

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL - U F R G S
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - P P G A

A SUCESSÃO EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS FAMILIARES NO
MUNICÍPIO DE LAGES

DÉCIO LUIZ POLI

Dissertação submetida como requisito
parcial para a obtenção do Título de
Mestre em Administração.

Porto Alegre

1994

DÉCIO LUIZ POLI

A SUCESSÃO EM PMES FAMILIARES DO MUNICÍPIO DE LAGES

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Orientador:

Prof. Roberto Costa Fachin, Dr. - UFRGS

Banca Examinadora:

Prof. Geraldo Ronchetti Caravantes, Dr. - UFRGS

Prof^a. Edi Madalena Fracasso, Dr^a. - UFRGS

Prof^a. Ofélia de Lanna Sette Torres, Dr^a. - FGV

Porto Alegre, 18 de novembro de 1994.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	v
RESUMO	vi
ABSTRACT	viii
INTRODUÇÃO	1
2 A IMPORTÂNCIA DO ESTUDO DA SUCESSÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES	3
3 O PLANEJAMENTO DO PROCESSO SUCESSÓRIO NAS PMES FAMILIARES ..	9
3.1 MODALIDADES PARA O ENCAMINHAMENTO DA SUCESSÃO CONFORME CHRISTENSEN	11
3.1.1 Administração interna	11
3.1.1.1 Um segundo no comando	11
3.1.1.2 Administração em grupo	12
3.1.2 Participação acionária da empresa	13
3.1.3 Assessoria e conselhos externos	13
3.1.4 Aposentadoria Programada	14
3.1.5 Desenvolvimento da administração e/ou de seus membros .	15
3.2 Fatores influenciadores do processo de sucessão	15
3.2.1 A consciência do proprietário dirigente sobre o processo de sucessão	15
3.2.2 O crescimento da empresa	16
3.2.3 A disponibilidade de membros da família como sucessores	16
3.2.4 A sucessão concebida pelo dirigente como não automática	17
3.3 Conclusões	17
3.4. Principais indagações da pesquisa	20
4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	22
5 METODOLOGIA	27
6 OS CASOS DE SUCESSÃO ESTUDADOS	33
6.1 EMPRESA TORTELLI	33

6.2 EMPRESA ALCIDES ALVES	36
6.3 TURISMO MANFREDI	39
6.4 EMPRESA ENGRANACO	43
6.5 BEBIDAS CORAL	49
6.6 COMERCIAL ARALDI	52
6.7 EMPRESA TRANSLAGES.....	54
6.8 EMPRESA MECÂNICA DAVI.....	56
6.9 EMPRESA RETIFICA PEDRINHO.....	58
6.10 EMPRESA INCOMAQ.	61
6.11 EMPRESA LAGES S/A AUTOMÓVEIS	64
6.12 EMPRESA GUGELMIN	65
7 A SUCESSÃO EM PMES FAMILIARES NO MUNICÍPIO DE LAGES - ANÁLISE DOS CASOS	68
7.1 IDENTIFICAÇÃO DO SUCESSOR	68
7.2 PREPARAÇÃO DO SUCESSOR.....	72
7.3 ALTERNATIVAS DE ENCAMINHAMENTOS DA SUCESSÃO	81
7.4 IMPORTÂNCIA DA SUCESSÃO PARA OS DIRIGENTES	85
7.5 SUCESSÃO É UM PROBLEMA PARA OS DIRIGENTES?	88
7.6 NEGOCIAÇÃO DA SUCESSÃO E DA HERANÇA ENTRE OS HERDEIROS	93
7.7 FUNÇÃO DO SUCEDIDO.....	98
7.8 ESTRUTURA DA EMPRESA APÓS A SUCESSÃO.....	99
7.9 INDICATIVOS DE ÊXITO DA SUCESSÃO	103
7.10 CONSEQUÊNCIAS DO PROCESSO SUCESSÓRIO MAL CONDUZIDO.....	107
8 CONCLUSÕES	109
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	120
A N E X O S	123

AGRADECIMENTOS

Agradecemos de um modo especial ao Professor Roberto Costa Fachin, pela orientação que nos deu na realização desta pesquisa.

A todos aqueles que mesmo no anonimato contribuíram para que este trabalho fosse realizado.

À esposa e filhos pela hora de acalento que lhes foram tiradas e pelo constante apoio que nos deram para que o trabalho fosse concretizado.

RESUMO

A presente dissertação é resultado de um estudo empírico sobre os problemas oriundos de diferentes modalidades utilizadas pelas PMEs familiares da região de Lages, do Estado de Santa Catarina, ao se defrontarem com o problema de sucessão, tentando estabelecer uma relação com o êxito do processo sucessório considerando a situação atual das empresas.

Os resultados obtidos mostraram que as PMEs familiares que se defrontaram com o problema da sucessão e lograram relativo êxito, tiveram conseqüente continuidade e crescimento dos negócios. Tais empresas consideram o planejamento da sucessão como um problema da administração que deve ser encarado pelo dirigente, deliberando e incentivando o processo e permitindo a preparação interna do candidato em várias funções ou recebendo orientações sobre o comando, além do desenvolvimento intelectual adequado.

A provisão para a sucessão na administração geral da empresa é entendido pelos dirigentes das PEMs familiares como um assunto a ser tratado, no máximo, no fórum familiar. O descaso com pessoas, agentes ou familiares envolvidos com a

empresa tem gerado uma crise de liderança, provocando conflitos internos e externos com os novos dirigentes.

As experiências das PMEs familiares que não conseguem selecionar um substituto para o comando geral, quando da morte do dirigente de topo, resultou, a longo prazo, na falência das empresas.

Nas PMEs familiares estudadas, o êxito no planejamento da sucessão não se caracteriza apenas do ponto de vista do crescimento, mas da maneira pela qual está sendo conduzido o processo em atender as expectativas e interesses dos sócios/herdeiros. Na maioria das PMEs estudadas a mudança no comando é entendida como a divisão da herança e distribuição das funções internas da empresa, (mesmo sendo feitas a médio e longo prazo) ou ainda a divisão da empresa ou dos negócios.

ABSTRACT

The present dissertation is the result of an empirical study of the problems faced by the small and medium family enterprises of the region of Lages in the State of Santa Catarina, Brazil when the time of managerial succession arrives. It also deals with the alternatives considered by the enterprises studied and tries to relate the present situation of the enterprise with the success of the succession process.

The small and medium family enterprises relatively successful when facing the succession problem progressed and obtained increased growth in their business. They have considered the planning of succession as a matter of management that must be faced by the owner or top executive as a leader, so that the process itself develops and allows the internal preparation of candidates for new places in different functions or orientations concerning the control of enterprise together with the adequate intellectual development.

Measures taken to allow for succession in the top management of the enterprise have been treated as a question restricted to the family members at most. Disregard for people, agents and the family involved with the enterprise have given rise to

leadership crises and internal and external conflicts with the new executive.

Small and medium family enterprises that have not been able to properly select a substitute for top management in the event of death of the top manager, have resulted in bankruptcy in the long run.

In the small and medium family enterprises which were studied the success of the planning of the succession is not only characterized from the point of view of business growth but also by the way the process has been made to correspond to the expectations and interests of the family heirs. The majority of interviewees see that the change in the command is understood as a division in the heritage as well as the distribution of the internal functions of the enterprise and the breakup of the enterprise into different business units.

INTRODUÇÃO

A preparação para a sucessão administrativa é um problema encontrado em qualquer organização, embora sua magnitude seja diferente em relação ao tamanho da empresa e a forma pela qual a sucessão é conduzida.

Nas grandes empresas multinacionais ou não familiares, o processo sucessório se define dentro de um grupo de pessoas capacitadas, nas PME's familiares, ao contrário, a sucessão pode ficar limitada a uma só pessoa, geralmente membro da família mas nem sempre preparada para a nova responsabilidade.

Alguns trabalhos realizados sobre a sucessão nas PME's familiares têm dado ênfase mais intenso aos problemas que advêm do processo sucessório do que propriamente a uma descoberta de alternativas que permitam uma transição garantida.

O presente estudo exploratório visa a análise dos processos de sucessão em empresas familiares no município de Lages, Santa Catarina, utilizando-se como modelo, de um estudo feito por Christensen(1953), clássico na área, em que se estudam diferentes modalidades utilizadas pelas empresas ao planejarem a sucessão.

Privilegiou-se o estudo das PMES familiares dada a sua importância ao contexto empresarial brasileiro.

Pretende-se, assim, contribuir com um estudo empírico, investigando os problemas advindos de diferentes modalidades utilizadas pelas empresas familiares ao se defrontarem com o problema de sucessão, bem como sobre os caminhos seguidos, tentando relacioná-los com a situação das empresas, hoje, com êxito no processo sucessório.

2 A IMPORTÂNCIA DO ESTUDO DA SUCESSÃO NAS EMPRESAS

FAMILIARES

As pequenas e médias empresas (PMEs), em termos agregados, representam significativa importância ao desenvolvimento e à economia de um país. De acordo com BARROS (1978), as PMEs foram, muitas vezes, relegadas a um plano secundário, tanto em termos de política governamental, quanto em termos de análise sócio-econômica. Na década de 70, esta ótica começou a ser mudada pelo Governo e pelas instituições de pesquisa, dada a potencialidade demonstrada do ponto de vista econômico e social.

A título de demonstrar a importância das PMEs numa economia convém salientar uma divisão global sobre o Brasil apresentada por BARROS (1978, p.22-3):

"(...) existem hoje nesse país cerca de 170.000 empresas industriais, das quais 89% ou seja, 150.000 empresas, tem menos de 20 pessoas empregadas. Se considerarmos o número de pessoas ocupadas até 49 empregados, verificamos que a participação no conjunto dessa empresa alcança aproximadamente 98% de todo o universo industrial. Da mesma forma, esse grande contingente de PME é responsável por 67% da mão-de-obra industrial e contribui com quase 60% do valor da produção".

Sendo um estudo realizado pelo IPEA, em 1969, os pequenos e médios estabelecimentos predominavam na indústria de transformação brasileira na proporção de 98,2%, com pequenas indústrias, representando isoladamente, quase 90% do total, contribuindo com 63% do emprego e 56% para a formação do produto industrial.

Ao que tudo indica as PMEs exercem um papel importante em economias desenvolvidas ou em desenvolvimento. Para BARROS (1978), as PMEs não só exercem função ímpar no processo de desenvolvimento, como são consideradas organizações dinâmicas e as próprias tendências econômicas e sociais futuras parecem lhes assegurar sólidas garantias de sucesso.

HUGRON (1983) afirma existir um consenso quanto ao papel das PMEs no universo industrial e comercial, expresso em itens como:

- “(...)¹ - Estímulo constante a competitividade;
- 2 - Privilégio de inovação;
- 3 - Características de flexibilidade e de vitalidade na execução da idéia ao produto, estimulando a letargia das grandes organizações intermediárias, exercendo um efeito positivo sobre os consumidores;
- 4 - Oferecimento de condições às pessoas de realizar suas idéias;
- 5 - Meio de realização de certos indivíduos que não conseguem e não querem trabalhar sob autoridade dos outros;
- 6 - Grandes geradoras de empregos e consumidoras de mão-de-obra (50 à 60%);
- 7 - Empresas menos ameaçadas que os grandes empreendimentos, pois estes são suspeitos por causa do tamanho e seu poder junto aos governantes;
- 8 - Contribuição para economia com uma grande variedade de produtos;

- 9 - Fornecimento de produtos e serviços especializados às grande empresas a menor custo;
- 10 - Apresentação de uma estabilidade econômica muito importante e contribuição para o PNB que é inegligenciável".(Trad. do Autor)

Entre tantas questões levantadas sobre PMEs está o problema de sua administração. MEDEIROS (1982, p.76) diz que "tem-se dado destaque à falta de capacidade e de organização empresarial dos proprietários daquelas empresas". RATTNER (1982, p.72), além de concordar com a questão, destaca "a falta de divisão de trabalho racional e nepotismo no preenchimento de cargos diretivos."

As PMEs familiares apresentam grande relevo no seu conjunto. Há divergências, tanto em relação aos conceitos, como aos problemas funcionais.

HUGRON (1983), DONNELEY (1964), LODI (1987), CHRISTENSEN (1953) e BERNHOEFT (1989) analisam a questão quanto às principais características das PMEs familiares. HUGRON (1983) resume o trabalho de vários autores. Já DONNELEY (1964), aborda as características de forma mais abrangente, sendo esta abordagem parte do conteúdo citado por LODI (1987) e BERNHOEFT (1989). Já LODI (1987 p.4-5) centra a análise na descrição de pontos fortes e pontos fracos. Os pontos fracos são:

- “(...) 1 - conflitos de interesses entre família e empresa, que se refletem na descapitalização, na falta de disciplina, na utilização eficiente dos administradores não-familiares e no excesso de personalização dos problemas administrativos;
- 2 - Uso indevido dos recursos da empresa por membros da família, transformando a

companhia num erário dos familiares. O famoso complexo "galinha dos ovos de ouro";

3 - Falta de sistema de planejamento financeiro e de apuração de custo e de outros procedimentos de contabilidade e orçamento que tornam o lucro como resultado totalmente fortuito e não planejado;

4 - Resistência à modernização do marketing, ficando a comercialização sujeita a alguns vendedores antigos e de confiança ou à falta de uma boa política de produtos e de mercados;

5 - Emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência anteriormente provada".

Como pontos fortes foram destacados:

"(...) 1 - A lealdade dos empregados é mais acentuada na empresa familiar, após algum tempo, os colaboradores se identificam com pessoas concretas que aí estão o tempo todo, e não com dirigentes eleitos por mandatos de assembleias, ou por imposição de poderes públicos;

2 - O nome da família pode ter grande reputação no Estado, na região ou no país inteiro, funcionando com uma cobertura econômica e política ...;

3 - A continuidade da administração ...;

4 - A união entre os acionistas e os dirigentes;

5 - O sistema de decisão é mais rápido ...;

6 - Sensibilidade social e política do grupo familiar dirigente que cria raízes na elite nacional, a influencia e é por ela alimentado de informações;

7 - As gerações familiares em sucessão permitem um traço de união entre o passado e o futuro, entre os valores do fundador e as vocações e visões pessoais dos dirigentes atuais".

Alguns autores procuraram diferenciar a empresa familiar de outras organizações. Para BOSWELL (1972, apud. : HUGRON, p.17):

"(...) a expressão empresa familiar identifica as empresas que são ligadas a uma mesma família de geração em geração(...)"

"(...) uma empresa familiar é aquela que mantém uma certa linha entre o proprietário e o exercício da direção". (Trad. Do Autor)

CHRISTENSEN (1953, p.10), um dos pioneiros em estudos sobre a sucessão nas PMEs, define a empresa familiar pela maneira como é organizada a administração e a propriedade que diferencia estas organizações das grandes empresas. O autor quando se refere a uma PMEs familiar, afirma:

"(...) Frequentemente uma família domina a empresa dando à firma seu nome, sua tradição, fornecendo os gerentes e possuindo ou tendo possuído toda ou a maioria das ações". (p.10, Trad. do Autor)

Para DONNELEY (1964, p.4), o conceito de empresa familiar abrange a idéia de que existe entre empresa e proprietário uma forte identificação:

"(...) uma empresa familiar é considerada como tal quando é fortemente identificada a uma família por mais de duas gerações e quando influenciam mutuamente as políticas da empresa com os interesses e objetivos da família".

Para BERNHOEFT(1989), p.25):

"(...) uma empresa familiar não é apenas aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família, ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios. Há que se considerar a sua própria história, a origem destas empresas e o estilo de administração."

LODI (1987, p.6), ao formular o seu conceito de empresa familiar em primeiro lugar concorda com o conceito de DONNELEY e conclui que a empresa de um fundador sem herdeiro não é empresa familiar. E complementa:

“(...) A empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome da família ou com a figura do fundador”.

Esta consideração vem ao encontro do conceito de DONNELEY, pois para LODI o conceito de empresa familiar nasce geralmente com a segunda geração.

Para efeito deste trabalho utilizamos o conceito expresso por BOWELL (1972 apud: HUGRON, 1983 p. 17), supra.

3 O PLANEJAMENTO DO PROCESSO SUCESSÓRIO NAS PMES FAMILIARES

CHRISTENSEN (1953) retratou as questões sucessórias nas PMEs como um problema de planejamento; seu pioneirismo e a clareza com que abordou o problema fez de seu trabalho um dos melhores do gênero. Para Christensen, a sucessão nas PMEs deve ser bem conduzida para assegurar a continuidade e sobrevivência da companhia. A fase de sucessão é um estágio crítico por que passa a companhia; assim sendo, o sucesso da empresa está relacionado com a capacidade de ultrapassar o período de transição no preparo do sucessor. Caso a empresa não promova a sucessão, as chances de competitividade por lucros e crescimento, a longo prazo, são profundamente afetadas.

CHRISTENSEN (1953) verificou em seus estudos sobre inúmeras PMEs e PMEs familiares que, apesar de ser um processo pouco planejado, grande parte das empresas utilizavam procedimentos que tornaram a sucessão de seus dirigentes bem sucedidas. O autor considera o planejamento da sucessão, como sendo a seleção e o desenvolvimento de um sucessor, no tempo necessário, para o exercício do cargo da alta administração deixado pelo antecessor. Estes procedimentos estão muito

relacionados com o próprio dirigente do que com os demais membros da organização. Assim se refere o autor:

"(...) mas a sobrevivência é significativamente dependente das habilidades básicas da administração e dos fundamentos com que tem sido usado na seleção e no desenvolvimento do sucessor para executivo chefe". (CHRISTENSEN, 1953 p.22, Trad. do autor)

A falta de planejamento na sucessão, em casos extremos, pode levar à falência:

"(...) em muitas das pequenas companhias estudadas, a administração tem feito pouco em olhar o futuro ou em pensar sobre o problema da sucessão. Em casos extremos esta falha da provisão para a sucessão administrativa tem resultado em liquidação do negócio". (CHRISTENSEN, 1953, p. 22, Trad. do Autor)"

CHRISTENSEN (1953) identificou modalidades utilizadas pelas empresas a fim de permitir o êxito no processo sucessório. São as seguintes modalidades, descritas a seguir em mais detalhes:

- a) Administração interina;
- b) Participação acionária da empresa;
- c) Assessoria e conselhos externos;
- d) Aposentadoria programada;
- e) Desenvolvimento da administração e ou de seus membros;

Aliados a estas modalidades o êxito da sucessão era influenciado pelos seguintes fatores:

- a) consciência do proprietário dirigente sobre o processo de sucessão;
- b) crescimento da empresa;

- c) disponibilidade de indivíduos da família com o sucessor;
- d) consideração da sucessão como não automática;

Para CHRISTENSEN (1953), as empresas que pouco se preocupavam com a sucessão, ou não utilizam tais modalidades, não garantiam uma transição do comando, e comprometiam profundamente a continuidade e a sobrevivência da empresa.

3.1 Modalidades para o encaminhamento da sucessão conforme CHRISTENSEN

Para melhor entendimento do que representam as modalidades verificados por CHRISTENSEN tentaremos exprimir o significado de cada uma delas.

3.1.1 Administração interna

Uma administração interina, como o próprio nome sugere, é uma solução a curto prazo para o problema da sucessão. Ela é usada para garantir à empresa a continuidade da administração quando há perda repentina ou aposentadoria do dirigente, até que o sucessor esteja preparado para assumir.

Há dois tipos de administração interina:

3.1.1.1 Um segundo no comando

É a seleção de um administrador (um segundo no comando) para participar das atividades da administração geral e dos

problemas vivenciados pela empresa. Se por qualquer eventualidade o administrador geral faltar, ele estará disponível para assumir a direção da empresa, até que se escolha um novo administrador geral.

3.1.1.2 Administração em grupo

Para CHRISTENSEN (1953), na maioria das situações levantadas nas PMEs, o segundo no comando é apenas um recurso para uma fase intermediária, e o sucessor deve ser escolhido dentre um grupo forte de administradores, como se refere:

“Além do esforço conjunto, a melhor forma de assegurar que o líder estará disponível quando necessário é criar uma base forte do grupo de administração dos quais um sucessor deve ser escolhido”. (CHRISTENSEN, 1953, p. 88, Trad. Do Autor).

A administração em grupo inicia com a seleção de executivos, supervisores/gerentes “chaves”, que estejam habilitados, em curto espaço de tempo, para administrar a empresa. A administração em grupo não designará um sucessor específico: seu objetivo é dirigir as atividades da firma até que um sucessor seja selecionado. Entre as vantagens da administração em grupo, alinham-se:

- a) provimento de experiência ao gerente geral para atuar em grupo;
- b) responsabilidade do gerente geral, também por funções operacionais da empresa, consideradas importantes;

c) informações mais completas, aos gerentes, sobre os problemas de particular responsabilidade do gerente geral da companhia.

3.1.2 Participação acionária da empresa

É um arranjo utilizado pelos gerentes de empresas pequenas para assegurar uma provisão mais adequada da sucessão na administração. Esse arranjo consiste na participação acionária de um indivíduo na empresa, à medida que assume parte da administração. Quando o indivíduo não possui ações, ao ingressar como administrador da empresa, lhe são vendidas ações a serem pagas a longo prazo, se for o caso. Tal forma de participação nas ações da companhia e das atividades da administração, garante um executivo para dar continuidade à empresa, quando da perda repentina do dirigente principal.

3.1.3 Assessoria e conselhos externos

Segundo CHRISTENSEN, a melhor alternativa para uma sucessão administrativa bem sucedida seria delegar a escolha do sucessor a um conselho. Tais conselhos, formalmente constituídos de um quadro de diretores ou de um arranjo mais informal, podem ajudar a resolver muitos problemas de pequenos empresários, especialmente em relação à sucessão. Assim:

"(...) isto é especialmente útil em relação a sucessão pois sem ajuda ou conselho de indivíduos que não fazem parte do grupo de operações diárias, os pequenos empresários tipicamente relegam estes problemas à categoria das coisas que serão feitas na

próxima semana". (CHRISTENSEN, 1953, p. 89, Trad. do Autor)

Esta modalidade de administração divide-se em:

- a) assessoria ou conselhos formais;
- b) conselhos informais;
- c) assessoria e conselhos de indivíduos ou profissionais especializados, normalmente de fora da organização.

3.1.4 Aposentadoria Programada

Quando um dirigente aproxima-se da aposentadoria, freqüentemente, torna-se mais lento e evita atacar problemas que podem trazer conflitos administrativos. Tais negligências contrapõem-se às necessidades normais da empresa em dar continuidade a uma administração capaz, bem como às exigências na preparação a mudança na liderança geral.

A aposentadoria de um administrador/dirigente mais velho, segundo Christensen, principalmente nas pequenas empresas, pode resultar em dificuldades e aborrecimentos para a empresa como para ele próprio.

Apesar das limitações e dificuldades, as empresas que têm enfrentando ou estabelecido um plano de aposentadoria, não somente têm auxiliado a retirada do dirigente, mas também, têm se fortalecido com relação à sucessão administrativa.

Um plano de aposentadoria geralmente força a pequena empresa a fazer alguma análise sobre o problema da substituição dos executivos. O resultado do plano é muito dependente do sucesso da administração em desenvolver um substituto.

3.1.5 Desenvolvimento da administração e/ou de seus membros

No decorrer da análise realizada por Christensen, sua observação foi freqüente quanto à necessidade de desenvolvimento da administração da empresa; tanto para conduzir as atividades normais, quanto ao processo de sucessão. Esta abordagem refere-se à necessidade de preparar os membros da administração superior, inclusive seus subordinados, para fortalecer a situação atual e futura da empresa.

“Os pequenos empresários permitem desenvolver-se a si próprios e ainda seus subordinados. Das abordagens relatadas, é nossa conclusão que o desenvolvimento como parte das operações do dia-a-dia assegura a mais forte oportunidade potencial. Tentando fortalecer sua equipe de administração o pequeno empresário, em lugar de ser um príncipe coroado, constrói uma base que dá força a sua organização no presente, como também ao se futuro. (CRISTENSEN, 1953, p. 176, Trad. do Autor)

3.2 Fatores influenciadores do processo de sucessão

3.2.1 A consciência do proprietário dirigente sobre o processo de sucessão

A falta de consciência sobre o problema de sucessão prolonga a decisão para a escolha de um sucessor. Esta escolha torna-se mais difícil quando o administrador da empresa relega para o futuro a decisão, sem atenção para o problema. Esta é

uma questão que deve ser encarada com planos e preparação para a transição da sucessão na empresa familiar.

3.2.2 O crescimento da empresa

As pequenas empresas que estão em crescimento têm certas vantagens. O crescimento, segundo Christensen, fornece uma oportunidade para as pequenas empresas formarem um grupo de administração que é capaz de apoiar a administração geral, aumentando o número de pessoas na administração: O crescimento permite uma base mais ampla da qual se escolhe um sucessor no caso de morte ou aposentadoria. O crescimento determina o estágio para a transição de uma administração de um só homem para a administração organizacional, permitindo, assim, uma forma de lidar com o problema de sucessão, sendo este um dos fatores mais importantes a serem considerados:

"(...) uma das conclusões deste estudo é que o crescimento é o mais importante fator de fortalecimento das pequenas empresas para lidar com a sucessão (Christensen, 1953, p.214, Trad. do Autor)

3.2.3 A disponibilidade de membros da família como sucessores

Esta disposição de membros da família para serem possíveis sucessores também foi considerada por Christensen. Foi mais fácil a sucessão PMEs que tiveram candidatos, pertencentes à(s)

família (s) proprietária (s), dispostos a enfrentarem as atividades e os problemas da empresa.

3.2.4 A sucessão concebida pelo dirigente como não automática

Esta situação pode ser considerada quando o dirigente a ser sucedido, presume que, ao deixar o comando da empresa, qualquer subordinado, ou membro da administração, ou de substituições da administração, que tenha o domínio de funções administrativas ou de substituições da administração geral, tenha condições de exercer a função de Presidente. A idéia pré-concebida de que uma pessoa está definitivamente preparada para assumir o comando da empresa, porque possui algum conhecimento dos negócios, não é o bastante. Essa questão fundamenta-se no fato de que os dirigentes intermediários das PMEs, embora tenham conhecimento de área específica da atividade da empresa, (como vendas, compras, finanças e outras) não estão suficientemente preparados para desempenhar as tarefas da administração superior da empresa, no momento necessário.

3.3 Conclusões

Na observação de Christensen, o mau êxito na sucessão de um dirigente está relacionado à inobservância das modalidades e aos fatores anteriormente mencionados. A falta de planejamento da sucessão, isto é, o despreparo do sucessor, pode ameaçar a continuidade e a sobrevivência da empresa, gerando conflitos

internos, perda da eficiência da administração com reflexos nos lucros e, em última instância, a falência da empresa. A sucessão deve ser admitida como um problema, deve, pois, ser discutida e planejada, com vistas ao preparo do sucessor no comando da empresa.

Entre os vários aspectos a considerar estão: a necessidade de programação da aposentadoria dos dirigentes, a utilização da administração interina como forma de intermediar o período de transição sucessória, uma participação acionária para executivos contratados e o desenvolvimento da administração.

Outros fatores a considerar são: o tamanho da empresa e as limitações deste se relacionam com a quantidade de membros existentes na administração, o que reduz o número de pessoas capazes a serem escolhidas. Deve-se admitir o crescimento com uma forma de estimular o desenvolvimento das habilidades gerenciais e a possibilidade de escolha de um sucessor, dentro de um número maior de elementos componentes da organização; a conscientização do dirigente para que o processo de sucessão ocorra; a aceitação por parte do dirigente (ou sucessor), de que a sucessão não é algo automático.

CHRISTENSEN (1953) basicamente considerou dois aspectos relativos ao processo sucessório: 1°. As empresas que aliaram ao seu processo sucessório algumas das modalidades e fatores, anteriormente citados, tinham algum tipo de planejamento da sucessão, o que lhes permitiu obter um certo êxito, isto é, adotavam um processo de seleção e desenvolvimento do sucessor, no tempo necessário para o exercício do cargo de direção deixado pelo antecessor; 2°. As empresas que não incluíam as

modalidades e fatores não tinham planejamento, isto é, a saída do dirigente era inesperada sem que o sucessor estivesse apto e qualificado para o exercício do comando, colocando em risco a sobrevivência da empresa.

Outros autores acentuam apenas alguns aspectos com influência sobre a sucessão.

DURAN (1985), por exemplo, descobriu que a sucessão nas PMEs familiares do ramo têxtil, ocorre como sendo uma decisão natural, na passagem do comando de pai para filho. Nas PMEs têxteis, a experiência dos filhos começa bem cedo. Desde jovens iniciam a trabalhar na empresa ficando caracterizada sua vocação, o que garante, no futuro, os postos de direção.

TROW (1961) focaliza seu estudo sobre fatores que influenciam a preparação adequada de uma organização para a sucessão na suas posições de topo. Nas empresas pesquisadas pelo autor, os principais fatores que influenciam o planejamento da sucessão e subsequente lucratividade, parecem ser a disponibilidade e a competência de um membro da família para o desempenho do cargo.

Para GUEST (1962) a sucessão só é bem realizada a partir do momento em que existe uma interrelação entre as pessoas que fazem parte dos níveis mais próximos do dirigente, e, as de níveis mais baixos.

DONNELEY (1976, p. 6) considera que as empresas familiares usam do nepotismo, isto é, "a promoção de parentes não por merecimento mas devido aos laços de família".

LODI (1987, p.34), diz que a sucessão é de inteira responsabilidade do dirigente (pai) e o êxito depende da

maneira como o pai preparou sua família. O autor enfatiza a sucessão como um processo, sugerindo vários conselhos para a condução da sucessão de forma adequada, entre eles: a) aprendizagem profissional; b) a participação nos trabalhos da empresa desde cedo, tanto nas linhas de operações quanto nas linhas de staff e vice-versa; c) observar a idade de ingresso na direção; d) evitar coincidência de uma crise com a sucessão; e) equipe de profissionais para o apoio ao sucessor; f) aposentadoria programada. Enfim, LODI trata a empresa familiar como uma grande empresa em que é necessário todo o conjunto de procedimentos formais a profissionalização até a instalação de conselhos superiores.

Para BERNHOEFT (1989) a sucessão na empresa familiar deve ser considerada um processo e deve ser encaminhada como tal. A profissionalização deve ser feita de dentro para fora, envolvendo todas as partes comprometidas. Sua sugestão reside em que o processo de sucessão deva abranger desde o homem a ser sucedido até a comunidade como um todo.

3.4. Principais indagações da pesquisa

A partir dos casos de sucessão observados nas PMEs familiares de Lages, pretende-se explicar como as empresas planejaram a sucessão de seus dirigentes, ou seja, relatar como ocorreu o processo sucessório, respondendo às seguintes indagações: Como os dirigentes procuraram identificar seu sucessor? Como dirigentes têm preparado seu sucessor? Quais as alternativas consideradas e adotadas pelas empresas para

encaminhar a sucessão (administração interina, elevação do fundador a conselheiro, experiência do sucessor em diferentes cargos, etc.,)? Qual a importância dada à sucessão pelos dirigentes? A sucessão é considerada um problema para seus dirigentes? Como as empresas com grande número de herdeiros resolveram a questão sucessão? Como dividiram a propriedade dos bens da empresa e as funções na administração dos negócios? O que fez o sucedido após deixar o cargo? Como permaneceu a estrutura da empresa, após a sucessão? Quais os indicativos de êxito da sucessão? Quais as conseqüências de um processo sucessório mal conduzido?

4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O estudo foi realizado no município de Lages, que é atualmente a maior em dimensões regionais do Estado de Santa Catarina. Sua economia está baseada, em primeiro lugar, nas atividades agropecuárias. Em segundo lugar vem a atividade comercial e em terceiro, a industrial.

As empresas da região, independentemente do seu tipo, são, na maioria, micro e pequenas empresas. A quantidade de médias empresas é pequena de acordo com a classificação adotada.

Apesar de inúmeros trabalhos realizados a fim de caracterizar as Pequenas e Médias Empresas (PMEs), ainda existem divergências quanto à identificação no que representa uma pequena ou média empresa. Alguns estudos realizados no Brasil para conceituar as PMEs tiveram como base os seguintes critérios:

- a) Valor dos investimentos (ativo fixo) - utilizado pelo FIPEME, BNDE, SUDENE, Banco do Brasil, Fundação João Pinheiro.
- b) Número de empregados - utilizado pela SUDENE, Federação dos Industriais do Estado de São Paulo,

Departamento de Economia da Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais, IPEA, Fundação João Pinheiro.

- c) Faturamento - Utilizado pelo Banco Central do Brasil, Banco do Brasil e Fundação João Pinheiro.

O SEBRAE (Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas) utilizou uma definição, basicamente para determinar o seu universo de atendimento em consultoria.

Dadas as dificuldades para homogeneização de critérios, utilizamos, neste estudo, para definir a pequena e média empresa, o critério "número de empregados", adotado pelo IPEA (apud: BARROS, p.64) que, num estudo de caráter global sobre o tamanho das empresas no Brasil, estabeleceu as seguintes categorias:

Pequena empresa menos de 100 empregados;

Média empresa mais de 100 e menos de 500 empregados;

Grande empresa mais de 500 empregados.

A população total das empresas cadastradas na Associação Comercial e Industrial do município foi de 223(duzentos e vinte três) dentre as quais, 51(cinquenta e uma) são PMEs familiares. Das PMEs familiares existentes, 34(trinta e quatro) já passaram pelo processo de sucessão.

Dessas 34(trinta e quatro) PMEs familiares foram selecionadas, por acessibilidade, 12(doze) empresas que estavam vivendo a primeira ou a segunda geração no comando. Na referida amostra, 09(nove) são empresas comerciais(comércio de auto-peças, comércio de bebidas e comércio do vestuário), 01(uma) é empresa de transporte coletivo e 02(duas) são empresas

industriais investigadas como parte do estudo do processo sucessório de seus dirigentes.

Para melhor compreensão de cada empresa selecionada, apresentamos, abaixo, os seguintes dados:

Características das Empresas

EMPRESAS	1 - TORTELLI	2 - ALCIDES ALVES	3 - MANFREDI
Ano de Fundação:	1976	1970	1957
Anos de Atividade:	17	23	38
Nº Sócios Fundadores:	01	01	01
Dirigente Anterior:	Fundador	Fundador	Fundador
Sócios atuais:	03 filhos	03 filhos	07 filhos
Relação Dirigente atual x Fundador	3º filho + velho	Indefinida	Filho + velho
Sucessões Ocorridas:	01	01	01
Última sucessão:	1984	1980	1969
Situação atual da empresa:	Sólida-mercado muito concorrido	Sólida em expansão	Estável - mercado definido
Nº Empreendimentos			
Antes da Sucessão:	02	05	02
Pós-sucessão:	03	09	01
Atividades:			
Antes da Sucessão:	Comércio, varejo e atacado de autopeças, motores e máquinas	Comércio de tecidos, vestuário, calçados, forração e eletrodoméstico	Exploração e comércio de madeira/Empresa de ônibus.
Pós-sucessão	Idem+ Comércio Téc. de Informática	Idem+ Indústria	Empresa de ônibus.

EMPRESAS	4 - ENGRENACO	5 - BEBIDAS CORAL	6 - COM. ARALDI
Ano de Fundação:	1959	1969	1940
Anos de Atividade:	34	24	53
Nº Sócios Fundadores:	04	01	04
Dirigente Anterior:	Fundador Majoritário	Fundador	Fundador
Sócios atuais:	Esposa + 04 filhos	03 filhos	07 netos
Relação Dirigente atual x Fundador	Filho + velho	Filho + velho	Filho+ velho
Sucessões Ocorridas:	01	01	02
Última sucessão:	1981	1971	1987
Situação atual da empresa:	Falida	Estável-mercado muito concorrido	Estável-mercado muito concorrido
Nº Empreendimentos			
Antes da Sucessão:	02	01	03
Pós-sucessão:	05	02	01 (cisão)
Atividades:			
Antes da Sucessão:	Comércio varejo e atacado de autopeças e transportadora	Comércio de vinho, cerveja e outras bebidas.	Comércio de vinho, cachaça e cerveja e indústria e comércio de madeira
Pós-sucessão	Idem+comércio de materiais de construção, acessórios de veículos e comércio equipamentos de Informática	Idem+ fábrica de tijolos	Comércio de cerveja - representante da Brahma
EMPRESAS	7 - TRANSLAGES	8 - MEC. DAVI	9 - RET. PEDRINHO
Ano de Fundação:	1965	1955	1960
Anos de Atividade:	28	38	33
Nº Sócios Fundadores:	09	01	01
Dirigente Anterior:	Fundador majoritário	Fundador	Fundador
Sócios atuais:	3Filhos+3Netos, outros	Credores	01 filho
Rel. Dirigente atual x Fundador	Neto + velho	Filho + velho	Filho + velho
Sucessões Ocorridas:	02	01	01
Última sucessão:	1990	1989	1986
Situação atual da empresa:	Sólida e mercado definido	Falida	Estável mercado muito concorrido
Nº Empreendimentos			
Antes da Sucessão:	02	02	01
Pós-sucessão:	02	01 (falida)	01
Atividades:			
Antes da Sucessão:	Transporte coletivo, concessioária autom. Chevrolet, comércio de programas informática	Tornearia mecânica, fábrica carrocerias especiais e fábrica de bombas hidráulicas	Retifica e reforma de motores
Pós-sucessão	Concessionária autom. Chevrolet e informática	Fábrica de carrocerias (faliu)	Idem

EMPRESAS	10 - INCOMAQ	11 - LAGES S/A AUT.	12 - GUGELMIN
Ano de Fundação:	1952	1947	1957
Anos de Atividade:	21	46	36
Nº Sócios Fundadores:	20	06	04
Dirigente Anterior:	Fundador Majoritário	Fundador Majoritário	Filho + velho
Sócios atuais:	01 filho + velho	01F + 04N + 02 outros	02 filhos + esposa
Rel. Dirigente atual x Fundador	Filho + velho	neto + velho	filho + novo
Sucessões Ocorridas:	01	02	01
Última sucessão:	1977	1962	1983
Situação atual da empresa:	Sólida-mercado concorrido	Sólida-mercado definido	Sólida-mercado definido
Nº Empreendimentos			
Antes da Sucessão:	02	01	03
Pós-sucessão:	02	01	02
Atividades:			
Antes da Sucessão:	Fábrica de máquinas e equipamentos para madeira. Comércio de ferragens e materiais de construção	Concessionária de automóveis Volkswagen	Indústria e comércio de madeira. Concessionária Fiat e negócios de exportação
Pós-sucessão	Desativou a fábrica e abriu mais uma loja de material de construção	Idem	Cisão do comércio de madeira e exportação

5 METODOLOGIA

Esta dissertação é desenvolvida através de 12 (doze) estudos de caso realizados com PMEs familiares da região de Lages.

Segundo YIN(1989, p.23):

“um estudo de caso é uma investigação empírica que: investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real; quando as fronteiras entre fenômeno e contexto não são claramente evidentes; e em que múltiplas fontes de prova são usadas”.

TRIPODI(1981), classifica os estudos de caso como estudos exploratórios e assim identifica:

“(...) Estudos exploratórios são investigações de pesquisa empírica que têm como finalidade a formulação de um problema ou questões, desenvolvendo hipóteses ou aumentando a familiaridade de um investigador com um fenômeno ou ambiente para pesquisa futura mais precisa”.

(...) Tanto descrições qualitativas como quantitativas do fenômeno são freqüentemente fornecidas e o investigador caracteristicamente conceitualiza as relações entre propriedades do fenômeno observado”.

(...) Uma variedade de procedimentos de coleta de dados pode ser empregada”.
(TRIPODI, 1961 p.65)

“Estudos de caso podem também ser considerados como estudos descritivos ou

exploratórios. Os estudos descritivos documentam um fenômeno de interesse buscando resposta a uma pergunta básica da pesquisa (Quais são os comportamentos, eventos, crenças, atitudes, estruturas, processos que ocorrem no fenômeno estudado?). Os estudos exploratórios buscam explicar as forças que causam um determinado fenômeno e identificam redes causais plausíveis que moldam o fenômeno". (MARSHAL & ROSSMANN, p. 78)

Outros autores, porém, têm discutido a validade científica sobre o "estudo de caso", considerando "científico" somente técnicas e procedimentos que permitam tratamento estatístico.

HAGUETE (1987), ao se referir a técnicas de investigação científica, classifica como sendo métodos quantitativos as técnicas e procedimentos estatísticos, e qualitativos, o estudo de caso, história de vida e outros. Numa análise sobre BOUDON (1971) e LAZARSELD (1969), considera:

(...) os métodos qualitativos enfatizam as especificidades de um fenômeno em termos de suas origens e de sua razão de ser". (Apud HAQUETE, Trad. do Autor)

LAZARSELD (apud Haguete, 1987 p.55) identifica três situações onde se presta atenção particular a indicadores qualitativos:

- a) situações nas quais a evidência qualitativa substitui a simples informação estatística relacionadas à épocas passadas;
- b) situações nas quais a evidência qualitativa é usada para captar dados psicológicos que são reprimidos ou não facilmente articulados como atitudes, motivos, pressupostos, quadro de referência, etc.;
- c) situações nas quais simples observações qualitativas são usadas como indicadores do funcionamento complexo de estruturas e organizações complexas que são

difíceis de submeter à observação direta". (Tradução do Autor)

"(...) terceiro tipo de situação é tipificado nos estudos de unidades sociais naturais, tais como: organizações (empresa, hospital, prisão) e comunidades". (Idem, p.56. Tradução Autor)

As vantagens e desvantagens do estudo de caso são citadas por BALDRIDGE (1971, p. 32-3):

"A primeira maior vantagem do estudo de caso é que é um método clássico para pesquisadores interessados em estudo aprofundado. O estudo de caso permite diferentes técnicas a serem aplicadas na mesma situação: Entrevistas, questionários, estudos de documentos e observação, sendo todos usados e integrados e comparados;
A segunda maior vantagem é que os estudos de caso são executados no campo da ação, ferindo o pesquisador na face;
A terceira maior vantagem é que a utilidade do estudo de caso que se explora o processo de uma organização. Isto é, mudanças e processos dinâmicos são cruciais na investigação através de estudos de caso;
A primeira desvantagem é a concentração sobre somente um caso, que faz dele virtualmente impossível fazer uso do confronto de situações;
A segunda desvantagem é o problema da generalização". (Tradução do Autor)

Portanto, o caráter exploratório em fenômenos comportamentais justifica-se pelas seguintes razões:

A) as informações sobre o processo sucessório não podem ser expressas somente em termos quantitativos, isto é, é necessário identificar experiências vividas na sucessão dos dirigentes das PMEs familiares;

B) a partir das experiências da sucessão, o autor pretende identificar modalidades utilizadas pelos dirigentes quando se defrontam com o problema da sucessão e levantar a situação de êxito, ou não, do processo sucessório.

As técnicas utilizadas para o desenvolvimento dos estudos de casos foram entrevistas, formulários, observações, e análise de documentos.

Os sucessores e sucedidos, (os que ainda estavam vivos), foram entrevistados uma única vez. Foram ainda entrevistados, quando necessário, alguns diretores de níveis intermediários das PMEs familiares que tiveram uma certa participação no processo sucessório.

Para a realização da entrevista as pessoas foram orientadas pelo roteiro que enfoca o planejamento da sucessão, como segue:

- Quais os motivos que ocasionaram a sucessão?
- Qual o grau de parentesco com o fundador da empresa?
- Como foi definido quem seria o sucessor?
- Houve preparação para assumir? Em quanto tempo? Qual tipo de preparação?
- Que alternativas foram utilizadas para encaminhar a sucessão?
- Como foi dividida a propriedade da empresa?
- Quais fatores ajudaram ou prejudicaram o processo sucessório?
- O que faz o sucedido hoje?
- Que tipo de pessoas (profissionais, familiares) foram envolvidas no processo?

- Que mudanças foram feitas ou foram decorrentes do processo sucessório?
- Como avalia a situação da empresa, hoje?

As entrevistas foram realizadas individualmente e teve como característica a livre fluência das informações, só interrompidas quando necessário.

O formulário foi utilizado para o sucessor e sucedido no sentido de obter dados específicos a respeito da empresa e da família, dados do sucessor e sucedido, condições em que o sucessor assumiu o comando, grau do interesse do sucessor, qualidade de relacionamento entre sucessor e sucedido, o papel do sucessor e do sucedido desempenhado no processo sucessório, indicador de êxito da sucessão, principais problemas gerados com a sucessão.

A coleta de dados documentais foi feita no Fórum da cidade com a finalidade de obter informações sobre os casos das empresas que estavam em situação de concordata ou em situação pré-falimentar.

Após as entrevistas fez-se a descrição de cada caso, considerando os principais pontos respondidos e informações coletadas.

O Autor também acompanhou o andamento dos negócios das empresas obtendo informações através de indivíduos a elas relacionados.

Nosso estudo, assim, se classifica como um estudo de caso múltiplo, com características exploratórias e descritivas.

6 OS CASOS DE SUCESSÃO ESTUDADOS

6.1. Empresa Tortelli

A TORTELLI nasceu da dissidência de um dos sócios fundadores da Engrenaco em 1975. Junto com os seus cinco filhos e suas duas filhas (total de sete), o Sr. Tortelli continuou o trabalho que vinha desenvolvendo na firma anterior, na venda de peças e serviços do setor de autopeças.

Os dois filhos mais velhos, já casados, ajudados pelo pai criaram uma empresa de comercialização de parafusos e ferragens (Casa dos Parafusos), passando a administrar seu próprio negócio. Os demais filhos (três homens e duas mulheres) começaram a trabalhar na empresa do pai desde cedo.

Durante uns dez anos de atividade, o Sr. Tortelli ficou observando o interesse, a dedicação e o desempenho, principalmente dos filhos homens, com os negócios da empresa. Para o Sr. Tortelli, os filhos demonstravam interesse, além de terem novas idéias para crescer e abrir novos negócios. Observando que o pai havia ajudado os dois irmãos mais velhos a constituírem o próprio negócio, o filho mais velho dos três que trabalhava na empresa, dirigiu-se ao pai solicitando-lhe,

também, uma ajuda para construir o seu. Para o Sr. Tortelli, a alternativa seria transferir as ações da empresa aos filhos deixando-os na gerência. Para tanto, propôs aos sete filhos que, o que eles decidissem em termos da divisão da herança, estaria resolvida a questão. Assim, após três reuniões chegaram a um acordo que foi posteriormente legalizado. Os dois filhos mais velhos continuaram com a empresa por eles fundada. Dos três filhos que estavam na Tortelli, o mais velho dos três, com 21 anos assumiu a administração geral e os outros a direção de duas outras filiais. As filhas ficaram trabalhando na empresa, em atividades burocráticas e de herança receberam outros bens que não propriamente as ações da empresa.

Aos 61 anos de idade, o Sr. Tortelli, com 50 anos de atividade no negócio de peças automotivas, sem muito estudo e já cansado, decidiu deixar a empresa. Agora, só ajudaria os filhos a tocar os negócios, se necessário, valendo-se da filosofia que quando dirigente, procurou transmitir aos filhos: não fazer negócios inseguros e difíceis de pagar, para não comprometer o seu nome e o nome da empresa. Sua parcela de participação, tanto acionária quanto administrativa, é quase insignificante.

Atualmente está aposentado, nem salário ou qualquer benefício continua recebendo da empresa para não ter compromisso. Seu acesso à empresa é livre e o que ele precisa em termos de recursos lhe é concedido. Sua vida atual limita-se a cuidar de uma chácara e a praticar seu esporte predileto, o jogo de bolão, que já lhe proporcionou inúmeras medalhas e

troféus. Além de freqüentar a sauna três vezes na semana, divide ainda seu tempo em apreciar um bom vinho de colônia e a colecionar uísques importados.

A transferência do poder nasceu do acordo entre os filhos e o consentimento do pai, não ocorrendo qualquer interferência externa. O Sr. Tortelli, já com mais de 60 anos de idade, e admitindo já a perda de parte do dinamismo, viu como promissora e necessária a entrada de gente mais jovem com novas idéias para tocar e ampliar os negócios.

A saída de Tortelli da empresa se resumiu no seguinte: "A gente tem que pensar em viver um pouco a vida, não só trabalhar".

O filho mais velho dos três que trabalhavam na empresa (lidava com as vendas e a parte administrativa), assumiu a administração geral das empresas e a gerência direta de uma delas, aos outros dois, a gerência das unidades referentes a motores e máquinas e informática.

Apesar da saída, o pai exerceu a função de conselheiro. Com sua experiência traduzia aos herdeiros os possíveis riscos dos negócios. A experiência do pai, reconhecida várias vezes pelos filhos, foi fundamental para os negócios da empresa e para a transição.

O relacionamento entre os irmãos administradores, é ainda melhor que antigamente em função do amadurecimento sobre a gerência dos negócios.

O êxito da sucessão se deu em função dos seguintes aspectos: Aceitação do pai em deixar a empresa, a mentalidade

empresarial desenvolvida nos filhos desde cedo e a confiança demonstrada por eles no desempenho das atividades, divisão antecipada da herança para evitar futuros conflitos entre irmãos e uma possível dissolução da empresa e bom relacionamento entre o pai e filhos.

Para os dirigentes atuais, as empresas apresentaram substancial aumento de atividade nos últimos anos. Anteriormente a empresa era muito mais limitada aos interesses do fundador do que com as reais circunstâncias do mercado. Não desejava maiores problemas. Segundo Tortelli o que tinha feito achava suficiente para a família. Não estimulava o crescimento. Pois o aumento das atividades só traria maior preocupação. Atualmente a empresa foi informatizada. Criou-se uma empresa de comercialização no Setor de Informática ampliando sua faixa de mercado onde atuava anteriormente. A empresa também investiu na área da indústria, mas em função da falta de experiência no setor, desistiu do negócio. Hoje a empresa dispõe de novos projetos nos quais pretende investir, voltados, porém, às atividades comerciais.

6.2. Empresa Alcides Alves

A empresa comercial de artigos de vestuário, Favorita, iniciou suas atividades há cerca de 20 anos. O proprietário Alcides e sua esposa, foram aos poucos tocando as atividades, voltando-se para um mercado da classe mais humilde.

A sucessão, segundo Sr. Alcides, é um processo demorado. Seus três filhos, cuja participação na empresa começou cedo, exercem, atualmente, funções de direção na organização que congrega 08(oito) lojas e uma indústria de confecção. Um dos filhos nunca se afastou da empresa onde iniciou pelas atividades mais simples, sendo hoje responsável pela administração de compras de todas as lojas. O segundo filho deixou a empresa para cursar a Universidade(engenharia elétrica), retornou mais tarde e assumiu a direção financeira da empresa. O último trabalhava na empresa e ao mesmo tempo cursava a Universidade durante a noite. Há cerca de dois anos dirige a indústria de confecção.

Para o fundador da empresa é difícil realizar a transferência total da administração para os filhos. Diz tratar-se de um processo demorado, mas que em torno de um ano estaria transferindo totalmente a administração, já que o entrosamento dos filhos é muito bom, sem problemas maiores para administrar o negócio. Ele acredita que a primeira geração ainda é capaz de administrar a empresa, porém, a segunda não conseguirá tocar os negócios, dadas as diferenças individuais e à distância entre a geração dos fundadores e aquela geração.

Os problemas são muito complexos porque as gerações não querem trabalhar(vestir a camisa com garra); querem apenas emprego. Sendo assim a terceira geração passa ser uma ameaça à sobrevivência da empresa e a forma mais adequada para enfrentar o problema de sucessão é o crescimento da empresa ou a divisão justa em caso de conflitos intransponíveis.

O interesse dos filhos pela empresa, motivado por um repasse de parte das ações, tornando-os proprietários, também tem ajudado na transição da sucessão. Com o decorrer do tempo foram entrosados nos negócios, como também em entidades que representam a classe.

Há cerca de seis anos o Sr. Alcides não participa mais diretamente das atividades da empresa, recebendo relatórios e informações prestados periodicamente, exceto, em decisão altamente relevante. Para o Sr. Alcides, seus filhos, têm pretensão de expandir cada vez os negócios (eles têm fome de dinheiro), porém, quando a situação se torna crítica demais, se apavoram facilmente recorrendo ao pai.

O sucesso da empresa se deve à facilidade que teve em conquistar clientela, principalmente de classe mais humilde. Para tanto participava de festas em bairros e vivia sintonizado com essas pessoas. Hoje, sua clientela é de 80% nos bairros. Muitas pessoas humildes ainda vem tratar com ele problemas de pagamento. A outra razão do sucesso, foi venda a prazo, sem cobrança de juros. Na época as lojas da região trabalhavam com agências de financiamento de crédito. A sua loja não utilizava essa alternativa. Apesar de sofrer muita pressão de seus concorrentes ele não mudou, o que garantiu a simpatia do povo pela sua loja.

O êxito da sucessão se deve ao bom entendimento entre os filhos e o fundador e o interesse deles para com os negócios.

O comando geral da empresa está indefinido entre dois filhos.

6.3. Turismo Manfredi

A empresa Turismo Manfredi iniciou em 1965 com aquisição de uma empresa de transporte coletivo. O crescimento da empresa exigiu maior delegação das funções. Sr. Manfredi, então proprietário e diretor da empresa, decidiu a participação dos seus filhos nas atividades, começando sempre com as tarefas mais simples, alguns até como motorista de ônibus, para mais tarde exercerem funções de maior importância. Com o decorrer do tempo, os filhos foram adquirindo experiência no negócio, assumindo praticamente todas as atividades da empresa.

Em 1987 o Sr. Manfredi resolveu dividir o capital da empresa entre 06(seis) filhos;(05 homens e 01 mulher), dando a cada filho 14% do capital, restando a ele apenas 16%. Dois anos após transferiu mais 2% a cada um, ficando apenas com 4% do capital social da empresa.

As principais funções da empresa estão entre os filhos, genros, e netos. Sr. Manfredi atualmente ainda tem a função de Diretor Geral, mas segundo ele, por vontade dos filhos, pois se dependesse de sua vontade já teria se afastado. Para ele os filhos tem condições de conduzir a empresa.

Atualmente a empresa dispõe de um patrimônio aproximado em 70 ônibus de transporte coletivo, onde explora o transporte intermunicipal, transporte de funcionários de empresas e turismo. Além dos ônibus, a família possui uma fazenda com

7(sete)milhões de metros quadrados que foi adquirida para ser dividida entre os filhos.

Para o Sr. Manfredi hoje é muito mais difícil administrar a empresa do que em épocas anteriores, principalmente pela dificuldade de se lidar com o público.

De origem humilde, o Sr. Manfredi não frequentou nenhuma escola, sua única escola foi o exército -"no ano do exército é que conheci a caneta". Sua grande satisfação é ter conseguido fazer um patrimônio e colocar todos os filhos em situação segura. A relação entre os filhos e o pai é de respeito mútuo, não há desavenças ou conflitos que comprometam as atividades da empresa, muito embora segundo ele, discussões sempre existam.

No início das atividades da empresa, os quatro filhos mais velhos já começaram a participar dos trabalhos, ao mesmo tempo que estudavam.(o grande desejo do pai é ter os filhos com estudos, segundo ele, "Pra burro já basta eu").

Mais tarde com a divisão das ações da empresa, os filhos foram deixando de estudar(alguns concluíram o segundo grau) para trabalharem na empresa. Todos que estão em função de confiança(de supervisão ou diretoria) tiveram seu primeiro trabalho na empresa e para a maioria deles o único emprego. Para as atividades de gerência das filiais, por exemplo, seu neto passou 02(dois) anos trabalhando na oficina mecânica da empresa, onde teve experiência sobre mecânica geral, peças e materiais de uso nos veículos. Alguns que exercem funções administrativas começaram no escritório da empresa e tiveram

também conhecimentos sobre oficina, outros iniciaram como motorista.

A preocupação maior do Sr. Manfredi são as atividades da empresa que envolvem valores elevados. As atividades de rotina ficavam por conta da administração de seus filhos em funções da direção administrativa-financeira, de comercialização e de frota.

Segundo o Sr. Manfredi a política da empresa ainda é a mesma de anos atrás: investir quando tiver disponibilidade de recursos e oportunidades de negócios, honrar os compromissos assumidos pela empresa, e nisso encerra a lição que tenta transferir aos filhos.

Como a empresa estava devidamente estruturada, as ações já distribuídas, as funções definidas, decidiu o Sr. Manfredi pela sua retirada em definitivo, há alguns anos atrás. Dois anos após voltou para acompanhar a empresa por exigência dos filhos. Sua função atual na empresa tem muito mais semelhança como de um conselheiro do que um Diretor Geral. Para ele, a sua presença é dispensável. Apesar da pouca formação escolar, o sucesso da sua empresa se deve ao tino comercial que possui.

As pessoas de fora da família não se enquadraram dentro da filosofia de trabalho, nos cargos de supervisão e direção da empresa porque, segundo Manfredi, os de fora trabalham por um salário enquanto que os da família por um salário e também para o seu próprio negócio. No início foi contratada uma pessoa de fora da família para gerenciar uma filial mas não deu certo. Os de fora da família não tem muito interesse pela firma. Os

filhos são sócios, os netos também porque os pais o são. Segundo Manfredi, "na família também tem alguns que são meio malandros, mas na firma só vai quem trabalha".

Qualquer trabalho a ser desenvolvido é tratado juntamente com todos os sócios. Em situações financeiras difíceis os últimos a receberem os salários(pró-labore) são os dirigentes.

O processo sucessório se caracterizou pela passagem gradativa dos postos de comando aos filhos do proprietário. A empresa cresceu e com isso a necessidade de gerenciamento e delegação das funções. A colocação de pessoas de fora da família nos postos de direção não deu certo pela falta de confiança e de interesse por elas demonstradas. O sucesso da empresa, em relação ao processo sucessório, se deve também ao bom relacionamento entre os pais e os filhos e à distribuição do capital a todos os filhos, motivando-os a participarem dos negócios. Os dirigentes recebem salários iguais, independente da função que exercem dentro da empresa. O Diretor Administrativo Financeiro já está preparando seu sucessor para atuar em seu posto, começando com atividades mais simples e conhecimento de mecânica e almoxarifado para uma função maior. Nem todos os netos estão motivados a atuarem na empresa, nesse caso a prioridade será dada a quem demonstrar interesse.

Já existe um consenso entre os sócios/herdeiros sobre o comando da empresa. Segundo o atual diretor administrativo-financeiro, filho mais velho do fundador, "praticamente decidindo tudo pela empresa, esta função deve ser exercida por uma pessoa que tenha uma visão do negócio, espírito de união,

moderação e criatividade, que gere confiança e tenha condições de liderar e acho que estou preparado"...

6.4 Empresa Engrenaco

Empresa comercial de distribuição e comercialização de autopeças que nasceu por volta de 1959, com 04(quatro) sócios, sendo que 02(dois) irmãos totalizavam a maioria do capital social.

No final dos anos 1960, o Sr. Clélio, diretor presidente da empresa e um dos maiores acionistas, concedeu a dois funcionários de confiança uma parcela de ações como indenização do período anterior a vigência da Lei do FGTS, que correspondia, em 1985, em torno de 6% das ações da empresa para cada um.

Em 1980, o Sr. Clélio(para uns, batalhador e exigente, para outros, centralizador e autoritário) veio sofrer de uma grave doença que o levou a morte em 1981.

A morte do diretor presidente trouxe para a empresa o seu irmão Graciano, porém como sua experiência se limitava à área de vendas, começou a ter dificuldades na administração da empresa. A situação se tornou cada vez pior e os conflitos dele e outro acionista com os herdeiros,(principalmente com a esposa do Sr. Clélio) eram diários, tornando a situação insustentável.

Após a morte do Sr. Clélio também veio a trabalhar na empresa o seu filho Ernesto que cursava direito e administração

de empresas em Porto Alegre. Ernesto abandonou os dois cursos para ajudar a tocar os negócios do seu pai.

Os conflitos de poder entre os principais acionistas, tornaram-se insuportáveis, até que os dois acionistas minoritários sugeriram aos herdeiros do Sr. Clélio a aquisição das ações dos demais acionistas com eles conflitados. A proposta foi dirigida à esposa do Sr. Clélio para a aquisição das ações que representavam 40% do total das ações da empresa. A segunda medida sugerida pelos acionistas minoritários foi a permanência deles na empresa com a elevação para 10% na participação das ações da empresa (anteriormente cada um possuía 6% do total), criando-se as diretorias comercial e financeira que seriam assumidas por eles. A terceira medida referia-se a direção geral da empresa que ficaria sob o comando do Sr. Ernesto, filho do dirigente falecido, e seria auxiliado pelos dois diretores (comercial e financeiro), pois eles já tinham grande experiência na atividade que a empresa desenvolvia.

A primeira medida foi adotada, sendo adquirido 40% das ações que foram pagas em vinte e quatro parcelas corrigidas pela OTN. A situação acionária deveria ficar assim: 80% das ações permaneceria na família do Sr. Ernesto e os 20% em posse dos dois diretores.

A segunda medida foi realizada em parte. Os dois acionistas minoritários assumiram a direção comercial e financeira, respectivamente, porém não receberam o correspondente a 10% das ações da empresa.

A terceira medida foi executada e assumiu a direção geral da empresa o Sr. Ernesto que representava a família dos herdeiros do Sr. Clélio.

No âmbito das propostas ainda incluía a ponderação dos diretores (acionistas minoritários) e que deveria ser afastada a interferência da esposa, herdeira do Sr. Clélio, nas atividades da empresa.

A empresa com nova estrutura administrativa começou relativamente bem, o apoio das diretorias era constante até que o novo diretor presidente tivesse condições de assumir a administração geral da empresa sozinho.

A empresa dava continuidade a suas atividades, porém o acordo feito entre os acionistas minoritários e a família do Sr. Clélio não foi cumprido com relação à parcela de ações e à interferência da Sr.ª viúva do Sr. Clélio. A situação parecia se complicar ainda mais pois segundo os acionistas minoritários a viúva do Sr. Clélio sentiu-se ferida pela proposta. Essa situação continuou até 1985 quando, segundo os diretores acionistas, não foi mais possível trabalhar na empresa. Além do não repasse das ações, a interferência continuava, agora ainda mais forte através de seu filho que era o presidente. As reuniões que se faziam em todas as segundas feiras, para tratar da administração da empresa foram substituídas por outras atividades, alegadas de maior importância pelo diretor presidente. Os dois acionistas diretores não faziam mais parte da empresa. Nesse mesmo ano os dois diretores acionistas,

acusados pelos conflitos com o presidente da empresa, afastaram-se da mesma.

O Sr. Ernesto pretendia impor à empresa uma administração moderna e dinâmica. Para isso, contratou novos diretores vindos de outras empresa(bancos e empresas de atividades diferentes da sua). A empresa continuava suas atividades mas não conseguia eliminar seus principais problemas. Entre os problemas citados por ex-diretores, passados e presentes na empresa são: conflito entre acionistas e o presidente(solucionado só com a aquisição da parte de ações dos retirantes em dinheiro ou mercadorias); perda de controle dos saques em dinheiro para satisfazer interesses particulares de alguns dos dirigentes acionistas; (como os demais acionistas não gastavam tal importância sentiam-se injustiçados exigindo importância equivalente convertida em crédito futuro); interferência dos herdeiros na administração da empresa; diversificação acentuada dos negócios da empresa, sem o devido suporte financeiro tendo que recorrer aos bancos para financiamento do capital de giro; pagamento aos acionistas das ações adquiridas em até vinte e quatro parcelas corrigidas pela OTN; desova de estoque para converter em dinheiro ou mesmo de mercadoria para pagar acionistas; a falta de liderança; inexperiência do diretor presidente para conduzir a empresa; inexperiência de novos diretores contratados para gerenciamento dos setores mais importantes; pagamento de salários elevados à nova equipe contratada; altos investimentos em ativo imobilizado(novas edificações).

No final de 1985, com o desmembramento das empresas para torná-las unidades separadas, o grupo era constituído pelas seguintes empresas: 01 empresa comercial de atacado de autopeças, 01 empresa comercial de varejo e autopeças; 01 empresa de transporte de carga, especialmente para a distribuição de mercadoria da empresa; 01 empresa de varejo de material de construção; 01 propriedade rural produtora de maçã; 01 empresa de prestação de serviços e vendas de equipamentos de informática; 01 empresa filial de transporte em São Paulo; 01 empresa de varejo de autopeças em Porto Alegre. Já era a segunda vez que a empresa de transporte tinha sido instalada e assim como a primeira, continuava dando prejuízo.

A situação financeira da empresa era a seguinte no período de 1981 a 1985:

Índices	1981 - 1985
Liquidez Geral	1,88 - 1,28
Liquidez Absoluta	0,08 - 0,05
Liquidez Seca	1,03 - 0,50
Liquidez Corrente	2,07 - 1,24

A queda da liquidez veio se acentuando nos anos seguintes. A margem de garantia caiu significativamente, a rentabilidade sobre o ativo operacional caiu em torno da metade até 1985 e continuou caindo nos últimos anos.

O mercado da empresa era forte, tinha mais de 50 representantes vendedores desde ao Sul até Leste e Centro Oeste do país. Dominava 80% do mercado local.

Os planos econômicos do governo desde 1986 atingiram fortemente a situação da empresa. Em 1988 a empresa entrou em concordata preventiva. Em 1991 o Sr. Ernesto respondia pela responsabilidade social da empresa mas ainda com sérias dificuldades para livrar-se da concordata.

Para o Sr. Ernesto os fatores que determinaram o seu insucesso foram: morte prematura do pai; falta de preparação do sucessor; desconhecimento por parte do novo dirigente e dos diretores da empresa; perda do dinamismo da empresa nos primeiros anos, após a morte do pai; conflitos internos entre sócios/herdeiros; desvio de dinheiro e falta de controle, reativação da empresa de transporte, financiamento através de bancos para o capital de giro e pagamento dos acionistas desistentes.

Para os acionistas minoritários que fizeram parte da empresa e que saíram em 1985, pois não houve entendimento entre eles e o presidente, o que levou a empresa ao fracasso foi: a inexperiência do novo presidente; a interferência de sua mãe e irmãs nas atividades da empresa dificultando as atividades da empresa entravando as atividades da Diretoria; os gastos particulares elevados, principalmente da família do presidente; a perda de controle dos recursos; investimentos elevados em imobilizações e estoques usando os financiamentos bancários como suporte; desembolso inicial para aquisição das ações de acionistas dissidentes; abertura de negócios cuja experiência era limitada, além da postura ostentosa que dificultava até

mesmo uma visão mais realista de sua empresa (miopia empresarial).

Perguntado ao Sr. Ernesto o que considerava importante para o êxito do processo sucessório, afirmou:

"Verificar se o filho tem aptidão, se gosta da atividade, manter diálogo com o filho, geralmente na fase da adolescência, existe um pouco de revolta em até mesmo não aceitar a atividade do pai. Você pode ter aptidão mas pode não aceitar isto. O pai tem que conquistar o filho para suavemente trazê-lo para a empresa, nem que seja para fazer nada, nada respeitosamente, não para vagabundear mas tentar dar serviço ou fazer com que ele procure um serviço, dialogando, nunca impondo, nunca sendo ditatorial e tentando mostrar-lhe que a empresa é viável, as condições, as formas de conduzi-la; como é outro ramo de atividade, se há condições de crescer ou desenvolver; transmitindo experiências que ele tem, devagarinho, só não na marra, nem no pulso, mas mostrando pelos lados, pelos meios, a forma como ele adquiriu aquilo, e, com curso superior junto. Ao mesmo tempo a prática e a teoria juntos para fortalecer os dois lados. ...Acho que através do diálogo é um meio de preparar um sucessor, trabalhando-o, não comprando o elemento para colocar dentro da empresa".

6.5. Bebidas Coral

Fundada em 1967 por três irmãos e um amigo, a Bebidas Coral comercializa bebidas diversas, e, é representante da Antártica.

Alguns anos após a sua criação a empresa sofreu uma cisão deixando os três irmãos como sócios.

O Sr. Henrique, filho de um dos sócios majoritários, desde os 12 anos, começou a trabalhar na empresa, iniciando suas atividades na parte administrativa, em funções mais simples até função de direção geral.

Atualmente a empresa tem como proprietários 06(seis) herdeiros e os pais. Os pais não exercem mais as funções de administração ou de gerência na empresa; as responsabilidades foram distribuídas entre os filhos herdeiros.

O atual diretor geral , Sr. Henrique, cursou Faculdade de Economia e seu irmão Celso cursou Faculdade de Administração de Empresas e os demais já cursaram ou estão cursando o segundo grau. Todos os herdeiros trabalham na empresa, porém exercendo cargos até mesmo incompatíveis com as funções.

Segundo o Sr. Henrique uma empresa familiar não é fácil de dirigir. Um dos maiores problemas é a chegada de novos herdeiros. Mesmo dividindo as ações da empresa não é suficiente para conter seus anseios, sendo necessário muitas vezes promover o crescimento, ampliando o número de empresas e depois dividindo se for o caso, pois, na empresa familiar aparecem divergências difíceis de contornar.

Além dos herdeiros diretos, aparecem os indiretos com o casamento, que sempre interferem nas relações família-empresa causando sérios problemas.

Há dois anos a empresa diversificou suas atividades investindo em posto de gasolina e cerâmica. O Sr. Henrique,

há mais 14 anos na direção da empresa, ainda não está preocupado com a sua sucessão, pois segundo ele, como assumiu a atividade ainda muito jovem, está faltando um bom tempo para preocupar-se com a questão. Apesar de dizer que na sua falta existem pessoas em condições de assumir a direção da empresa não há ninguém identificado como um futuro sucessor.

O Sr. Henrique acredita que os familiares que trabalham na empresa estão satisfeitos, pois o salário é compatível com o mercado e o padrão de vida é bom.

O processo sucessório ocorreu de forma natural. O filho mais velho de um dos sócios assumiu o comando da empresa em função do interesse demonstrado e a confiança nele depositada pelos fundadores. Teve problemas com um dos irmãos que se afastou da empresa.

A sucessão não parece ser um assunto que preocupa a direção atual da empresa. A decisão sobre o processo sucessório parece pairar no rol das coisas que só serão definidas pelo seguidor do pai na hora em que ele considerar necessária. O planejamento da sucessão não é uma questão considerada preocupante.

6.6. Comercial Araldi

A Comercial Araldi iniciou suas atividades há 50 anos, com comércio de bebidas. Quatro irmãos fundaram a empresa. Dois fundadores vieram a falecer mais tarde, ficando os demais e os herdeiros dos falecidos.

Como os herdeiros dos falecidos eram ainda jovens, apesar de estarem trabalhando em funções internas da empresa não participavam nas decisões da mesma.

Esse distanciamento entre os herdeiros, (em torno de dez), dos falecidos com os dirigentes, criou uma situação muito conflitante (principalmente com alguns dos sobrinhos que já trabalhavam na empresa). Os herdeiros exigiam maior participação em termos de atividades de direção e o espaço não lhes era concedido. As decisões foram centralizadas nos antigos fundadores. Não demonstravam interesse em expandir os negócios ou em tornar as atividades da empresa mais dinâmicas. A situação culminou com a cisão da empresa.

Com a cisão, a empresa foi dividida em duas, uma delas com herdeiros dos falecidos e a outra ficou com os antigos fundadores e outros acionistas. A estrutura da empresa dos herdeiros foi dividida em direção geral e financeira, (Sr. Eduardo), direção administrativa, (sua irmã), direção comercial (seu primo). Para o Sr. Eduardo, a empresa familiar de seu porte é muito difícil conseguir acomodar todos os herdeiros nas suas atividades. Para acomodar, as pressões de familiares desejosos por cargos importantes dentro da empresa,

só se tem uma alternativa: o crescimento. E, caso não haja entendimento, entre herdeiros, após o crescimento, resta a cisão. Uma cisão, além de dividir a propriedade, separa as diferenças individuais, permite maior participação dos herdeiros nos negócios, mas para Eduardo, nem sempre agrada a todos, alguém sempre sai magoado.

Atualmente, as principais decisões são tomadas em conjunto com os dez sócios/herdeiros, o que parece amenizar prováveis conflitos.

A cisão, segundo Eduardo, trouxe uma acomodação nas pressões da família, viabilizando a participação dos herdeiros dos fundadores falecidos e permitiu-lhes aplicar novas idéias nos negócios, anteriormente bloqueadas pelos antigos dirigentes. Da cisão resultaram duas empresas, sendo que em ambas, o comando foi assumido pelos filhos.

O processo sucessório foi motivado pela cisão. As razões que levaram as empresas a essa forma de troca de comando referem-se à falta de sintonia entre as idéias dos jovens(herdeiros) e a dos velhos e a falta de comunicação. Segundo o Sr. Eduardo, as decisões tomadas na empresa a respeito dos negócios, não atendiam as expectativas dos herdeiros dos fundadores falecidos. Os fundadores dirigentes pararam no tempo, isto é, estacionaram, acomodaram-se, ou ainda pior, não prepararam ninguém para sucedê-los, trazendo assim conflitos internos entre sócios. As decisões eram tomadas de forma muito fechada e não havia consultas às pessoas interessadas nos negócios. Não havia delegação de funções,

centralizando tudo, nem confiança na nova geração que tinha vontade de trabalhar e assumir os negócios. As ações foram transferidas aos herdeiros que ignoravam a real situação da empresa. A responsabilidade dos herdeiros era só de caráter jurídico. Esta situação de estagnação e de centralização dos fundadores, comprometeu a liderança da administração.

Outro aspecto relevado pelo dirigente entrevistado é quanto ao tamanho da empresa, que muitas vezes não podendo acomodar todos os herdeiros desejosos de nela trabalharem, acaba sendo dividida, vendida ou dissolvida. Diz ser a alternativa da venda para quando houver crescimento.

6.7. Empresa Translages

Em 1965, nascia a Translages, desenvolvendo a atividade de transporte coletivo. Mais tarde, agregou os negócios a atividade de comercialização de veículos da marca GM.

Há cerca de seis anos foi criada uma empresa de informática para utilizá-la nos seus negócios, como também, para a venda de serviços às concessionárias da marca.

Há(trinta e cinco)anos, aproximadamente, o atual presidente do conselho de administração, voltava da Universidade, onde cursou agronomia, para trabalhar na fazenda do pai. Após, casou-se com a filha do fundador da empresa, e por motivo de desentendimento com o pai deixou as atividades da fazenda e foi trabalhar fora da cidade.

Mais tarde foi convidado à voltar para a empresa da família, agora, através do seu sogro. Porém, condicionou a assumir o comando executivo da Translages, a criação uma "holding" onde os sócios fundadores seriam seus membros, evitando-se, desta forma, a interferência dos fundadores na execução dos negócios.

Com a criação da "holding" o genro do fundador veio assumir a presidência da Translages e o fundador passou a ser presidente do conselho "holding".

Assim, ocorreu a primeira sucessão. A preparação universitária do sucessor e seu interesse lhe garantiu o cargo.

A segunda sucessão ocorreu há três anos atrás. O neto do fundador convidado pelo pai, veio a exercer a presidência da Translages. O novo presidente, com vinte e sete anos de idade, já trabalhava na empresa, desde os 14(catorze). Cursou a Universidade na área de contabilidade e exerceu até a função de gerente de serviços da empresa, antes de passar para a presidência. O convite para a nova função fez com que o atual dirigente deixasse de lado seu projeto de vida, ou seja, cursar especialização no exterior.

A estrutura da empresa não mudou na segunda sucessão.

O pai do atual dirigente da Translages exerce o cargo de presidente do conselho da "holding", deixado pelo sogro após a morte.

A passagem do comando na segunda geração foi um tanto problemática, pois, não aceitaram o novo dirigente e alguns funcionários mais antigos deixaram a empresa.

Atualmente o presidente do conselho da "holding" está se preparando para programar a passagem daquele comando a um outro sucessor.

6.8. Empresa Mecânica Davi.

Em torno de 1955 o Sr. Davi Spuldaro, fundou, junto com seu sogro, uma oficina de consertos de veículos de carga e tratores. Pioneira em tornearia mecânica de veículos, prestou serviços, fabricou máquinas, construiu carrocerias metálicas e realizou outras atividades importantes que marcaram a história da empresa.

Com o passar dos anos a empresa mudou sua razão social várias vezes para desenvolver novas atividades. A intenção do Sr. Davi era tornar a empresa uma S/A para permitir o ingresso de novos sócios e ampliar ainda mais suas atividades. Isto porém, não foi possível em função de um trágico acidente que sofreu em 1989, vindo a falecer.

O Sr. Davi era conhecido em toda a cidade pela forma com que tratava pessoas e clientes e pelo espírito humorista e batalhador que mantinha. Deixou cinco filhos: um homem e quatro mulheres. Com a morte do pai o filho Eduardo assumiu a direção da empresa e a filha Sandra a gerência financeira.

Os filhos que assumiram já trabalhavam há tempo na empresa. O filho Eduardo já tinha experiência em administração de uma firma, pois era responsável pela empresa de fabricação de

bombas hidráulicas que seu pai havia comprado, com a finalidade de ampliar negócios.

A ausência do pai fez com que a fábrica de bombas fosse vendida, pois, segundo Eduardo, administrar duas empresas, nesta situação, era muito difícil. Nos primeiros meses de afastamento parcial da fábrica de bombas a queda de faturamento foi muito grande, faltava gente de confiança, e segundo Eduardo a queda da receita deu-se em função de desvio do dinheiro.

Eduardo assegura que sua experiência garantiu a continuidade da empresa, apesar de considerar muito difícil assumir uma empresa naquelas circunstâncias porque "o pulo do gato não lhe fora ensinado". Sua irmã, diretora de finanças, e ele responsável pela administração e produção, enfrentaram uma situação difícil no final de 1990, pois com a situação econômica do país, o ramo de atividade da empresa foi atingido. Outro problema que complicava as atividades da empresa era a participação de seu gerente de vendas como sócio de uma empresa concorrente. Na época era difícil substituí-lo, pois a empresa lhe devia comissões sobre vendas realizadas e, para a empresa, só restava o pagamento com um bem, porque empréstimos bancários seriam impraticáveis.

A empresa tem 06(seis) membros como sócios todos herdeiros do Sr. Davi. Embora considere-se preparado, o Sr. Eduardo alega ter enfrentado problemas com os cunhados que tentam interferir nos negócios da empresa. Para ele a falta de experiência dos parentes é razão suficiente para não interferirem na empresa.

O processo sucessório ocorreu em função da morte do pai e, Eduardo o único filho homem, assumiu o comando da empresa.

Apesar do pai ter preparado o filho para no futuro assumir o comando, a empresa parece encontrar-se numa situação financeira desfavorável, pois não consegue pagar o débito ao seu gerente de vendas, nem dispensá-lo, permanecendo assim com um concorrente dentro da empresa.

Os atuais administradores da empresa parecem ainda não ter assimilado o impacto causado pela trágica morte do pai, ocorrido a pouco mais de um ano. Apesar de estarem trabalhando na empresa não parecem preparados para tocar os negócios.

Obs.: Este caso foi elaborado em 1991 e, em fevereiro de 1993 a empresa foi fechada pela justiça em função do não pagamento de ações judiciais aos fornecedores e aos seus empregados.

6.9. Empresa Retifica Pedrinho.

Há trinta e um anos dois funcionários de uma empresa de autopeças se desligaram para juntos fundarem um negócio de retifica de motores. O negócio foi crescente e bem sucedido. O filho de um dos sócios (dirigente), incentivado pelo pai, aos doze anos começou a trabalhar na empresa, em atividades mais simples.

A partir do momento que a participação do filho aumentava nas atividades da empresa, conflitava-se com o sócio de seu pai. Essa situação só foi resolvida com aquisição da parte do

sócio, pelo pai, ficando então a empresa como único proprietário, o Sr. Pedrinho.

Quando o filho completou dezoito anos, seu pai pediu-lhe para expor seu plano de vida. Assim que percebeu o interesse do filho pelo negócio, deu-lhe a incumbência de auxiliar nas atividades da administração transferindo-lhe uma parcela de 10% das ações.

A intenção do pai sempre foi de deixar a empresa a seu filho como herança, sendo que para a filha deixaria outros bens de valor equivalente. Assim, a firma ficaria ao filho como herança e administração.

Aos 60(sessenta) anos de idade o fundador perdeu a esposa e com isso se afastou da empresa deixando a administração da mesma com seu filho, de mesmo nome. Agora destinaria seu tempo com uma fazenda da qual era proprietário.

A saída repentina do dirigente e a condição imposta ao filho, dizendo-lhe: ou você estuda ou toca o negócio, criou um clima de desentendimento geral, pois, segundo Pedrinho Filho: "eu era um jovem cabeludo, como poderia comandar os empregados e resolver problemas com clientes e fornecedores?"

A filha do Sr. Pedrinho casou-se e o marido veio trabalhar na empresa. A entrada do cunhado, segundo Pedrinho Filho, que dirigia a empresa, só veio atrapalhar a administração. As pessoas sem o mínimo conhecimento e experiência no negócio e ainda mais não sendo diretamente ligados a família do fundador, não dão certo.

Em 1985 o Sr. Pedrinho falece, em meio a um conflito familiar entre os irmãos. Com a ausência do pai para intermediar o conflito, a questão foi parar na justiça. Em 1986 a cisão da herança da família ocorreu, através de um acordo judicial tendo o filho ficado com a empresa e a filha recebido outros bens de valor equivalente(fazenda).

O filho continuou a administrar a empresa, sem ajuda do pai ou pessoas experientes, enfrentou muitas dificuldades, mas o conhecimento adquirido na empresa foi o bastante para continuar.

O processo sucessório se caracterizou como uma imposição do comando, de pai para filho, na concepção de que transferir a herança é transferir o comando dos negócios. Permanece a responsabilidade do filho mais velho como discípulo, e como aquele que dará seguimento aos objetivos do pai. Segundo Pedrinho Filho, a sucessão já era uma questão definida. Sua experiência e conhecimentos das atividades permitiram dar seqüência aos negócios. A persistência com relação às questões de família também lhe assegurou a sucessão, apesar dos problemas. Assim como seu pai, Pedrinho Filho está pensando em preparar seu filho para a futura sucessão, tentando motivá-lo a participar das atividades da empresa. Desta forma permanece a mesma concepção do pai como uma empresa que passará de pai para filho de geração em geração.

6.10 Empresa Incomaq.

A INCOMAQ foi fundada em 1952 com a finalidade de dar assistência aos madeireiros da região, prestando serviço de consertos em locomóveis. O capital da firma foi formado pelo Sr. Livio Baggio e aproximadamente vinte sócios. Mais tarde a empresa passou a fabricar equipamentos de industrialização da madeira(serra-fitas, serras, etc...). O auge desta atividade foi em 1986. Na época o plano cruzado fez aumentar a demanda nos produtos da empresa de tal forma que se levava 10 meses para atender um pedido de seu principal produto(serra-fitas).

Paralelamente a empresa comercializava ferragens em geral, tinta e outros materiais em sua loja instalada ao lado da indústria. A empresa também é proprietária de uma fazenda que desenvolvia principalmente atividades de pecuária de corte.

Desde os dezesseis anos, João, o filho do Sr. Lívio, trabalhou na empresa. Iniciou como contínuo, passando mais tarde a ser balconista e depois a atividades de escritório. Com o tempo o pai que sempre comandou a empresa, foi percebendo a aptidão do filho para atividades financeiras. Daí então, transferiu-lhe a responsabilidade do setor em 1975. O Sr. Lívio com 65 anos de idade se afastou parcialmente deixando o filho, João, com 23 anos, assumir também grande parte da administração da empresa. Apesar de considerar-se ainda o dirigente, o Sr. Lívio, afastou-se e foi dedicar-se apenas às atividades da fazenda. Em 1977 o Sr. Lívio veio a falecer, deixando a administração da empresa com seu filho. Já no

decorrer da administração do Sr. Lívio ocorreram modificações na composição acionária da empresa.

Com a sua morte ocorreram novas modificações nas ações, sendo divididas entre os herdeiros: João ficou com 6% (seis por cento) previsto na herança. Com o passar do tempo João foi adquirindo parte das ações de acionistas e herdeiros, sendo atualmente a sua família a única proprietária.

Ao assumir a administração financeira da empresa, o Sr. João, resolveu colocar em prática alguns planos. Com o consentimento do pai adquiriu um imóvel ao lado da indústria onde construiu o prédio da administração e a loja de comércio de ferragens. Construiu um prédio na área industrial para transferir a indústria de equipamentos para madeira. Com a morte do pai a transferência não foi possível, dado aos conflitos que surgiram entre os acionistas e herdeiros. Sr. João vendeu as edificações da área industrial e teve que usar de suas disponibilidades financeiras para comprar aproximadamente 40% das ações de alguns herdeiros e acionistas, permanecendo com aquisição de ações até 1990.

Durante esse período também enfrentou o desenlace de seu casamento com dois filhos, dividindo pela metade sua herança.

A empresa ficou numa situação não muito favorável, pois perdeu seus planos de expansão. Atualmente a empresa realiza conserto de equipamentos de industrialização de madeira, atua com a loja de ferragens, desativando praticamente a indústria (motivada pela multa que lhe foi imposta pelo Ministério do Trabalho pela ausência de dispositivos para

controlar a insalubridade, como também pela própria situação do mercado de produtos desta natureza, conseqüência dos últimos planos econômicos do governo federal). Segundo o Sr. João a empresa pretende instalar um comércio de material de construção aqui e na região do litoral catarinense.

Para o Sr. João os fatores que o levaram a assumir a presidência da empresa foram: interesse pela atividade, tendo um envolvimento muito grande com sabor de desafio; preparação e abertura do pai permitindo adquirir a experiência necessária e contínua. (Para ele a pessoa precisa ter uma visão sobre a atividade e isso não se adquire de uma hora para outra).

A sucessão no comando se caracterizou como uma sucessão interrompida. O filho ficou muito magoado com a morte do pai, não suportava críticas dos cunhados, que alegavam não ter chance de colocar em prática suas idéias. João vendeu sua parte, mas dois anos após foi convocado pela sua mãe para tirar a empresa do fracasso sob gerenciamento dos cunhados.

Segundo João, o processo sucessório é muito difícil de ser conduzido, principalmente quando se tem grande número de sócios e herdeiros, restando, às vezes, a aquisição das ações dos demais sócios para não suportar pressões de pessoas que só querem cobrar desempenho e vivem criticando sem ajudar. A empresa familiar no seu modelo de Cia. Ltda. maioria das empresas brasileiras, o maior acionista dirige a empresa e pouca satisfação dá aos demais.

A centralização demasiada parece ter reflexos negativos, mais tarde, com conseqüentes problemas e conflitos com os

acionistas e ainda mais quando ocorre o desaparecimento do líder.

6.11 Empresa Lages S/A Automóveis

A Lages S/A nasceu da separação da Mercantil Della Rocca Broering, em 1951, para continuar a comercialização de automóveis Volkswagen. A empresa está passando pela terceira geração na sua administração. Iniciou com o avô do atual Diretor Comercial e mais tarde passou para o seu pai que atualmente é o Diretor Presidente mas não exerce a função. Atua muito mais como conselheiro da empresa do que como um presidente. Atualmente se preocupa com afazeres de sua fazenda deixando a empresa por conta de dois filhos (um filho diretor comercial e uma filha gerente de vendas, um genro gerente de serviços).

A empresa é uma S/A onde a família detém 93% das ações, as demais são ações de terceiros. A empresa não distribui dividendos (assim foi constituída na época). A família dominante das ações tem 04 filhos, 01 homem e 03 mulheres. Dos quatro filhos dois exercem funções na empresa.

De acordo com o Diretor Comercial o processo sucessório é demorado, tanto ele quanto seu pai, desde o início, passaram a exercer funções de menor importância dentro da empresa, foram conhecendo melhor as várias atividades até assumirem um cargo de maior importância.

O Diretor Comercial começou a trabalhar desde os dezesseis anos (ainda sem vínculo empregatício), principalmente nas férias escolares, daí passou a ser cobrador, com 21 anos passou a ser vendedor, de vendedor a gerente de vendas e, aos vinte dois anos, com procuração do Diretor Presidente, passou a exercer o cargo de Diretor Comercial.

Para ele o processo sucessório deve ser feito em etapas e o que garante a função do sucedido é a sua capacidade e aptidão para a função de administrar a empresa. Sua convicção é que é impossível, do ponto de vista empresarial, manter todas as pessoas da família dentro da empresa.

A empresa atualmente está com projetos de expansão em outras áreas, porém dependerá muito da situação econômica do país.

A empresa assim estruturada, está em condições de enfrentar qualquer eventualidade ou a própria falta do seu Diretor Presidente.

6.12 Empresa Gugelmin

A família Gugelmin, com nove irmãos, fundou uma empresa de produção e comercialização e exportação de madeira, em 1948.

Em 1974, esta empresa foi desmembrada (cindida). Cada irmão ficou com uma parte dos bens da empresa ou negócios, tais como: empresas de produção de madeira, comércio e exportação, fazendas e outros.

Um dos fundadores ficou com uma empresa madeireira que resultou em geração de recursos para início da construção da agência Fiat, em 1974.

Na gerência desta empresa foi colocado o filho mais velho, dos três homens e de uma mulher que faziam parte da família.

Os demais filhos homens trabalhavam na empresa madeireira, junto com o pai. O filho mais jovem resolveu cursar a Universidade, no regresso, procurou atuar em várias áreas de atividades das empresas.

Em 1983, a empresa sofre uma nova cisão, sai o irmão mais velho do comando e assume o mais novo, atual dirigente. Ele não sabia que iria suceder seu irmão, bem próximo a data. Segundo o dirigente atual, o curso na Universidade e o apoio do pai, lhe conduziu ao comando.

Na cisão saiu o irmão mais velho e a irmã, ficando com o atual dirigente, o pai e seu irmão intermediário.

Seu pai permaneceu como Diretor Geral, mas nunca comparecia na empresa, pois já tinha uma certa idade e não queria se incomodar.

O irmão intermediário continuou as atividades de exploração de madeira, na parte de campo.

O dirigente atual administra a empresa concessionária e a madeireira.

A sucessão não foi definida previamente. Quando o novo dirigente assumiu não teve a confiança dos demais acionistas. Alguns problemas enfrentou, mas sua maior preocupação foi a

cisão, pois a empresa perdeu a chance de crescer, porque os planos que ele tinha traçado foram por água abaixo.

Atualmente está pensando em colocar um profissional para gerenciar a empresa concessionária, mas tem algumas barreiras que precisa vencer, entre elas o fato de admitir a passagem do comando para alguém fora da família.

7 A SUCESSÃO EM PMES FAMILIARES NO MUNICÍPIO DE LAGES - ANÁLISE DOS CASOS

7.1 Identificação do sucessor

O processo sucessório nas PMEs familiares estudadas teve como base a seguinte premissa: "A empresa faz parte da família e a sua continuidade deve ser garantida por seus membros".

O fundador da empresa Alcides Alves, diz: "Eu construí a empresa junto com a mulher e meus filhos e acho que devo continuar com eles". Nos 12 (doze) casos estudados, em 09 (nove) deles, o sucedido transferiu o comando aos filhos em vida, e nos outros 03 (três) a passagem do comando se deu após a morte do fundador, com a aprovação da família.

Outras declarações dadas confirmam esta premissa. O sucessor da empresa Retifica Pedrinho, diz: "Quero dar o mesmo destino que meu pai deu à empresa, deixar para meu filho¹". O sucedido da Turismo Manfredi, argumenta: "Meus filhos são sócios, os netos também porque seus pais são (...) gente de

¹ Com a divisão da herança, o filho homem (Pedrinho) ficou com a empresa e sua irmã, com a fazenda. Depoimento dado pelo sucessor.

fora da família, e, para tocar os negócios, não deu certo (...) se eles se enganarem, roubam de si mesmos(...)os filhos devem ser os mais interessados em administrar a empresa, pois são os donos²".

Baseados no princípio da herança dos filhos no comando dos negócios, os pequenos e médios empresários das empresas familiares estudadas demonstraram, desde cedo, uma certa preocupação com o futuro da empresa e da própria família. Trouxeram os filhos para a empresa e os prepararam para o futuro, de modo que se identificassem naturalmente com as atividades e se mobilizassem para gerenciar o próprio negócio.

Esta fase inicial de integração, contribui para escolha do sucessor, isto é, o processo de sucessão na maioria das PMEs familiares pesquisadas iniciou com o que chamamos de predisposição inicial dos filhos, manifestada pelo exercício de alguma atividade dentro da empresa, mesmo não estando ele direcionado ao futuro comando.

Deduz-se, daí, que o preparo do sucessor não é visualizado concretamente nas empresas estudadas, e que consiste numa decisão de colocar todos os filhos, principalmente os homens, em atividade, desde cedo, ou pelo menos num bom período de tempo que lhes permite aprender algo, como garantia da sobrevivência deles e do negócio.

No quadro nº 1, a seguir, poderá ser observado o grau de participação dos herdeiros diretos e agregados, no desempenho

² Depoimento dado pelo fundador da empresa, onde trabalham os filhos e genros.

das atividades em cada uma das empresas estudadas, isto é, poderá ser constatado quem da família tem o aval para gerenciamento dos negócios, bem como a participação dos homens e das mulheres nas atividades da empresa.

Do quadro nº1, deduz-se:

1 - Quem tem o aval para comandar a empresa?

- 84% os filhos mais velhos
- 08% os filhos mais jovens
- 08% o comando está indefinido (está entre ambos)

2 - Participação dos homens da família na empresa

- 76% dos filhos em função de direção ou supervisão
- 14% dos filhos em outras atividades
- 10% dos filhos não trabalham
- 74% dos genros não estão empregados na empresa
- 26% dos genros exercem função de direção ou supervisão

3 - Participação das mulheres da família na empresa

- 13% das filhas exercem funções de direção/supervisão
- 09% das filhas exercem outras funções
- 77% das filhas não trabalham na empresa
- 03% das noras exercem outras funções na empresa
- 97% das noras não trabalham na empresa

Quadro 1. Participação dos herdeiros nas atividades da empresa

	EMPRESA												TOTAL	(%)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Membros da Família														
Filhos	5	3	5	1	3	4	2	1	1	1	1	2	29	31
Filhas	2	-	2	3	1	3	1	3	1	5	3	-	24	22
Genros	2	-	2	1	1	3	1	3	1	5	3	-	22	22
Noras	5	3	5	-	3	4	1	-	1	1	1	2	26	25
Membros da Família na Direção ou Supervisão														
Filhos	3*	3**	5*	1*	1*	2*	1*	1*	1*	1*	1*	2+	22	76
Filhas	-	-	-	-	-	1	-	1	-	-	1	-	03	13
Genros	-	-	2	-	-	1	1	-	-	2	1	-	07	26
Noras	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Membros em outras atividades na Empresa														
Filhos	-	-	-	-	2	2	-	-	-	-	-	-	04	14
Filhas	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	02	09
Genros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Noras	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	01	04

* Filho mais velho no comando.

** Situação indefinida - os dois decidem

(+) Filho mais Jovem no comando.

Os dados apresentados demonstram que o grau de participação dos herdeiros diretos, isto é, os filhos homens é elevado, e o das filhas é baixo. A participação dos herdeiros indiretos, os genros, é baixo e a das noras é muito baixo.

A maioria dos dirigentes/fundadores das PME's familiares estudadas identificam o sucessor como sendo o filho mais velho disponível na empresa, em cargo menos importante, para num prazo indeterminado, assumir o comando.

7.2 Preparação do sucessor

Na maioria das PME's familiares pesquisadas, os filhos têm ingressado na empresa muito cedo. O mais velho, deles, naturalmente, teve maior tempo na empresa, acumulou maiores conhecimentos e com isso possibilidades de assumir uma gerência ou diretoria, antes que os demais.

A preparação dos sucessores consistiu em dois aspectos:

1) Predominância do conhecimento prático na própria empresa, com a orientação do sucedido e pessoas experientes da empresa ou empresas representadas.

2) Educação formal - realizada pela maioria dos sucessores em um curso superior relacionado à sua função ou área de atividade na empresa.

Em relação ao primeiro item, destacamos que o acompanhamento dos sucessores pelos dirigentes, após a transferência do comando, foi longo, e, às vezes indeterminado. Isto indica que o processo de sucessão não termina com a passagem do comando, e, às vezes, só encerra quando o sucedido morre. Tanto o sucessor não dispensa as orientações do sucedido, como o sucedido não dispensa sua participação nas decisões da empresa, mesmo sendo ela de forma indireta. Todavia, a eficiência do sucessor só se comprova pela capacidade demonstrada em resolver os problemas relativos à família, a propriedade e à administração da empresa, independente da interferência do antecessor.

Os exemplos a seguir comprovam esta situação: O Presidente da Turismo Manfredi, ao estar afastado da função de dirigente máximo da empresa, num período de 02 (dois) anos, foi solicitado, com frequência, a retornar a fim de acompanhar o desenvolvimento dos negócios. Ao se referir às dificuldades dos sucessores, o dirigente geral da empresa, Alcides Alves, manifesta-se: "os meus filhos têm a pretensão de expandir cada vez mais os negócios, porém, quando a situação se torna crítica, se apavoram facilmente, recorrendo ao pai".

Com exceção das empresas Engrenaco e Mecânica Davi, que tiveram o desaparecimento inesperado do fundador, nas demais empresas pesquisadas, os sucessores foram acompanhados, ou ainda estão sendo acompanhados pelo sucedido, por um período indeterminado de tempo.

Em se tratando de educação formal nos casos das PMEs familiares pesquisadas, observamos que os filhos e prováveis sucessores foram incentivados ao desenvolvimento intelectual. Nas 12 (doze) PMEs estudadas sete dos sucessores cursaram nível superior relacionado à área de atividade, embora, dois deles não tenham completado o curso. Os restantes cursaram nível superior em outra área ou segundo grau na área de atuação na empresa.

A preparação do sucessor também depende de fatores como o interesse do sucessor, pelo comando, no relacionamento entre sucessor e sucedido e no papel exercido por ambos no processo da sucessão.

Nas questões relativas ao papel do sucedido e do sucessor e o grau de interesse pelo sucessor e qualidade de relacionamento entre ambos, tivemos as seguintes respostas:

• **Empresa Tortelli (nº1):**

Papel do sucedido:

Iniciador do processo, teve, sempre, preocupação de ver os filhos trabalhando na empresa, participação ativa no processo de sucessão.

Papel do sucessor:

Já administrava a empresa, aceitava e incentivava a sucessão, pois, sempre, teve preocupação com o futuro da empresa.

Grau de interesse do sucessor: Antes e após a sucessão foi alto

Qualidade de relacionamento entre sucedido e sucessor: alta

• **Empresa Alcides Alves (nº2):**

Papel do sucedido: Iniciador do processo, incentivador e orientador.

Papel do sucessor: Aceitou o processo e as sugestões, procurou manter um clima de entendimento entre irmãos.

Grau de interesse do sucessor: Antes e após a sucessão foi alto.

Qualidade de relacionamento entre sucedido e sucessor: alta

• **Empresa Turismo Manfredi (n°3):**

Papel do sucedido: Forte resistência inicial, foi cedendo aos poucos e contribuiu para as orientações estratégicas dos negócios.

Papel do sucessor: Liderou o processo, comportamento negociador e convenceu os irmãos de sua liderança no gerenciamento da empresa, convenceu o fundador sobre a necessidade de melhoria de relacionamento com os agentes do mercado.

Grau de interesse do sucessor: Antes da sucessão foi médio e após a sucessão foi considerado alto.

Qualidade de relacionamento entre sucedido e sucessor: alta

• **Empresa Engrenaco (n°4):** não respondido

• **Empresa Bebidas Coral (n°5):**

Papel do sucedido: Incentivador da sucessão, credor nos negócios da empresa, demonstrava otimismo ao sucessor.

Papel do sucessor: Comportamento otimista e trabalhador, precisão e objetividade nos negócios, não teve receio em nenhuma circunstância e sempre acreditava no que fazia.

Grau de interesse do sucessor: Antes e após a sucessão foi alto.

Qualidade de relacionamento entre sucedido e sucessor: alta

• **Empresa Comercial Araldi (n°6):**

Papel do sucedido: Não incentivou a participação do sucessor. O dirigente anterior ao sucedido (pai do sucessor), antes da morte incentivava a participação do filho.

Papel do sucessor: Aceitou o processo como natural, procurou demonstrar interesse e lutou pelos direitos como herdeiro de seu pai.

Grau de interesse do sucessor: Antes da sucessão foi baixo, após a sucessão foi considerado médio.

Qualidade de relacionamento entre sucedido e sucessor (tio): ruim.

• **Empresa Translages (n°7):**

Papel do sucedido: Incentivador do processo, articulador entre os demais sócios, permitiu liberdade de atuação, delegou responsabilidades e conselheiro.

Papel do sucessor: Aceitação do processo, postura de abnegação e responsabilidade, relegou projeto de vida pessoal em favor da função de comando de empresa.

Grau de interesse do sucessor: Antes da sucessão foi médio e, após foi considerado alto.

Qualidade de relacionamento entre sucedido e sucessor: alta

• **Empresa Mecânica Davi (n°8):** não respondido

• **Empresa Retifica Pedrinho (n°9):**

Papel do sucedido: Propôs duas alternativas: comandar a empresa ou cursar a universidade. Esquivou-se do processo, não preparou o ambiente e as pessoas envolvidas.

Papel do sucessor: Aceitou o desafio e teve que administrar conflitos com o próprio fundador, funcionários, clientes e a própria família.

Grau de interesse do sucessor: Antes da sucessão foi médio, após foi considerado alto.

Qualidade de relacionamento entre sucedido e sucessor: Média.

• **Empresa Incomaq (n°10):**

Papel do sucedido: Entregou o cargo aos poucos, incentivou a sucessão porque sentiu a capacidade do filho, foi sempre resguardado, não foi divulgada.

Papel do sucessor: Demonstrou interesse e responsabilidade com o trabalho, para merecer a confiança dos sócios e da mãe.

Grau de interesse do sucessor: Antes da sucessão foi médio e, após foi alto.

Qualidade de relacionamento entre sucedido e sucessor: alta

• **Empresa Lages S/A Automóveis (n°11):**

Papel do sucedido: Iniciador e articulador do processo de sucessão, foi conduzida aos poucos.

Papel do sucessor: Aceitou o processo como natural, demonstrando interesse e preparação para o negócio.

Grau de interesse do sucessor: Antes da sucessão foi médio e, após, foi considerado alto.

Qualidade de relacionamento entre sucedido e sucessor: alta

• **Empresa Gugelmin (n°12):**

Papel do sucedido: Transferiu os encargos e responsabilidades e resguardou-se em termos de atuação na sucessão.

Papel do sucessor: Tinha uma expectativa muito grande, procurou conquistar espaço e se informar sobre as atividades, e também procurou corresponder às expectativas dos sócios.

Grau de interesse do sucessor: Antes e depois da sucessão foi alto.

Qualidade de relacionamento entre sucedido e sucessor: média.

Nesta análise evidenciam-se duas situações, em particular, a primeira, a empresa Translages, as respostas do sucedido relativas ao papel a desempenhar e ao papel do sucessor, bem como no que tange à qualidade de relacionamento e interesse demonstrados, confirmam uma postura administrativa de continuidade. Assim, deduz-se: nas empresas cuja postura de aceitação entre sucessor e sucedido foi mantida, ocorreu um processo de sucessão menos traumático.

Na segunda situação, isto é, nas empresas Engrenaco, Com. Araldi, Mecânica Davi e Retifica Pedrinho, onde o sucedido não participou do processo ou criou uma espécie de desafio, a

sucessão foi comprometida por sua ausência. Nas quatro empresas pesquisadas o sucessor teve problemas para comandar a empresa.

O sucessor na Retifica Pedrinho, declarou numa entrevista: "Eu era um jovem "cabeludo", como poderia comandar funcionários da empresa com mais idade e experiência?(...) como atender clientes e fornecedores que queriam tratar de negócios só com meu pai" Em sua resposta sobre o papel exercido na sucessão, de aceitar o desafio, traduziu-se numa instabilidade na administração, na própria família e no relacionamento com fornecedores e clientes.

Nas situações em que o sucedido entendeu a sucessão como algo automático dispensavam-se preocupações maiores com setores da empresa, família, fornecedores e clientes e o sucessor tido como preparado, com conhecimento do trabalho, houve sérios problemas a resolver com comprometimento no desempenho da empresa. (ver no item problemas da sucessão).

Nas PMEs familiares estudadas, o preparo do sucessor parece estar ainda associado a uma fisiologia de trabalho da família que a dirige. Como exemplo citar a empresa Translages, empresa concessionária de veículos. Quando o atual sucessor passou a trabalhar na empresa, ainda como simples funcionário, e recebia assistência técnica em seu veículo era obrigado a pagar, ainda que em valor menor, pelos serviços prestados. Segundo o pai esta prática dava ao seu filho a idéia inicial do que seria o

negócio. "A empresa não poderia de forma alguma privilegiar parentes ou quem quer que seja³".

A filosofia do trabalho como condição para melhoria das condições de vida é vivenciado, na prática, pelos filhos dos pequenos e médios empresários pesquisados, fato comprovado pela participação dos filhos, desde cedo, nas atividades da empresa mesmo em períodos de férias escolares.

Se a empresa, no entanto, (caso das empresas nº7, 11 e 12) é uma das PMEs familiares concessionárias/representantes de veículos automotores, cuja montadora desenvolve orientações de gerenciamento da empresa e acompanha o representante em termos de desempenho empresarial. No caso do processo sucessório, os sucedidos são alertados para o problema. Os sucessores, geralmente, participam de programas de treinamento e aperfeiçoamento gerencial, além de informações sobre a sucessão. Esta sistemática expõe a empresa ao problema da sucessão e suas implicações, permitindo melhor desenvolvimento do processo.

O preparo do sucessor nas PMEs familiares consiste na orientação prática do dia a dia das empresas, na educação formal que tem permitido um melhor entendimento da administração do negócio, numa filosofia de trabalho e num compromisso entre ambos, sucessor e sucedido, que gere um acompanhamento adequado ao processo de mudança no comando.

³ Depoimento dado pelo sucessor numa entrevista

CHRISTENSEN (1953, p.22), referindo-se ao preparo do sucessor, afirmou:

"A sobrevivência da empresa depende fortemente das habilidades da administração e a forma com que tem sido selecionado e preparado o sucessor para executivo-chefe. É necessário também um aconselhamento contínuo para ajudar o novo executivo ajustar-se ao papel mais abrangente de dirigente geral da companhia". (Tradução do Autor).

7.3 Alternativas de encaminhamento da sucessão

Em onze das PME's estudadas os sucessores trabalhavam na

Quadro 2. Experiência dos sucessores em funções anteriores

EMPRESA	EXPERIÊNCIA E EM FUNÇÕES ANTERIORES
01	Serviços diversos, balconista, serviços administrativos, gerente administrativo, diretor geral.
02	1° - serviços diversos e administrativos, diretor financeiro. 2° - Serviços diversos, balconista, chefe de vendas, diretor comercial
03	Auxiliar de escritório, contador, diretor financeiro, diretor geral.
04	Atividades gerais sem vínculo empregatício, atividades diversas em todos os setores (08 meses), diretor presidente.
05	Serviços burocráticos, balconista, chefe de escritório, diretor geral.
06	Serviços burocráticos, balconista, chefe de escritório, diretor administrativo.
07	Serviços diversos, chefe de serviços de assistência técnica, gerente administrativo, diretor presidente.
08	Aux. de escritório, gerente de produção da filial, diretor administrativo da matriz.
09	Ajudante, gerente de serviços, diretor presidente.
10	Cobrador, auxiliar de escritório, balconista, subgerente de loja, subgerente financeiro, gerente geral.
11	Cobrador, vendedor, gerente de vendas, diretor geral.
12	Trabalhou em vários setores internos da indústria madeireira, chefe de pátio e de transporte e em todas as atividades da empresa da concessionária de veículos, diretor geral.

empresa, desde cedo. O tempo de atividade exercida na empresa varia entre 05 a 10 anos antes de assumirem o comando. Com exceção da empresa Engrenaco, cujo herdeiro assumiu após oito meses de preparação interna, os demais sucessores passaram por vários cargos, como mostra o Quadro 2.

Nas PMEs familiares estudadas encontram-se as seguintes causas principais que estão associadas à mudança no comando, como mostra o Quadro 3.

Quadro 3. Causas principais da mudança do comando

EMPRESA (N°)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
CAUSAS													
Morte do pai				X		X		X					03
Morte do fundador									X				01
Saída do executivo												X	01
Aposentadoria do pai/fundador	X	X			X					X	X	X	06
Transferência geral da Adm.	X		X		X		X		X				05
Transferência parcial da Adm.		X								X	X		03
Partilha da herança (judicial)									X				01
Cisão						X				X		X	03
Divisões ou repasse de ações	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X		10
Dedicação a outros negócios							X		X				02

Nos dados acima pode-se observar a predominância da causa aposentadoria do pai/fundador associada a divisões ou repasse de ações. Isoladamente a causa maior é a divisão das ações, isto é, na mudança do comando da maioria das PMEs familiares, modifica-se a posição acionária dos sócios herdeiros.

Assim, as PMEs familiares, na sua maioria, utilizam-se como alternativa, para encaminhando na sucessão, da experiência em algumas funções dentro da empresa, ou indentificadas pelo

candidato, como parte da preparação, e na aposentadoria do pai/fundador transfere-se parte das ações.

A experiência de uma pessoa para o cargo de dirigente de uma empresa, limitada a uma determinada área, não é suficiente para torná-lo capaz ao exercício na nova função, isto é:

"A função e o título de presidente é freqüentemente dado à pessoa, principalmente com base em seus longos serviços com vendas ou gerente de produção, mas isto não significa que ele tenha habilidade administrativa e ponto de vista para lidar com a nova tarefa eficientemente.

CHRISTENSEN (1953, p.41-2, Trad. do Autor)

A exemplo do que ocorreu na Mecânica Davi (nº8), o sucessor reconhece suas deficiências administrativa dizendo: "Eu aprendi muito com meu pai, mas não me foi ensinado o 'pulo do gato'". Na Retifica Pedrinho (nº9), sentindo-se distanciado da liderança que deveria exercer sobre as pessoas na empresa, o sucessor diz: "Eu era um jovem 'cabeludo', como poderia comandar? (...) Na Engrenaco(nº4), o sucessor contraria seu próprio desejo e demonstra suas deficiências, quando diz: "Eu não queria ser sucessor de imediato, queria me preparar, queria terminar meus estudos".

A participação acionária nas empresas teve como objetivo motivar os sucessores, dando um sentido de gerenciamento do negócio que também é seu. Neste sentido CHRISTENSEN (1953), afirma:

"(...) nas pequenas companhias, entretanto, o dirigente utiliza um arranjo societário para assegurar, entre outros benefícios, melhor provisão adequada para a sucessão na administração". (p. 76, Trad. do Autor)

Nesse ponto o autor considera que quando a administração de uma PME contrata um executivo para o exercício do comando, a fim de dar continuidade à empresa, na falta de um sucessor preparado, além da remuneração, vende-lhe ações em condições de pagamento ou transfere-lhe parte delas, como alternativa para unir a capacidade administrativa ao conhecimento técnico.

Embora a maioria das PMEs use a experiência do filho do fundador em algumas funções na empresa, como parte da preparação culminada com a transferência de ações, o caso da empresa Translages (nº7) criou uma estrutura diferenciada, ou seja, uma "holding" (controladora) para reunir os acionistas dos negócios da família.

Retomando o caso da referida empresa, temos o seguinte: Há doze anos, por exigência do filho mais velho de um dos sócios das empresas da família, (que tinha dirigido alguns negócios da família, após cursar a universidade, mas por desentendimento com o pai retirou-se) para voltar ao comando da principal empresa, propôs a criação de uma "holding" onde atuariam os sócios/fundadores, sem interferência direta sobre a área executiva da principal empresa. De acordo com a sua manifestação, a forma anterior de administrar, em que os sócios principais interferiam diretamente na área executiva da empresa, tinha prejudicado os negócios.

Assim, ocorreu a primeira sucessão. O dirigente anterior foi elevado a presidente do conselho da holding e seu filho assumiu a presidência da principal empresa.

A segunda sucessão ocorreu há três anos. Após ter passado por algumas funções na empresa e cursando a universidade, o neto do presidente da "holding" foi convidado pelo pai a sucedê-lo. Assim, ao assumir a empresa principal seu pai ficou na presidência no conselho da Holding, função que acumulava com a anterior, desde a morte do antigo presidente. Embora parte das ações de seu pai fossem repassadas ao filho no comando, não houve uma divisão entre herdeiros.

7.4 Importância da sucessão para os dirigentes

Entre as doze PMEs pesquisadas em onze delas os filhos iniciam a trabalhar desde cedo e em alguns dos casos começam sem uma função definida. Na maioria delas os filhos mais velhos assumem o comando. A preparação dos sucessores parece justificar dois aspectos: o primeiro é a continuidade e a sobrevivência da empresa, o segundo é a própria sobrevivência, isto é, a sobrevivência dos futuros herdeiros.

Explicitamente manifesta ou não, a preocupação dos pequenos e médios empresários demonstra-se pelo que foi na sucessão em suas empresas, isto é, alguns deles passam até a liderar o processo, enquanto outros, mais resistentes, aceitam-no como necessário. O quadro 3 apresenta as informações.

A fim de acentuar a importância dada pelos dirigentes ao processo sucessório, relatamos parcialmente algumas entrevistas realizadas com pequenos e médios empresários.

Do sucedido da empresa Translages (nº7):

"(...) e nós estamos agora, mais do que esta transferência de cargo, não é que preocupa agora o sentido de transferência, mas como este pequeno grupo vai subsistir a mudança das gerações, que no fundo reflete na existência da própria empresa, onde se está processando uma transmissão efetiva de cargo, de um presidente ceder o lugar para um presidente mais jovem. Agora, se no decorrer do tempo vamos conseguir manter esta estrutura armada, montada, é a grande pergunta (...) o grupo já é grande (de herdeiros).

"Quer dizer", quem vai sentar na mesa desse conselho, amanhã ou depois, substituindo os três irmãos? E é a pergunta que se faz: qual é o caminho correto para deixar para eles (herdeiros)? Vão transferir um lote de ações? Enfim, as perguntas são inúmeras... Quer dizer ainda temos que caminhar um bom caminho para ver se vamos conseguir fazer a terceira geração em vida. Isto é uma incógnita, muito grande, e não é fácil, porque uma coisa é o sócio dentro da empresa. Aquela figura do acionista que compra ação, por exemplo de uma grande empresa é uma coisa. Mas a figura do acionista numa pequena empresa é diferente. Quer queira, quer não queira, existem dentro da empresa as mordomias, existem e é inerente ao processo. Aqui eu tenho atividades e tenho um automóvel e administro uma empresa, o que está fora não tem, aí vem cá? (referindo-se ao de fora) porque eu não tenho? Eu tenho a mesma participação acionária, por que eu sou diferente? Este tipo de questionamento, estou citando um exemplo, que faz a cabeça das pessoas (...) então, isto preocupa como nós vamos fazer a

sucessão do conselho, que mais dias ou menos dias, talvez naquele tempo normal que a pessoa chegar aos 60 ou 70 anos, daí já não tenha condições físicas de trabalho e vai transmitir a um terceiro".

Do sucessor da empresa Engrenaco (nº4):

"(...) Eu não queria ser sucessor de imediato, queria me preparar, queria terminar meus estudos e fui impedido devido à sociedade que meu pai criou e isto dificultou a transição da empresa e os reflexos também que vieram a posterior, criar. Uma equipe formada por ele, com outro pensamento, com idéias dele, da época. As pessoas tinham formação cultural inferior a dele e isto veio criar um clima mais hostil (...) Para dirigir a empresa um dia, tem que começar como contínuo na empresa, é uma realidade para poder valorizar tudo, saber o que está fazendo e saber mandar".

Do sucedido da empresa Alcides Alves (nº2):

"(...) Esse é um processo de transferência de pai para filho, demorado(...) é muito difícil conseguir manter a transferência total para os filhos, mas, com o tempo a gente consegue (...) depende muito do amadurecimento (...) Porém, acredito que quando a empresa passa à terceira geração, dificilmente ela continua".

Do sucedido da empresa Gugelmin(nº12):

"(...) Este fator sucessório está nos preocupando muito, porque hoje aqui na empresa nós já temos necessidade de ter uma pessoa sendo preparada para tocar a empresa. Ou num processo

familiar ou num processo profissional, nós estamos começando a nos preocupar em colocar alguém no processo profissional uma pessoa, sem vínculo familiar, para tocar isto aqui. Mas aí se esbarra numa outra situação, nós até hoje nunca demos a direção de nossas empresas a alguém, sempre fomos nós que tocamos. Isto é uma barreira que nós temos que superar dentro de nós mesmos. Vejo isto até com bastante dificuldade porque Lages não oferece profissionais que a gente conheça de imediato e que possa ocupar um cargo dentro da empresa. Que ocupe cargo de confiança e que toque a empresa como se fosse dono (...) Existem pessoas que a gente conhece, mas, estão estabelecidas, estão bem empregados, tem seu bom salário e não vão trocar os negócios". (refere-se aos filhos e sobrinhos com pouca idade)

Na análise dos depoimentos sobre a importância da sucessão nas PMEs familiares, percebe-se a ênfase dada pelos dirigentes na passagem das futuras gerações pela empresa. Entretanto, em alguns momentos expressam a preocupação em deixar o poder, em orientar os destinos da empresa e, ainda, esbarram na questão da confiança nos futuros sucessores e na possibilidade de alternativas de sucessão com pessoas fora da família.

7.5 Sucessão é um problema para os dirigentes?

Os dirigentes das PMEs familiares que não consideram a sucessão um problema da administração, acrescido da necessidade de elaboração de um plano para a escolha do futuro dirigente, podem tê-lo feito, em princípio, por não reconhecerem a

importância da sucessão; em segundo lugar, por não terem vivenciado uma sucessão no comando de sua empresa.

Os dirigentes das PME's familiares estudadas, em relatos sobre situações vividas manifestam, em entrevistas, grandes preocupações sobre a sucessão: incluindo dúvidas e incertezas do processo sucessório e inseguranças próprias quanto às medidas futuras a serem tomadas, como segue:

Da empresa Translages (n°7):

"(...) Quem é que vai sentar nessa mesa desse conselho amanhã ou depois? (...)Qual é o caminho correto para deixar para eles? (...) amanhã ou depois eu acabo transferindo todo este comando e alguém vai assumir esta posição de gerente da "holding"(...) Eu diria que existe a preocupação, como se faz?(...)é uma questão ainda muito empírica até, entende? "

Da empresa Gugelmin (n°12):

"(...) Este fator sucessório está nos preocupando muito. Nós estamos começando a nos preocupar em colocar alguém no processo profissional. (...)nós não temos ninguém da família que esteja preparado para tocar os negócios."(*)

Da empresa Alcides Alves (n°2):

"(...) é muito difícil a gente conseguir manter a transferência total para os filhos, mas com o tempo consegue."(*)

Da empresa Engrenaco (n°4):

"(...) Eu não queria ser o sucessor de imediato; eu queria me preparar, eu queria terminar meus estudos e fui impedido

devido à sociedade que meu pai criou e isto dificultou a transição da empresa e os reflexos também que vieram a criar".(*)

As preocupações são manifestadas mas as ações nem sempre adotadas. O exemplo da empresa Gugelmin, a entrevista foi realizada no ano de 1991, e até o presente momento a preparação do sucessor ainda não foi iniciada. A razão disto encontra-se na própria entrevista dada pelo dirigente: "(...) nós até hoje nunca demos a direção de nossas empresa a alguém, (...) isto é uma barreira que nós temos que superar".

Conforme diz CHRISTENSEN (1953, p. 53)

"(...) mesmo em pequenas companhias onde o problema de desenvolvimento do sucessor na administração é reconhecido, barreiras para uma ação efetiva permanecem". (Trad. do Autor)

Percebe-se a complexidade da sucessão na empresa familiar quando envolve a pessoa do dirigente (seu poder) e sua família na definição de um plano adequado que permita a transição.

Colocando em jogo suas próprias idéias e convicções o dirigente, muitas vezes, terá que encarar conflitos entre familiares ou relegará para o futuro, deixando que a escolha do sucessor seja resolvida pelos sócios/herdeiros, como é o caso da empresa Tortelli, onde o dirigente se manifesta: "(...) o que vocês (herdeiros) decidirem eu aceito", ou o exemplo da empresa Retifica Predrinho, em que o dirigente basicamente

* Transcrição textual do relato do entrevistado

resolveu, dizendo ao filho: "(...)ou você estuda ou você toca a empresa", ou com mais preocupação, o exemplo da Translages: convidou o filho a sucedê-lo na empresa principal, considerando sua experiência e condicionando a sucessão à aceitação dos objetivos e políticas da empresa.

Na realidade, a leitura desses fatos pode ser ainda incrementada com as respostas obtidas no questionário, em resposta à pergunta:

Quadro 4. Problemas enfrentados pelos dirigentes na sucessão

EMPRESA	PROBLEMAS
01	Difícil negociação da sucessão entre os herdeiros
02	É muito problemática. Hoje não deixaria mais os filhos me sucederem, dividiria o negócio entre eles.
03	Tivemos conflitos iniciais entre pessoas da família. Nos precipitamos em negócios sem a devida experiência e tivemos erros na tomada de decisão.
04	A sucessão causou a saída de vários sócios, criou um ambiente de hostilidade num período em torno de 01 ano. A empresa desfez-se dos recursos financeiros para pagar os sócios e isto refletiu no equilíbrio do negócio no futuro.
05	Divergência com o irmão que saiu da empresa. Os filhos dele que lá trabalhavam não aceitavam ordens do tio.
06	A cisão da empresa foi a razão da divergência dos herdeiros (sobrinhos) com os tios. Inimizade entre os parentes.
07	Gerou um clima de insegurança e intranquilidade entre funcionários mais antigos e de confiança, que simplesmente não aceitaram o novo dirigente e saíram da empresa.
08	A sucessão ocorreu com a morte do pai, a partir daí os desentendimentos entre os familiares foram muitos. A liderança da empresa foi abalada.
09	Divergências com o sócio minoritário, o meu pai (fundador), e com os membros da família, com empregados mais antigos e clientes. A divisão da herança foi realizada via judicial (em acordo judicial)
10	Saída do sucessor por problemas com os demais sócios e desgostoso com a morte do pai. Incapacidade dos cunhados em gerenciarem a empresa e retomada pelo sucessor a pedido da mãe. Adquiriu as ações dos outros acionistas. Fechou a fábrica. Problemas gerados com a administração dos cunhados permanecem até hoje. (Ações trabalhistas).
11	Não houve problemas
12	Dificuldade de aceitação dos sócios, não acreditavam na capacidade de um filho mais novo.

Quais os problemas ocorridos na sucessão, e que estão citados no Quadro 04.

Se alguns entrevistados tiveram a sucessão como um problema, outros, nem tanto. A constatação confirma o descoberto no trabalho de Christensen:

"Muitos dirigentes entrevistados não mencionam a sucessão como o problema de maior preocupação. Em suas ações muitos dão ao assunto pouca ou nenhuma atenção". (CHRISTENSEN, 1953, p. 39, Trad. do Autor)

A exemplo da empresa Lages S/A Automóveis o sucessor não teve problemas com a sucessão. Se analisarmos a lista de herdeiros vamos verificar que o sucessor é o único filho homem e divide a herança com mais três irmãs, das quais uma exerce a função de gerente de vendas e um cunhado exerce a função de gerente de serviços.

Percebe-se que quanto menor o número de sócios/herdeiros disponíveis para o comando, minimizam-se os problemas de transição. Ao contrário, um número maior de sócios/herdeiros, gera problemas tais como os que afetam a Comercial Araldi, Incomaq e Gugelmin. Nestas empresas a cisão foi alternativa para resolver o conflito familiar na administração, mas, não necessariamente resolver a questão de poder entre sócios/herdeiros cindidos. Esta é o tipo de cisão que ocorreu nas empresas familiares da primeira ou segunda geração em que permanece na empresa cindida um grupo de sócios/herdeiros, mas o problema continua. (talvez de menor vulto).

O dirigente da Comercial Araldi declara numa entrevista alguns anos após a divisão da empresa:

"É impossível colocar na empresa todos os sócios/herdeiros do negócio para exercerem cargos importantes. Não tem espaço. A saída é a empresa crescer, permitindo a diversificação das atividades e assim cindir novamente para atender as expectativas dos sócios/herdeiros. Assim, cada um dirige seu negócio e os problemas são menores".

7.6 Negociação da sucessão e da herança entre os herdeiros

Os sócios/herdeiros das PMEs familiares estudadas apresentam dificuldades ao negociarem a sucessão, porque ela é entendida como a divisão da propriedade (ações e bens da empresa) e do poder, concomitantemente.

Nas PMEs familiares estudadas a divisão das ações aconteceu na iminência da sucessão do cargo principal ou cargos mais importantes da empresa. Assim, o dirigente passa a ser o executivo e o proprietário do negócio.

Revendo as informações do Quadro 3, percebemos que em todas as PMEs houve modificação nas ações da empresa, quando ocorreu a sucessão: 02(duas) cisões ou desmembramento de empresas e 10(dez) redistribuições de ações. Esta prática tem demonstrado que com a doação de ações, em vida, e com a distribuição dos direitos de cada sócio/herdeiro, o fundador tenta preservar a integridade das relações.

Entretanto, a cisão já não é mais uma demonstração de equilíbrio nas relações entre herdeiros, ela é sim realizada por dificuldade da negociação. O equilíbrio das relações entre os sócios já foi afetado e, portanto, o recurso é a divisão ou venda da empresa. Neste ponto, a cisão não preserva a integridade das relações familiares, tampouco a integridade dos negócios.

Lembramos o caso da Comercial Araldi, cuja cisão foi efetivada em função das divergências entre familiares, atingindo também o desenvolvimento da empresa, que resultou na perda de seu potencial de crescimento, pois, com a cisão as reservas foram pulverizadas a cada parte.

Estas repercussões podem se manifestar, muitas vezes, por longo período de tempo, tanto do ponto de vista econômico-financeiro da empresa, que reflete diretamente em seu potencial de crescimento, quanto nas relações familiares. Os sócios acabam fazendo outras exigências à empresa ou recorrendo à justiça por sentirem-se lesados.

Reverendo os problemas ocorridos na sucessão, percebe-se que a maioria deles decorre da dificuldade de negociação entre os sócios/herdeiros, e podem estar vinculados aos interesses econômicos da participação nas atividades de comando da empresa.

A questão parece menos complicada quando a maioria dos herdeiros exerce alguma atividade importante dentro da empresa, porém, se assemelha mais complicada quando sócios/herdeiros,

por qualquer razão, não estão trabalhando nela nem tampouco apresentam uma condição econômico-financeira adequada.

Assim declara o sucedido da empresa Translages:

"(...) Quer queira quer não queira, existe dentro da empresa as mordomias, existem e é inerente ao processo. Aqui eu tenho atividades e tenho um automóvel, administro uma empresa, o que está fora não tem, aí vem cá? (referindo-se ao de fora) Por que eu não tenho? Eu tenho a mesma participação acionária? Por que eu sou diferente? Este tipo de questionamento, eu estou citando um exemplo, que faz a cabeça das pessoas"(...)

Este depoimento configura a insatisfação de sócios/herdeiros de PMEs familiares que por herança ou aquisição são proprietários de parte da empresa, no entanto, pouco ou nenhum retorno recebem de seu capital investido. Este fato se explica, primeiro, porque a maioria das PMEs familiares trabalha com o mínimo possível de controle legal de seus negócios, exatamente para fugir da tributação ou das exigências legais. Segundo, porque a distribuição de dividendos é uma raridade. Por exemplo, a empresa Lages S/A, não distribui dividendos, desde quando foi constituída. Em que pese o engajamento de um sócio no negócio, pergunta-se: qual a motivação do indivíduo em ser sócio de uma empresa que não oferece retorno ao capital investido? E ainda mais, a quem interessa as ações de empresas que não distribuem dividendo?

Pessoas relacionadas às PMEs familiares informam que a prática de não distribuir dividendos é decorrente de interesses de alguns dos dirigentes. É uma maneira de fazer com os sócios

que não exercem uma função dentro de empresa (neste caso exercerem uma função dentro da empresa já é considerado um resultado econômico de seu capital) vendam as ações a qualquer preço, preferencialmente aos que já detém a maioria.

Estes são alguns dos exemplos de política de gestão empregado nas PMEs familiares. Como negociar nas empresas em que os próprios dirigentes (sendo eles sócios) vivem em um clima de desconfiança? O resultado parece não ter outro fim a não ser os interesses imediatos de cada sócio, onde as empresas "passam" por freqüentes dificuldades financeiras e seus sócios (principalmente dirigentes), nem tanto.

A confiança representa um fator decisivo na negociação, como também no exercício de qualquer função na administração da empresa, ou seja, ele se sobrepõe à competência ou a outros requisitos da racionalidade administrativa.

Para comprovar esta situação, vamos rever o caso da Engrenaco: por ocasião da transição do comando, dois sócios minoritários que exerciam função de confiança, fizeram um acordo com o provável diretor presidente, de aumentar de 6% para 10% a participação nas ações da empresa. Com isso fariam um esforço conjunto para, além de orientar o presidente, ainda inexperiente, conduzirem a bom êxito a administração da empresa. Este acordo foi aceito pelo presidente, no momento, porém, mais tarde foi excluído das coisas que devem ser consideradas mais importantes, resultando na saída dos dois diretores e no conseqüente desequilíbrio na administração da empresa.

Lembremos a cisão da Comercial Araldi, a questão da Engrenaco, da Retifica Pedrinho, cuja solução encontrada foi via judicial, ou da Mecânica Davi, que por conflitos familiares e uma deficiente administração levaram a empresa à falência. Na Gugelmin, a cisão da empresa, somada aos desentendimentos familiares, ocasionou a perda do potencial de crescimento.

A empresa Tortelli resolveu a questão com a negociação entre herdeiros, convém lembrar parte do caso: a empresa de um só fundador, desligada de outra empresa, em 1975, provou ser eficiente e render bons resultados. A família tem 07 (sete) filhos dos quais, 05 (cinco) homens e 02 (duas) mulheres. Mais tarde, os dois filhos mais velhos casaram e com a necessidade de obter uma renda familiar, abriram um negócio de mangueiras e correias, ajudados pelo pai. Os três filhos mais jovens e a filha mais velha, trabalhavam na empresa do pai, desde cedo. O mais velho desse segundo grupo de três, pretendia definir sua autonomia; recorreu ao apoio do pai. O pai, preocupado com a situação econômica dos filhos e com o futuro da empresa, em relação a sua idade, decidiu deixar a empresa, propondo a negociação da empresa e dos bens da família. Na terceira reunião, sem a participação do fundador, resolveram o seguinte: Os dois filhos mais velhos, ficariam com a empresa que eles criaram com a ajuda do pai e mais alguns bens. As filhas receberiam bens imóveis da empresa. Os três filhos mais jovens, ficaram com os negócios do pai, abriram mais uma empresa, totalizando três interligadas societariamente, cabendo a cada

um deles, a gerência de uma empresa e ao mais velho, o comando geral, (além da gerência de uma delas).

O pai ficou no direito de usufruto do prédio onde mora e que aluga para o negócio que era seu, cuja renda lhe confere recursos suficientes para a sua subsistência. A empresa tem continuado como antes. Evidentemente que alguns recursos financeiros da empresa foram utilizados para compensações de herança entre sócios/herdeiros.

A empresa parece bem sucedida, do ponto de vista da família, pois satisfaz os anseios e expectativas dos sócios/herdeiros, em escolher individualizada ou coletivamente as opções nos negócios ou nos bens da família.

Negociar uma solução adequada para a sucessão, só é possível, portanto, quando há um nível elevado de confiança entre o dirigente ou o futuro dirigente e os sócios/herdeiros. Caso contrário, os interesses particulares predominam em relação aos objetivos da empresa, no processo da negociação da sucessão.

7.7 Função do sucedido

A idade do sucedido quando promoviam a sucessão, no comando das PMEs familiares, variou entre 48 a 69 anos.

Porém, a idade em que eles efetivamente deixam a função é maior, isto é, na maioria das PMEs estudadas, os dirigentes, em sucessão, continuam exercendo parcialmente o comando geral ou

se preocupando com outros negócios da família, menos desgastantes.

Nas seguintes PMEs familiares os dirigentes exerciam funções internas, quando ocorreu a sucessão: Tortelli, Alcides Alves, Manfredi, Translages, Retifica Pedrinho, Incomaq e Lages S/A e Gugelmin. Em três delas, ou seja, na Engrenaco, Com. Araldi e Mecânica Davi, os dirigentes morreram antes da sucessão. Em apenas uma delas, o dirigente se afastou definitivamente.

7.8 Estrutura da empresa após a sucessão

Nos casos estudados, nas PMEs familiares, a estrutura da empresa tem se modificado em função de dois aspectos: o crescimento e a sucessão.

Nas PMEs familiares que apresentam um certo crescimento, muda-se a estrutura à medida que novos negócios vão sendo instalados ou ampliados e, por sua vez, permite a entrada de sócios/herdeiros no negócio, nas atividades da empresa, por interesse ou necessidade dos sócios/herdeiros, como também, pela influência da família. O crescimento da empresa parece garantir ao sócio/herdeiro, um lugar para sobrevivência (lugar, normalmente reservado para herdeiros do sexo masculino).

Na sucessão das empresas em crescimento, predomina como substituto do dirigente, o filho mais velho e os demais, normalmente, se distribuem nas funções intermediárias.

A fim de ilustrar as situações ocorridas, vejamos os casos de sucessão das PMEs, que se destacam: A empresa Tortelli cresceu relativamente, e os sócios herdeiros, na sucessão, ocuparam as seguintes áreas de atuação: Direção geral das empresas interligadas societariamente, gerência da empresa de autopeças, gerência da empresa de informática e gerência das empresas de máquinas e motores. Antes da sucessão, a empresa tinha o comando geral sem as gerências. A outra empresa da família, separada da anterior ficou sob comando dos irmãos mais velhos, cada um com uma área de administração, (administração e finanças e comercialização).

Na empresa Alcides Alves, (nº2), o crescimento também foi significativo, e criou-se uma área de comercialização, uma área de finanças e uma área industrial, assumidas por cada um dos sócios/herdeiros. Ainda sem definição do comando geral.

Na Turismo Manfredi, (nº3), o crescimento foi significativo, iniciou com uma frota de 03 (três) veículos e em 1992, girava em torno de 70. Criou-se uma área de administração e finanças, uma área de comercialização e transporte, uma área de manutenção de veículos e várias outras agências fora e dentro do Estado para atender a ampliação das atividades. E cada área destas é gerenciada pelos sócios/herdeiros. A administração geral, com alguma influência do seu fundador, está sob o comando da área administrativa financeira.

A empresa Engrenaco, (nº4), com a sucessão remodelou-se completamente. As ações dos antigos sócios da empresa foram compradas pelo novo dirigente. De duas empresas existentes

passou a cinco. Em cada empresa uma gerência, contratada externamente e a direção geral assumida pelo filho, (único filho) do antigo fundador com uma dose relativa de influência materna.

Na Bebidas Coral, (n°5), praticamente não houve alteração; a estrutura manteve-se na forma anterior com diretor geral e duas áreas de supervisão.

Na Comercial Araldi, (n°6), ocorreu a cisão, e, apesar do tamanho reduzido, manteve os mesmos cargos existentes na empresa anterior. Seu dirigente manifestou-se: Já não há mais necessidade de tantos cargos dentro da empresa que não comporta tanta atividade, quanto antes. No entanto, foram mantidas para garantir o mesmo funcionamento anterior. Assim permaneceram as áreas de administração e finanças, contabilidade, comercialização e frota, cada um com seu respectivo sócio/herdeiro.

Na Translages, (n°7), criou-se uma "holding" na primeira sucessão, agregando os sócios/herdeiros dos negócios da família, eliminando a influência direta dos sócios mais importantes na execução das atividades das empresas controladas. Na "holding", há um cargo de diretor-presidente, que era exercido pelo antigo fundador da empresa, mais importante. Esta por sua vez, tem o cargo máximo de diretor presidente e as outras empresas têm cargos de gerência. Com a segunda sucessão, a estrutura foi mantida.

Na Mecânica Davi, (n°8), manteve-se praticamente a mesma estrutura, ficando a direção da empresa com o filho mais velho

e a área de administração e finanças para uma das filhas. O sucessor vendeu a fábrica de bombas hidráulicas, após a morte do pai.

Na Retifica Pedrinho, (nº9), alterou-se o quadro acionário com a sucessão. O sócio minoritário saiu da empresa, ficando a área da oficina sem o gerente. A estrutura foi alterada, o filho homem, como herdeiro, acumulou a direção geral e a gerência da oficina.

Na Incomaq, (nº10), a sucessão resultou numa gerência geral, gerência de comercialização e de fabricação e de vendas. Assim, congregou os interesses dos sócios principais da família com os cargos criados. Na situação anterior, tinha o gerente geral e o subgerente de área.

Na Lages S/A Automóveis, (nº11), a sucessão manteve a mesma estrutura. A necessidade, porém, de colocar pessoas da família em cargos importantes da empresa, resultou na dispensa das pessoas de fora da família. A direção geral da empresa ainda é exercida pró-forma pelo seu fundador, que, raramente aparece na empresa. Quem decide é o seu sucessor, filho mais velho, que exerce o cargo de diretor comercial.

Na empresa Gugelmin, (nº12), estava no comando o filho mais velho quando ocorreu a cisão. Cada sócio mais importante assumiu a gerência de cada empresa. O pai ficou apenas como diretor geral, mas normalmente lá não comparecia. O filho mais novo, além de gerenciar uma das empresas, atualmente, é o dirigente das demais.

Nas PMEs familiares estudadas os cargos mais importantes são exercidos pelos membros da família, e muitos deles foram criados para tal fim, sem, necessariamente, ter-se comprovada tal necessidade.

A estrutura das PMEs familiares estudadas, tendem a se ajustar mais às necessidades econômicas dos membros da família do que propriamente a uma racionalidade empresarial.

Evidentemente, que, o ingresso de um membro da família numa empresa familiar, é recebido com muito mais expectativa do qualquer outra pessoa, pois, segundo BERNHOEFT* , os herdeiros do fundador/dirigente têm que demonstrar a mesma eficiência do fundador porque levam a sua imagem. Portanto, os novos comandantes muitas vezes se sentem na obrigação de assim fazer.

7.9 Indicativos de êxito da sucessão

Nos 12 (doze) casos de sucessão, considerados com base para o nosso estudo, verificamos a seguinte situação de cada empresa, definidas pelo dirigente no quadro 5.

*Palestra proferida em 06/05/93, na Associação Comercial e Industrial de Lages - SC sobre: Sucessão e Profissionalização das Sociedades Familiares - A experiência Brasileira.

Quadro 5. Situação econômico-financeira/mercado das PMEs familiares

EMPRESA	SITUAÇÃO
01	Sólida - mercado muito concorrido
02	Sólida - em expansão
03	Estável - mercado definido
04	Falida
05	Estável - mercado muito concorrido
06	Estável - mercado muito concorrido
07	Sólida - mercado definido
08	Falida
09	Estável - mercado muito concorrido
10	Sólida - mercado muito concorrido
11	Sólida - mercado definido
12	Sólida - mercado definido

O quadro acima apresentado significa também parte das observações do autor, quanto à situação de cada empresa, num período de 03 (três) anos. Isto é, os casos foram descritos, entre 1989 e 1990. A cada dirigente foi solicitada uma avaliação objetiva de seu negócio. Para os casos das empresas Engrenaco e Mecânica Davi, foram feitas confirmações no Fórum da cidade.

Quanto aos indicativos de êxito da sucessão tivemos as seguintes respostas, indicadas no quadro 6.

Quadro 6. Indicativos de êxito na sucessão

INDICATIVOS	EMPRESA											
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
Satisfação da família dirigente	x	x	x		x		x				x	
Satisfação dos sócios da empresa	x	x	x		x	x			x		x	
Satisfação pessoal do sucessor	x						x		x		x	
Crescimento da empresa/negócios	x	x	x		x		x		x	x	x	x
Sobrevivência da empresa					x		x					x

Analisando as respostas sobre os indicativos de êxito dado pelos dirigentes, verifica-se que existe uma predominância da resposta crescimento da empresa ou negócios. Neste item também foram consideradas as respostas que se referiam a melhoria da situação financeira da empresa. Em segundo e terceiro lugar, respectivamente, verificam-se os itens: satisfação dos sócios e a satisfação da família dirigente da empresa.

Entretanto, analisando em termos de respostas conjuntas, identificam-se as seguintes características: satisfação da família dirigente, satisfação dos sócios da empresa e crescimento da empresa/negócio, respondido por 05 (cinco) das empresas.

Considerando as respostas acima, percebe-se, que o êxito da sucessão nas PMEs familiares estudadas, não só se caracteriza pelo crescimento da empresa/negócio, mas também pelo grau de satisfação que o processo tem gerado.

O que se pressupõe é que o êxito da sucessão nas PMEs familiares, não é apenas percebido como um fator de satisfação econômico-financeiro, mas também como forma de equilibrar as relações entre os membros da família, o que pode estar associado aos objetivos, presentes e futuros, definidos pelo fundador quando empreendeu o negócio.

Referindo-se ao item crescimento das PMEs familiares como indicadores de êxito, convém retornar ao caso da empresa Tortelli, em que o próprio sucedido demonstrou resistência a ampliar os negócios da empresa, e, somente a sucessão permitiu crescimento.

Os dados acima demonstram que algumas PMEs familiares dão certa importância à satisfação dos sócios e da família dirigente; a satisfação pode, porém, ser efeito da situação econômico-financeira. A única resposta exclusiva foi dada pela Comercial Araldi, cuja satisfação dos sócios foi o êxito conseguido.

A cisão pode ter sido a única alternativa justificável em termos de possibilidade da continuidade e sobrevivência da empresa e seus sócio, mas tem, normalmente, causado uma dificuldade de crescimento, conforme se manifesta o dirigente da empresa Gugelmin: "Com a cisão os planos de crescimento da empresa foram água abaixo".

As cisões ocorridas nas PMEs estudadas, é o resultado de um deterioração das relações entre sócios/herdeiros da empresa e conseqüentemente das relações familiares.

Desta forma, podemos considerar, mesmo sob os aspectos das cisões ou desmembramentos das empresas, que, com exceção da empresa Engrenaco e da empresa Mecânica Davi, a médio longo prazo, as empresas tiveram relativo êxito. A curto prazo, algumas empresas apresentaram situações problemáticas devido a uma condução inadequada do processo sucessório, porém não chegando a comprometer profundamente o futuro da empresa. Contudo, só num futuro próximo, a sucessão poderá ser melhor avaliada.

7.10 Consequências do processo sucessório mal conduzido

Esta parte do estudo concentra-se nos problemas imediatos e de longo prazo, principalmente, das empresas Engrenaco e Mecânica Davi, decorrentes do processo sucessório.

No desenvolvimento deste tópico, foram considerados os dados dos estudos de caso, dos questionários e entrevistas realizadas.

Nas experiências das PMEs familiares estudadas sobre o problema da sucessão, nossa conclusão mais importante é que a sucessão mal conduzida, provoca inicialmente uma crise de liderança que pode se arrastar por longo tempo, sem solução adequada, principalmente, quando é provocada pela saída ou perda repentina do dirigente.

Esta situação pode ser encontrada no caso Engrenaco, em que a saída repentina do dirigente, causada por uma doença grave, não houve tempo suficiente para o preparo do sucessor. O seu irmão assumiu o comando, mas, após a morte do fundador, deixou o cargo por conflitos entre sócios. O filho do fundador assumiu a direção da empresa, sem o devido preparo. O conflito entre os sócios só terminou 05(cinco) anos depois com a aquisição das ações dos últimos sócios minoritários, pela família do ex-dirigente. Daí em diante, o novo dirigente impôs sua administração. A empresa fez grandes investimentos até 1986. Em 1988, viu-se forçada a pedir concordata, e em 1992 faliu.

Na Mecânica Davi, com a morte do fundador, os sócios/herdeiros queriam atuar também nos negócios, mas houve

restrições, principalmente, por parte do filho mais velho, que tinha substituído o pai. A empresa teve problemas de gerenciamento, não conseguindo pagar os débitos aos fornecedores e salários aos empregados. Em 1993 foi fechada pela justiça.

A crise de liderança provocou, de imediato, os seguintes problemas: Divergências entre funcionários e sucessor, saída de funcionários importantes, rejeição passiva de clientes e fornecedores, perda no controle dos recursos financeiros, aplicação inadequada dos recursos da empresa, influência indevida de sócios externos no comando da empresa, desconfiança acentuada entre sucessor e sócios/herdeiros, declínio da imagem da empresa e conflitos entre membros da família.

A longo prazo, as PMEs familiares mencionadas tiveram os seguintes reflexos: falência da empresa, dificuldades financeiras dos sócios/herdeiros, envolvimento com a justiça, além de outros problemas sociais gerados e problemas financeiros com fornecedores e repercussão negativa no setor e na sociedade.

8 CONCLUSÕES

O dirigente de uma empresa que admite sua substituição em um tempo determinado, preparando um candidato para assumir o comando, não está executando uma tarefa rotineira, está planejando a continuidade e a sobrevivência da empresa.

A perda repentina de um dirigente, principalmente nas PMEs familiares, sem a devida preparação do sucessor, tem provocado o desaparecimento da empresa. No estudo realizado, duas empresas que fazem parte da amostra, a Engrenaco e Mecânica Davi, caracterizaram essa situação.

Em 1980, o Diretor Presidente da Engrenaco, empresa de autopeças, contraiu uma doença grave que o levou à morte um ano depois. Nesse espaço de tempo não conseguiu preparar ninguém para assumir o comando da empresa. Afastado para tratamento de saúde, foi substituído pelo irmão que logo após a morte, deixou o cargo, movido por conflitos internos entre sócios/herdeiros. Oito meses após a morte, o filho do fundador assumiu o comando. Ocorreram divergências sobre o gerenciamento da empresa. A família do ex-dirigente entendia, que, tendo a maioria da

participação acionária, era-lhe garantido o comando da empresa. O sucessor escolhido, no entanto, não tinha respaldo dos demais acionistas, o que provocou o impasse. Em consequência, as ações dos demais sócios foram adquiridas pela família do ex-dirigente, como alternativa da solução do impasse, e a empresa continuou com o negócio fazendo novos investimentos. Mas em 1988, entrou em concordata e veio a falir em 1992. O diretor presidente foi preso por problemas com a justiça (relacionado com a má gestão na empresa).

No caso da Mecânica Davi, o fundador morreu de forma inesperada num acidente de automóvel. O filho que trabalhava numa empresa da família, fora da sede, assumiu o comando mas não tinha noção de administração do negócio. No relato da entrevista ele afirmou: "Eu aprendi muitas coisas com meu pai mas não me foi ensinado o 'pulo do gato'; por isso tive grandes dificuldades do gerenciamento da empresa, principalmente na época da crise econômica". Em fevereiro de 1993 a empresa foi fechada pela justiça em função de ações judiciais não pagas aos fornecedores e aos empregados.

Grandes empresas privadas tendem a planejar a sucessão como uma atividade programada, com etapas de preparação do sucessor, até a saída do dirigente da administração geral da empresa. Esta atividade é tão preocupante para essas empresas que é comum a divulgação, em revistas especializadas, de processos sucessórios concluídos, a fim de informar o mundo dos negócios. É o caso da Rhodia que promoveu um dos seus diretores, abrindo assim a sucessão na empresa (Exame, dez. 1992).

Os dois casos de sucessão das PMEs familiares, acima citados, são exemplos de dezenas de outros casos semelhantes ocorridos no país que não conseguem ultrapassar a segunda geração.

Percebe-se, à luz dos casos e das situações de sucessão ocorridas, que a sucessão é de fundamental importância às PMEs familiares, pois do preparo do sucessor depende a continuidade da administração e a sobrevivência da empresa, garantindo os compromissos individuais da firma e os benefícios trazidos aos empregados, sócios e à sociedade em geral e acima de tudo permite a estabilidade de um importante segmento de nossa economia.

A experiência com o planejamento da sucessão, ocorrido nas PMEs familiares de Lages, tem demonstrado que os dirigentes tomam como base para conduzir a sucessão o princípio da relação entre gerência e propriedade. Portanto, mesmo tendo necessidade de uma administração interina - modalidade identificada no estudo de CHRISTENSEN(1953), para intermediar a sucessão ou conduzir os negócios da empresa até o sucessor estar preparado para o comando - só seria possível com a eliminação de enormes barreiras vinculadas aos aspectos culturais(mitos, valores, tradições).

Os dirigentes das PMEs familiares, ratificam sua visão um tanto limitada sobre o planejamento da sucessão, quando no preparo dos sucessores, privilegiam o conhecimento prático, a capacidade de execução das atividades internas da empresa e secundarizam o nível intelectual de seus futuros sucessores. A

preparação não é definida no tempo. O ato de sucessão tem-se afigurado mais uma situação de necessidade momentânea do que uma definição programada da aposentadoria, ou a saída do dirigente. Embora o dirigente tenha ciência de que irá se aposentar, o preparo do sucessor não tem ocorrido de forma programada, como propõe CHRISTENSEN(1953).

Verifica-se, também, que a participação acionária na empresa, na experiência da maioria das PMEs familiares estudadas, tem ocorrido, entre os sócios/herdeiros, no momento da sucessão. Esta situação só é admitida nos estudos de CHRISTENSEN(1953), quando da contratação de um dirigente geral para intermediar a transição, até que o sucessor esteja preparado.

A participação acionária dos sócios/herdeiros na empresa, tem sido adotada como fator motivador à gerência dos negócios. Esta alternativa, porém, não se configura na estrutura da "holding" - criada como forma de congregar a nível de conselho deliberativo e distanciá-los da gerência executiva.

A condução do processo sucessório nas PMEs familiares é estritamente fechado; portanto, opiniões externas e internas à empresa, conselhos ou consultorias, têm-se revelado de pouca aceitação no fórum familiar. Os dirigentes das PMEs familiares, tratam a sucessão no comando da empresa como um assunto de competência exclusiva da família. O autor tem sido informado de que a maioria das consultas é feita a nível informal, com colegas empresários mais íntimos.

Quanto ao desenvolvimento da administração, ou de seus membros, nas experiências das PMEs familiares estudadas, os

dirigentes fundadores defendem a idéia de ser o desenvolvimento uma necessidade maior sentida pelos possíveis sucessores que já estão na empresa, do que para os fundadores. Verifica-se que dirigentes/fundadores desenvolveram-se muito pouco intelectualmente, por uma questão de opção. Suas vidas foram praticamente dedicada aos negócios, não havendo, portanto, tempo necessário para um processo de desenvolvimento intelectual mais elevado.

Nas PME's familiares estudadas, em que o sucedido agiu como articulador e incentivador do processo e o sucessor, por sua vez, demonstrou interesse, conquistou espaço no meio funcional da empresa, o processo sucessório ocorreu sem traumas, nem rupturas. A alta qualidade do relacionamento entre sucessor e sucedido por ocasião da transição do comando, é aspecto essencial para a estabilidade da empresa.

As PME's familiares estudadas, vivem o processo sucessório dispondo de membros da família proprietária - possíveis sucessores. Deduz-se, que, a vivência do filho mais velho com a empresa, desde cedo, induza-o a uma trajetória mais promissora do que a concorrência de emprego no mercado de trabalho muito mais competitivo e nem sempre compensador. Além disso, considera-se o aspecto da tradição da família na gerência dos negócios.

Uma das PME's familiares tem experimentado uma situação semelhante à da chamada sucessão automática verificada no estudo de Christensen(1953). Neste caso, os reflexos foram enormes conflitos entre sucessor e empregados mais antigos e

mais velhos, família, sócios herdeiros, fundador, fornecedores e clientes, finalizando num processo judicial entre herdeiros. A empresa não desapareceu, mas teve sérios problemas de estabilidade.

Na experiência das PME's familiares, o processo sucessório é definido, num curto espaço de tempo, quando o fundador sai ou se aposenta, culminando com a divisão da herança feita pelo fundador ou com a participação dele, a fim de evitar prováveis dilemas futuros que comprometem a estabilidade da empresa e da família.

Nem sempre é possível manter todos os sócios em funções de comando na empresa; quando tal é desejado, procede-se à cisão (separação de empresas). A cisão é uma alternativa de solução adotada em situações onde não mais existe equilíbrio nas relações entre membros da família. No entanto, poderá a cisão transformar-se num risco potencial para o futuro crescimento e sobrevivência da empresa, e as exigências dos sócios/herdeiros ultrapassarem a capacidade da empresa.

Na maioria das empresas familiares cindidas, onde permanece um número elevado de sócios-herdeiros, o gerenciamento fica a cargo daqueles sócios/herdeiros que já tem conhecimento anterior do negócio, obtidos na empresa que deu origem à cisão.

A divisão de ações ou dos bens da PME familiar têm sido alternativas usadas pelo fundador/sucessor, como forma de amenizar os conflitos de ordem econômica entre os familiares. Quando isto não ocorre, a divisão do poder no gerenciamento dos negócios, na maioria das vezes, gera novos conflitos.

Nas PME's familiares que apresentam algum tipo de crescimento após a sucessão no comando, as experiências vivenciadas são menos problemáticas, ou seja, o crescimento da empresa permite a colocação dos membros da família, quando demonstram interesse ou necessidade. Quando a empresa dispõe de cargos ou posições que atendam a expectativas de seus sócios/herdeiros, a sucessão transcorre sem tantos conflitos.

O crescimento nas PME's familiares estudadas, ocorre em duas situações: sob a liderança do fundador e na ausência dele.

Na primeira situação, o crescimento deve-se à dimensão empreendedora do fundador, auxiliado, muitas vezes, pelos próprios sócios/herdeiros no exercício de cargos intermediários na empresa.

Na segunda situação, o fundador já não mais dispõe de tanta energia e disposição para se envolver com exaustiva problemática dos negócios, permitindo a atuação de um sucessor e se afastando para atuar como observador e conselheiro ou se envolver com tarefas menos desgastantes.

Tanto para Christensen(1953), como para este estudo o crescimento contribui de certa forma para a sucessão, ou seja, o crescimento das PME's familiares obriga os dirigentes a um maior controle dos negócios, à descentralização das atividades a níveis intermediários -setores onde os herdeiros atuam.

O estudo por nós realizado sobre as experiências das PME's familiares que se defrontam com a sucessão no comando com relativo êxito, ou seja, satisfação dos sócios/herdeiros,

crescimento e continuidade dos negócios e a transição da sucessão menos problemática, evidencia:

A) O dirigente considera a sucessão como problema que deve ser resolvido: alguém da família interessado no negócio deve estar sendo preparado para o gerenciamento da empresa (do ponto de vista prático e intelectual), sem necessariamente estar programado com a saída do dirigente;

B) O sucessor é acompanhado pelo sucedido nas atividades de gerenciamento dos negócios até sentir-se seguro na nova função. A sucessão é gradativa;

C) O sucedido inicia e lidera o processo. Toda estrutura da empresa, e relativa parte do ambiente externo, tem informação da possível mudança, com certa antecedência, e com certa participação do sucessor, manifestando seus propósitos e intenções em relação à empresa, funcionários, sócios/herdeiros, fornecedores e clientes;

D) A administração permite a organização de sócios/herdeiros discutirem problemas relacionados à sucessão e ao futuro dos negócios, facilitando a comunicação entre sócios e dirigentes;

E) O fundador, admite, a possibilidade de sócios/herdeiros deixarem o negócio, isto é negociaram as ações

ou parte da empresa com aqueles que por razões intrínsecas não se interessam ou não desejam participar do negócio. A cisão da empresa tem sido uma modalidade utilizada;

F) O fundador, evita, o máximo desmembramento do negócio principal, ou do maior gerador de dividendos; quando for o caso, evita-se o pagamento das ações em dinheiro - os desembolsos de disponibilidades correntes comprometem de imediato, os negócios da empresa;

G) Os dirigentes consideram o crescimento da empresa como alternativa, tanto para facilitar a colocação de sócios/herdeiros interessados em trabalhar na empresa, como uma possível cisão, quando das possibilidade da manutenção de todos os sócios/herdeiros. O crescimento da empresa também minimiza os conflitos relativos ao processo sucessório, além de permitir aos possíveis candidatos à sucessão, uma visão maior da complexidade dos negócios.

Convém salientar que no processo da sucessão, como em ações administrativas das PME's familiares, os dirigentes refletem o modo tradicional de gerenciamento adquirido pela experiência em seus negócios e nem sempre demonstram, ou se convencem, da necessidade da utilização das técnicas administrativas que permitem tratar adequadamente os problemas relativos ao ambiente interno e externo da empresa. O estudo evidencia que o dirigente busca a solução, tardia e erroneamente, isto é, quando a empresa está mal ele contrata assessoria jurídica para

fechá-la. Assim, a sucessão é assunto tratado, no máximo, no foro familiar.

Apesar do interesse do Autor em explorar o referido tema, encontrou-se dificuldades na obtenção de dados mais precisos. Os dados, volume de negócios(Cr\$), faturamento da empresa, e outros quantitativos das PMEs familiares, nem sempre são confiáveis, porque os documentos contábeis distorcem a realidade da empresa, e ainda são de difícil acesso.

As PMEs familiares constituem um campo de estudos relativamente complexo e de extrema importância para a área de administração. Nem todos os aspectos relativos à sucessão estão suficientemente claros nesta investigação, permanecem situações que exigem explicações mais profundas e objetivas.

Sugerimos , portanto, para pesquisas futuras:

- 1) A que nível a personalidade do sucessor contribui para o êxito do processo sucessório?
- 2) Qual o plano de um sucessor antes de assumir o comando da empresa? Seria este projeto a razão do sucesso ou do fracasso?
- 3) Como as PMEs familiares encaram a profissionalização de seus sucessores?
- 4) Por que algumas PMEs familiares do mesmo ramo de atividade cresceram em determinada época e outras, não? Que nível de crescimento pode determinar o êxito do processo sucessório?
- 5) O que levou os dirigentes de uma PME familiar a negarem o comando dos negócios aos filhos/herdeiros? Que

tipo de relacionamento existe entre os membros da família dirigente? Como a empresa pretende encaminhar a sucessão? Qual o procedimento dos filhos herdeiros em relação aos negócios?

- 6) Quanto tempo após a sucessão uma PME familiar pode estar fora dos riscos deste processo e permitir a continuidade e o êxito nos negócios?

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BALDRIDGE, J. V. **Power and conflict in the University** - research in the sociology of complex organizations. California: Stanford University, 1971.
- BARROS, Frederico R. de. **Pequena e média empresa** - um desafio à mudança. Rio de Janeiro: APEC Editora, 1978.
- BASIL, D.& COOK, C. **O empresário diante das transformações sociais**. São Paulo: McGraw - Hill, 1978.
- BERNARDES, Cyro. **Teoria geral das organizações**: os fundamentos da administração integrada. São Paulo: Atlas, 1988.
- BERNHOEFT, R. **Empresa familiar** - sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1989.
- BOSWELL, J. **The rise and decline of small firms**. London: George Alen e Unwin Ltda, 1972.
- CHRISTENSEN, C. R. **Management succession in small and growing enterprises**. Boston: Harvard University, Ph.D. dissertation, 1953.
- CLIFFORD, Donald K. Jr. **O dilema do fundador**: ou muda ou se muda. Rio de Janeiro: INCISA, 1976.
- DAVIS, S. M. Entrepreneurial succession. **Administrative Science Quartely**, v.13, n.3, p.402-406, december 1968.

DONNELLY, R. G. A empresa familiar, (the family business), **Biblioteca Harvard**. São Paulo: Abril-Tec. Ed. Ltda., 1968.

DURAND, J. C. G. Acesso à propriedade, gestão familiar e transição do patrimônio entre pequenos industriais têxteis de São Paulo. In. RATTNER, H. **Pequena empresa. O comportamento empresarial na acumulação e na sobrevivência**. CNPq/Brasiliense, 1985, p.127-40.

FERREIRA, Aurélio B. de Holanda. **Novo dicionário da língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteria, 1977.

GOULDNER, A. W. **Patterns of Industrial Bureaucracy**. Glencoe Ill: Free Press, 1954.

GRUSKY, Oscar. Corporate size bureaucratization and managerial succession. **American Journal of Sociology**. v.67, p.263-9, 1961.

GUEST, Robert H. Managerial succession in complex orgazations. **American Journal of Sociology**, v.68, p.47-56, 1962.

HAGUETTE, T. M. Forta. **Métodos qualitativos na Sociologia**. Petrópolis; Vozes, 1987.

HELMICH, Donald. Executive succession in the corporate organization: A current integration. **Academy of Management Review**, 1977.

HUGRON, Pierre. La succession dans les entreprises familiales au Quebec. **Rapport de recherche n° 83-22 H.E.C.**, Montreal, nov. 1983.

LEVINSON, Harry. Não escolha seu próprio sucessor. **Biblioteca Harvard**. São Paulo: Abril-Tec. Ed.Ltda., 1977.

LODI, J.B. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.

_____. **O fortalecimento da empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1989.

- MARSHALL, C. & ROSSAMAN, G. B. **Designing Qualitative Research**. Newbury Park, London, Sage Publications, 1989.
- MARTINS, M. L. Os difíceis caminhos da empresa familiar. **Rev. Indústria e Produtividade**. Rio de Janeiro, v. 11, n.45, p. 20-4, maio 1981.
- MEDEIROS, C. M. de. Pequenas e médias empresas - aspectos pouco analisados. **Rev. Administração de Empresas**. Rio de Janeiro: FGV, v. 22 n.14, p.76-8, out/dez 1982.
- MOREIRA, Carlos D. Esta sucessão também é complicada. **Revista Senhor**, n.106, p.10-17, março 1983.
- RATTNER, H. Algumas hipóteses sobre as perspectivas de sobrevivência das pequenas e médias empresas. **Rev. Administração de Empresas**. Rio de Janeiro: FGV, V. 22 n.14, p.72-75, out/dez 1982.
- REVISTA EXAME: São Paulo: Editora Abril, n. 06, março 1993.
- REVISTA EXAME: São Paulo: Editora Abril, n. 25, dezembro 1992.
- SILVA, S. F. da. **O processo decisório e a tomada de decisão na empresa familiar do Rio Grande do Norte: Uma abordagem das formas vivenciadas e seus efeitos**: Dissertação de Mestrado em Administração. Natal, PPGA/UFRN, 1981.
- TRIPODI, T., et alii. **Análise de Pesquisa Social**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1982.
- TROW, Donald B. Executive succession in small companies. **ASQ**. N. 6, p.228-39, september, 1961.
- WEBER, Max. **Essays in sociology**. Nova York: Oxord, 1964, 262 p.
- YIN, Robert K. **Case study research design and methods**. Newbury Park, London, Sage Publications, 1989.

A N E X O S

FORMULÁRIO - MONOGRAFIA

• Dados da Empresa	•Fundação	•Sucessão	•Atual
1 - Data.			
2 - Atividade.			
3 - Volume de Negócios (Cr\$)			
4 - N. de Empreendimentos.			
5 - N. de Empregados			
6 - Sócios Fundadores			
7 - Sócios da Empresa			
8 - Razão de sua Origem			
• Dados da Família do(s) Fundador(es)			
1 - N. De filhos			
2 - N. De filhas			
3 - N. De genros			
4 - N. De noras			
5 - N. De filhos que trabalham na empresa			
6 - N. De filhas que trabalham na empresa			
7 - N. De genros que trabalham na empresa			
8 - Outros parentes que trabalham			
9 - N. De famílias proprietárias			
•Dados da Sucessão			
Sucedido			
1 - Idade			
2 - Grau de escolaridade			
3 - Funções importantes exercidas na empresa			
4 - Tempo de atividade ou conhecimento no negócio.			
Sucessor			
1 - Idade			
2 - Grau de escolariedade			
3 - Funções exercidas na empresa			
4 - Idade em que começou a trabalhar na empresa			
5 - Idade com que assumiu o comando			
6 - Tempo de preparação para a sucessão			
7 - Funções de preparação para a sucessão			

8. Funções importantes exercidas em outras empresas antes da sucessão: _____

9. Condições em que assumiu o comando

- Morte do pai
- Morte do Fundador
- Saída de um dos fundadores
- Saída do executivo
- Aposentadoria do pai
- Aposentadoria do fundador
- Transferência deliberada da administração para o filho.
- Transferência deliberada da administração parcial para o filho.
- Partilha da herança (judicial)
- Outros

10 - Grau de interesse do sucessor pelo comando da empresa

Antes da sucessão	Atual
<input type="checkbox"/> Alto	<input type="checkbox"/> Alto
<input type="checkbox"/> Médio	<input type="checkbox"/> Médio
<input type="checkbox"/> Baixo	<input type="checkbox"/> Baixo

11 - Qualidade de relacionamento entre sucessor e sucedido

- Alto
- Médio
- Baixo

12 - Qual o papel exercido pelo sucedido ou como se caracterizaria a participação do sucedido na sucessão?

13 - Qual o papel exercido pelo sucessor ou como se caracterizaria a participação do sucessor na sucessão?

PÓS-SUCCESSÃO

14 - Como se enquadraria como indicador de êxito a sucessão ocorrida:

- () Satisfação da família dirigente
- () Satisfação dos sócios da empresa
- () Satisfação pessoal do sucessor
- () Crescimento da empresa/negócios
- () Sobrevivência da empresa
- () Outros

15 - Principais problemas gerados com a sucessão.
