

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL  
MESTRADO INTERINSTITUCIONAL UFSC/UNOESC –UnC - UNIPLAC**

**ANÁLISE DE FATORES DETERMINANTES DO SUCESSO NA  
SUCESSÃO DE EMPRESAS FAMILIARES DE MÉDIO PORTE COM  
DESTAQUE NA ECONOMIA REGIONAL DO EXTREMO OESTE DE  
SANTA CATARINA: estudo de multicasos**

**SÉRGIO ROQUE AGOSTINI**

**FLORIANÓPOLIS  
2001**

**Sérgio Roque Agostini**

**ANÁLISE DE FATORES DETERMINANTES DO SUCESSO NA  
SUCESSÃO DE EMPRESAS FAMILIARES DE MÉDIO PORTE COM  
DESTAQUE NA ECONOMIA REGIONAL DO EXTREMO OESTE DE  
SANTA CATARINA: estudo de multicasos**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

**Orientadora: Prof<sup>a</sup> Angelise Valladares, Dr<sup>a</sup>.**

**Florianópolis, junho de 2001.**

# **ANÁLISE DE FATORES DETERMINANTES DO SUCESSO NA SUCESSÃO DE EMPRESAS FAMILIARES DE MÉDIO PORTE COM DESTAQUE NA ECONOMIA REGIONAL DO EXTREMO OESTE DE SANTA CATARINA: estudo de multicasos**

**Sérgio Roque Agostini**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração (área de concentração em Políticas e Gestão Institucional) e aprovada, na sua forma final, pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

---

Prof. Nelson Colossi, Dr.  
Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelos professores:

---

Prof<sup>a</sup>. Angelise Valladares, Dr<sup>a</sup>.  
(Orientadora)

---

Prof. Carlos Wolowski Mussi, Dr  
(membro)

---

Prof. Gerson Rizzatti, Msc.  
(membro)

## AGRADECIMENTOS

Um objetivo a ser alcançado significa muito esforço, renúncia e apoio por parte das pessoas e instituições das quais se faz parte. Diante desta conquista, faz-se necessário agradecer:

- à minha esposa e filhos, pelos dias e noites que não estive com vocês;
- às Lojas Leo Agostini e funcionários que entenderam as ausências no trabalho;
- aos meus pais que, mesmo não tendo diplomas e títulos universitários, possuem a sabedoria e o equilíbrio para ensinar como a vida é bela e que nada vem de graça;
- ao professor Nelson Santos Machado, pois sem o seu apoio este mestrado não teria sido realizado;
- ao amigo e colega Cherilo Dalbosco, pela ajuda e incentivo recebidos durante este caminho;
- à Universidade do Oeste de Santa Catarina – Campus de São Miguel do Oeste, pela oportunidade de exercer a docência e pela adaptação dos horários para que fosse possível cursar as disciplinas do mestrado;
- ao Professor Dr. Nelson Colossi, coordenador do CPGA/UFSC pela sensibilidade, a compreensão e o apoio manifestados no decorrer deste trabalho;
- à orientadora Professora Dr<sup>a</sup>. Angelise Valladares que, mesmo no amanhecer do primeiro dia de 2001, realizou correções nos rascunhos da dissertação via internet;
- à Deus que move, dá força, transmite energia e dá razão de viver, sendo por tudo isso que se chegou até aqui.

*Mais vale arriscar coisas grandiosas, alcançar triunfo e glória mesmo expondo-se a derrotas, do que formar fila com os pobres de espírito, que nem sofrem muito, nem gozam muito, porque vivem nessa penumbra cinzenta, que não conhecem vitória nem derrota.*

*Theodore Roosevelt*

## RESUMO

AGOSTINI, Sérgio Roque. **Análise de fatores determinantes do sucesso na sucessão de empresas familiares de médio porte com destaque na economia regional do Extremo Oeste de Santa Catarina**: estudo de multicasos. 2001. 92f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Angelise Valladares, Dr<sup>a</sup>.

O presente estudo teve como objetivo geral caracterizar o processo de sucessão administrativa de quatro empresas familiares de médio porte da região do extremo oeste de Santa Catarina. O referencial teórico foi composto por estudiosos das organizações e das empresas familiares, enfocando questões relativas o processo de sucessão administrativa adotado por estas organizações. Trata-se de um estudo multicasos que apresenta uma abordagem qualitativa. A população envolvida integra empresas familiares da microrregião de abrangência do estudo e a amostra foi composta por quatro empresas selecionadas intencionalmente em função das características de interesse de estudo que estas apresentam. Os dados necessários para a realização do estudo foram coletados através de fontes secundárias e primárias. O principal instrumento de coleta de dados utilizado foi a entrevista semi-estruturada aplicada pelo pesquisador junto aos fundadores, sucessores e funcionários envolvidos no processo de sucessão administrativa nas empresas estudadas. O estudo demonstrou que as empresas pesquisadas não se valeram de um plano sucessório definido, e que a sucessão administrativa foi realizada de forma predominantemente empírica. Esta conduta adotada pelos fundadores e herdeiros sucessores demonstra que a sucessão administrativa nas empresas familiares não é, efetivamente, reconhecida como um processo que exige um planejamento rigoroso e sistemático. Neste sentido, o estudo evidenciou que o processo sucessório não é entendido como uma transição que precisa de um preparo capaz de suprir deficiências relativas às habilidades gerenciais que envolvem, não apenas conhecimentos técnicos, mas muita habilidade comportamental, para fazer frente ao complexo campo comportamental que envolve o ambiente de interação humana da empresa familiar. Os resultados alcançados demonstram que há a necessidade de se profissionalizar a administração das empresas familiares da região do extremo oeste catarinense. Diante disto, faz-se necessário que sejam estabelecidos critérios formalizados de gestão que possam preparar as empresas para o processo sucessório e protegê-las contra os efeitos nocivos dos conflitos de ordem familiar. O estudo apresenta uma série de aspectos importantes no que tange ao processo de sucessão administrativa da empresa familiar e, mais precisamente, trabalhados e considerados sob uma ótica de vivência empresarial do próprio autor da pesquisa.

Palavras-chaves: sucessão administrativa, empresa, familiar.

## ABSTRACT

AGOSTINI, Sérgio Roque. **Análise de fatores determinantes do sucesso na sucessão de empresas familiares de médio porte com destaque na economia regional do Extremo Oeste de Santa Catarina**: estudo de multicasos. 2001. 92f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Angelise Valladares, Dr<sup>a</sup>.

The present study had as general objective to characterize the process of administrative succession of four family companies of medium load of Santa Catarina west end area. The theoretical referencial was composed by specialists of the organizations and of the family companies, focusing subjects relative to the process of administrative succession adopted by those organizations. It is a multicase study that presents a qualitative approach. The involved population integrates family companies of the study inclusion micro region and the sample was composed by for companies selected intentionally in function of the characteristics of study interest that these present. The necessary data for the accomplishment of the study were collected through sources you would second and you would excel. The main used instrument of data collection was the semi-structured interview applied by the researcher to the founders, successors and employees involved in the administrative succession process in the studied companies. The study demonstrated that the researched companies not worth of a plane defined successory, and that the administrative succession was accomplished of form predominantly empiric. This conduct adopted by the founders and heirs successors, demonstration that the administrative succession in the family companies is not, indeed, recognized as a process that demands a rigorous planning of systematic. In this sense, the study evidenced that the successory process is not understand as the transition that needs of prepare capable to supply relative deficiencies to managerial abilities that they not just involve technical knowledge, but a lot of ability behavior, to do to lead the complex behavior that involves the atmosphere of human interaction of the family company. The reached results, demonstrate that there is the need of professionalize better the administration of the family companies of the area. Before this, it is necessary that formalized approaches of administration be established so that they can prepare the company for the successory process and to protect it against the harmful effects of the conflicts of family order. The study presents a series of important aspects in what it plays to the process of administrative succession of the family company and, in fact, worked with and considered under optics of the own author of the research managerial existence.

Key-words: Administrative succession, Company, Family

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	ix
LISTA DE TABELAS.....	x
<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>01</b>
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	01
1.2 OBJETIVOS.....	04
1.3 JUSTIFICATIVA.....	05
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	08
<b>2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....</b>	<b>10</b>
2.1 AS ORGANIZAÇÕES.....	10
2.2 A FAMÍLIA E O TRABALHO.....	15
2.3 A EMPRESA FAMILIAR .....	17
2.4 A SUCESSÃO ADMINISTRATIVA NA EMPRESA FAMILIAR.....	20
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>33</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	33
3.2 PERGUNTAS DE PESQUISA.....	34
3.3 DEFINIÇÃO DE TERMOS.....	35
3.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	36
3.5 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	37
3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	39
<b>4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>40</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA MICRORREGIÃO DO EXTREMO OESTE DE SANTA CATARINA.....	41
4.2 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS ESTUDADAS.....	45
4.3 ANÁLISE DOS DADOS ENTRE OS CASOS ESTUDADOS.....	50
4.3.1 Pontos Comuns.....	50
4.3.2 Pontos Divergentes.....	53
4.3.3 Pontos Determinantes.....	59
4.4 PROPOSTAS PARA UM PROCESSO DE SUCESSÃO ADMINISTRATIVA ADAPTADO ÀS CARACTERÍSTICAS MICRORREGIONAIS.....	62
<b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>72</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>75</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>78</b>
ANEXO A – Instrumento de coleta e dados: roteiro de entrevista.....	78
ANEXO B – Mapa de abrangência do estudo.....	82



## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 1 – Pontos comuns, divergentes e determinantes do processo sucessório nas empresas estudadas.....</b>	<b>61</b>
<b>FIGURA 2 – Proposta de análise do processo de sucessão administrativa na empresa familiar.....</b>	<b>69</b>
<b>FIGURA 3 – Momento 1 da proposta de análise do processo de sucessão administrativa na empresa familiar.....</b>	<b>70</b>
<b>FIGURA 4 – Momento 2 da proposta de análise do processo de sucessão administrativa na empresa familiar.....</b>	<b>71</b>

## LISTA DE TABELAS

<b>TABELA 01 – Nível de formação dos proprietários (gestores) das empresas de São Miguel do Oeste.....</b>	<b>44</b>
<b>TABELA 02 – Tamanho das empresas de São Miguel do Oeste.....</b>	<b>44</b>
<b>TABELA 03 – Empresas pesquisadas, localização, ramo de atividade, atuação, número de funcionários e faturamento.....</b>	<b>46</b>

# **1. INTRODUÇÃO**

As empresas familiares da região do extremo oeste de Santa Catarina representam um segmento importante para a economia regional. Muitas destas vêm enfrentando sérios problemas de ordem sucessória, em alguns casos, culminando com a extinção do negócio, causando problemas econômicos e sociais para a família envolvida e para a comunidade local, nesse caso, quando a empresa for extinta e não passar para as mãos de outro grupo.

Diante desse contexto, faz-se necessário que sejam produzidos estudos que visem apresentar contribuições para a solução dos problemas de ordem sucessória nas empresas familiares da região, visando despertar nos empresários a consciência da necessidade de preparar seus sucessores antecipadamente, para que a continuidade e a efetividade de seus negócios não sejam comprometidas.

## **1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA**

O mundo dos negócios tem sofrido profundas transformações de ordem econômica, tecnológica e das formas administrativas que permitem gerir com eficiência os recursos disponíveis nas organizações. Neste sentido, é possível observar que, se de um lado, as grandes corporações procuram evoluir em seus métodos e processos administrativos para fazer frente às transformações na ordem econômica mundial, de outro, as empresas familiares nem sempre conseguem acompanhar e implementar mudanças visando a sua sobrevivência e desenvolvimento.

O estilo de gestão adotado pelos administradores no Brasil é fundamentado, segundo Barros e Prates (1996), nos traços enraizados na cultura brasileira. Os autores ressaltam que a concentração de poder existente na administração de muitas empresas brasileiras coloca nas mãos de uma única pessoa o destino da empresa. Esta concentração de poder é muito praticada nas pequenas empresas e dentre estas, as de cunho familiar, existentes na região do extremo oeste de Santa Catarina. Tal fato é evidente e se traduz numa causa provável das dificuldades de se promover à sucessão administrativa nestas organizações.

Drucker (1981) destaca que uma organização que não consegue perpetuar-se é falha, pois, segundo ele, esta tem que se prover com antecedência de dirigentes capacitados para assumirem o comando da organização num processo de sucessão administrativa. Dessa forma, toda organização precisa renovar e elevar seu capital humano. Esse autor destaca que o gerente deve se adaptar às necessidades de transformações decorrentes das inevitáveis mudanças no contexto organizacional. Neste sentido, o gerente não deve perpetuar sua visão num nível atual, ao contrário, ele deve estar voltado às necessidades de mudança.

Os aspectos descritos por esse autor são relevantes, no sentido de que as empresas familiares, por sua característica de gestão, não renovam e não atualizam suficientemente seus gestores e, conseqüentemente, a sua administração. Diante desta situação, não há uma flexibilidade administrativa suficiente para fazer frente às necessidades de mudança organizacional.

Tem-se observado que muitas empresas familiares consideradas de grande porte diante das condições sócio-econômicas da região do oeste do estado de Santa Catarina passaram por um estágio de dificuldades econômico-administrativas quando se expuseram à necessidade de passar por um processo de sucessão e/ou reestruturação administrativa. Têm-se como exemplos, duas agroindústrias da região, uma localizada no município de Videira e outra na cidade de Chapecó –SC. Ambas apresentavam uma administração predominantemente de cunho familiar e não suportaram um processo de sucessão administrativa, culminando com a transferência destas empresas para outros empresários e/ou grupos econômicos.

Transpondo-se este enfoque para as empresas familiares de menor porte, existentes na região do extremo oeste catarinense, percebe-se que as dificuldades de se promover uma sucessão administrativa são ainda maiores. Estas dificuldades estão relacionadas a um conjunto de fatores que envolvem questões de ordem cultural, étnica, familiar, econômica, financeira e políticas.

Como se pode notar, a superposição de papéis entre família, propriedade e empresa pode ser geradora de conflito. Estes surgem especialmente no momento de tomar decisões relevantes, tais como, definir o perfil das pessoas a serem incorporadas na empresa, a política de distribuição de benefícios obtidos e na definição de quem vai ser o sucessor do fundador. Neste momento podem surgir novos elementos que agravam as dificuldades relacionadas com o processo sucessório, ou seja, os herdeiros que são incorporados ao ambiente organizacional em função do casamento dos filhos do fundador e, em outros casos, os próprios netos.

Como se pode constatar, os elementos incorporados ao ceio da empresa familiar através do casamento, trazem ao ambiente organizacional novos valores, crenças, atitudes que nem sempre contemplam os padrões socioculturais existentes na empresa. Desta forma, a necessidade de formalização de procedimentos é ainda maior, pois estas podem significar ordenamentos legais capazes de facilitar o processão de sucessão administrativa na empresa familiar.

A globalização da economia impõe um processo cada vez mais rigoroso de administração e de preparação dos dirigentes para torná-los capazes de gerir com competência a empresa familiar e possibilitar uma sucessão administrativa sem comprometer o futuro da pequena empresa familiar. Neste sentido, é preciso prover estas organizações de uma estrutura capaz de suportar uma mudança desta natureza sem que surjam traumas e conseqüências prejudiciais à sua efetividade.

A sucessão administrativa na empresa familiar precisa ser vista como um objeto de preocupação e de estudos por parte da comunidade acadêmica e universitária regional, pois a economia regional está se ressentido de um modelo de sucessão que possa ser adotado pelas empresas familiares. As Instituições de

Ensino Superior cumprem um papel importante no desenvolvimento regional e, desta forma, devem prestar sua parcela de contribuição através de estudos dirigidos à esta problemática.

Diante destes comentários, depara-se com um conjunto de incertezas quanto ao futuro das empresas familiares da região de extremo oeste catarinense. Este segmento é importante para a economia regional e por isso não pode ser ignorado. Fundamentado na problemática que envolve a gestão da sucessão administrativa, este estudo pretende envolver o contexto em que estão inseridas as empresas familiares da região oeste do Estado de Santa Catarina, enfocando as dificuldades que estas enfrentam para substituírem com êxito os seus gestores. Diante disto, formulou-se o seguinte problema de pesquisa:

**Quais os fatores determinantes do sucesso na sucessão de empresas familiares de médio porte com destaque na economia regional do extremo oeste de Santa Catarina?**

## **1.2 OBJETIVOS**

O objetivo geral desta pesquisa é caracterizar os fatores determinantes do sucesso na sucessão de empresas familiares de médio porte com destaque na economia regional do extremo oeste de Santa Catarina. Em termos específicos pretende-se:

- Identificar as quatro empresas familiares selecionadas para o estudo;

- Identificar e analisar as características do processo sucessório de cada uma das empresas familiares selecionadas para o estudo;
- Analisar e interpretar os fatores determinantes da sucessão administrativa nas empresas em estudo;
- Estabelecer as relações existentes entre os processos de sucessão administrativa nas empresas estudadas;
- Sugerir melhorias no processo de sucessão administrativa praticada pelas empresas familiares da região do extremo oeste catarinense.

### **1.3 JUSTIFICATIVA**

Conforme Vidigal (1999), existem no Brasil, entre 6 a 8 milhões de empresas, sendo que mais de 90% são consideradas organizações de ordem familiar. As empresas familiares contribuem com mais de 50% na formação do PIB (Produto Interno Brasileiro) e da geração de empregos. Entre as 300 maiores organizações brasileiras em atividade no ano de 1998, 265 estavam sob controle ou gestão familiar. O mesmo autor destaca que, apesar da relevante importância econômica e social das empresas familiares, as estatísticas demonstram que 30% destas organizações não sobrevivem à primeira sucessão, ou seja, a mudança para a segunda geração.

Os números apresentados, por si só, demonstram a expressiva participação das micro e pequenas empresas na geração de postos de trabalho e renda para a população da região do extremo oeste catarinense. Vale destacar que estas organizações são, em sua grande maioria, de origem familiar, normalmente geridas pelo patriarca e fundador e também proprietário. Esta prática administrativa é

caracterizada por uma série de atitudes de cunho intuitivo e amador que nem sempre se traduzem numa história de sucesso.

Diante da falta de uma prática administrativa mais profissionalizada, as empresas familiares vêm apresentando um quadro de dificuldades para acompanhar as mudanças impostas por um ambiente competitivo e dinâmico que exige, não somente uma gestão capaz de adotar uma postura de adaptação, mas também de vislumbrar cenários futuros no mundo dos negócios e, no caso mais específico, a promoção de uma sucessão administrativa eficaz.

A importância da empresa familiar para região do extremo oeste catarinense é indiscutível, pois representa, de certa forma, a cultura de pioneirismo e empreendedorismo que caracterizou e caracteriza o empresariado. O desenvolvimento regional fundamentou-se neste espírito de luta e persistência da imigração italiana e germânica que, predominantemente, colonizou a região.

Diante do cenário de relevante importância que envolve as empresas familiares, é necessário que se busque formas alternativas que possam torná-las sempre mais viáveis em termos técnicos, sociais e econômicos. Desta forma, estas organizações poderão buscar, permanentemente, seu desenvolvimento, prestando sua contribuição sócio-econômica, pois o contexto histórico demonstra a grande dificuldade que estas possuem de promover sua sucessão administrativa, fato este, de relevante importância para a sua efetividade.

É fundamental que as instituições públicas e privadas, entre estas as Instituições de Ensino Superior da região oeste catarinense, busquem uma constante parceria no sentido de propiciarem suporte técnico e administrativo às empresas familiares existentes na região. Esta sustentação só será possível se existirem estudos que busquem valorizar e instrumentalizar os administradores da empresa familiar, para que estes possam implementar de forma correta a sucessão administrativa, alcançando o desenvolvimento e a perpetuação destas organizações, sobretudo, preparando e capacitando seus futuros gestores.



A ausência de profissionalismo e a falsa idéia de que isto está acontecendo através de posturas de gigantismo e da adoção de padrões da moda, são posturas que podem levar a inviabilizar os negócios nas empresas familiares. Isto pode ocorrer principalmente, em função de uma errônea condução de processos de sucessão e estruturação administrativa, ou para acomodar herdeiros.

Bidigaray (1990) menciona a importância de se promover à profissionalização da administração das empresas familiares, ressaltando que um cuidado especial deve ser dado à estrutura que tende a se inchar com o crescimento e expansão dos negócios, ou com a chegada dos herdeiros. O autor alerta que um trabalho de reestruturação deve ser, preferencialmente, realizado por algum agente externo à organização, para que esta tarefa possa ser desempenhada com o profissionalismo que a situação exige.

A relevância do tema estudado reside na necessidade dos dirigentes adotarem posturas de gestão capazes de promover uma sucessão administrativa eficiente nas empresas familiares da região do extremo oeste de Santa Catarina. Diante disto, alguns aspectos são relevantes para este estudo, tais como:

- Buscar subsídios que possam servir de base para a elaboração de alternativas de gestão que possam facilitar o processo de sucessão administrativa nas empresas familiares da região do extremo oeste catarinense, a partir da primeira geração;
- Oferecer subsídios que possam servir de suporte para a superação do desafio de se vencer a transição das gerações na gestão das empresas familiares da região do extremo oeste catarinense.

Um estudo desta natureza, certamente, contribui para identificar formas alternativas de gestão das empresas familiares e para aprofundar o conhecimento já existente e pertinente ao tema pesquisado. Desta forma, os empresários e as instituições públicas e privadas da microrregião poderão se valer dos conhecimentos produzidos através deste trabalho. Também, espera-se que este trabalho sirva de

motivação para futuros estudos nesta área, pois a região dispõe de instituições de ensino e de pessoas capazes de prestar uma contribuição neste sentido.

#### **1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO**

O estudo da sucessão administrativa nas empresas familiares tem se mostrado um tema importante, pois é sabido que estas organizações desempenham um papel importante na economia nacional e, de modo especial, na microrregião de abrangência desta pesquisa. A região do extremo oeste catarinense apresenta um quadro empresarial composto, predominantemente, por pequenas e médias empresas de cunho familiar, residindo principalmente sob este aspecto, a relevância do tema escolhido.

O presente pesquisa apresenta um estudo enfocando a sucessão administrativa nas empresas familiares na região do extremo oeste catarinense, envolvendo quatro organizações selecionadas em função das características que estas apresentam e que são de interesse para o tema e objetivos propostos. A estrutura do trabalho realizado é composta por seis capítulos conforme segue apresentado.

No capítulo 1, fez-se uma contextualização sobre o tema escolhido para a realização do estudo, bem como se definiu o tema e problema de pesquisa. Num segundo momento (Capítulo 2), apresentou-se um referencial teórico, envolvendo o contexto das organizações e estudos relativos ao processo de sucessão administrativa nas empresas familiares.

O Capítulo 3 apresenta os fundamentos metodológicos utilizados para a realização do estudo. Destaca-se neste item, a composição da amostra e as técnicas de coleta de dados primários utilizadas.

A caracterização da microrregião de abrangência do estudo e das empresas selecionadas encontra-se no Capítulo 4. Neste, também efetuou-se a análise comparativa entre os casos estudados e a literatura utilizada, bem como elaborou-se uma proposta para um processo de sucessão administrativa adaptado às características das empresas inseridas na microrregião do extremo oeste catarinense.

Nos últimos dois itens (Capítulos 5 e 6), elaborou-se um conteúdo com conclusões e recomendações e o referencial teórico utilizado para a realização deste estudo. Vale destacar que foram identificados e abordados aspectos importantes que dizem respeito ao processo sucessório nas empresas familiares.

## **2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

As organizações precisam se adaptar ao permanente contexto de mudanças que assolam o ambiente em que estas estão inseridas. As empresas familiares em função de suas características peculiares, enfrentam dificuldades ainda maiores, se comparadas com grandes corporações, para se adaptarem e/ou reagirem às necessidades de transformação necessárias para se tornarem competitivas. Neste sentido, estudar e melhor conhecer as organizações, o ambiente e suas implicações para a gestão das mudanças, são fundamentais para a efetividade organizacional.

Nos itens a seguir, estão abordados aspectos pertinentes às tipologias organizacionais e ao ambiente impositiva de mudanças que permeia a gestão das empresas. Também, é necessário destacar, a importância de saber administrar as mudanças, aproveitando-as para buscar a efetividade empresarial.

### **2.1 AS ORGANIZAÇÕES**

Uma organização só passa a existir a partir do momento em que existirem objetivos definidos e de interesse de duas ou mais pessoas. Robbins (2000). Destaca que a organização pode ser definida como sendo um arranjo sistemático que envolve duas ou mais pessoas que desempenham papéis de ordem formal e comungam um propósito (objetivo) comum.

Conforme Chiavenato (1995), a palavra organização pode ser definida sob dois aspectos, ou seja, uma entidade social na qual as pessoas nela estão envolvidas, interagem entre si visando alcançar objetivos organizacionais

específicos. A Segunda definição apresentada por esse autor, apresenta a organização como uma função integrante do processo administrativo.

Percebe-se que os conceitos de apontam para a necessidade de existirem duas ou mais pessoas e um objetivo comum para exista uma organização. É possível constatar que o homem vive em função das organizações. Etzioni (1964, p.03), destaca que o homem vive numa sociedade de organizações e que delas precisa para nascer, viver, trabalhar e até morrer. O mesmo autor define as organizações como sendo “unidades sociais (agrupamento humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos”.

Hampton (1990), ressalta em sua definição de organização o dinamismo do ambiente organizacional. Este autor destaca a necessidade de existir perseverança e esforços coordenados entre as pessoas que integram a organização para que esta alcance seus objetivos, considerando-se o dinamismo ambiental.

A necessidade de dominar o conhecimento é de fundamental importância para a efetividade organizacional. Maximiano (1995, p.25), define organização como sendo “uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Além de pessoas, as organizações utilizam outros recursos, como máquinas e equipamentos, dinheiro, tempo, espaço e conhecimento”.

Percebe-se, através das definições apresentadas, que a intencionalidade, a racionalidade e a presença de objetivos norteiam as organizações. Vê-se também que a função social é importante para que se alcance a efetividade organizacional, e que os fatores como, o ambiente, a estrutura e a tecnologia (conhecimento) e, sobretudo, as pessoas envolvidas, são fatores integrantes do processo e determinantes para o alcance dos objetivos organizacionais.

O ambiente organizacional condiciona o desempenho das organizações, visto que estas precisam buscar, permanentemente, se adaptarem ao mesmo. Robbins (2000, p.89), ressalta que “o ambiente de uma organização é composto por forças e instituições externas a ela que podem afetar seu desempenho”. Pode-se constatar que esse autor destaca a importância de se conhecer não somente os indivíduos,

mas as organizações que compõem o ambiente e que exercem influência sobre a organização. O mesmo autor destaca que a sondagem ambiental é de fundamental importância, pois esta permite a triagem de grandes quantidades de informações que podem servir de suporte para identificar tendências emergentes, monitorar as ações dos concorrentes e criar um conjunto de cenários que poderão servir para redirecionar objetivos e metas.

A estrutura organizacional adotada pela organização deve ser compatível e adaptada aos objetivos a serem alcançados. Desta forma é importante a adoção de uma estrutura capaz de prover à empresa dos meios necessários para a sua efetividade. Nesse sentido, Oliveira (2000, p.80), destaca que “a estrutura organizacional é um instrumento essencial para o desenvolvimento e a implementação do plano organizacional nas empresas”.

Hall (1984), ressalta que a estrutura organizacional existe para atender a três funções básicas: realizar produtos e atingir metas organizacionais, minimizar ou regulamentar a influência exercida sobre a organização pelas variáveis individuais e servir de contexto para o exercício do poder. Neste sentido, conhecer a estrutura da organização é importante para visualizar questões pertinentes às formas de gestão adotadas pela mesma e que podem influenciar questões como a própria disputa de poder diante de um processo de sucessão administrativa.

As organizações estão inseridas num contexto ambiental em que a produção e repasse de conhecimento são sempre mais velozes. Neste sentido, Robbins (2000), considera as principais mudanças que estão transformando a economia mundial como sendo a globalização; as revoluções tecnológicas (computação, telecomunicações e informação), crescimento de alguns setores de trabalho e declínio de outros; diversidade cultural decorrente da facilidade de deslocamento e de interação entre os povos; mudanças nas expectativas da sociedade; aumento do espírito empreendedor e o surgimento de clientes mais inconstantes e exigentes. Neste sentido, é possível imaginar as dificuldades que as empresas familiares, notadamente de pequeno porte, enfrentam para fazer frente às mudanças ocorridas na economia mundial, citadas pelo autor.

Cury (1995) ressalta que, as mudanças serão bem sucedidas, somente se estas atingirem a cultura da organização. O mesmo autor destaca que este fato torna as mudanças mais morosas e difíceis, pois o elemento humano é visto por ele como essencial, e mudar a cultura implica em mudança do comportamento do indivíduo e do grupo.

A mudança pode ocorrer de forma planejada e/ou prevista. Neste sentido, Oliveira (2000), usa o conceito de desenvolvimento organizacional (DO) e os possíveis benefícios que esta pode trazer para a empresa, tais como: considera a empresa como um todo no processo de mudança (enfoque sistêmico); relaciona as mudanças com as necessidades da empresa e não, das pessoas; prioriza a ação de agentes externos na condução do processo; exige um alto nível de colaboração e respeito profissional entre o agente de mudança e os demais membros da organização que estão envolvidos na condução das mudanças; e, o agente condutor das mudanças, deve adotar uma filosofia de trabalho clara e bem definida com relação ao seu cliente (organização).

Algumas tipologias organizacionais são apresentadas por Hall (1984). O autor destaca a importância de se estabelecer determinadas classificações para melhor compreender e estudar as organizações, mesmo que estas sejam difíceis de serem adotadas em função da impossibilidade de se proceder generalização, ou seja, cada situação apresenta possibilidades diferentes de classificação, embora possam existir aspectos comuns.

Conforme Warriner (*apud* HALL, 1984), a mais comum das formas de tipologia é aquela que considera a orientação para o lucro, ou seja, classifica as organizações nas categorias de lucrativas ou não-lucrativas. O mesmo autor destaca que esta tipologia tem suas razões de ser, visto que determinadas organizações visam a obtenção de lucros ou sobras, enquanto que outras, destinam-se à captação de recursos para cumprirem determinadas funções de ordem social e comunitária. Continuando, o autor destaca que outra forma do senso comum de se classificar as organizações, é levar em consideração o seu setor societário, por exemplo, educacional, agrícola, de saúde e medicina. Quanto às tipologias do senso comum, este autor alerta de que estas classificações tendem mais a confundir do que

esclarecer, visto que estas tipologias contêm dimensões que se superpõem de maneiras imprevisíveis, bem como não são consideradas científicas, na medida em que estas categorias não se relacionam mutuamente de nenhum modo sistemático.

Hall (1984) apresenta também as tipologias intencionais, dentre estas, está a de Parsons. Este distingue quatro tipos de organizações em função daquilo que estas contribuem para a sociedade, ou seja: a organização orientada para a produção, que produz coisas que são consumidas pela sociedade; orientada para as metas políticas, que gera a distribuição de poder na sociedade; a organização integradora, cuja finalidade é a resolução de conflitos para manter a integração na sociedade; e, a organização de manutenção de padrões que visa a continuidade social através das atividades educacionais, culturais e expressivas. O autor destaca que esta tipologia, mesmo sendo importante, não condiz, em muitos casos, com realidade, pois muitas organizações podem ser situadas em mais de uma categoria.

Uma outra tipologia intencional apresentada por este autor é a de Mintzberg. Esta abordagem está fundamentada nos modos como as organizações se estruturam para enfrentarem as várias contingências que as cercam. Desta forma, Mintzberg estabeleceu cinco tipos que seguem apresentados: estrutura simples: nestas organizações a supervisão é direta, são de pequeno porte e existem em ambientes dinâmicos, bem como apresentam uma tecnologia não sofisticada; burocracia dinâmica: apresentam como características um trabalho padronizado, são de grande porte, atuam em ambientes mais estáveis e estão sujeitas a sofrer controle por um órgão externo; burocracia profissional: neste tipo de organização o trabalho é padronizado através da formação profissional ou ocupacional, o ambiente é estável, mas não há controles externos às organizações.

Os fatores chave, nesse caso, são as aptidões e o conhecimento altamente especializados de seus colaboradores; forma departamentalizada – caracterizam-se, basicamente, por apresentarem cada divisão com uma estrutura própria; e, organização *ad hoc*: o ambiente destas organizações é dinâmico e desconhecido e a sua estrutura pode ser modificada rapidamente à medida que as necessidades de adaptação e/ou remodelação surgem.



Outras tipologias ainda são apresentadas por este autor, porém vale destacar que, em seu ponto de vista, a taxonomia organizacional, é a melhor forma de classificar as organizações. Nesta leva-se em consideração características de ordem estruturais, tais como:

(1) a estruturação das atividades ou o grau de padronização das rotinas, formalização dos procedimentos, especialização dos papéis e estipulação de comportamentos específicos da organização; (2) a concentração da autoridade nos níveis superiores da hierarquia e em unidades controladoras externas à organização; (3) o controle de linha de fluxo de trabalho, ou o grau em que o controle é exercido pelo pessoal de linha, em contraste com o controle através de procedimentos impessoais (HALL, 1984, p.32).

Observa-se, a partir das diferentes formas de classificar as organizações aqui apresentadas, que é possível se estabelecer determinadas tipologias como forma de se buscar metodologias que permitam estudar as organizações. Diante disso, é possível proceder a estudos comparativos e buscar conhecer e entender aspectos comuns e divergentes que exercem influência na concepção de formas de organizacionais.

## **2.2 A FAMÍLIA E O TRABALHO**

A família é a razão essencial para a existência da empresa familiar, pois é esta que dá origem à empresa suprimindo-a, na grande maioria dos casos, não somente com recursos de ordem material e financeiro, mas também com mão-de-obra e com os gestores provenientes da própria família.

Conforme Ferreira (1977), a palavra família tem sua origem do latim *famulus* que significa fãmulos (criado, servidor) e define família como sendo “a união de pais e filhos” (p. 113). O mesmo autor cita Rumney e Mayer que definem família como um grupo constituído, por dois ou mais adultos e por seus filhos. Outra definição significativa de família apresentada por este autor, dá um sentido social mais amplo e abrangente, entendendo-a como sendo uma sociedade conjugal constituída pelos pais, ascendentes, descendentes e por parentes na linha colateral.

Considerando os aspectos legais impostos pelo Estado, Durkheim (*apud* SANTOS, 1995) ressalta que a família é “um grupo de indivíduos que se consideram parentes entre si e se acham unidos por direitos e deveres sancionados pela sociedade” (p. 93).

Ferreira (1977) e Santos (1995) mencionam a família do tipo nuclear existente no mundo antigo ou na velha Roma e que apresenta alguns traços que podem ser relacionados com a dinâmica de gestão das empresas familiares. Na família nuclear o patriarca exercia a autoridade religiosa e administrava o patrimônio, cabendo-lhe também o direito de reconhecer e repudiar os filhos, bem como de emancipá-los e de designar seu sucessor por *causa mortis*.

Segundo Boudon e Bourricaud (1993), alguns estudos defendem a idéia de que a família nuclear tenha sido a condição que preconizou a modernização econômica, pois esta tornaria mais móveis os indivíduos, os recursos, os talentos, bem com a manutenção de determinados padrões culturais que seriam compatíveis com a sociedade moderna. Os autores continuam destacando que estes fatores não se repetem de sociedade para sociedade e que, em determinadas situações, uma família extensa pode conduzir a uma ordem política fundamentada no funcionalismo e no regionalismo, redundando em problemas de ordem social e econômica. Desta forma, segundo os autores, não pode ser considerada a família como a única fonte modeladora de todas as outras instituições.

Santos (1995) destaca que a família conjugal é a que predomina hoje em nas sociedades, caracterizando-se por apresentar um número reduzido de membros, ou seja, marido, mulher e no máximo dois filhos.

Conforme se pode constatar, a transformação na composição e nas relações de ordem familiar que originaram a família conjugal, são decorrentes dos avanços científicos e tecnológicos que culminaram com o atual estágio e modelo de desenvolvimento. Neste, os membros da família, tanto o homem como a mulher e sua prole, buscam sua autonomia em termos de oportunidades de trabalho e formação profissional, desmistificando o caráter nuclear e de subordinação patriarcal existente na família nuclear antiga.

### **2.3 A EMPRESA FAMILIAR**

A empresa familiar, como a própria expressão induz, é aquela que tem uma história de existência ligada a uma família. Conforme destaca Bernhoeft (1991, p.35) “empresa familiar é aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família; ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios”.

As empresas familiares brasileiras, conforme destacam Martins *et al.* (1999), tiveram sua origem nas Capitâneas Hereditárias instituídas pelo rei de Portugal D. João III, em 1534. O objetivo da criação das capitâneas hereditárias era ocupar o território sem desviar recursos do tesouro de Portugal e, conseqüentemente, proteger o território contra invasões estrangeiras.

Martins *et al.* (1999), destacam também que as capitâneas hereditárias, como o próprio nome diz, eram transmitidas por herança ao primogênito (filho mais velho do feudal). As capitâneas que prosperaram foram as de Pernambuco e São Vicente (região de São Paulo), baseando a sua atividade econômica na cultura da cana-de-açúcar. Nestes primeiros empreendimentos de origem familiar, prevalecia a primogenitura, porém, os autores ressaltam que:

mais tarde as famílias passariam a adotar o sistema mais afetivo, sentimentalista, de dividir a herança igualmente entre todos os filhos, o que levaria a gerar o desmembramento das propriedades ou do controle acionário das empresas, facilitando a fragmentação, decadência e morte da grande maioria das empresas familiares. (MARTINS *et al.*, 1999, p.19).

A empresa familiar brasileira conforme Bernhoeft (1991), apresenta algumas características que podem ser destacadas:

- Grande valorização da confiança mútua entre os membros mais antigos que são vistos como os pioneiros e responsáveis pelo sucesso dos negócios da família;
- Forte influência dos laços afetivos influenciando comportamentos, relacionamentos e as próprias decisões da organização.
- A antigüidade é vista como um atributo essencial, substituindo a própria existência de eficácia ou competência;
- Acentuada dedicação aos negócios da família em detrimento das questões de ordem pessoal;
- Política de austeridade, tanto na forma de se vestir como na administração dos gastos;
- Alta fidelidade aos negócios da família, demonstrada em atitudes como não ter outras atividades profissionais que não sejam diretamente ligados com a vida da empresa;
- Falta de discernimento entre aquilo que é emocional e racional, prevalecendo o lado emocional;

- Supremacia da habilidade política sobre a capacidade administrativa.

Conforme Martins *et al.* (1999) a segunda fase da empresa familiar no Brasil caracteriza-se pelo momento em que os herdeiros dos feudais das capitanias hereditárias passaram a se deslocar para o interior do território para desenvolverem suas plantações de cana e implantarem engenhos de açúcar. Este processo caracterizou-se pelo desenvolvimento das primeiras agroindústrias e a institucionalização dos 'senhores de engenho' que dominavam a sua região em função do seu poder econômico. Este processo de industrialização deu origem aos empreendimentos industriais de origem familiar.

Os mesmos autores destacam que a partir do século XVIII, um processo semelhante à cana-de-açúcar se desenvolveu com as plantações de café, ou seja, o chamado 'ciclo do café'. Nestes períodos as famílias passaram a praticar a divisão igualitária das propriedades para seus herdeiros. A este processo, os autores atribuem como possíveis causas do enfraquecimento e decadência das empresas familiares da época.

O povoamento e desenvolvimento de região oeste catarinense se deve, fundamentalmente, à inauguração da estrada de ferro São Paulo - Rio Grande, por volta de 1910. Este meio de transporte facilitou a colonização da região que se intensificou com o acordo de limites entre os Estados de Santa Catarina e Paraná, assinado em 1916. A partir de então foram instituídas colônias e, criados novos municípios. Este processo de colonização trouxe para o oeste catarinense imigrantes descendentes de colônias gaúchas formadas na maioria por imigrantes de origem alemã e italiana. Isto fez com que estes imigrantes oriundos do Rio Grande do Sul colonizassem as áreas mais distantes em direção às divisas com o Estado do Paraná e o país da Argentina.

Este processo de colonização fez surgir, inicialmente, as empresas familiares dedicadas à exploração da madeira e, logo após, as empresas comerciais e agroindustriais. Esse desenvolvimento fundamentado em traços étnicos/culturais fez-se marca registrada das empresas do extremo oeste catarinense, bem como a

predominância de organizações constituídas, basicamente, através de recursos de origem familiar.

## **2.4 A SUCESSÃO ADMINISTRATIVA NA EMPRESA FAMILIAR**

A sucessão administrativa nas pequenas empresas familiares da região do extremo oeste catarinense é um processo que compromete, em muitas situações, a sua continuidade e, conseqüentemente, o seu próprio desenvolvimento. O momento de se promover a mudança na direção da empresa familiar também tem determinado o surgimento de inúmeros conflitos entre membros da família que, muitas vezes, trazem sérios problemas sociais e econômico-financeiros, não somente para as empresas e para as pessoas envolvidas, mas também para a própria economia local e regional.

É impossível estudar o processo sucessório nas empresas familiares sem se reportar a determinados componentes que são fundamentais tais como a família, a empresa familiar, o conjunto dos dois componentes (família e empresa) e o plano de sucessão administrativa que visa perpetuar o conjunto, ou seja, a família e a empresa familiar.

Nos itens que seguem serão abordados alguns pressupostos teóricos que corroboram com o tema objeto deste estudo, ou seja, a conflitante e desafiante problemática que é a sucessão administrativa nas pequenas empresas familiares da região do extremo oeste catarinense.

Conforme destaca Floriani (1999), a sucessão administrativa na empresa familiar é um o processo que busca perpetuar o conjunto (família e empresa), através de um 'Plano Sucessório', cuja composição abrange inúmeras variantes interdependentes resultantes de três itens fundamentais: a família, a propriedade e a

administração da empresa. O mesmo autor destaca que o planejamento para um processo sucessório, praticamente, inexistente nas empresas familiares, sendo que este decorre de dois grandes fatores: numa primeira fase, enquanto a empresa está crescendo, expandindo e conquistando uma posição no mercado, não há tempo para o fundador pensar num plano sucessório; num segundo momento, o fundador passa a se preocupar mais com questões de expansão, diversificação e com os problemas de gestão que uma média ou grande empresa impõe e, novamente, não se atem à formulação de um planejamento adequado para promover a sucessão administrativa.

Segundo Bernhoeft (1991), a sucessão administrativa nas empresas familiares deve ser vista como um processo que envolve as diversas partes interessadas, ou seja: os sucedidos (fundadores, sócios), os sucessores (filho, genro, nora, funcionário, esposa), a empresa (funcionários), o mercado (clientes, fornecedores, concorrentes) e a comunidade (social, política, econômica). O envolvimento e a preparação, para a sucessão das partes envolvidas, conforme o autor, devem ser tratadas de forma global, embora possam ser didaticamente separados para facilitar o estudo.

Os componentes apontados por Floriani (1999), certamente são indicadores importantes num processo de sucessão administrativa nas empresas familiares, pois é em função de uma mudança organizacional envolvendo estes fatores que se processa o plano sucessório da empresa. Neste sentido, vale destacar que:

- A família constitui o núcleo básico da unidade social que sustenta um conjunto de valores que são repassados de geração para geração e que sofrem alterações e até se deterioram em função de situações que levam à desagregação familiar;
- A propriedade - entendida como a empresa familiar que abriga o capital da família e que serve para o exercício e disputa de poder, status e realização profissional entre e para os membros da família – é um item que implica nas maiores dificuldades de se promover à sucessão

administrativa, pois envolve um conjunto de interesses e de diferentes concepções a cerca dos negócios da família;

- A administração da empresa sob suas formas e modelos de gestão predominantes e que implicam em maior ou menor profissionalismo, proporcionam melhores ou piores ambientes para a realização da sucessão administrativa, visto que estas implicam num processo de mudança que precisa ser bem preparado e administrado.

Os problemas de sucessão administrativa na empresa familiar são constantes e implicam em sérios entraves de ordem existencial e seqüencial, ou seja, de continuidade dos negócios da família. Segundo Bidigarat (1990, p.82) “a preparação prévia da empresa para receber o sucessor em toda a sua plenitude é a principal condição para sua continuidade e um bom trabalho”. Caso contrário tudo não passará do campo da abdicação e omissão, além da falsa delegação, o que o autor chama de ‘comer pela mão dos outros’. Seguindo, o autor apresenta uma série de itens a serem seguidos para preparar a empresa familiar para o processo de sucessão administrativa.

- Consciência da “**cabeça**” quanto ao problema.
- Colocar a empresa **acima** da política familiar e do formalismo.
- Preparar a empresa para receber o sucessor, implantando o sistema.
- Trabalhar dentro dos **princípios da eficácia e dos resultados**.
- Treinar o sucessor conjuntamente com o fundador e os profissionais.
- Dar prioridade para a área comercial nos conhecimentos básicos do sucessor, inclusive com a prática.
- Contar com um “professor particular” para o sucessor um “macaco velho”, mas que seja competente. Isto é fundamental, uma vez que o ganho em **tempo e resultados** é infinito.
- Definir o sucessor e seu poder na empresa.
- **Rapidez**. Não temos tempo para muitas “milongas” ou “frescuras”.
- Que o fundador não abandone o negócio, mantendo “vigilância” discreta (BIDIGARAT, 1990, p.82-83, grifo nosso).



Um processo consciente de profissionalização da administração da empresa familiar pode salvá-la dos percalços do processo sucessório. Esta é a afirmação de Bernhoeft (1991). Segundo o autor este processo de profissionalização administrativa passa por dois pontos importantes: a) um processo de profissionalização da empresa familiar não implica necessariamente, em retirar o controle familiar sobre os negócios e simplesmente transferi-lo a um grupo de executivos contratados externamente; b) a empresa familiar é viável como tal, e o seu processo de profissionalização deve ser feito “de dentro para fora”, de modo que todas as partes comprometidas sejam efetivamente envolvidas no processo, ou seja: o sucedido (s), o sucessor (es), a família, a empresa, o mercado e a comunidade.

Um processo de profissionalização da empresa familiar implica em preparação do sucessor. Este deve buscar uma formação acadêmica e prática de gestão empresarial de forma continuada. Conforme Lodi (1986), o sucessor deve alargar seu currículo através de diferentes experiências profissionais, pois segundo o autor, a Escola de Administração ensina as teorias e as técnicas administrativas, ao passo que a arte de gerenciar deve ser aprendida em situações de convivência com o produto e com o cliente.

Os sucedidos podem ser representados tanto pelos fundadores ou sócios, ou simplesmente por uma única pessoa, quando for o caso de uma empresa individual. Neste sentido, Bernhoeft (1991), destaca que o sucedido nem sempre está preparado e disposto a se submeter a um afastamento gradativo da direção da empresa, pois este vê no seu trabalho uma espécie de *hobby*, ou seja, o ócio é visto em sua bagagem de valores como pecado. Outro aspecto é o fato do sucedido se preocupar com o futuro em função de um passado que este não gostaria de retornar, ou seja, voltar às mesmas dificuldades econômicas e/ou financeiras já experimentadas. Esses fatores impedem o desfrute do que foi conquistado e o preparo de um futuro onde o trabalho seria apenas sob a forma de idéias que pode ser entendido como uma espécie de consultoria para os sucessores.

O autor ressalta que o primeiro ponto a ser considerado num processo de sucessão na empresa familiar, é o autoconvencimento do fundador/sucedido. Esse aspecto propicia uma transição sem maiores traumas, porém é fundamentalmente

importante que haja uma gradativa profissionalização da administração da empresa antes de se iniciar a transição.

Para profissionalizar a administração visando a sucessão administrativa da empresa familiar, é necessário que o sucessor esteja em plena atividade para que este possa acompanhar este processo. Segundo Lodi (1986) é importante que o fundador ou sucedido transfira a direção da empresa ao seu sucessor enquanto este estiver em plenas condições físicas e mentais, para poder acompanhar o processo e interferir de forma positiva com suas experiências e/ou conhecimentos, orientando os sucessores.

Quanto ao (s) sucessor (es) Bernhoeft (1991), afirma que o sucedido não pode imaginar que o seu sucessor terá o mesmo perfil que o seu. Esse fato não implica dizer, segundo o autor, que o futuro gestor não se aproprie dos aspectos culturais e administrativos existentes e que são considerados positivos, mas também que este faça as devidas correções necessárias com muita segurança e capacidade de negociação. Isto implica na necessidade de se preparar o sucessor, seguindo algumas etapas, a saber:

- a) **Motivação para o negócio:** neste processo é essencial que exista um bom relacionamento entre sucedido e sucessor e que este tenha, além de um preparo profissional, vocação para o tipo de atividades que este se submeterá. O preparo e motivação do sucessor devem ser realizados, conforme o autor, de uma forma gradativa e sem rigidez extrema;
- b) **Conquistar o espaço (na família e na empresa):** segundo o autor é importante que o sucessor conquiste gradativamente seus espaços, pois este procedimento faz com que este sinta que conquistou seu espaço por méritos e não simplesmente por indicação. Outro aspecto necessário é a certeza de que o poder conquistado represente a autoconfiança imprescindível para o exercício do cargo;
- c) **Desenvolvimento do sucessor:** o autor destaca que é importante que o futuro gestor comece a desempenhar atividades num grau crescente de

exigência de competência, ou seja, das mais simples às mais complexas. Outro aspecto importante e sempre que isto for possível, que o futuro gestor faça um curso superior correlato às suas atividades profissionais. Se isto não ocorreu, este deverá buscar outras alternativas para se prepara melhor para o exercício de suas funções. O autor também ressalta também que o sucessor, de preferência, trabalhe não somente na empresa da família, mas, sempre que possível este tenha experiências profissionais em outras empresas, pois isto lhe permite ter uma visão mais abrangente de outros estilos de administração.

A família é outro aspecto apontado por este autor como um agente complexo no desencadeamento de um processo de sucessão administrativa. O autor sugere que sejam consideradas as seguintes etapas para facilitar a transição:

- a) **História da família:** considerar vários aspectos de ordem cultural e sociais e econômicos que possam ser significativos para encaminhar o processo de sucessão;
- b) **Relação família-empresa:** considerar os aspectos que são e não são vinculados aos negócios da família com relação ao seu status, prestígio social e situação econômica;
- c) **Participação na comunidade:** verificar se a participação da família na sociedade é decorrente ou não de existência da empresa;
- d) **Estrutura familiar:** procurar identificar os verdadeiros interesses e pontos de vista existentes entre os membros da família, bem como problemas de ordem conjugal que possam existir;
- e) **Os agregados:** aspectos relacionados com os atos conjugais de membros da família e que agregam ao conjunto familiar outras pessoas estranhas ao meio e à cultura familiar e empresarial já existente e que podem interferir no processo;

f) **A mãe:** levar em consideração o papel importante desempenhado pela figura materna e a sua participação que poderá ser decisiva no processo de transição;

g) **Saúde:** dar a devida atenção para problemas de saúde que podem precipitar necessidades de substituição de gestores, principalmente quando isto possa representar uma situação repentina.

Quanto às questões que envolvem o relacionamento familiar e que podem interferir no processo sucessório, Lodi (1986), destaca a importância de existir respeito mútuo dos interesses e pontos de vista que podem, freqüentemente, divergir entre os membros da família. Neste sentido, o autor ressalta que a cooperação entre os componentes da família deve ser um ato de amor, voluntário e gratuito e não de arbitrariedade.

A empresa é outro aspecto que Bernhoeft (1991), relaciona como uma parte que também precisa ser envolvida e comprometida com o processo de sucessão administrativa. Segundo o autor a sucessão administrativa provoca uma mudança significativa e interrelacionada nos subsistemas social, técnico e gerencial da organização. O mesmo autor ressalta também que a empresa passa ao longo de sua existência por diferentes estágios organizacionais, ou seja, um primeiro estágio chamado de pré-burocrático, onde predominam as regras informais e a vontade e desejo dos seus gestores.

O segundo estágio designado como burocrático, a empresa passa por uma formalização de seus papéis e/ou funções. O último estágio denominado de pós-burocrático, a organização volta-se mais para o mercado e para a flexibilização de sua estrutura para fazer frente às pressões de mudança impostas pelo ambiente.

Este autor destaca a importância de se promover a sucessão administrativa quando a empresa estiver atravessando um bom momento, pois isto facilita a mudança permitindo, entre outras coisas, um tempo hábil para que o sucessor possa apresentar seu estilo de trabalho e promover as mudanças necessárias.

A 'família' organizacional é apresentada pelo autor como importante aspecto a ser considerado num processo de sucessão administrativa. Deve-se, segundo Bernhoeft (1991), observar aspectos tais como:

- **Os 'velhos' da casa:** conquistar a confiança destas pessoas é um fator decisivo para a implementação da mudança;
- **Concentração de poder:** observar em quais pessoas existe concentração de poder e informações que são importantes para o dia-a-dia da empresa;
- **Luta pelo poder:** verificar as diversas fontes de poder e seu inter-relacionamento e competição;
- **Conhecimento da empresa:** afinidade mútua dos membros da organização com os interesses e objetivos organizacionais;
- **Capacidade para a inovação:** capacidade e preparo da empresa para a absorção de novas tecnologias e para a expansão dos negócios;
- **Imagem:** a reputação da empresa no mercado é resultante da sua capacidade empresarial ou simplesmente, decorrente de uma marca ou produto de seu (s) fornecedor (es);
- **Recursos humanos:** observar se existem pessoas bem treinadas, motivadas e preparadas para a mudança.

Ricca (2001), assevera que as características e formas de organização da empresa familiar tendem a se confundir em função de interesses mútuos que envolvem as políticas estabelecidas e os próprios propósitos da família. Desta forma, destaca este autor, os laços familiares entram como pré-requisitos influenciadores no direito à ocupação de cargos diretivos ficando, em muitos casos, as questões que envolvem o ambiente organizacional e suas variáveis impositoras de mudanças, em segundo plano, num processo sucessório.

O mercado, ou seja, os clientes, os fornecedores e os concorrentes constituem-se, segundo Bernhoeft (1991), em importantes agentes externos que podem influenciar e ser influenciados por um processo de sucessão administrativa. O mesmo autor ressalta que os clientes podem se sentir influenciados de modo positivo ou negativo quando sentem que a empresa atravessa um processo de mudança. Neste caso a organização precisa ter uma visão clara de seu negócio e entender que esta visão estratégica poderá determinar sua existência e seu futuro.

Quanto aos fornecedores, este autor destaca que devem ser observados vários aspectos como, por exemplo, a autonomia da empresa, o grau de vínculo do fundador e a possibilidade de fazer dos fornecedores agentes auxiliares para a implementação da sucessão administrativa.

Os concorrentes podem representar uma porta aberta para a transferência de posse da empresa se um processo de sucessão administrativa fracassar. Bernhoeft (1991), destaca que é interessante saber se a empresa conhece seus concorrentes, se estes já resolveram seus problemas sucessórios, bem como se os mesmos conhecem a fragilidade de sua empresa. Também o autor ressalta que é importante ter uma visão clara dos pontos fortes e fracos e da possibilidade do processo de sucessão provocar uma situação de desvantagem para a empresa frente aos seus concorrentes.

Finalizando, este autor aborda alguns aspectos relacionados às relações da empresa em processo de sucessão administrativa frente à sua comunidade, ou seja, a relação empresa- sociedade. Neste sentido, o autor destaca a importância do sucedido encontrar formas de interagir em ações voltadas ao atendimento da comunidade e de órgãos de classe, para que este possa melhor se adaptar a uma condição de apenas ser uma espécie de interventor dentro da empresa da família.

Num processo de sucessão na empresa familiar conforme descreve Fockink (1998, p.71) “é importante que o fundador, para coordenar o processo, e o sucessor, para participar dele, assim como um eventual agente externo conheça e saiba lidar especialmente com as variáveis comportamentais”, mesmo que isto possa implicar em riscos de ser mal interpretado e/ou compreendido.

Para que haja um preparo do fundador e dos herdeiros para um processo de sucessão administrativa sugerido por Fockink (1998), é necessário que se leve em consideração alguns aspectos que segundo Lodi (1986), são de ordem afetiva, ou seja, de relacionamento familiar e de postura empresarial/profissional que redundam em indicadores de incompetência dos gestores no momento de encarar mudanças estruturais na empresa da família. Estas podem ser:

- falta de experiência com processos de reorganização muito drásticos, pois processos como estes tendem a acontecer uma ou duas vezes na vida de um empresário. Normalmente ocorrem num momento de crescimento acelerado da empresa ou quando se aproxima uma nova geração de familiares;
- a dificuldade do sistema familiar em promover por si só, acordos em função das relações de força que ocorrem no grupo familiar. “A família deve ser vista como um sistema político pluralista, onde se requer uma segura liderança e a compreensão de sua rede de relações de força” (LODI, 1986, p.98). O autor também destaca que a família pode ser vista como um sistema que apresenta uma resistência e sabedoria multisseculares, expondo à prova o mais competente dos executivos, bem como as mais sólidas teorias e princípios de administração;
- a dificuldade de se estabelecer critérios de gestão que facilitem e/ou estabeleçam diretrizes de condução dos interesses familiares como: critérios para entrada no grupo, sistemas de desenvolvimento e/ou preparação de executivo familiares, processos decisórios sobre sucessão administrativa, entre outros. “Quanto mais problemas e sofrimentos, mais singular é a família, e mais difícil resulta o desenho de um modelo normativo” (LODI, 1986, p.98);
- as mudanças estruturais e/ou administrativas na empresa familiar implicam em influenciar a distribuição de poder e posições pessoais, resultando em fortes reações das pessoas que se sentem diretamente afetadas e/ou atingidas;

- os problemas familiares devem ser vistos sobre óticas particulares, ou seja, não se pode generalizar regras e conceitos, pois cada família apresenta suas particularidades;
- o estabelecimento de uma cooperação permanente entre membros de uma família não deve ser vista como uma obrigação, mais como um fator de responsabilidade e comprometimento;
- as relações familiares devem ser separadas das relações de trabalho na empresa familiar, isto é, o apreço e afeto entre familiares devem permanecer mesmo depois de eventuais saídas de alguns membros da empresa da família. “Ao deixar a empresa por uma decisão de ordem pessoal, um familiar deve evitar qualquer conflito com a família” (LODI, 1986, p.99).

Os conflitos podem ser aproveitados para desencadear um processo de mudança organizacional. Nas empresas familiares, o momento de se promover uma sucessão administrativa é, em muitos casos, recheado de conflitos que apresentam inúmeras formas de desencadeamento e repercussão no processo de mudança. Segundo Fockink (1998) o conflito é uma verdadeira manifestação de que existe vida e quando este for bem interpretado, pode ser aproveitado para facilitar o processo de mudança na empresa.

Lodi (1986), destaca que o processo de sucessão administrativa implica em mudanças na distribuição de poder e na posição pessoal das pessoas envolvidas, gerando reações defensivas, principalmente, por parte daqueles que influenciam diretamente nos resultados da empresas. A autor destaca também que, por mais universal que seja a metodologia de gerenciamento de conflitos familiares, cada família é única, singular, irrepitível, em função do conjunto de individualidades que a compõe.

Fockink (1998) destaca que os conflitos não devem ser administrados (abafados/amenizados), pois se isto ocorrer estes poderão ressurgir com maior intensidade, trazendo sérias conseqüências para o processo sucessório. Desta



forma, segundo o autor os conflitos não devem ser evitados, mas aproveitados para facilitar e aprimorar a transição e/ou sucessão administrativa na empresa familiar.

Os conflitos podem ocasionar dificuldades de promover a sucessão administrativa nas empresas familiares. Conforme destaca Bernhoeft (1991) a falta de solução para o encaminhamento da sucessão administrativa pode ser ocasionado pelos seguintes fatores:

- Divergências entre sócios;
- Número expressivo de sucessores (filhos, genros, noras, etc.);
- Falta de uma liderança natural ou bem aceita entre os possíveis sucessores;
- Desinteresse dos sucessores pelo negócio;
- Diferenças muito marcantes na participação acionária entre os sócios e, portanto, os sucessores;
- O fundador encarar a empresa apenas como uma forma de gerar segurança para os filhos;
- Divergências familiares muito marcantes;
- Insegurança dos funcionários da empresa quanto ao seu futuro, por falta de uma orientação estratégica e operacional;
- Insatisfação ou desinteresse pessoal do fundador com relação ao seu futuro, da empresa e dos familiares. (p.160).

O Conselho Regional de Contabilidade - Seccional Sergipe (1996) ressalta alguns aspectos que se traduzem em problemas que podem gerar conflitos nas empresas familiares e que, portanto, devem ser evitados. Desta forma uma sucessão administrativa poderá ser efetivada de forma mais tranqüila e racional:

- Imaginar que a lucratividade de seus negócios seja perpétua;
- Não gerenciar com o cuidado e antecedência devida a pulverização do controle da sociedade;
- A vinculação por parte dos herdeiros de sua realização pessoal-profissional-financeira aos negócios da família;

- O revanchismo e a rebeldia adotada nos negócios por parte de alguns herdeiros que visam mais a demonstração de forças e poder do que o compromisso com o negócio da família;
- Uma demasiada preocupação dos administradores em profissionalizar a gestão dos negócios;
- A falta de consciência do próprio empreendedor de que imoral é a empresa e não ele;
- Falta de percepção do proprietário de que a partir de Segunda geração a sociedade será formada livremente, portanto, o dono não existirá mais;
- Crer que uma 'pequena participação acionária' de algum grupo estrangeiro poderá suprir seu negócio com o capital necessário;
- Pensar que a contratação de um executivo que não tenha vínculos familiares seja a solução do problema. É necessário que se tenha um modelo societário para que a organização se mantenha em condições de sobrevivência e prosperidade;
- A inexistência de mecanismos formalizados para transações acionárias entre os herdeiros. A participação na sociedade deve ser livre e regulamentada, não algo imposto por determinados membros do grupo.

O contexto de sucessão administrativa nas empresas familiares apresenta um conjunto de variáveis que vão desde aspectos de ordem cultural-familiar, até questão de ordem econômico-financeira e que estão relacionados com interesses nem sempre direcionados à efetividade dos negócios da família. Cabe aos gestores a consciência de programarem um processo de sucessão administrativa que contemple acima de tudo, a efetividade organizacional.

### **3. METODOLOGIA**

Para a realização do presente estudo, adotou-se como referencial teórico conteúdo bibliográfico sobre tipologias organizacionais, mudança organizacional, conflitos e resistências decorrentes de processos de sucessão administrativa, tendo como campo específico de interesse, o contexto que envolve as empresas familiares da região do extremo oeste catarinense. Partindo-se destes pressupostos teóricos, foi possível descrever, identificar e analisar quais os fatores determinantes do sucesso na sucessão de empresas familiares de médio porte com destaque na economia regional do extremo oeste de Santa Catarina, bem como sugerir melhorias neste processo.

#### **3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA**

Os objetivos propostos por este estudo foram alcançados mediante a realização de uma pesquisa, qualitativa, descritiva e do tipo 'multicasos', pois serão estudadas mais de uma organização, ou seja, quatro (4) empresas familiares da região do extremo oeste catarinense.

A abordagem empregada para a realização deste estudo, foi qualitativa. Minayo *et al.* (1998, p.21-22) destaca que a pesquisa qualitativa:

se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos

processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos a operacionalidade de variáveis.

Para Godoy (1995), a abordagem qualitativa envolve a obtenção de dados predominantemente descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos. Este processo, segundo este autor, ocorre através do contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação que está sendo estudada.

Ludke e André (1996, p.18) destacam que o estudo qualitativo "é o que se desenvolve numa situação natural, é rico em dados descritivos, tem um plano aberto e flexível e focaliza a realidade de forma complexa e contextualizada".

A perspectiva de análise é longitudinal com cortes transversais, onde foram destacados os períodos da empresa que foram decisivos para a efetivação do seu processo de sucessão administrativa. Segundo Contandriopoulos *et al.* (1997), a análise transversal permite verificar se existe réplica dos resultados entre vários casos ou situações, ou seja, analisar se os modelos observados se reproduzem. Percebe-se que o método e a perspectiva de análise utilizada neste estudo são verdadeiramente cabíveis para o momento, pois se pretende estudar casos que são representativos e relevantes para o contexto de interesse desta pesquisa.

### **3.2 PERGUNTAS DE PESQUISA**

A principal questão deste estudo consistiu em identificar e analisar quais os fatores determinantes do sucesso na sucessão de empresas familiares de médio porte com destaque na economia regional do extremo oeste de Santa Catarina.

Partindo-se deste pressuposto, e tendo por base os fundamentos teóricos apresentados, formulou-se as seguintes perguntas:

1. Como identificar quatro empresas familiares que sirvam de base para o estudo?
2. Como identificar e analisar as características do processo sucessório de cada uma das empresas familiares selecionadas para o estudo?
3. Como analisar e interpretar os fatores determinantes da sucessão administrativa nas empresas em estudo?
4. É possível estabelecer relações entre os processos de sucessão administrativa nas empresas estudadas?
5. Como sugerir melhorias no processo de sucessão administrativa praticada pelas empresas familiares da região do extremo oeste catarinense?

### 3.3 DEFINIÇÃO DE TERMOS

- **Empresa familiar** – conforme Bernhoeft (1991), é aquela que possui origem e história diretamente vinculada a uma família, mantendo membros da família na administração dos seus negócios.
- **Sucessão administrativa** – é o processo de transição que possibilita a substituição dos gestores, neste caso específico, das empresas familiares.

- **Fundador** – representa o empreendedor, ou seja, aquele que iniciou os negócios da família e que será sucedido.
- **Herdeiro sucessor** – é o membro família que, além de ter parte nos bens da família, ocupará a direção da empresa quando esta passar por um processo sucessório.

### 3.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O universo estudado foi composto pelas empresas familiares de médio porte distribuídas na região do extremo oeste catarinense que atuam no setor de produção à mais de 30 anos e que passaram ou estejam passando pelo primeiro processo de sucessão administrativa. Considerou-se também, o destaque destas organizações em termos administrativos, econômicos e sociais.

Optou-se por quatro empresas situadas na microrregião de abrangência do estudo e que estão em evidência, mesmo que estas tenham passado por severas crises econômicas, mas mesmo assim, estão conseguindo se adaptar ao ambiente altamente competitivo e globalizado. Observa-se, nestas organizações, existem bons exemplos e experiências bem sucedidas no processo de transição que envolveu a substituição de seu(s) gestor (es). Diante disto, é importante para este estudo buscar subsídios junto a estas empresas, em função da representatividade em termos de contribuição esta pesquisa, da localização estratégica e da importância sócio-econômica no contexto em que estão inseridas.

Por se tratar de um estudo multicase de cunho qualitativo, buscou-se conhecer mais profundamente um pequeno grupo de empresas sem uma preocupação maior com a generalização estatística. Desta forma, fica caracterizada uma amostra do tipo não-probabilista e intencional que é aconselhada para um

estudo desta natureza. Vale destacar que a opção por este tipo de amostragem decorre também em função da inexistência de dados seguros quanto ao número de empresas, informações que as caracterizam como de cunho familiar e de existência de sucessão administrativa. Outro aspecto importante e que contribui para estas indefinições, é a questão que envolve a informalidade.

Conforme Marconi e Lakatos (1996), as técnicas de amostragem não-probabilista são utilizadas quando não se pode fazer uso de certas formas aleatórias de seleção empregadas e que permitem um tratamento estatístico para a definição da amostra. As mesmas autoras destacam que a amostragem intencional constitui o tipo mais comum da amostragem não-probabilista, pois permite ao pesquisador obter dados sobre determinados elementos da população estudada que não são representativos da mesma. As autoras destacam também que através da amostra intencional, é possível ater-se a determinados elementos da população que são formadores de opinião em função da influencia que exercem sobre o grupo que interagem.

### **3.5 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS**

Os dados necessários para a realização da pesquisa foram coletados nos meses de dezembro de 2000 e janeiro de 2001, sendo que estes foram obtidos através de fontes secundárias e primárias. Quanto às fontes secundárias, os dados foram obtidos, basicamente, através do estudo e análise documental, ou seja, a leitura, análise e interpretação de casos pertinentes ao tema central de pesquisa contidos em livros, revistas e documentos conseguidos junto às empresas pesquisadas. No que tange as fontes primárias, os dados foram obtidos através da entrevista semi-estruturada aplicada pelo pesquisador junto aos fundadores das empresas, sucessores e funcionários que acompanharam o processo de sucessão

administrativa, ou que representam fontes de informações de interesse da pesquisa e do pesquisador.

O contato direto entre pesquisador e pesquisado é importante para a realização de um estudo em que se pretende trabalhar e interpretar qualitativamente os dados obtidos. Segundo Triviños (1990), a entrevista semi-estruturada é muito utilizada em pesquisa qualitativa, pois possibilita a interação entre pesquisador e pesquisado, permitindo que novos dados e informações sejam incorporados e sirvam para o aprimoramento do estudo a ser realizado.

No que tange ao processo de análise dos dados, deve-se levar em consideração que o objeto principal de pesquisa foi identificar e analisar os fatores determinantes do sucesso na sucessão de empresas familiares de médio porte com destaque na economia regional do extremo oeste de Santa Catarina. Desse modo, os dados coletados restringiram-se à focalização de variantes que influenciaram aquelas empresas que passaram por um processo sucessório. Dessa forma, foram estabelecidas três categorias de análises: pontos comuns, divergentes e determinantes no processo de sucessão administrativa adotada pelas empresas pesquisadas.

Quanto ao estabelecimento de categorias de análise, vale destacar que Minayo *et al.* (1998), ressaltam que as categorias são utilizadas em situações em que há a necessidade de se estabelecer classificações. Nesse sentido, os autores destacam que categorizar significa agrupar elementos, idéias ou expressões de modo que se possa estabelecer um conceito capaz de abranger estes aspectos. Segundo estes autores, este tipo de procedimento pode ser usado em qualquer tipo de pesquisa qualitativa.

Os dados coletados também foram confrontados com os referenciais teóricos e entre os casos estudados, permitindo identificar aspectos positivos e negativos no processo de sucessão administrativa adotado pelas empresas pesquisadas. Estes dados foram interpretados de forma que as informações obtidas serviram para elaborar um conteúdo, contemplando sugestões para a realização do processo sucessório nas empresas familiares da região do extremo oeste de Santa Catarina.



### **3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA**

A abordagem qualitativa é muito empregada quando se pretende estudar fenômenos que envolvem relações sociais em determinados ambientes. Vale destacar, porém que Minayo e Sanches (1993), alertam para o perigo do pesquisador se envolver de forma a influenciar os resultados em decorrência do seu envolvimento e das suas próprias concepções acerca do estudo realizado.

Sobre as limitações do método estudo de caso, o pesquisador corre o risco de não tornar claros seus objetivos e o seu papel de pesquisador. Neste sentido, Godoy (1995, p.27), destaca que “a compreensão inadequada dos objetivos da pesquisa e do papel do pesquisador poderão influenciar e dirigir as respostas daqueles que serão entrevistados”. Em função disto, o mesmo autor ressalta que os comportamentos observados podem não ser os verdadeiramente usuais, distorcendo os dados obtidos e, conseqüentemente, os resultados da pesquisa.

A coleta de dados através da entrevista apresenta algumas restrições. Conforme Cury (1995), existem limitações no que tange ao desconhecimento do assunto objeto de entrevista e a omissão na prestação de informações importantes para o estudo por parte do entrevistado, bem como a dificuldade do entrevistador em anotar todas as informações obtidas do informante.

Outros fatores limitantes em relação ao estudo realizado, dizem respeito às dificuldades de manter permanentes contatos com os empresários, bem como a impossibilidade de entrevistar o sucedido em três das quatro empresas pesquisadas, um, em função de problemas de saúde e, nas demais, por estes já terem falecido. Desta forma, buscou-se, através dos contatos com os sucessores e funcionários, suprir estas lacunas de modo que se obtivesse informações suficientes para realizar o estudo.

#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O cenário da empresa familiar é, sem dúvida, bastante peculiar, pois neste é possível observar um ambiente organizacional diferenciado em comparação com uma empresa não familiar. Neste sentido, existe a influência marcante de traços culturais e de personalidade do fundador. Estas podem ter a sua origem em diversos aspectos de ordem sócio-culturais que vão desde a origem étnica, formação religiosa, usos e costumes, valores, crenças. Estas variáveis podem influenciar a postura do administrador, dos seus sucessores e dos colaboradores no contexto da empresa familiar.

Em função dessas peculiaridades, um dos elementos que mais se destaca é a diversidade existente quanto se busca realizar um estudo *in loco* nas empresas familiares. O interesse, a acolhida e a receptividade demonstrada pelos empresários sucedidos e sucessores entrevistados, permitiu chegar até os componentes da família que estão na gestão, mesmo quando, o fundador participa da administração, ou seus sucessores devidamente empossados. Na coleta de dados, realizada nas empresas familiares da região do extremo oeste catarinense, que integraram a amostra, pôde-se verificar, dentre os interlocutores, o interesse em prestar seu depoimento e relatar a saga vivida por estes ou por seus antepassados.

A seguir, são apresentadas as características da microrregião de abrangência deste estudo, ou seja, a região do extremo oeste catarinense. Também serão caracterizadas as quatro empresas pesquisadas e apresentados os dados coletados com a sua análise e interpretação.

O contado direto entre pesquisador e pesquisados, permitiu a obtenção de informações explícitas e implícitas que permitiram enriquecer o conteúdo apresentado com inúmeros detalhes e interpretações. Vale destacar também que, por questões éticas e pela própria solicitação de uma das empresas pesquisadas, não serão mencionados os nomes, ou seja, será mantido o anonimato das organizações pesquisadas. As informações coletadas permitiram apresentar uma

série de aspectos importantes que dizem respeito às especificidades encontradas na empresas estudadas, bem como, no âmbito geral da gestão das organizações familiares da região do extremo oeste catarinense.

#### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DA MICRORREGIÃO DO EXTREMO OESTE DE SANTA CATARINA**

A microrregião de abrangência deste estudo é composta por dezenove municípios e faz divisa com os Estados do Paraná, Rio Grande do Sul e com o país vizinho da Argentina (ver Anexo 1). Conforme dados do censo do IBGE - Fundação Instituto Brasileira de Geografia e Estatística (2000), a população é de 151.033 habitantes, sendo que destes, 73.541, residem na área rural e, 77.492, na urbana. A colonização realizou-se, basicamente, por agricultores, na grande maioria, vindos do Estado Rio Grande do Sul e de origem Italiana, Polonesa, Alemã e Cabocla, estes, oriundos do Estado do Paraná. Nessa região predomina a religião Católica Apostólica Romana e as pequenas propriedades rurais.

São Miguel do Oeste é o município polo da microrregião, apresentado uma população de 32.309 habitantes, sendo 27.378 residentes na cidade e 4.931, na área rural. Sua economia está alicerçada em atividades comerciais, industriais e de prestação de serviços. Na indústria, destaca-se um abatedouro de suínos e indústrias ligada à industrialização da madeira. Na prestação de serviços, merece destaque a presença de uma Instituição de Ensino Superior que atende, através dos seus diversos cursos, mais de 2000 alunos. A cidade dispõe também de várias agências bancárias, quatro hospitais, um exército, corpo de bombeiros e diversos órgãos públicos que estão instalados no município, em função de sua localização estratégica em termos de região.

A microrregião apresenta mais dois municípios que são considerados de destaque em termos de economia e de comércio internacional. O primeiro é Dionísio Cerqueira com 14.286 habitantes (IBGE, 2000), onde está localizado o porto seco ligando o Brasil com a Argentina, sendo este, considerado estratégico em termos de relações comerciais no Mercosul. Itapiranga com 13.980 habitantes (IBGE, 2000), onde está localizado um abatedouro de aves que tem a sua produção comercializada no mercado nacional e também exportada para vários países.

Os municípios que integram a região de abrangência deste estudo possuem uma produção agrícola muito diversificada em função das características climáticas e da própria estrutura fundiária, onde predominam as pequenas propriedades rurais. Segundo o IBGE (1995), existem nesta região, aproximadamente 15.197 propriedades rurais. Em termos de produção pecuária, são produzidos anualmente, 128.612 milhões de litros de leite, 310.513 mil cabeças de bovinos, 530.628 mil cabeças de suínos (IBGE, 1995). A produção de frangos representa aproximadamente, 25% da produção do estado e a piscicultura está sendo incentivada e vem crescendo anualmente.

Quanto à produção agrícola, destaca-se o milho com 123.400 ha plantados, feijão com 17.330 ha, soja com 12.675 ha e trigo com 2.260 há e fumo com 12.434 ha (IBGE, 1998). A microrregião entendida também como Associação dos municípios do Extremo-Oeste de Santa Catarina (AMEOSC), apresenta um faturamento anual de R\$115.092.000,00 em produtos vegetais que representa 7,19 % do que é faturado em Santa Catarina, em produtos vegetais. A pecuária do extremo oeste catarinense apresenta, anualmente, um faturamento R\$154.058.000,00, representando 9,22% da produção do Estado. A agropecuária desta região totaliza, anualmente, um faturamento R\$269.150.000,00, representando 8,22 % PIB agropecuário de Santa Catarina (IBGE, 1998).

A participação da agricultura na formação do PIB da microrregião é de 44%, sendo que, no Estado, é de 12,6%. A indústria participa com 24,5% do PIB desta microrregião, com predominância para a agroindústria de suínos e aves, bem como o beneficiamento de madeiras. Em Santa Catarina, a indústria contribui com 34,5% na formação do PIB. No setor de prestação de serviços, a participação da

microrregião no PIB é de 30.5%, sendo destaque, o município de São Miguel do Oeste. No Estado, a prestação de serviços representa 52,9% na formação do PIB (ACISMO - Associação Comercial e Industrial de São Miguel do Oeste, 1998).

O município de São Miguel do Oeste por ser considerado polo da região do extremo oeste catarinense, é um bom parâmetro em termos de caracterização das empresas familiares de interesse deste estudo. A pesquisa realizada pela Associação Comercial e Industrial deste município (ACISMO) no ano de 1998 apresentou, dentre outros, resultados que podem ser considerados de relevância para este estudo.

A pesquisa da ACISMO, não identificou se as empresas pesquisadas eram da família. Vale destacar que existe um predomínio, em toda a região do extremo oeste catarinense, de empresas de cunho familiar. Diante desta constatação, é possível tomar com parâmetro, os dados e interpretações a seguir apresentadas, para caracterização das empresas familiares da microrregião de abrangência deste estudo.

**Quanto à idade das empresas:** das 1085 empresas pesquisadas 10% apresentavam menos de dois anos, 38% entre 2 a 5 anos, 19% entre 6 a 10 anos, 12% entre 11 a 15 anos, 8% entre 16 a 20 anos e apenas 13% destas empresas apresentam mais de 20 anos de existência. Como se pode perceber, 79% das empresas do município de São Miguel do Oeste apresentavam um tempo de existência igual ou inferior a 15 anos.

Diante dos resultados da pesquisa realizada pela ACISMO, é possível observar que as empresas são em sua maioria muito jovens, ou seja, apenas 13% exercem suas atividades por mais de 20 anos. Este quadro pode estar relacionado, em parte, ao fracasso com a sucessão administrativa que resulta na extinção ou venda da empresa.

**TABELA 01 – Nível de formação dos proprietários (gestores) das empresas de São Miguel do Oeste**

<b>Formação proprietário</b>	<b>No. cit.</b>	<b>Freq.</b>
Não responderam	65	5,99%
1º grau incompleto	168	15,48%
1º grau completo	316	29,12%
2º grau incompleto	37	3,41%
2º grau completo	291	26,82%
3º grau incompleto	20	1,84%
3º grau completo	166	15,30%
pós-graduação	22	2,03%
<b>TOTAL</b>	<b>1085</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** ACISMO, 1998.

**Quanto à formação dos proprietários (gestores):** nas 1085 empresas pesquisadas 44,60% possuem até o primeiro grau completo e, apenas 15,30% possuem formação completa de nível superior (tabela 01 e figura 01). Sabe-se que para ser competitivo num ambiente dinâmico, é preciso buscar uma formação continuada e, sobretudo, a formação de nível superior pode representar um diferencial importante para a gestão das empresas familiares.

**TABELA 02 – Tamanho das empresas de São Miguel do Oeste**

<b>Classificação das empresas</b>	<b>No. cit.</b>	<b>Freq.</b>
Microempresa	671	80,64
Pequena empresa	113	13,58
Média empresa	41	4,93
Grande empresa	7	0,85
<b>TOTAL</b>	<b>832</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** ACISMO, 1998.

**Quanto ao tamanho das empresas:** segundo os resultados da pesquisa apresentados na Tabela 2, 80,64% são classificadas como microempresas, 13,58% pequenas, e 5,78% como médias e grandes empresas. Percebe-se que mais de 80% das empresas de São Miguel do Oeste são classificadas como microempresas. Este é outro aspecto que pode ser relacionado com o tempo de existência das empresas, pois é sabido que as pequenas empresas apresentam enormes dificuldades de superarem a fase inicial, ou seja, não conseguem sobreviver aos dois primeiros anos de existência.

O conjunto de fatores acima apresentados, certamente podem ser relacionados com o processo de sucessão administrativa nas empresa familiares da região do extremo oeste catarinense, pois o nível de formação de seus gestores, o tempo de existência e o tamanho da empresa, são fatores importantes para serem considerados num estudo desta natureza.

## **4.2 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS ESTUDADAS**

As empresas pesquisadas caracterizam-se como de porte médio. Exercem suas atividades e serviços nos ramos metal mecânico (indústria de fogões a gás e lenha), madeireiro (móveis e beneficiamento de madeiras) e têxtil (indústria de embalagens plásticas). Estas organizações estão entre as maiores localizadas na região do extremo oeste catarinense. Para fins de apresentação e caracterização individual das empresas pesquisadas, optou-se por identificá-las como empresa “A”, “B”, “C” e “D” (Tabela).

**TABELA 3 – Empresas pesquisadas, localização, ramo de atividade, atuação, número de funcionários e faturamento.**

<b>Empresa</b>	<b>Local</b>	<b>Ramo</b>	<b>Atuação</b>	<b>Número de funcionários</b>	<b>Faturamento Ano 2000</b>
A	Pinhalzinho	Metal mecânico	39 anos	50	R\$7.800.000,00
B	Mondaí	Móveis	34 anos	170	R\$15.000.000,00
C	São Miguel do Oeste	Transformação Madeira/móveis	34 anos	80	R 2.760.000,00
D	Mondai	Têxtil	30 anos	225	R\$20.000.000,00

**Fonte:** dados primários.

A **Empresa 'A'** iniciou suas atividades há 39 anos (1961), no município de Cunha Porã, atuando no ramo de funilaria. Em 1966, transfere-se para a cidade de Pinhalzinho, concentrando suas atividades no conserto de fogões a lenha, fábrica de tachos e canos para fogão. O fundador, em 1970, pressentiu que existia um bom mercado de fogões a lenha e resolveu produzi-los. A empresa cresce e em 1987, inicia também a produção de fogão a gás de 04 bocas, pois o mercado pedia e as vendas de fogão a lenha estavam em queda e eram sazonais, ou seja, vendia-se no período de inverno, prejudicando a continuidade e manutenção da produção de uma produção mensal.

Como a produção de fogões a gás deu certo no sentido de aumentar e manter uma produção mensal mais estável, a empresa passou a produzir também fogões a gás com seis bocas. Em 1990, desenvolve com pioneirismo um gabinete a gás, ou seja, mistura de fogão a lenha com gás. A experiência deu certo, pois as vendas foram expressivas na região sul do Brasil, até que os concorrentes copiam a idéia e passaram a competir na produção e venda do produto.

Atualmente, a Empresa 'A' possui 50 funcionários e apresenta um faturamento médio anual de R\$ 7.800.000,00 (sete milhões e oitocentos mil reais) e irá desenvolver suas atividades de produção numa nova planta, passando a sua capacidade de produção, das atuais 9.000, para 35.000 peças /mês, entre fogões a gás de 04 e 06 bocas e fogões a lenha. Esta empresa é a única neste setor no



estado de Santa Catarina, comercializando seus produtos em, praticamente, todo o Brasil e parte dos países do Mercosul e África.

A **Empresa 'B'** está localizada na cidade de Mondaí – SC e tem mais de 34 anos de existência. Atuava, inicialmente, na produção de móveis e uma loja para a comercialização dos produtos de sua fabricação. Em 1985, um dos filhos que pretendia sair da empresa para montar uma fábrica de estofados, tem seus planos modificados com a proposta de compra, junto com parte dos irmãos, da empresa comandada pelo fundador.

A compra é efetuada em 1987, mas somente em 1992, é que tem início a grande transformação da empresa, de produção artesanal para produção em série. Desta forma, amplia-se a produção e os investimentos em novas e modernas máquinas e equipamentos, muito destes importados de outros países. Os móveis fabricados utilizam como matéria-prima, madeira e chapas de aglomerado e compensado. A indústria produz entre 25 a 30 mil peças por mês entre dormitórios, estantes e cômodas, mantendo sua fábrica em funcionamento, 24 horas por dia. Esta empresa é uma das maiores e mais modernas da região. Suas vendas são para quase todos os Estados do Brasil, e parte dos países do mercosul. Possui 170 funcionários e um faturamento médio anual de R\$ 15.000.000,00 (quinze milhões de reais).

A **Empresa 'C'** iniciou suas atividades no município de São Miguel do Oeste como uma sociedade limitada no ano de 1966, a mais de 34 anos, atuando em dois segmentos. Um, no ramo madeireiro, ou seja, na extração da madeira bruta e no processo de beneficiamento (plainagem). A empresa atuava também com compra e venda de produtos agrícolas. Os suínos que eram produzidos na região eram comprados dos produtores e transportados para o Estado de São Paulo, onde eram abatidos. Este transporte era muito difícil em função das precárias condições das estradas existentes naquela época.

Para agregar mais valor à produção, aproveitando a qualidade da madeira que era produzida a partir do corte das árvores nativas da região, a empresa inicia a produção de tacos, parquet, aberturas e portas. Estes produtos estão sendo

mantidos e aprimorados, permanentemente, através da melhoria de processos e aquisição de máquinas e equipamentos mais modernos.

Com a divisão da empresa, o fundador passou a investir no ramo de radiodifusão, aproveitando a formação de um de seus herdeiros na área de jornalismo. Mais tarde, após a morte do sucedido e já efetivada a sucessão administrativa, a empresa diversifica a sua produção industrial, passando a produzir móveis residenciais em madeira maciça.

Atualmente, a empresa se concentra na produção de portas, janelas, móveis residenciais e emissoras de rádio. Está investindo em novas máquinas e equipamentos, remodelando e diversificando seus produtos para ampliar a venda no mercado brasileiro e do Mercosul. As portas e janelas produzidas pela empresa estão classificadas entre as cinco melhores do Brasil. Possui, atualmente, 80 funcionários e um faturamento médio anual de R\$ 2.760.000,00 (dois milhões setecentos e sessenta mil reais). Suas vendas são para a região sul e sudeste brasileiros, para Argentina e Estados Unidos da América.

A **Empresa 'D'**: o fundador desta empresa veio para o Brasil com quatro anos de idade, juntamente com seus pais e irmãos, provenientes da Romênia. Em 1930, é funda a primeira empresa da família, localizada no km 12, entre os municípios de Mondai e Itapiranga. Atua, inicialmente, na produção agrícola e no abate de suínos e bovinos. A produção era comercializada através de produtos como carnes, banha e derivados.

Em 1960, na cidade de Mondaí, a família instituiu uma sociedade composta por três irmãos, atuando no ramo de açougue, compra e venda de produtos coloniais, e venda de secos e molhados. Em 1967, os mesmos fundam também uma madeireira. Em paralelo, a empresa (que foi desfeita em 1997) o fundador, junto com outros sócios, criam em 1957, uma empresa de transportes composta de balças para a travessia de automóveis caminhões e pedestres no rio Uruguai (que divide os estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina). Fundam também, outra madeireira, transporte rodoviário, posto de combustível, gráfica e rádio. A preocupação do fundador era de dar trabalho para a juventude que não tinha emprego. Vale ressaltar

que a construção do Frigorífico de Itapiranga, pertencente grupo CEVAL, teve a idéia e parte do projeto de iniciativa do fundador.

No ano de 1970, um grupo de pessoas, preocupadas com a realidade sócio-econômica do município de Mondaí, reuniu-se e deliberaram pela elaboração dos estudos preliminares para implantação de uma indústria, preferencialmente no ramo ainda não existente na região Oeste de Santa Catarina. Em agosto do mesmo ano, considerando estudos feitos que destacavam a necessidade de instalação de uma indústria para assegurar o desenvolvimento do município, analisadas as perspectivas favoráveis para uma empresa de tecelagem e sacarias, levando em conta a existência de mão de obra ociosa e a real possibilidade de obter os recursos financeiros iniciais com participação de 85 acionistas, decidiu-se pela fundação e implementação da empresa. Foi assim que nasceu a Indústria Têxtil (nome fantasia), indústria pioneira do ramo de fabricação de tecidos e sacarias de algodão no Oeste de Santa Catarina. Seu fundador foi destaque em termos de pioneirismo e empreendedorismo, pois foi este o idealizador da indústria, colocou seu capital em risco nas horas de necessidades e sempre esteve presente até seu falecimento em 1976.

Em 1977, a empresa de Sociedade Anônima passa a ser Limitada, com a diminuição do número de quotistas. No ano de 1987, a família hoje proprietária da empresa, adquiriu as demais quotas de participação dos sócios, ficando a empresa 100% da família do fundador.

Em 2000, a empresa se desfez das demais atividade e se concentra nas unidades de Frederico Westphalen, no Rio Grande do Sul, atuando como recuperadora de plásticos; em Chapecó na fabricação de embalagens de polietileno; e, na Indústria Têxtil, esta é a empresa que mais gera empregos, renda e impostos para o município de Mondaí e a maior no estado de Santa Catarina, possuindo atualmente a seguinte capacidade instalada: Extrusão: 450.000 kg/mês; Tecelagem: 6.000.000 m<sup>2</sup>/mês; Acabamento: 5.000.000 unidades/mês. A empresa 'D' possui 225 funcionários e um faturamento médio anual de R\$ 20.000.000,00 (vinte milhões de reais). A empresa vende para todo o Brasil, e parte dos países da América latina.

### **4.3 ANALISE DOS DADOS ENTRE OS CASOS ESTUDADOS**

Neste item foram abordados aspectos que dizem respeito às situações e acontecimentos que exigiram a tomada de decisões importantes e que se traduziram em pontos comuns, divergentes e determinantes em relação ao contexto de gestão das organizações estudadas. A apresentação e análise destes aspectos permitiram arrolar um conjunto de informações que possibilitaram estabelecer um comparativo importante no sentido de avaliar a possibilidade de generalização de alguns procedimentos e ações ligadas à gestão da empresa familiar.

#### **4.3.1 Pontos Comuns**

Uma característica importante destes imigrantes fundadores das empresas, era o seu espírito empreendedor e sua forte vocação de pioneirismo, o que os levava a enfrentar situações de desconforto e dificuldades, sem desanimar. Estes fatores estavam intimamente ligados às necessidades de proporcionar novas perspectivas de vida aos seus filhos. Neste sentido, é possível observar que, em todos as organizações estudadas, evidenciou-se aspectos que caracterizam o empreendimento familiar destacados por Bernhoeft (1991), dentre estes, a persistência, o trabalho, a dedicação, a renúncia, a fidelidade, a austeridade, a afetividade e a tendência de prevalecer o emocional sobre o racional.

Todos os fundadores das empresas estudadas são de religião Católica Apostólica Romana. Pelo que se pôde perceber não há uma relação evidente entre a preparação e/ou forma de promoção da sucessão administrativa com questões religiosas. Percebe-se, porém, que a religiosidade se faz presentes em função de expressões utilizadas nas entrevistas pelos sucedidos e sucessores.

Os fundadores das empresas pesquisadas são descendentes de imigrantes europeus provenientes do Estado do Rio Grande do Sul. Este fato pode estar relacionado com o estilo europeu de dedicação ao trabalho como, por exemplo, o trato a pequenos animais, a produção e dedicação à agricultura familiar e às pequenas indústrias artesanais, demonstrado pelos sucedidos no decorrer de suas atividades empresariais.

Todos os sucessores surgiram de dentro da empresa, pois sempre trabalharam em algum momento. Sem dúvida, os candidatos a sucessores internos têm uma vantagem porque conhecem a cultura e a política da organização, bem como já estabeleceram um relacionamento mais próximo e diário com o fundador e com outros familiares e funcionários. Neste sentido, Bernhoeft (1991), destaca que um conhecimento da empresa capaz de proporcionar ao sucessor, uma afinidade mútua com os membros da organização e com os interesses e objetivos organizacionais, é relevante no preparo e efetivação do novo gestor dos negócios da família.

Percebeu-se, nas empresas estudadas, que o aspecto 'escolaridade' prevaleceu na escolha dos sucessores. Isto leva a crer que houve uma certa preocupação por parte dos fundadores em preparar, ou pelo menos, permitir o acesso dos filhos a determinados cursos superiores que, de certa forma, influenciaram no processo de sucessão administrativa.

Um aspecto importante observado, é que em todas as empresas, o setor financeiro está sob a responsabilidade das filhas do fundador, ou seja, uma mulher. Vale destacar, porém, que a administração é exercida por um filho homem. Este fato pode estar relacionado à tradição cultural reinante nas empresas familiares da região, onde predomina a idéia de que o filho homem deve gerir os negócios da família e ser, conseqüentemente, o sucessor.

Todas as empresas estudadas apresentam, além do sucessor, mais irmãos trabalhando na empresa, porém, não existem cunhados(as) exercendo a administração após o processo sucessório. Percebeu-se que os fundadores e sucessores entrevistados, não vêm com bons olhos a participação efetiva dos

genros e noras (cunhados e cunhadas) na gestão dos negócios da empresa, mesmo que estes, em alguns casos, estão trabalhando e ocupando alguns cargos de direção na organização. Segundo Bernhoeft (1991), para facilitar a transição, é necessário levar em consideração a estrutura familiar, envolvendo inclusive, problemas de ordem conjugal, bem como os agregados decorrentes do casamento e que trazem para o ambiente empresarial, pessoas estranhas ao meio e aos padrões culturais da família e da organização. Segundo este autor, estes aspectos podem interferir decisivamente no processo de sucessão administrativa.

Outro aspecto importante a ser considerado segundo Lodi (1986), é a disputa de poder que pode ocorrer entre os membros da família envolvendo, inclusive, os que ingressaram em função do casamento dos herdeiros. Este autor afirma que o processo de sucessão administrativa implica em mudanças na distribuição de poder e na posição pessoal das pessoas envolvidas, gerando reações defensivas, principalmente, por parte daqueles que influenciam diretamente nos resultados da empresas.

Quanto ao crescimento, inovação tecnológica e diversificação da produção (vertical e/ou horizontal) decorrente da sucessão administrativa, percebe-se que esta ocorreu em todas as empresas estudadas. Este fato se comprova em função do próprio sucesso empresarial alcançado por estas organizações, pois a mesmas são consideradas de destaca em nível de região e de Estado (Santa Catarina).

No que tange à adoção de novas tecnologias e novos produtos, percebeu-se que em todas as empresas estudadas, houve um momento em os investimentos nas indústrias se fizeram necessários para fazer frente ao avanço tecnológico e à competição exercida pelos concorrentes. Esta adaptação forçou, em alguns caso, a mudança não somente nas instalações, máquinas e equipamentos mas, principalmente, na postura gerencial e institucional das empresas.

A preocupação com os sucedidos em mente-los próximos e lhes dar condições satisfatório de renda e qualidade devida, tem se mostrado uma constante em todas as empresas pesquisadas. Este fato se confirma mesmo quando os fundadores (sucedidos) não estejam trabalhando na empresa em função de

problemas de saúde, aposentadoria ou por serem as esposas (mães) viúvas que não tinham envolvimento com a administração da empresa familiar. Este fato pode estar relacionado com a tradição existente nas famílias oriundas de imigrantes europeus. Estas famílias costumam ter um cuidado especial com a guarda dos pais idosos. Bernhoeft (1991), destaca como uma característica da empresa familiar brasileira, a grande valorização da confiança mútua entre os membros mais antigos que são vistos como os pioneiros e responsáveis pelo sucesso dos negócios da família.

#### **4.3.2 Pontos Divergentes**

Dentre as quatro empresas familiares estudadas, três passaram por momento de dificuldades financeiras e a necessidade de investimentos imediatos em novas tecnologias para viabilizar seus negócios e tornar possível seu crescimento e expansão. A outra, não passou por dificuldades financeiras, mas em contra partida, houve um momento em que a escassez de matéria-prima utilizada na produção se constituiu num entrave, pois esta teve que ser buscada em fornecedores de regiões distantes, o que antes era abundante na região. Este fato está ligado ao esgotamento da madeira na região em função da própria exploração indiscriminada e a ausência de um plano de reflorestamento, o que implicou na falta de madeira para ser industrializada.

O esgotamento das reservas florestais da região do extremo oeste catarinense e do sudoeste do Paraná, fez com as indústrias ligadas à ramo madeireiro, partissem para a utilização de matéria-prima alternativa e pré-industrializada. Estes fatos estão intimamente ligados ao processo de sucessão administrativa e, conseqüentemente, à profissionalização da gestão nas empresas familiares da região do extremo oeste catarinense. Nas empresas estudadas, duas,

tiveram problemas com a obtenção de matérias-primas alternativas, enquanto que, uma, não precisou se preocupar com este aspecto. A que atua no ramo têxtil, teve que investir na transformação da matéria-prima para não depender de seus fornecedores, que também eram concorrentes, e representavam um entrave no momento em que a procura aumentava, impedindo o aumento e regularidade de produção.

Dentre as empresas estudadas, em duas, o processo sucessório deu-se por problemas de saúde e morte dos fundadores, sendo que numa destas, a doença do fundador deu tempo de preparar a sucessão. Na outra, a morte do fundador foi repentina, mas um dos filhos já acompanhava e controlava parte das atividades administrativas e financeiras. Este fato facilitou a substituição do seu gestor. Nas demais, o processo ocorreu de forma mais planejada, mesmo que isto tenha sido realizado de forma um tanto imperícia. Isto levou à constatação de que dois sucedidos prepararam a sucessão de uma forma voluntária, um para se afastar aos poucos por causa da idade e outro por estar prestes a se aposentar.

Das empresas estudadas, em uma, o fundador, mesmo sem preparar adequadamente o processo, acompanhou a sucessão e, atualmente, está dividindo o setor financeiro com a filha e exerce funções de supervisão e acompanhamento no setor de produção da empresa. Isto confirma a afirmativa de Lodi (1986). Este autor ressalta que é importante que o fundador ou sucedido transfira a direção da empresa ao seu sucessor enquanto este estiver em plenas condições físicas e mentais, para poder acompanhar o processo e interferir de forma positiva com suas experiências e/ou conhecimentos, orientando os sucessores. Na outra, o fundador vendeu a empresa para parte dos filhos e só os acompanha sem exercer nenhum cargo; nas outras, duas o fundador já havia falecido.

Dentre as empresas estudadas somente uma possui primos trabalhando na empresa. Neste caso, o fundador e o sucessor, não demonstraram possuir restrições quanto a este fato. Vale destacar, que estes não exercem cargos de direção.

Duas das empresas estudadas, são de origem Alemã, uma Italiana e outra, Romena. Mesmo existindo esta divergência em termos de origem étnica, parece não



existir relação aparente com os processos de sucessão administrativa e gestão adotadas pelas empresas estudadas. Outro aspecto relacionado à não influência da origem étnica, diz respeito à forma com que as esposas dos fundadores exerciam atividades e participavam das decisões da organização. Verificou-se que em duas, estas trabalhavam na empresa, nas demais, não exerciam nenhuma influência sobre a empresa e eram de origens étnicas diferentes.

Dentre as quatro empresas pesquisadas, em três os fundadores apresentaram as características de concentradores e autoritários. Isto pode estar relacionado ao fato de que estas empresas são geridas por sucessores do sexo masculino. Esta dosagem de autoritarismo e machismo apresenta alguma relação com o tipo de organização familiar denominadas por Ferreira (1977) e Santos (1995), como família do tipo nuclear, existente no mundo antigo ou na velha Roma. Esta, segundo os autores, apresenta alguns traços que podem ser relacionados com a dinâmica de gestão das empresas familiares. Na família nuclear o patriarca exercia a autoridade religiosa, administrava e patrimonial, cabendo-lhe também o direito de reconhecer e repudiar os filhos, bem como de emancipá-los e de designar seu sucessor por causa *mortis*.

Na outra empresa estudada, o fundador se apresenta mais participativo e procura envolver a família de forma que seus membros estejam, efetivamente, engajados na prestação de seus serviços e conhecimentos, nos negócios da família. Esta forma de gestão pode estar relacionada com o tipo de família apresentada por Santos (1995). Este autor destaca que a família conjugal é a que predomina hoje em nossas sociedades, caracterizando-se por apresentar um número reduzido de membros, ou seja, marido, mulher e no máximo dois filhos. Segundo o autor, este tipo de configuração organizacional familiar é uma nova ordem de relações familiar e conjugal que são decorrentes dos avanços científicos e tecnológicos que culminaram com o atual estágio e modelo de desenvolvimento.

Quanto à postura gerencial adotada pelos fundadores das empresas estudadas, percebe-se que estes demonstraram traços da família conjugal (Santos, 1995). Nesta, os membros da família, tanto o homem como a mulher e sua prole, buscam sua autonomia em termos de oportunidades de trabalho e formação

profissional, desmistificando o caráter nuclear e de subordinação patriarcal existente na família nuclear antiga. Isto, sem dúvidas, leva a um estilo gerencial mais democrático e participativo.

Três das empresas pesquisadas, desenvolveram atividades ligadas à compra e venda de produtos coloniais ou produtos da madeira. Duas, continuam no mesmo ramo (madeireiro). A outra, atualmente, exerce suas atividades como indústria têxtil. A origem e o ramo de atividades ligadas, principalmente, ao setor agrícola e madeireiro, se deve à intensa colonização da região por famílias originárias de estado de Rio Grande do Sul, onde tais atividades já vinham sendo praticadas por estes imigrantes. Uma das empresas estudadas continua no mesmo ramo metal-mecânico que deu origem às suas atividades, porém redirecionou sua produção, partindo de consertos para a produção industrial de fogões.

Conforme, já mencionado anteriormente, uma das empresas alterou suas atividades para um ramo que não existia na região, ou seja, o têxtil. Outra, passou de uma simples funilaria, para a produção os fogões e, as demais, ficaram no mesmo ramo, mas aplicaram a sua produção e adotaram novas tecnologias, passando a se diferenciar das demais empresas do mesmo ramo na região.

Em uma das empresas estudadas que é do ramo madeireiro, todos os herdeiros fazem parte da sucessão e participam igualmente do capital social. Vale destacar que esta empresa diversificou seu ramo, possuindo hoje várias emissoras de rádio, isso para absorver os familiares que retornavam de universidades para atuarem no ramo jornalístico. Em outra, todos os filhos são sócios e só dois exercem cargo de direção com participação acionária maior que os demais. Na terceira, um dos herdeiros, está fora da empresa familiar e não tem uma participação clara e/ou oficial na organização.

Na última, parte dos filhos não tem participação acionária, pois venderam suas cotas. Os sucessores que atuam nesta empresa possuem cargo de direção e participação acionária diferenciada.

Quanto à distribuição dos lucros, numa das organizações estudadas, não tem uma definição quanto às retiradas realizadas pelos sócios. Nesta, cada um faz retiradas em função da necessidade e do que manda o bom senso. Conforme destaca um dos fundadores “nós não determinamos retiradas de lucros, quando um dos filhos quer trocar de carro ele troca, se o outro quer fazer uma casa ele faz em um ano e no outro, as outras coisas. O valor que um filho gasta ou outro filho, não é levado em conta, é tudo no bom senso”. Nas demais, duas estabelecem retiradas sobre os lucros rateadas no final do ano conforme a lucratividade do exercício contábil.

A última, determina previamente no início do ano uma lucratividade que dará durante o ano e distribui, igualmente, todos os meses aos quotistas. Muitos conflitos existentes nas empresas familiares decorrem da falta de critérios para as retiradas realizadas pelos membros da família. O CRC (Conselho Regional da Contabilidade) - Seccional Sergipe (1996), destaca que muitos empresários imaginam que a lucratividade de seus negócios é perpétua, esquecendo-se de formular políticas de gestão, por exemplo, de retiradas de capital pelos sócios ou herdeiros.

Quanto à participação na empresa de noras ou genros, em duas delas estes trabalham na empresa. Em uma, o fundador não aceita que estes exerçam atividades na organização e/ou participem da administração. Nessa empresa, conforme relatou seu fundador, “[...] determinei que nora não trabalha na empresa para não dar problema”. Na outra, as decisões são tomadas apenas pelos sucessores que atuam na empresa. Segundo o fundador desta empresa, a participação de noras e genros nas decisões e na administração da empresa, podem gerar conflitos entre os sucessores e/ou herdeiros.

Quanto à possibilidade da administração da empresa ser realizada por pessoas de fora da família, duas admitiram a possibilidade. Nas demais, por enquanto, não pensaram ou não admitem e essa hipótese. Percebe-se mais uma vez, a resistência em se aceitar administradores que não sejam da família e, de preferência filhos homens. Neste sentido, o CRC - Seccional Sergipe (1996),

destaca que o fundador deve ter consciência de que, a partir da segunda geração, a sociedade será formada livremente, portanto, o dono não existirá mais.

Quanto à condução do processo sucessório, em três casos foram os filhos que hoje exercem o cargo de diretor administrativo e, no último, o fundador está acompanhando a sucessão e já empossou seu herdeiro-sucessor. Este também exerce a função de diretor administrativo. Segundo declarações deste, “[...] nós nos reuníamos após marcarmos o dia, na casa do pai ou na chácara. Isso nos fins de semana ,eu ia com as idéias para colocar a todos e lá discutíamos.” [...] quando sobrava um tempo durante o trabalho eu e meu pai nos reuníamos e discutíamos como seria a compra da empresa.“.

Dentre as empresas estudadas, duas passaram por processos de fusões, incorporações e aquisições. Nas demais isto não ocorreu, porém houve redirecionamento de atividades e produtos, exigindo investimentos em novas tecnologias de produção. Percebeu-se, porém, que este processo esteve mais ligado a questões de sobrevivência impostas pelo ambiente e/ou por conflitos de ordem societária, do que pela adoção de uma política definida de expansão e crescimento adotada pelas organizações pesquisadas.

Dos sucessores entrevistados, percebeu-se que dois apresentam características de mediadores e articuladores. Os demais são concentradores e exercem forte influência sobre os demais irmãos. O estilo centralizador de administrar está, de certa forma, alicerçado na família nuclear, descrita por Ferreira (1997) e Santos (1995). Nesta o patriarca e fundador da empresa detém a autoridade religiosa, administrativa e do patrimônio da família.

### 4.3.3 Pontos determinantes

Alguns fatores desencadearam o processo de sucessão administrativa nas empresas estudadas. A seguir serão apresentados pontos que foram determinantes para promover a ascensão dos sucessores nas organizações pesquisadas.

Em uma das empresas estudadas, o processo sucessório ocorreu em função da morte súbita do fundador. Em outra, o processo de sucessão acentuou-se a partir do momento em que o fundador começou a apresentar problemas de saúde, quando da sua morte, a sucessão já havia acontecido. Nas duas restantes, o processo ocorreu de forma mais tranqüila e sob a presença o fundador. Em um desses casos, o fundador propôs a venda de parte da empresa para os próprios filhos. Estes passaram a geri-la e, conseqüentemente, ampliaram e redirecionaram a produção, conquistando novos mercados. Em outro caso, o fundador ainda participa da administração, porém como uma espécie de conselheiro, sendo que este acompanha o setor de produção da empresa. Percebe-se, conforme fora anteriormente mencionado, que mesmo existindo pontos divergentes quanto à forma de promover a sucessão administrativa, em todos os casos não houve participação externa no processo, bem como a passagem da gestão dos negócios para pessoas de fora da família ou incorporados em função do casamento dos filhos (as).

A venda da empresa para os filhos não foi algo completamente voluntário por parte do fundador. Ficou evidenciado também, a proximidade da aposentadoria e a ascensão dos filhos nos negócios das empresas estudadas, acabando por culminar com a interferência e precipitação do processo sucessório, por conta da intervenção dos herdeiros.

Apesar da falta de preparo do processo sucessório, percebe-se que a continuidade, a remodelação, a modernização e a ampliação dos negócios da família, foram garantidos em todas as empresas estudadas. Vale destacar, porém, que a próxima sucessão deverá ser mais complexa e difícil em função da incorporação de um maior número de atores familiares no processo. Neste sentido, faz-se

necessário à busca constante de profissionalismo e de preparo para o novo processo de sucessão administrativa a ser desencadeado nestas organizações. Na figura 1, consta um resumo dos pontos comuns, divergentes e determinantes do processo de sucessão administrativa na empresa familiar.

PONTOS COMUNS	PONTOS DIVERGENTES	PONTOS DETERMINANTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espírito empreendedor, e pioneirismo;</li> <li>• Formação religiosa: Católica Apostólica Romana;</li> <li>• Descendentes de imigrantes europeus Vindos do Rio Grande do Sul;</li> <li>• Todos os herdeiros sucessores surgiram de dentro da empresa;</li> <li>• Escolaridade prevaleceu na escolha do sucessor;</li> <li>• Setor financeiro sob responsabilidade das sucessoras;</li> <li>• Além do herdeiro sucessor, outros sucessores exercem atividades na empresa;</li> <li>• Inovação tecnológica e diversificação da produção.</li> <li>• Preocupação por parte dos sucessores em manter os sucedidos próximos e proporcionar condições satisfatórias de renda e qualidade de vida;</li> <li>• Em nenhum dos casos o processo de sucessão teve a participação e pessoas de fora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 03 passaram por momentos de dificuldades financeiras e necessidade de investimentos imediatos, outros passaram por escassez de matéria prima buscando em outras regiões;</li> <li>• 02 o processo sucessório deu-se por problemas de saúde e morte dos fundadores, nas outra de forma planejada ,um se afastando aos poucos até vender a empresa e o outro está acompanhando a transição;</li> <li>• Somente em uma empresa os primos trabalham na empresa, e nenhum ocupa cargo de direção.</li> <li>• 02 duas empresas origem Alemã, 01 Romena e 02 Italianas;</li> <li>• Participação das esposas na empresa, em 02 trabalharam ,nas demais não exerciam nenhuma influência;</li> <li>• Em 03 empresas os fundadores possuíam características de concentradores e autoritários .na outra o fundador se apresentou mais participativo e procurando envolver os familiares;</li> <li>• 03 em empresas desenvolveram atividades ligadas a compra e venda de produtos coloniais ou produtos da madeira,02 continuam no mesmo ramo (madeireiro).01 passou para o setor têxtil, e a Quarta empresa continua no ramo metal mecânico;</li> <li>• Em uma das empresas todos os herdeiros fazem parte da sucessão e participam igualmente do capital social .Em outra todos os herdeiros são sócio e só dois exercem cargo de direção com participação acionária maior que os demais . Na terceira empresa um dos herdeiros está fora da empresa sem uma participação clara de sua participação no capital. Na última parte dos filhos não possuem participação, pois venderam sua parte do capital para os irmãos que estão sucedendo a empresa;</li> <li>• Quanto a distribuição dos lucros 01 não possuem definição, 2 estabelecem retiradas anuais conforme o lucro , outra distribui mensalmente, uma suposta lucratividade anual;</li> <li>• Participação de noras ou genros: em 02 trabalham na empresa,em uma o fundador não aceita ,na outra somente os sucessores que trabalham na empresa;</li> <li>• Com relação a possibilidade da empresa vir a ser administrada por pessoas de fora da família: 02 admitiram a possibilidade ,nas demais por enquanto não pensaram ou não admitem a hipótese;</li> <li>• Quanto a condução do processo sucessório: em 03 casos foram os filhos que hoje exercem o cargo de diretor administrativo , e no último o fundador está acompanhando e já empossou seu herdeiro sucessor;</li> <li>• 02 passaram por processos de fusões, incorporações e sisões, na outra 02 isso não ocorreu;</li> </ul> <p>Dos herdeiros sucessores: De 02 empresas apresentaram características de mediador e articulador , os outros 02 são concentradores e exercem forte influência sobre os demais irmãos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Em 01 dos casos o processo de sucessão ocorreu por morte súbita do fundador;</li> <li>• Em outra o processo de sucessão acentuou-se a partir do momento que o fundador apresentou problemas de saúde, quando da sua morte a sucesso já havia ocorrido;</li> <li>• Nas outras 02 empresas o processo ocorreu de forma tranqüila e sob a presença do fundador .sendo um dos casos o fundador propôs a venda da empresa, e no outro o fundador ainda participa da administração como conselheiro.</li> </ul>

**FIGURA 1 – Pontos comuns, divergentes e determinantes do processo sucessório nas empresas estudadas.**

Fonte: Dados primários.

#### **4.4 PROPOSTAS PARA UM PROCESSO DE SUCESSÃO ADMINISTRATIVA, ADAPTADO ÀS CARACTERÍSTICAS MICRORREGIONAIS**

Os estudo realizado permitiu a análise e interpretação de diferentes formas de se promover um processo sucessório nas empresas familiares. A seguir será apresentada uma proposta para implementar a sucessão administrativa, elaborada a partir dos conteúdos teóricos e práticos decorrentes da pesquisa realizada.

Um processo de sucessão administrativa precisa ser realizado, preferencialmente, antes que os conflitos surjam. Se estes já existirem, procurar administra-los de forma que possam servir de suporte para desencadear o processo. Segundo Fockink (1998), o conflito é uma verdadeira manifestação de que existe vida e quando este for bem interpretado, pode ser aproveitado para facilitar o processo de mudança na empresa.

Alguns fatores são considerados fundamentais para que uma sucessão administrativa na empresa familiar seja bem sucedida e garanta a prosperidade e longevidade dos negócios da família. Nela são importantes os valores, a cultura familiar (do pai, mãe, avós, filhos, noras netos primos etc.) e a convivência e respeito mútuo fora da empresa.

A sucessão pode ser precipitada também por outros fatores que podem ser decisivos e que nem sempre são previstos ou planejados pelo fundador. Esse processo normalmente ocorre quando por parte do fundador pressentir que poderá ocorrer doença, briga, acidente, algum episódio imprevisível, ou quando este vê os amigos se aposentando e tendo tempo para viajar.

Um caminho que pode levar a sucessão está descartado por parte do fundador, demonstrado quando este anuncia em público que quer se aposentar, que está cansado, que a empresa precisa ser amplamente e modificada, que mudou muito desde que começou, que agora é a hora 'deles' trabalharem, que 'bem cuidado o negócio é só tocar, pois está tudo pronto'. Isto pode ser indício de que



este está ensaiando sua saída, não significa que mesmo esteja aceitando a idéia, pois uma das características do fundador é ter a empresa com a extensão de sua casa, pois empresa e a pessoa do fundador, normalmente, se fundem. Para o fundador não existe o verbo desfrutar e este, normalmente, incorpora a figura de mito ou herói, e que gosta de 'aplausos'.

A transparência comunicação direta e efetiva nos atos e atitudes e o desejo de ver o sucedido crescer em toda sua potencialidade são importantes para se lograr êxito na sucessão. Quando houver qualquer comportamento que possa levar à desconfiança, ou a falta de desprendimento por parte do fundador ou sucessor o processo fica prejudicado. Pode-se relacionar como maus exemplos:

- Competição entre fundador e sucessor ;
- Impossibilidade de alguma filha assumir o comando;
- Inveja por parte do fundador (da juventude do sucessor);
- Inveja por parte do sucessor (do poder, mito e herói do fundador).

Da mesma forma pode-se relacionar os conflitos que podem prejudicar o processo sucessório:

- Relação pai e filho de forma não cooperativa;
- Rivalidade pai e filho;
- Rivalidade entre irmãos;
- Rivalidade entre irmãos, piorando quando o pai intervém;
- Cargos e funções que exigem mais esforço físico ou intelectual que outro;

- Horários de trabalho diferenciado conforme estilo ou características de cada um.

Destaca-se que a coesão do grupo de modo que haja uma firme decisão e consciência de que se trata de um processo necessário e que representa renúncias mútuas é importante num processo sucessório. Um planejamento adequado, em termos estratégicos, dos negócios da família e do futuro do sucedido são importantes elementos, pois tanto o sucessor como o sucedido precisam estar preparados para a mudança. Neste sentido, pode-se considerar como fatores favoráveis à transição:

- Fundador ser um 'professor';
- Relação fundador e sucessor construída no passado;
- Relação fundador e sucessor de forma cooperativa;
- Relação de respeito mútuo entre fundador e sucessor;
- Cooperação entre sucessores;
- Dúvidas ou dificuldades encontradas pelo sucessor, aconselhadas e orientadas pelo fundador;
- Participação e interesse de ver a empresa crescer e perpetuar.
- Desejo de o fundador ver ou filhos crescerem em todas suas potencialidades;
- O sucessor ser mediador, não ser concentrador e autoritário, pois este não passa a ser dono, mas um sócio da empresa.

Quanto ao fundador, Bernhoeft (1991), destaca que este receia comprometer o patrimônio da empresa através da passagem da gestão dos negócios da família para seu sucessor. Por isso, deve estar claro para o mesmo, qual o seu papel após a efetivação do processo sucessório, bem como quais as garantias de que não haverá riscos de ter que voltar a viver as dificuldades enfrentadas no passado.

Diante disto, é necessário estar claro e presente o que se pretende, quais os objetivos e controles que possam garantir uma gestão competente dos negócios.

Outro fator importante para garantir o processo de sucessão administrativa, é a existência de um sistema contábil e financeiro capaz de prestar subsídios para a atividade gerencial. Esta reorganização contábil-financeira deve assegurar:

- Demonstrações contábeis como instrumento de gestão;
- Transparência das informações contábeis;
- Contabilidade clara como ferramenta para gestão administração, fiscal, de custos e formação do preço de venda; e,
- Relatórios e informações sobre a sociedade.

Um processo sucessório também deve ser iniciado através de uma reorganização administrativa que contemple vários aspectos, a saber:

- A formulação de um acordo de quotista para garantir os negócios da empresa e não para atender os interesses, contendo no mínimo:
  - Como se dá a transação acionária entre os sócios, os critérios e regras de compra e venda de ações, aumento de capital, direito de transferência proporcional e desproporcional;
  - Políticas de investimentos, fundo de reserva, distribuição dos lucros;
  - Políticas de associações , de incorporações ou vendas;
  - Remuneração do capital, do trabalho;
  - Critérios para entrada e saída de familiares, carreira, hierarquia, cargos e funções, prazos de gestão ;
  - Acordo de sigilo de ordem pessoal no campo tecnológico, de processos, estratégico e econômico-financeiro;

- Uso de bens e serviços da empresa pelos sócios;
- Negócios pessoais dos sócios (consultar os sócios);
- Critérios para as empresas de sócios ou famílias que prestam serviços à empresa;
- Aval pessoal (se é permite aos sócios avaliar para outras pessoas);
- Conduta interna e externa dos sócios e família;
- Segurança pessoal dos sócios e da família;
- Processo de sucessão na sociedade/ gestão como se prepara o sucessor ou candidatos a sucessores, com que idade , escolaridade, de qual família, se deve fazer estágio fora da empresa e em quais áreas, cursos de especialização e em qual instituição, critérios de concessão de bolsa de estudo e forma de remuneração;
- Falecimento, afastamento, aposentadoria dos sócios;
- Plano para capacitação de herdeiros (se necessário).

Vale destacar a relevância da elaboração de um acordo de quotistas, que pode ser em forma de estatuto e que este deve ser registrado no cartório de títulos e documentos, evitando com isso, futuros conflitos entre sócios que podem colocar em risco a saúde financeira da empresa. Outra forma de oficializar este acordo é incluí-lo no Contrato Social de empresa, porém o inconveniente é que fica de domínio público.

- Criação do conselho familiar.

Quanto ao Conselho Familiar é importante frisar, que este pode garantir ao sucedido e demais familiares que não fazem parte da administração da empresa, uma participação nas decisões mais importantes da organização, bem como permite, conforme destaca Bidigarat (1990), que o fundador não abandone completamente os negócios, mantendo uma vigilância discreta. O Conselho Familiar

deve representar os interesses da família ou grupo de acionistas, pois caso um dos membros que estejam como executivo venha faltar temporariamente ou definitivamente, a empresa não sofrerá conseqüências prejudiciais à organização. Este órgão pode ser usado também para resolver conflitos de ordem familiar relacionados à empresa.

O perfil do sucessor é um fator decisivo para promover a sucessão administrativa. Este deve ter características e habilidades de mediador (negociador). Deve ser capaz de administrar os conflitos e interesses familiares, evitando os traços percebidos no fundador, que em muitos casos, exerce uma postura gerencial centralizadora e autoritária. Também é importante destacar que o futuro administrador deve ter capacidade técnica, aptidão de assumir a empresa (gostar) e acima de tudo ser humilde.

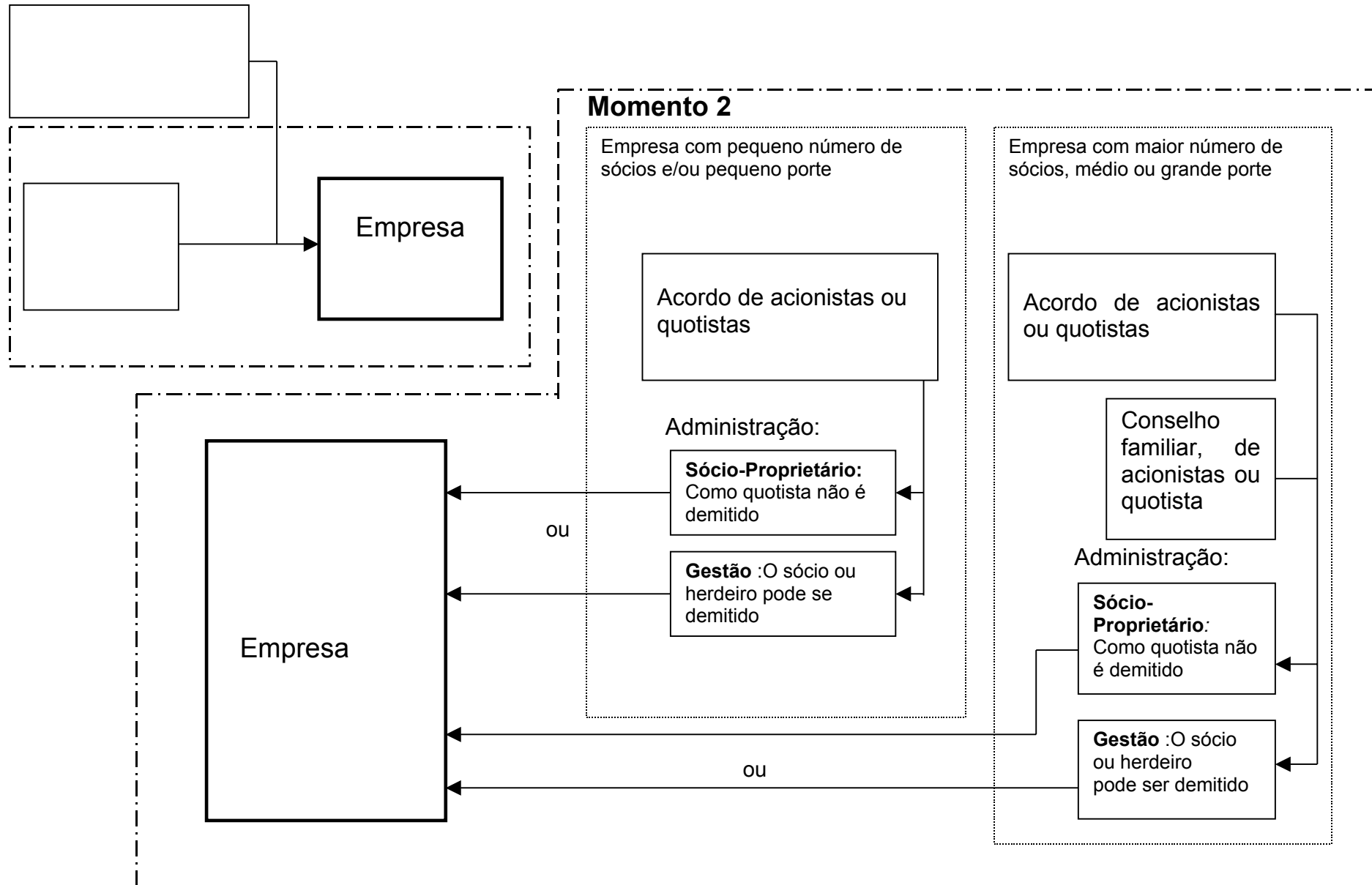
Uma fonte geradora de conflitos na empresa familiar é a falta de critérios para a retirada de capital e distribuição de lucros. A reforma administrativa deve garantir a formalização de procedimentos a esse respeito, pois, em muitos casos, determinados quotistas se valem do caixa empresa para satisfazer necessidades e/ou futilidades pessoais ou da sua própria família. Neste sentido, Lodi (1986), ressalta a dificuldade de se estabelecer critérios de gestão que facilitem e/ou estabeleçam diretrizes de condução dos interesses familiares, dentre estes, estão os critérios para entrada no grupo, os sistemas de desenvolvimento e/ou preparação de executivo familiares, os processos decisórios sobre sucessão administrativa, entre outros.

O estabelecimento de uma política de cargos e salários também deve fazer parte da reforma administrativa necessária para iniciar o processo sucessório. Esta deve definir as funções e atividades a serem exercidas por cada cargo criado, bem como os requisitos pessoais e profissionais exigidos e os critérios de remuneração. Estes procedimentos servirão, por exemplo, para evitar dúvidas quanto às reais necessidades de manter determinados postos de trabalho na área administrativa e funcional da organização.

A figura 2 (Proposta de análise do processo de sucessão administrativa na empresa familiar) apresenta os passos que podem ser utilizados num processo de sucessão administrativa nas empresas familiares, adaptado às condições específicas de cada organização e do ambiente em que estas estão inseridas. Esta proposta contempla dois momentos macros, sendo que estes se desenvolvem considerando várias etapas desde a fundação da empresa até o momento em ocorre o processo sucessório. Vale destacar que os momentos que envolvem uma transição de gestão nas organizações familiares, normalmente, seguem os momentos macros apresentados, restando a necessidade de se identificar às especificidades que envolvem cada situação.

Na figura 3, consta uma síntese das fases que, normalmente, envolvem o Momento 1 da proposta de análise do processo de sucessão administrativa na empresa familiar. No segundo (figura 4), procurou-se relacionar, dentro do Momento 2, medidas que poderão ser adotadas pela organização familiar, para proporcionar maior segurança administrativa, econômica e financeira, procurando tornar viáveis às sucessões administrativas, consolidando os negócios da empresa.

Figura 2 – Proposta de análise do processo de sucessão administrativa na empresa familiar.



<b>1º Fase: Empreendedor</b>	<b>3º Fase: Administrador</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sonhos de futuro;</li> <li>• Educar a família;</li> <li>• Casa própria;</li> <li>• Automóvel;</li> <li>• Ser o dono do negócio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalhando conjuntamente;</li> <li>• Idade dos filhos diferentes;</li> <li>• Procura definir novos procedimentos e comunicação;</li> <li>• Administram conflitos entre filhos, noras genros , parentes;</li> <li>• Ensaio para direcionar herdeiro sucessor.</li> </ul>
<b>2º Fase: Empreendedor Administrador</b>	<b>4º Fase: Processo Sucessório</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Filhos saem da infância (vida produtiva);</li> <li>• Estabelece alguns critérios mesmo que informal de entrada dos filhos, noras ,genros ou parentes, com relação a cargos ,funções, salários, etc.;</li> <li>• Determina novos procedimentos e processo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preocupação com a transição;</li> <li>• Preparar quem será o herdeiro sucessor;</li> <li>• Envelhecimento do fundador;</li> <li>• Novos talentos emergem;</li> <li>• Criação do mito do fundador (sombra).</li> </ul>

**FIGURA 3 – Momento 1 da proposta de análise do processo de sucessão administrativa na empresa familiar.**

Fonte: Dados primários.



<p><b>→ Acordo de acionistas ou quotistas</b></p> <p>Acordo de acionistas ou quotista existe para garantir os negócios da empresa e não para atender os interesses, particulares ou de famílias e deve conter no mínimo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• como se dá a transação acionária entre os sócios, os critérios e regras de compra e venda de ações, aumento de capital, direito de transferência proporcional e desproporcional.</li> <li>• Políticas de investimentos, fundo de reserva, distribuição dos lucros;</li> <li>• Políticas de associações, de incorporações ou vendas;</li> <li>• Remuneração do capital, do trabalho;</li> <li>• Critérios para entrada e saída de familiares, carreira, hierarquia, cargos e funções, prazos de gestão;</li> <li>• acordo de sigilo de ordem pessoal no campo tecnológico, de processos, estratégico e econômico-financeiros.</li> <li>• uso de bens e serviços da empresa pelos sócios;</li> <li>• negócios pessoais dos sócios (consultar os sócios);</li> <li>• critérios para as empresas de sócios ou famílias que prestam serviços à empresa;</li> <li>• aval pessoal (se é permitido aos sócios avaliar para outras pessoas);</li> <li>• conduta interna e externa dos sócios e família;</li> <li>• segurança pessoal dos sócios e da família;</li> <li>• processo de sucessão na sociedade/ gestão como se prepara o sucessor ou candidatos a sucessores, com que idade, escolaridade, de qual família, se deve fazer estágio fora da empresa e em quais áreas, cursos de especialização e em qual instituição, critérios de concessão de bolsa de estudo e forma de remuneração.</li> <li>• Falecimento, afastamento, aposentadoria dos sócios;</li> <li>• plano para capacitação de herdeiros (se necessário).</li> <li>• Registrar o acordo de acionista em Cartório de Registro de Títulos e Documentos ou incluí-lo no contrato social da empresa.</li> </ul>	<p><b>→ Conselho familiar de acionistas ou quotistas.</b></p> <p>Quanto ao Conselho Familiar é importante frisar, que este pode garantir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• a participação dos familiares nas decisões mais importantes da organização, bem como permite que o fundador não abandone completamente os negócios, mantendo uma vigilância discreta e a resolução de conflitos de ordem familiar relacionados à empresa;</li> <li>• a representação dos interesses da família ou grupo de acionistas, pois caso um dos membros que estejam como executivo venha faltar temporariamente ou definitivamente, a empresa não sofrerá consequências prejudiciais à organização;</li> <li>• a defesa dos interesses dos acionistas ou quotistas;</li> <li>• tem por objetivo acompanhar o deslocamento os fluxos de capitais, fontes alternativas, perspectivas e tendências de matéria prima, políticas de influência e, comumente, é dito que o conselho só coloca o nariz na empresa e não coloca a mão na massa.</li> </ul> <p>Observações:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- o cargo principal exercido no Conselho não necessariamente deverá ser ocupado na gestão administrativa do negócio, podendo este ser ocupado pelo próprio representante principal do conselho, de algum membro da família, ou de outro profissional, por determinação do Conselho Familiar;</li> <li>- o perfil do sucessor, é um fator decisivo para promover a sucessão administrativa. Este deve ter características e habilidades de mediador (negociador). Deve ser capaz de administrar os conflitos e interesses familiares, evitando os traços percebidos no fundador, que em muitos casos, exerce uma postura gerencial centralizadora e autoritária. Também é importante destacar que o futuro administrador deve ter capacidade técnica, aptidão de assumir a empresa (gostar) e acima de tudo ser humilde.</li> </ul>
---	---

**FIGURA 4 – Momento 2 da proposta de análise do processo de sucessão administrativa na empresa familiar.**

Fonte: Dados primários.

## 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A partir do estudo realizado, pode-se perceber que não existe um modelo ou fórmulas mágicas para realizar, com sucesso a sucessão administrativa nas empresas familiares. Cada caso é um caso, o que pode ser apresentado são os caminhos ou direções que podem ser seguidas para se lidar diferentes tipos de culturas, emoções e tradições familiares. Conforme Lodi (1986), por mais universal que seja a metodologia de gerenciamento de conflitos familiares, cada família é única, singular, irrepetível e, em função do conjunto de individualidades que a compõe, não se pode generalizar soluções e/ou modelos únicos para um processo sucessório.

Percebe-se que, em muitos casos, existe um envolvimento excessivo com valores sentimentais intangíveis que podem dificultar a gestão e o sucesso da empresa. Nesse sentido, vale destacar que o profissionalismo deve estar presente para que o processo sucessório se desenvolva de maneira mais promissora. As empresas estudadas, de certa forma, demonstraram que souberam conduzir as mudanças, mesmo não existindo um plano definido para a sucessão. Porém, é importante destacar que isto nem sempre ocorre de forma a garantir a continuidade e crescimento dos negócios da família. Por isso faz-se necessário estabelecer um planejamento consciente para encaminhar a substituição do fundador na direção da empresa.

Nas pequenas empresas, notadamente, as de cunho familiar, o trabalho gerou o capital, atualmente, na criação das médias e grandes empresas não familiares, o capital é que gera o trabalho, exigindo dos administradores resultados econômicos e financeiros consistentes. Na organização familiar, o envolvimento e comprometimento de ordem sentimental e emocional dos fundadores com os negócios e o futuro da família, nem sempre atendem às necessidades de gerar bons resultados. Disto decorre a necessidade de se levar em consideração tais aspectos quando se planeja a sucessão.

Os dados apurados e as conclusões e recomendações apresentadas, constituem o que se considerou adequado ao objetivo proposto que é de caracterizar o processo de sucessão administrativa de quatro empresas familiares de médio porte da região do extremo oeste de Santa Catarina, bem como as características, os fatores determinantes da sucessão e o estabelecimento das relações entre os processos de sucessão nas empresas estudadas. Procurou-se desta forma, corroborar com as teorias da sucessão administrativa nas organizações familiares.

O estudo evidenciou que nas empresas familiares estudadas, é importante observar que estas poderão enfrentar problemas de conflitos familiares e de mando administrativo a partir da terceira geração. Neste sentido, é importante que as mesmas se façam valer, antecipadamente, de medidas como a criação de um conselho familiar e a formulação de um acordo de quotistas.

Diante do exposto, percebe-se que há a necessidade de instrumentalizar as empresas familiares de meios capazes de profissionalizar a sua gestão para que estas sejam capazes de fazer frente aos desafios de promover a sucessão administrativa nos moldes de uma empresa de capital aberto, por exemplo. Nestas organizações, de um modo geral, a gestão patrimonial, econômica e financeira é exercida com mais profissionalismo. Esta conduta pode evitar possíveis conflitos decorrentes da falta de instrumentos contábeis-financeiros para a tomada de decisões, bem como na ocupação de espaços em cargos e funções. O estudo evidenciou que os maiores problemas estão relacionados com a ausência de políticas definidas de gestão que impedem o estabelecimento de critérios que sirvam não somente como instrumentos gerenciais, mas também de meios capazes de impedir o surgimento de conflitos.

Esta pesquisa apontou para a necessidade de se fazer um estudo mais aprofundado para verificar a existência de influências da origem étnica no processo de sucessão administrativa. Sabe-se que os valores, as crenças e os sentimentos que são peculiares de determinadas tradições e culturas familiares podem exercer influência na gestão das empresas.

Recomenda-se que um estudo semelhante seja também dirigido para a terceira geração, pois este é um processo sucessório muito mais complexo em função do envolvimento de um maior número de pessoas e, conseqüentemente, de interesses de ordem empresarial e familiar.

Conforme o estudo realizado, pode-se perceber que a maneira como os membros de uma determinada família expõem e administram suas qualidades e fraquezas, seus pontos fortes e fracos, revelam como essas empresas familiares permanecerão no mercado. Sabe-se que em função dos novos paradigmas da globalização que tem como conseqüência à formação de novos blocos econômicos como o mercosul, bem como a força da mídia que vem alterando a estrutura social, a empresa familiar deve enfrentar e perseguir esses novos desafios. Percebe-se também que, diante deste cenário mundial que envolve a organização familiar, o grande trunfo que pode ser extraído é que estas empresas consigam manter longevidade, é que cada geração possa transferi-las aos sucessores de uma forma tão sólida e renovada quanto às recebeu.

## REFERÊNCIAS

- ACISMO - Associação Comercial e Industrial de São Miguel do Oeste. **Perfil das empresas de São Miguel do Oeste.** (s.n.), 1998.
- BARROS, B. T. de; PRATES, M. A. S. **O estilo brasileiro de administrar.** São Paulo: Atlas, 1996.
- BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida.** 2.ed. São Paulo: Nobel, 1991.
- BIDIGARAT, L. F. H. **Erros comuns das empresas nacionais.** 2.ed. Porto Alegre: Sagra, 1990.
- BOUDON, R.; BOURRICAUD, F. **Dicionário crítico de sociologia.** São Paulo: Ática, 1993.
- BOWDITCH, J. L., BUONO, A. F. O processo de pesquisa no comportamento organizacional. In: \_\_\_\_\_. **Elementos do comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira, 1992. p. 23-38.
- CHIAVENATO, I. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial.** 3.ed. São Paulo: Makron. 1995.
- CONTANDRIOPOULOS, A. P. *et al.* **Saber preparar uma pesquisa.** 2.ed. São Paulo. Rio de Janeiro: Hucitec Abrasco, 1997.
- CRC - CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE - Seccional Sergipe. **Os dez pecados capitais que devem ser evitados na empresa familiar.** [online] Disponível na Internet vi.ul/ago., 1996.
- CURY, A. **Organizações e métodos: uma visão holística.** 6.ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- DRUCKER, P. F. **O gerente eficaz.** Rio de Janeiro: Zahar, 1981.
- ETZIONI, A. **Organizações modernas.** 7.ed. São Paulo: Pioneira, 1964.
- FERREIRA, L. P. **Dicionário de sociologia.** São Paulo: Bushatsky, 1977.
- FLORIANI, O. P. **Sucessão empresarial: um estudo crítico das empresas familiares na região de Blumenau.** Projeto de dissertação, 1998.
- FOCKINK, H. G. **Liderança: o poder e a perversão nas empresas familiares.** Porto Alegre: Sulina, 1998.
- FREITAS, H.; LESCA, H. Competitividade empresarial na era da informação. **Revista de Administração.** São Paulo, v.27, n.3, p.92-102, jul/set.1992.

- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresa**, São Paulo, v.35, n.2, p.57-63, mar./abr. 1995.
- HALL, R. H. **Organizações: estruturas e processos**. 3.ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.
- HAMPTON, D. R. **Administração: comportamento organizacional**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- IBGE - Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo demográfico 2000/2001**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 17 fev. 2001.
- LODI, J. B. **Fortalecimento da empresa familiar**. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1986.
- LUDKE, M.; ANDRÉ, M. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1996.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- MARTINS, I. G. da S. *et al.* **Empresas familiares brasileiras**. São Paulo: Negócio, 1999.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- MINAYO, M. C. de S. *et al.* **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 10.ed. Petrópolis: Vozes, 1998.
- MINAYO, M. C. de S; SANCHES, O. Quantitativo-Qualitativo: oposição ou complementariedade? **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, 9 (3): 239-248, jul/set, 1993.
- OLIVEIRA, D. de P. R. **Sistemas, organização e métodos**. 11.ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- RICCA, D. **Gestão e sucessão nas empresas familiares**. Disponível em: <<http://www.empresafamiliar.com.br/>>. Acesso em: 17 fev. 2001.
- ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- SANTOS, W. dos. **Dicionário de sociologia**. 2.ed. Belo Horizonte: Del Rey, 1995.
- SECRETARIA DE ESTADO DO DESENVOLVIMENTO RURAL DE SANTA CATARINA. **Síntese anual da agricultura de Santa Catarina**. Florianópolis: ICEPA/SC, 1999.
- STONER, J. A. F.; FREEMAN R. E. **Administração**. 5.ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1990.

VIDIGAL, A. C. Negócios da família. **Revista Você S.A.** São Paulo, n.17, p. 82-93, nov. 1999.

# ANEXOS

## ANEXO A - Instrumento de coleta e dados: roteiro de entrevista.

### 1. IDENTIFICAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Nome da Empresa: \_\_\_\_\_

Endereço: \_\_\_\_\_

Cidade: \_\_\_\_\_ Estado: \_\_\_\_\_ CEP: \_\_\_\_\_

Telefone: \_\_\_\_\_ Fax: \_\_\_\_\_ E-Mail: \_\_\_\_\_

Área de Atuação: \_\_\_\_\_

Data da Fundação: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ Fundador: \_\_\_\_\_

Situação Atual: 1ª. Geração ( ) 2ª. Geração ( ) Outra: \_\_\_\_\_

Entrevistado: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Membros da Família que Atuam na Empresa

Nome	Cargo	Grau de Parentesco
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

### 2. EVOLUÇÃO E/OU HISTÓRICO DA EMPRESA

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



### 3. PROCESSO SUCESSÓRIO

3.1 - *Quem fundou a empresa em algum momento chegou a pensar já num provável processo de sucessão?*

Não  Sim  Quando? No 1º ano   
Após o 1º ano  \_\_\_\_\_ (indique)

---

---

\*

3.2 - *Por que surgiu a preocupação com o processo de sucessão?* - (a escolha da resposta pode ser múltipla)

- . preocupação com doença
- . prevenção para preparação do sucessor
- . dificuldade de se adaptar no tempo
  
- . cansaço ou desmotivação em continuar
- . outros  (Explane resumidamente):

---

---

---

---

---

---

---

---

\*

3.3 - *Quais foram os primeiros passos tomados para tratar da sucessão?* (faça uma correspondência entre os passos tomados e a coluna de prioridades)

PASSOS TOMADOS

COLUNA DE PRIORIDADES

- |                                      |                          |  |
|--------------------------------------|--------------------------|--|
| . contratação de consultoria externa | <input type="checkbox"/> | 1º.  |
| . reunião com a família para decidir | <input type="checkbox"/> | 2º.  |
| . contratação de advogados           | <input type="checkbox"/> | 3º.  |
| . reunião com a diretoria atuante    | <input type="checkbox"/> | 4º.  |
| . avaliação externa dos sucessores   | <input type="checkbox"/> | 5º.  |
| . outros                             | <input type="checkbox"/> | (Especifique indicando a prioridade dada): |
| _____                                | <input type="checkbox"/> | _____º                                     |
| _____                                | <input type="checkbox"/> | _____º                                     |
| _____                                | <input type="checkbox"/> | _____º                                     |
| _____                                | <input type="checkbox"/> | _____º                                     |

3.4 - *Existem membros da família que não atuam na empresa?*

Não  Sim  *Cite-os e explique resumidamente o porquê de não estarem na empresa.*

---

---

---

---

3.5 - *Qual a sua posição quanto à eventual participação dos herdeiros(as) no processo de sucessão administrativa e na gestão dos negócios da família?*

---

---

---

---

---

3.5 – Quanto ao sexo dos sucessores:

As herdeiras são melhores

*Por que? (explane resumidamente):*

---

As herdeiros são melhores

*Por que? (explane resumidamente):*

---

Não tem opinião formada

\*

3.6 - *Quais, a seu ver, os principais problemas de um processo de sucessão, segundo sua experiência ou conhecimento do assunto? -*

. encontrar o sucessor certo dentro da família

. treinar adequadamente o sucessor

. falta de centros de treinamento de sucessores

. falta de metodologia técnica para a sucessão

. falta de assessorias especializadas

. falta de planejamento bem antecipado

. outros

*(Explane resumidamente):*

---

---

3.7 - No seu entender, o sucessor deve necessariamente ser um(a) herdeiro(a), ou pode ser um profissional não pertencente à família?

- . deve ser da família
- . pode ser um profissional
- . não tenho opinião formada

3.8 - Segundo sua opinião, por que as empresas familiares, de maneira geral, possuem vida mais curta do que empresas não-familiares? (Explane resumidamente)

---

---

---

3.9 - Existe um Plano de sucessão na sua empresa?

Sim  Qual é o Plano? (explane resumidamente):

---

---

---

Não  Por que ainda não foi feito?

---

Que Plano você entende que deveria ser feito? (explane resumidamente):

---

---

3.11 - Que conselhos você daria a um empreendedor que está pretendendo constituir sua empresa (familiar), com base em sua experiência e visando auxiliá-lo para que obtenha sucesso e vida longa empresarial?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**ANEXO B - Mapa de abrangência do estudo.**

**Estado de Santa Catarina**

