de aço e biqueiras de aço

QUADRO I – CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

3.2. CONTEXTUALIZAÇÃO A PARTIR DA ÓTICA DOS FUNDADORES

Caracterização dos Fundadores que permanecem na gestão:

EMPRESA FAMILIAR	FUNÇÃO ATUAL DO FUNDADOR	ESCOLARIDADE	INTENÇÕES, PLANEJAMENTO DA SAÍDA E PERSPECTIVAS DE APOSENTADORIA
Artecola Ind. Químicas Ltda.	Colaborador	ginasial	Já passou a gestão dos negócios para segunda e terceira gerações, mas participa diariamente da empresa para partilhar informações com a direção e a família, podendo assim, acompanhar a empresa como um todo.
Gaspar & Cia. Ltda.	Coordenador	primário	Está planejando a sua saída da empresa.
Killing S/A Tintas e Solventes	Relações Públicas	primário	Já planejou a sua saída do comando da organização, tendo deixado uma equipe de trabalho muito boa e que pode levar o negócio adiante.
Metalúrgica Daniel Ltda.	Conselheiro	ginasial	A empresa está a cargo da terceira geração, mas mencionou que sempre está por perto disposto a ajudar.

QUADRO II – CARACTERIZAÇÃO DOS FUNDADORES

Esses dados comprovam Garcia (2001), relativizando a formação escolar dos fundadores de empresas familiares, que por começarem a trabalhar muito cedo, na maioria das vezes, têm formação incompleta ou deficiente, mas que apesar de não terem grandes conhecimentos em administração, conduzem os seus empreendimentos com muita competência, o que comprova-se pelo tamanho e liquidez dessas empresas.

Ao mencionar a cultura organizacional e sua importância para gerenciar e administrar a empresa, foi solicitado aos fundadores que relacionassem algumas características ou rituais que definem a cultura do empreendimento, sendo destacado:

EMPRESA	CARACTERÍSTICAS OU RITUAIS
Artecola Indústrias Químicas Ltda.	O empreendedorismo, a empresa é caracteristicamente, inovadora, além disso, há o trabalho em equipe, o respeito pelo trabalhador, a união da família, o espírito cristão e a humildade.
Gaspar & Cia. Ltda.	a cultura é voltada para o bem-estar dos funcionários, para atender os clientes como parceiros e, para organizar a empresa visando aumentar o patrimônio e melhorar o desempenho, mas sempre com recursos próprios.
Killing S/A Tintas e Solventes	o fundador evidenciou o seu próprio estilo, mencionando o hábito de andar bem trajado e com personalidade, de comandar os colaboradores com um sorriso e, sempre encantar, tanto os colegas de trabalho como também clientes e fornecedores.
Metalúrgica Daniel Ltda	valores como seriedade, honestidade, capacidade, dedicação e respeito, foram mantidos como base para o modelo de gestão aplicado na empresa.

QUADRO III – CARACTERIZAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

As atitudes e características relacionadas evidenciam que, de acordo com Gersick *et al* (1997), os fundadores influenciam profundamente as culturas organizacionais de suas

criações, pois seu estilo, suas crenças e seus valores inserem-se na estrutura básica da empresa e permanecem no desenvolvimento da mesma, podendo continuar presente por gerações que sucedam o fundador.

3.3. CONTEXTUALIZAÇÃO A PARTIR DA ÓTICA DOS HERDEIROS

Na pesquisa efetuada com os Herdeiros que atuam na gestão da empresa, avaliou-se o entendimento dos mesmos sobre as características particulares e essenciais para a vitalidade das empresas familiares, as quais apresentamos a seguir:

EMPRESA	QUAL É O CONCEITO DE EMPRESA FAMILIAR?	CULTURA E FILOSOFIA EMPRESARIAL DO FUNDADOR
Amapá do Sul S/A	Participação de mais de uma geração da família na gestão da empresa.	Filosofia e Cultura foram mantidas.
Artecola Ind. Químicas Ltda.	Presença de um membro da família na empresa é suficiente.	Missão e Visão são baseadas em histórias da empresa, mantendo-se a filosofia do fundador.
Cope & Cia. Ltda.	Capital acionário detido pela família.	Foi mantida, sendo percebida através da visão social da empresa.
Fôrmaz Kunz S/A	Presença de um membro da família na empresa é suficiente.	Permanecem efetivas na empresa.
Gaspar & Cia. Ltda.	Participação de mais de uma geração da família na gestão da empresa.	Cultura e Filosofia mantidas no estilo de administrar o negócio.
Killing S/A Tintas e Solventes.	Presença de um membro da família na empresa é suficiente.	Foi mantida, buscando trabalhar em equipe e dando oportunidade a pessoas com talento.
Metalgrin Ind.de Plásticos Ltda.	Presença de um membro da família na empresa é suficiente e ser o acionista de maior capital.	Não foram seguidas as tradições familiares, pois o sucessor está criando uma nova filosofia para empresa.
Metalúrgica Daniel Ltda.	Presença de um membro da família na empresa é suficiente.	Manteve a filosofia do fundador, evidenciada no Negócio, na Missão, nos Princípio e Valores da empresa.
Otomit S/A Ind. e Comércio.	Membro da família participa do negócio a partir de pré-requisitos avaliados por sócios da empresa.	Princípios, Valores e Visão, buscando sempre “fazer mais com menos” conforme a filosofia de seu fundador.
Plínio Fleck S/A	Presença de um membro da família na empresa é suficiente.	Filosofia do fundador permanece na Missão e Valores da empresa.

QUADRO IV – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA PELA ÓTICA DOS HERDEIROS

Sobre conceito de empresa familiar, Lodi (1978), menciona que a empresa familiar nasce com a segunda geração de dirigentes, devendo existir um fundador seguido de herdeiros e a sucessão da diretoria estar ligada ao fator hereditário. Levando-se em consideração a abordagem de Garcia (2001) e de Donelley (*apud* Martins, Menezes & Bernhoeft, 1999), é necessário que a família proprietária participe com mais de uma geração na gestão do negócio familiar. No entanto, a maioria dos herdeiros limitou o conceito apenas ao fato de um membro da família estar presente na gestão da empresa. A empresa Copé & Cia. Ltda. restringiu o conceito de empresa familiar apenas ao fato da família deter o controle acionário do negócio, contrapondo-se ao que afirma Gracioso (1998) para o qual não é suficiente ter apenas a propriedade da empresa na família, sendo necessário existir uma estrutura gerencial onde os principais cargos são preenchidos por membros dessa família. O que nos leva a pensar que houve uma interpretação da pergunta no paradigma que vivenciam, sendo o herdeiro no comando a empresa é familiar, não cogitando a gestão profissionalizada, nem citando nesse caso que ainda assim, seria familiar.

Os dados apurados nessa pesquisa evidenciam que quase na totalidade, a filosofia e a cultura do fundador são mantidas nas empresas que empreenderam. Sendo assim, a realidade pesquisada confere com a teoria de Garcia (2001), para quem a filosofia

empresarial é composta pelo propósito e pelo estilo da empresa, sendo que a filosofia pode influenciar consideravelmente a estratégia de uma empresa familiar, podendo ser identificados valores e suposições através da cultura visível, como as histórias sobre o fundador e as tradições na empresa. Souza (2002) acrescenta que a cultura da empresa familiar sofre grande influência do fundador, sendo considerada como uma vantagem em relação às demais empresas, por criar uma proposta que estabelece uma identificação e engajamento no negócio familiar, o que confirma a posição dos pesquisados.

A preparação da carreira do herdeiro necessita ser planejada e desenvolvida, objetivando a continuidade da empresa familiar e através desta pesquisa foram obtidos os seguintes dados:

EMPRESA FAMILIAR	INICIO DA CARREIRA	ESCOLHA P/ EMPRESA FAMILIAR	ESCOLARIDADE E PREPARAÇÃO PROFISSIONAL	MENTOR NA PREPARAÇÃO PROFISSIONAL	INTENÇÃO QUE EMBASA O INTERESSE PELO NEGOCIO FAMILIAR
Amapá do Sul S/A	Na empresa familiar.	Vontade própria, construiu a empresa junto com o fundador.	Curso técnico	Não teve.	Continuidade da legado, felicidade pessoal e realização profissional.
Artecola Ind. Químicas Ltda.	Na empresa familiar.	Vontade própria.	Superior (Adm. Empresas); MBA(Gestão Empresarial.)	Não teve.	Continuidade da legado, felicidade pessoal e realização profissional
Cope & Cia. Ltda.	Trabalhou em outra empresa por cinco anos.	Convite do sogro.	Superior (Adm. de Empresas)	Mentor: sucessor considera o sogro.	Continuidade da legado, felicidade pessoal e realização profissional.
Fôrmas Kunz S/A	Na empresa familiar.	Vontade própria.	Superior (Adm. de Empresas)	Mentor: advogado.	Continuidade da legado, felicidade pessoal e realização profissional.
Gaspar & Cia. Ltda.	Atuou quatro anos na área hospitalar.	Convite do fundador; necessitava de seus conhecimentos químicos.	Superior (Bioquímica)	Não teve.	Continuidade da legado.
Killing S/A Tintas e Solventes.	Trabalhou um ano em outra empresa.	Vontade própria.	Superior (Adm. de Empresas); Pós-graduação(Marketing); MBA(Gestão Empresarial);para auto crescimento pessoal	Mentor: consultores em psicologia, administração e finanças.	Continuidade da legado, felicidade pessoal e realização profissional.
Metalgrin Ind.de Plásticos Ltda.	Na empresa familiar.	Vontade própria.	Superior Incompleto (Engenharia Mecânica)	Não teve.	Felicidade pessoal e realização profissional. Não intenciona dar continuidade ao empreendimento familiar.
Metalúrgica Daniel Ltda.	Atuou sete anos em outra empresa.	Convite do pai.	Superior (Educação Física); Pós-graduação em Marketing	Mentor: diretor da empresa.	Continuidade da legado, felicidade pessoal e realização profissional.
Otomit S/A Ind. e Com.	Atuou sete anos na área jornalística.	Foi convidado pelo avô.	Superior(Comun.Social); MBA(Gestão Empresarial);por ser uma exigência do conselho executivo	Não teve.	Continuidade da legado, felicidade pessoal e realização profissional.

Plínio Fleck S/A	Na empresa familiar.	Vontade própria.	Superior incompleto	Não teve.	Continuidade da legado, realização profissional e manter um negócio lucrativo.
------------------	----------------------	------------------	---------------------	-----------	--

QUADRO V – CARREIRA DO HERDEIRO

O desenvolvimento da carreira do sucessor é de fundamental importância para o efetivo sucesso do empreendimento. O exemplo da Amapá do Sul S/A, onde o herdeiro construiu a empresa junto com o fundador para Garcia (2001), permite ao herdeiro melhor saber como a empresa foi construída e, o quanto de trabalho e esforço que foi necessário.

Segundo Garcia (2001), as famílias, por diversas vezes, exigem que os herdeiros trabalhem no negócio familiar, impedindo que sigam suas vocações e, além disso, afirma que a transição só será satisfatória se os herdeiros estiverem preparados para exercerem o seu papel. Esse aspecto também é defendido por Lodi (1998) ao descrever que a preparação dos futuros dirigentes determina o sucesso da empresa. Gersick *et al* (1997) acrescenta que os herdeiros devem ter consciência de quem são e o que querem profissionalmente, ou seja, seguir ou não o caminho da empresa. Todos entrevistados afirmaram que através da atuação no negócio familiar encontraram sua realização profissional.

A maioria dos herdeiros demonstrou interesse em dar continuidade ao legado que receberam e também que a felicidade pessoal e realização profissional fazem parte do interesse pelo negócio familiar, confirmando também Martins, Menezes & Bernhoeft (1999), que teorizam ser fundamental que o herdeiro percorra seu caminho sempre com a intenção de atingir estes dois objetivos.

Foi constatado que os herdeiros buscam preparar-se antes de assumir o poder na empresa, pois todos afirmaram ter circulado por diversas áreas da empresa, sendo esta uma etapa fundamental mencionada por Garcia (2001) e por Lodi (1978). Além disso, a maioria dos sucessores tem uma formação técnica e/ou universitária, o que para Lodi (1978) serve para o desenvolvimento da própria capacidade. Os herdeiros que se aprimoraram realizando cursos posteriores à graduação estão de acordo com a teoria de Vidigal (1996), para quem um MBA é necessário para que se possa competir em condições iguais no mercado de trabalho.

Os Mentores ou Conselheiros, conforme Garcia (2001), planejam o desenvolvimento da carreira profissional do herdeiro e participam como um verdadeiro confidente do mesmo, agindo como: crítico, apoiador e até amigo. No contexto das empresas familiares pesquisadas, a presença de um Mentor foi mencionada pelas empresas Fôrmas Kunz S/A, Metalúrgica Daniel Ltda. e Killing S/A Tintas e Solventes. No caso da Copé & Cia. Ltda, apesar do sucessor considerar que seu sogro desempenhou esta função na realidade isso não ocorreu, pois conforme Aronoff & Ward *apud* Garcia (2001) o Mentor não deve ser parente nem chefe do sucessor, sendo que o sogro era ao mesmo tempo parente e chefe do sucessor. Portanto, a única empresa que buscou auxílio de um Mentor foi a Killing S/A Tintas e Solventes.

Considerando-se a questão da sucessão, é sabido que o sucessor um dia passará a ser sucedido, e assim, esta pesquisa buscou verificar se os atuais gestores das empresas analisadas já estão preparando seus sucessores, e os dados obtidos referente à sucessão são esses:

EMPRESA FAMILIAR	PREPARAÇÃO DO SUCESSOR	CONTRATAÇÃO DE CONSULTOR EXTERNO	FORMAÇÃO DE CONSELHO
Amapá do Sul S/A	Próprios filhos.	Não.	Não existe.
Artecola Ind. Químicas Ltda.	Está preparando a empresa.	Consultor João Bosco Lodi, Renato Benhoft e Kátia Biehl.	Conselho reúne os acionistas de três em três meses.
Cope & Cia. Ltda.	Próprios filhos.	Não.	Não existe.

Fôrmas Kunz S/A	Profissionalizada.	Não.	Não existe.
Gaspar & Cia. Ltda.	Talvez o seu filho.	Não.	Não existe.
Killing S/A Tintas e Solventes.	Sucessor recentemente assumiu.	Consultoria externa.	Conselho administrativo e conselho familiar.
Metalgrin Ind.de Plásticos Ltda.	Entrevista o fez pensar em sucessão.	Não.	Existe conselho.
Metalúrgica Daniel Ltda.	Filho de um diretor da empresa.	Para sucessão.	Existe conselho.
Otomit S/A Ind. e Com.	Sucessor recentemente assumiu.	Buscou consultoria.	Conselho informal; conselho executivo: para discutir assuntos com os que trabalham e os que não trabalham na empresa.
Plínio Fleck S/A	Não pode ser filho.	Consultor Renato Benhoft.	Existe conselho.

QUADRO VI – PREPARAÇÃO DA SUCESSÃO

No contexto das empresas familiares analisadas, podemos levar em consideração a referência de Ricca (1998), quanto a necessidade de preparar a sucessão com cuidado e antecedência, foi constatado que a maioria dos sucessores que gerenciam o negócio atualmente, estão preparando seus futuros sucessores, e entre as empresas que não estão seguindo esse procedimento, pode-se justificar pelo fato da sucessão ter ocorrido há um curto prazo. No entanto, deve ser destacado que a sucessão definida por Gersick *et al* (1997), como sendo uma forma comum na qual ocorre a transição de gerações, onde um pai passa a empresa para um filho, está encaminhada em apenas duas das empresas: Copé & Cia. Ltda e Amapá do Sul S/A.

Mesmo tendo sido a minoria das empresas analisadas que recorreram a um consultor externo, é importante destacar a contribuição deste profissional no processo sucessório, de acordo com Gersick *et al* (1997), esse sujeito auxilia a família no processo, pois uma intervenção bem sucedida na “passagem do bastão” favorece além da substituição do líder, porque o sucesso na tarefa da sucessão determina a continuidade da empresa.

Nos casos analisados, em que o fundador ou sucedido não está preparando o seu futuro sucessor pelos motivos informados no Quadro VI, devemos levar em consideração Gersick *et al* (1997) e afirmar que a sucessão pode ocorrer devido a fatalidades, condutoras de mudanças abruptas nos papéis exercidos, e é necessário um período de preparação para o sucessor e um período de ajuste e adaptação. O mais correto é o que está acontecendo nas empresas onde o fundador ou sucedido está preparando ou preparou o seu sucessor, pois segundo Lodi (1998) é aconselhável que se comece o quanto antes a sucessão, enquanto o fundador estiver presente no negócio, como ocorre na Amapá do Sul S/A e, o autor ainda sugere que o sucedido teste a sucessão enquanto estiver detendo o poder antes de afastar-se, como aconteceu na Copé & Cia. Ltda. e na Plínio Fleck S/A.

Segundo Gersick *et al* (1997), Conselho é um grupo de pessoas que se reúnem periodicamente para discutir questões relacionadas à empresa e o envolvimento da família nela, todas empresas deveriam ter consciência desta importância e criar um conselho, ou melhor, dois conselhos com objetivos de tratar separadamente os assuntos familiares dos assuntos da empresa, como acontece na Otomit S/A Ind. e Com. e na Killing S/A Tintas e Solventes. No entanto, apenas a metade das empresas pesquisadas possui essa estrutura, merecendo ser destacado as três empresas que descreveram seus conselhos como as mais bem estruturadas para o desenvolvimento da carreira do herdeiro e para o processo sucessório, segundo nossas análises.

Pode-se constatar que, essas empresas também costumam organizar os encontros para tratar os assuntos relacionados aos negócios, pois tratá-los em reuniões informais como

festas de família é inadequado, conforme sugere Gersick *et al* (1997), geralmente discutir esses assuntos em momentos sociais traz resultados frustrantes, tumultuando o ambiente festivo.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou abordar as atitudes que as famílias empresárias do Vale do Rio dos Sinos estão adotando para efetuar o plano sucessório das empresas constituídas sobre o sobrenome da família. Foi possível avaliar que uma transição de gerações bem planejada e realizada com sucesso contribui para viabilizar a continuidade do empreendimento, e assim, concretizar o ideal do sucedido de transferir a um membro competente da família a gestão da empresa familiar.

Ressaltamos que as informações tanto do questionário respondido pelos fundadores quanto às entrevistas realizadas com os herdeiros podem não representar a realidade da empresa familiar, no entanto, são de responsabilidade dos pesquisados porque representam a opinião dos mesmos e serviram de fonte de dados para a análise deste trabalho.

Através dos dados obtidos na pesquisa e posteriormente analisados frente à bibliografia, podemos constatar que a maioria das empresas familiares estudadas está realizando ações com intuito de planejar o seu processo sucessório.

Um ponto relevante a ser destacado é a realidade encontrada, pois a maioria das empresas analisadas possui um processo sucessório planejado e as demais já estão conscientes do mecanismo a ser deflagrado, pensando neste processo por causa de sua importância para o sucesso do negócio, coisa que no passado contribuiu para uma situação de entropia no *cluster* calçadista do Vale do Rio dos Sinos. Na Metalgrin Ind. de Plásticos Ltda., apesar de uma irmã do sucessor já ter passado por uma experiência em vários setores da empresa e ocupar um cargo de diretora na empresa, foi a partir da entrevista realizada neste trabalho, que o sucessor do negócio sentiu a necessidade de pensar, efetivamente, em sucessão.

Os herdeiros entrevistados já ocupam o cargo de sucessor, sendo que alguns o assumiram há pouco tempo, como na Killing S/A Tintas e Solventes e na Otomit S/A Ind. e Com., portanto atualmente, nenhum sucessor está diante de uma “passagem de bastão”. Cabe acrescentar que, os sucessores afirmaram terem sido escolhidos pelas próprias famílias para desempenharem este papel, sendo a escolha efetuada muitas vezes, por preencherem requisitos pré-estabelecidos. Os atuais sucessores não sentem ameaçados quanto a um futuro sucessor, o que pode ser evidenciado nas empresas onde estão sendo preparados os prováveis sucessores para assumirem o cargo na próxima geração.

Além disso, deixaram evidente o orgulho de ter o fundador como exemplo a seguir e por ter passado a cultura e os valores da empresa, sendo que a importância da contribuição do fundador pode ser observada através da empresa Plínio Fleck S/A, onde, por uma questão de respeito, o mesmo continua presente no organograma, ocupando simbolicamente o cargo de Presidente da organização, quando já se encontra afastado da empresa.

Podemos considerar como mínimas as dificuldades mencionadas pelos herdeiros entrevistados referentes a sucessão, alguns relataram que deveriam ter iniciado mais cedo a carreira profissional no negócio familiar, outros que a transição de gerações poderia ter sido preparada pelo fundador e mais, houve falta de preparação específica para atuar no segmento de mercado em que está inserida a empresa. A maioria dos herdeiros preparou-se conforme descreve a teoria, pois possui formação técnica e/ou superior, inclusive com MBA, e trabalharam em várias áreas da empresa antes de assumir o comando do empreendimento. Deve ser destacado o procedimento adotado na empresa Killing S/A Tintas e Solventes, onde o herdeiro seguiu o que indica a literatura, buscando ajuda de Mentores para planejar o desenvolvimento de sua carreira profissional de acordo com a área de atuação. Cabe

destacar, que dentre as empresas familiares analisadas, a Artecola Ind. Químicas Ltda., a Killing S/A Tintas e Solventes e a Otomit S/A Ind. e Com., adotam um planejamento sucessório conforme recomendam os autores que são conhecedores desse assunto.

Em algumas empresas onde o fundador ou sucedido está presente, e desta forma o pai e o filho e, às vezes, até o neto trabalham juntos, caracterizando a presença de mais de uma geração, pode ser observado que ambos não sentem necessidade de preparar a sucessão porque têm uma falsa sensação de infinitude, considerando que a empresa e a vida sempre terão continuidade. Neste sentido está a empresa Artecola Ind. Químicas Ltda., em que três gerações estavam presentes na empresa familiar, onde herdeiro entrevistado afirmou que não está preparando seu futuro sucessor, mas sim a empresa, para que o negócio tenha continuidade.

Surpreendentemente, foram encontrados quatro fundadores que permanecem na gestão da empresa familiar, embora ao término dessa pesquisa, o Sr. Kunz da Empresa Artecola tivesse falecido na idade de 92 anos. Um dos critérios para escolha das empresas a serem pesquisadas foi que estivessem atuando no mercado há vinte anos ou mais.

A partir destes últimos temas abre-se uma oportunidade para uma próxima pesquisa sobre o assunto, sugerindo-se que sejam aprofundados outros tópicos relevantes em famílias empresariais, como o relacionamento entre os irmãos acionistas, a história do fundador vinculada ao surgimento do empreendimento familiar, as etapas do desenvolvimento da empresa, os aspectos em que a filosofia e a cultura da empresa foram evidenciadas, o que é feito da aposentadoria dos empreendedores, a perspectiva dos casais-sócios, entre outros.

Através desse estudo, buscou-se ampliar o conhecimento pessoal e contribuir para o sucesso das empresas familiares pesquisando atitudes que envolvem o processo sucessório deste tipo de empresa no Vale do Sinos. Pode ser evidenciado como é importante para um fundador ter um herdeiro que continue o negócio familiar, pois muitas vezes, apostam num filho que não tem preparo ou até no herdeiro, trazendo apenas conflitos para dentro da empresa, isto tudo por ser o propósito fundamental do sucedido ter um filho que dê continuidade ao empreendimento. Sendo assim, apenas quem compreende e/ou participa de um negócio familiar, sabe como é importante para o fundador e/ou sucedido manter e cuidar dessas empresas que foram instituídas sobre o sobrenome da família.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERNHOEFT, Renato, CORTONI, Suzy Zveibil. **As Herdeiras**. São Paulo: Nobel, 1993. 148 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Makron Books, 1997. 920 p.
- , **Gestão de Pessoas, o novo papel dos Recursos Humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campos, 1999. 457 p.
- DRUCKER, Peter F. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1997. 230 p.
- FOCKINK, Harry G. **Liderança, o Poder e a Perversão nas Empresas Familiares**. Porto Alegre: Sulina, 1998. 239 p.
- FONTANA, Yara M. **Como fritar as Josefinas**. São Paulo: Cultura, 1996, 236p.
- FRITZ, Roger. **Empresa Familiar: uma visão empreendedora**. São Paulo: Makron Books, 1993. 271 p.
- GARCIA, Volnei Pereira. **Desenvolvimento das Famílias Empresárias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. 336 p.
- GERSICK, Kelin E. *et al.* **De Geração para Geração: ciclos de vida da empresa familiar**. São Paulo: Negócio, 1997. 308 p.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisas**. São Paulo: Atlas, 1996. 159 p.

GRACIOSO, Francisco. **Ascensão, Declínio e Queda da Empresa Familiar Brasileira**. Revista *Marketing*, fevereiro de 1998.

LODI, João Bosco. **A Empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1978. 102 p.

_____. **Sucessão e Conflito na Empresa Familiar**. São Paulo: Livraria Pioneira, 1987. 153 p.

_____. **A Ética na Empresa Familiar**. São Paulo: Pioneira, 1998. 138 p.

MARTINS, Ives Gandra da Silva, MENEZES, Paulo L., BERNHOEFT, Renato (Coords.). **Empresas Familiares Brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: FCESP, 1999. 212 p.

OLIVEIRA, Djalma Pinto Rebouças de. **Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999. 256 p.

RICCA Neto, Domingos. **Da Empresa Familiar à Empresa Profissional**. São Paulo: CL, 1998. 96 p.

ROESCH, Silvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1999. 301 p.

SOUZA, Jader. **Gestão de Empresa Familiar: refletindo sobre suas peculiaridades e desafios**. Salvador: Faculdade de Tecnologia Empresarial, 2002. 202 p.

TOMEI, Patrícia Amélia, BRAUNSTEIN, Marcelo Lomacinsky. **Cultura Organizacional e Privatização: a Dimensão Humana**. São Paulo: Makron Books, 1993. 94 p.

VIDIGAL, Antônio Carlos. **Viva a Empresa Familiar!**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996. 53 p.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p.