

**Plano de sucessão em empresas
familiares no município de
Primavera do Leste – MT**

**Succession plan family
business in Primavera
Do Leste – MT**

José Carlos Marques¹

Rosana Lorenzson²

Vanesa Pavin³

Adriana dos Santos Caparróz Carvalho⁴

Renato Neder⁵

Sandro Ribeiro da Costa⁶

Resumo

Abstract

A **realidade** das empresas familiares brasileiras demonstra que uma grande parte não consegue dar continuidade em seus negócios no momento crítico da sucessão. Assim sendo, este trabalho investiga se as empresas familiares em Primavera do Leste – MT, do ramo de supermercados possuem planos de sucessão e profissionalização. A metodologia utilizada foi a pesquisa qualitativa, sendo a entrevista semiestruturada o instrumento empregado na coleta de dados. Os dados obtidos apresentam uma realidade preocupante referente ao tema proposto, visto que até mesmo as empresas que relatam ter um plano de sucessão não sabem dizer que plano é esse. Esse fato encaminha para uma reflexão sobre a importância de se tratar o assunto com seriedade, porquanto os dados expostos no referencial teórico mostram o alto índice de empresas que tendem a fracassar, caso não tratem os processos de sucessão e profissionalização com extrema cautela e eficiente planejamento.

The reality of the Brazilian family businesses shows that much cannot continue in their business at the critical moment of succession. Therefore, this paper investigates whether family businesses in Primavera do Leste – MT, the grocery business have succession plans and professionalization. The methodology was qualitative research, with the semi-structured interview instrument used to collect data. The data show a troubling reality for the theme, since even companies that report having a succession plan, know not to say that this plan is. This fact headed for a reflection on the importance of addressing the issue seriously, as the data presented in the theoretical framework show the high rate of companies that tend to fail if they do not address the succession process and professionalization with extreme caution and efficient planning.

Palavras-chave: Sucessão; empresas familiares; governança corporativa.

Key-words: Succession; family businesses; corporate governance.

¹Professor do Departamento de Administração – UFMT / Doutorando em Administração de Empresas – Mackenzie. E-mail: marquesjc@ufmt.br

²Administradora, Especialista em Desenvolvimento e Gestão de Pessoas – Universidade de Cuiabá-UNIC. E-mail: marquesjc@outlook.com

³Administradora, Especialista em Desenvolvimento e Gestão de Pessoas – Universidade de Cuiabá-UNIC. E-mail: vanesa.pavin@hotmail.com

⁴Professora do Departamento de Administração – UFMT / Doutoranda em Administração de Empresas – Mackenzie. E-mail: adrianacaparroz@ufmt.br

⁵Professor do Departamento de Administração – UFMT / Doutorando em Administração de Empresas – Mackenzie. E-mail: renatoneder@hotmail.com

⁶Biólogo, Mestre em Biotecnologia Animal – Universidade de Cuiabá-UNIC. E-mail: sandrorcr@gmail.com

Artigo recebido em: 14 de novembro de 2015. Artigo aceito em 24 de novembro de 2015.

1 INTRODUÇÃO

A empresa familiar apresenta-se ao mercado em longa data, registros mostram que grandes grupos surgiram desde a revolução industrial e permanecem até hoje, já estando em sua quinta geração, mantendo-se como espelhos para as grandes organizações.

De acordo com Oliveira (2006), pode-se considerar que as empresas familiares correspondem a mais de 4/5 da quantidade de empresas privadas brasileiras e respondem por mais de 3/5 da receita e 2/3 dos empregos, quando se considera o total das empresas privadas brasileiras. Por outro lado, o autor aponta que, no Brasil, existem dados que afirmam que a vida média das empresas não familiares é de doze anos e a das empresas familiares é de nove anos; apenas 30% das empresas familiares passam para o comando da segunda geração e, pior ainda, apenas 5% passam para a terceira.

Acompanhando as mudanças ocorridas ao longo dos tempos, nota-se que o complexo mundo empresarial da atualidade formou-se com base no desenvolvimento das empresas e vem sofrendo modificações contínuas, com maior ou menor intensidade. Para enfrentar tais circunstâncias, as empresas precisam utilizar alguns conceitos e técnicas que possibilitem o controle de seu desempenho (OLIVEIRA, 2003).

Nesse sentido, é importante entender primeiramente o conceito de empresa, que segundo Ferreira (1999, p. 56), é “organização econômica destinada à produção ou venda de mercadorias ou serviços, tendo em geral como objetivo o lucro”. Ao mesmo tempo, para Sandroni (1999), a empresa é uma organização com o fim de produção e/ou comercialização de bens e serviços, objetivando lucro. Dessa forma, nas definições de Ferreira (1999) e Sandroni (1999), pode-se verificar que há um consenso entre eles, onde a palavra empresa significa uma associação organizada com o objetivo de lucro ou da consecução de um ideal.

Assim, a empresa é um organismo econômico, isto é, assenta-se sobre uma organização fundada em princípios técnicos e leis econômicas, objetivamente considerada, apresenta-se como uma combinação de elementos pessoais e reais, colocados em função de um resultado econômico e realizada em vista de um intento especulativo de um empresário. Como criação de atividade organizativa do empresário e como fruto de sua ideia, a empresa é necessariamente aferrada à sua pessoa, dele recebendo os impulsos para o seu eficiente funcionamento.

Acredita-se que a organização certa é algo que não existe. Há apenas

organizações, cada uma das quais possui pontos fortes distintos, limitações distintas e aplicações específicas. O que já fica claro, sim, é que a organização não é um absoluto. É uma ferramenta para tornar as pessoas produtivas quando trabalham em conjunto. Como tal, uma estrutura organizacional é adequada para determinadas tarefas em determinadas condições e determinadas épocas.

O processo de profissionalização e de sucessão da empresa familiar, de acordo com Oliveira, Albuquerque e Pereira (2012), demanda alterações na estrutura de propriedade e de controle dessas organizações, o que implica reconfiguração das relações de poder. Mudanças nessas relações geralmente possibilitam operacionalizar as mudanças necessárias para viabilizar o processo de sucessão, embora os autores afirmem que não se pode estabelecer uma relação de causalidade entre os dois eventos, mas muito mais uma relação de circularidade.

Somente 34% das empresas familiares têm plano definido para a sucessão e, destas, apenas 11% costumam documentar a exigência para a formação de herdeiros, por outro lado, metade das corporações cogita contratar um líder externo para comandar o negócio (RICCA, 2014). É nesse contexto de sucessão e profissionalização que o presente trabalho visa identificar se empresas familiares, em Primavera do Leste – MT, do ramo de supermercados, possuem planos de sucessão e profissionalização. Isto partindo do pressuposto que a falta de planos de sucessão e profissionalização pode comprometer a longevidade da empresa.

2 EMPRESA FAMILIAR

A definição do que se caracteriza uma “empresa familiar”, segundo Oliveira e Silva (2012), não recebe consideração homogênea. De acordo com os autores, a concepção mais simples refere-se a empresas cujo controle societário está nas mãos de uma família. A mais elaborada requer que sejam incluídos simultaneamente alguns requisitos, como: estar na segunda geração e, ainda, os familiares ocuparem postos estratégicos de direção.

Nesse sentido, Oliveira, Albuquerque e Pereira (2012) afirmam que embora a literatura apresente a existência de uma variedade de conceitos que buscam a essência daquilo que efetivamente caracterizaria a organização familiar, os conceitos geralmente perpassam por três dimensões: o controle acionário, o envolvimento na gestão do

negócio e a transição multigeracional. A participação da família em uma ou mais dimensões, confere o caráter familiar da empresa.

Na definição de Lodi (1998, p. 6), 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 de família ou com a figura de um fundador”.

A maioria dos conceitos de empresa familiares gira em torno de três aspectos que equivalem às três características que, segundo Gallo (1995), servem para delimitar, na prática, as empresas familiares: a propriedade ou o controle sobre a empresa; o poder que a família exerce sobre a empresa, normalmente pelo trabalho nela desempenhado por alguns membros da família; a intenção de transferir a empresa a futuras gerações e a concretização disso na inclusão de membros dessa nova geração na própria empresa. Esses três aspectos são considerados em praticamente todas as definições de empresa familiar.

Não há consenso na determinação de quando uma empresa é familiar ou não, alguns autores classificam a segunda geração como o início de uma empresa familiar, para outros, basta a divisão de capital entre a família para determinar se uma empresa é familiar. Existe no mundo uma enorme diversidade de empresas familiares, e no Brasil também, mas, de modo geral, é possível classificá-las seguindo alguns critérios (ADACHI, 2006).

Destacam-se, de acordo com Lethbridge (2007), três tipos básicos de empresa familiar: a *tradicional*, que mais corresponde ao estereótipo da instituição, o capital é fechado, existe pouca transparência administrativa e financeira e a família exerce um domínio completo sobre os negócios; a *híbrida*, o capital é aberto, mas a família ainda detém o controle, havendo, contudo, maior transparência e participação na administração por profissionais não-familiares; a de *influência familiar*, em que a maioria das ações está em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da administração cotidiana, mantém uma influência estratégica por meio de participação acionária significativa.

Na concepção de Adachi (2006), existe uma classificação mais tradicional que é com base na geração que controla a empresa, isto é, se é a primeira geração que controla, é conceituada como empresa de um só dono; se já aconteceu um processo de sucessão para a segunda geração, mas os filhos do fundador ainda são os

proprietários da empresa, tem-se a empresa de irmãos-sócios e quando a empresa já passou por mais de um processo de sucessão e a sociedade agora é formada por pessoas da terceira geração em diante, chama-se empresa de parentes.

Há ainda, além da distinção das empresas familiares em função da sucessão e do envolvimento de gerações na sociedade, como explica Adachi (2006), as empresas que podem ser classificadas de acordo com outros critérios, como os de gestão e propriedade. Assim, podem ser classificadas em unifamiliares ou plurifamiliares, no quesito referente à propriedade e em empresas individuais ou puramente familiares, profissionais e mistas, no tocante à gestão.

De modo geral, procura-se compreender a empresa familiar como “um sistema complexo, em que a presença dos atores se faz presente, na medida em que articulam crenças, valores, pressupostos tanto do meio empresarial quanto do núcleo familiar constituinte” (ÉSTHER, 2014, p. 217).

Organizações familiares, estruturadas em torno de interesses econômicos, na visão de Bernhoeft (1999), são mais antigas do que a democracia e as multinacionais. Existem há milhares de anos. Na história brasileira, surgiram no período do café e do charque e, em maior número, após a Segunda Guerra Mundial. Nesse período, até a década de 90, vivíamos num país de economia fechada, com a demanda maior do que a oferta. Foi o período do empreendedorismo e ousadia, das primeiras gerações daquelas empresas familiares.

Para Ricca (2007, p. 1), “as empresas familiares são a forma predominante de empresa em todo o mundo. Elas ocupam uma parte tão grande da nossa paisagem econômica e social que nós não nos damos conta”.

Pecanha e Oliveira (2015, p. 129) apontam os traços culturais presentes na empresa familiar que interferem na gestão organizacional brasileira:

- a) jeitinho – visa à harmonização das regras e determinações universais da vida com as necessidades diárias do cidadão, buscando a realização de objetivos a despeito de determinações legais contrárias.
- b) desigualdade de poder e hierarquia – pode ser percebida quando muitos indivíduos se julgam com direitos especiais que os eximem de sujeitar-se à lei de caráter generalizante.
- c) flexibilidade – permeia os comportamentos nas organizações e se traduz na capacidade de adaptação e criatividade das pessoas. A adaptação refere-

se à capacidade de ajuste a situações diversas, e a criatividade faz referência à capacidade de inovação.

- d) personalismo – pode ser expresso pela importância atribuída às pessoas e aos interesses pessoais em detrimento das pessoas ou interesses do grupo ou comunidade. Indica o alto grau de confiança depositado na rede de amigos e familiares para a resolução de problemas ou obtenção de privilégios.
- e) formalismo – que é percebido nas organizações por meio de comportamentos que buscam por um lado a redução do risco, da ambiguidade e da incerteza e, por outro, o aumento de previsibilidade e controle sobre as ações e comportamentos humanos.

2.1. Sucessão na empresa familiar

A questão sucessória merece lugar de destaque, até porque, de acordo com Lethbridge (2007), para alguns estudiosos, uma empresa só se transforma numa “verdadeira” empresa familiar quando consegue passar o controle para a segunda geração.

A substituição do fundador na condução das empresas familiares, para Barroso (2013), tanto pode ocorrer por rupturas, no caso de uma morte prematura, como em situações planejadas, no caso de sucessão, ou ainda, de profissionalização da gestão. O processo pode ser mais ou menos traumático em função de um conjunto de variáveis, como: a governança corporativa; o grau de maturidade profissional dos herdeiros; o grau de influência da personalidade do fundador na cultura organizacional etc.

No ponto de vista de Ricca (2007), a questão da sucessão tem uma posição ambígua: pode dar às empresas uma nova perspectiva de atuação ou pode ser a destruição aliada à falta de profissionalismo.

A maior preocupação das empresas familiares é a sua sobrevivência. A maioria delas enfrenta problemas existenciais ou estratégicos, isto é, dificuldades relacionadas à inadequação, tanto na utilização, quanto na escolha dos recursos disponíveis para o alcance de vantagens de mercado. As organizações com base familiar apresentam vários problemas de gestão que prejudicam a atuação num

mercado competitivo. Tais problemas não são privilégios de empresas familiares, pois outras organizações também os apresentam de forma semelhante.

Para orientar a empresa familiar, no sentido de minimizar esses problemas, dois tópicos básicos de gestão são necessários: profissionalização e planejamento de sucessão familiar. A sucessão para Passos et al. (2006, p. 73):

... é o processo pelo qual ocorre a transição do fundador ou dos líderes da atual geração nas esferas da família, do patrimônio e da empresa para lideranças da nova geração. Cada esfera passará por seu próprio processo de sucessão, com a legitimação de sua própria liderança, de perfil específico.

Segundo Donatti (1999), a sucessão é um dos momentos mais importantes para a continuidade da empresa familiar e, se nesse momento não apresentar os resultados esperados, a efetividade da empresa familiar pode estar comprometida. Portanto, é imprescindível que haja planejamento para uma sucessão bem-sucedida.

Nesse sentido, “o poder de comando deverá ser transferido paulatinamente pelo dono para o herdeiro sucessor” (LEITE, 2000, p. 71). Para que isso ocorra de forma tranquila e constante, o novo líder precisa ter o perfil e as condições necessárias à efetiva administração do negócio, sem contestação dos antigos dirigentes. Dessa forma, os fundadores demonstram a toda a família que as decisões do novo líder estão sendo respeitadas, mesmo que estejam por trás das decisões do novato temporariamente.

Lodi (1998) enfatiza que o pior dos conflitos que devasta as empresas familiares, ou seja, o conflito na fase de sucessão, geralmente é o resultado de problemas de estrutura na família, em que as raízes estão 20 ou 30 anos atrás. Para o autor, a sucessão é determinada pelo modo como os pais educaram a família e preparam-na para a riqueza e o poder. Assim, durante uma geração, a ascendência para família rica, se não foi muito bem acompanhada de costumes de sentimento de união, pode abalar o moral do trabalho, o sentido da missão da empresa e a atitude dos jovens.

Nesse sentido, merece destaque a afirmação de Garcia (2001), *apud* Prati (2002, p. 78), sobre o problema da sucessão:

[...] a principal causa de fracasso nos processos sucessórios e na transição de gerações da empresa familiar é a absoluta falta de planejamento do processo, seja com relação à entrada da geração que chega, seja com relação à retirada da geração que sai.

É necessário, portanto, que a análise para o processo sucessório seja real, porque, na visão de Oliveira (2006), o executivo, na maioria das vezes, autoengana-se, afirmando que seus herdeiros naturais são os melhores executivos que a empresa pode ter em sua gestão. Isso pode levar a empresa ao caos, pois para agradar aos pais, avós etc., a empresa pode não ter capacidade para aguentar algumas trapalhadas, isso não quer dizer que os herdeiros naturais sejam incompetentes, mas que a análise e a avaliação do processo sucessório devem ser realísticas.

Lodi (1998) garante que as sementes da destruição da empresa familiar estão dentro do próprio fundador e da família, ou na capacidade de a família administrar suas relações com a empresa, evitando as forças centrífugas na fase de sucessão. Para o autor, o conceito de ciclo de vida do produto aplicado à empresa familiar oferece boas explicações, já que permite desdobrar em quatro fases a história da vida do fundador, as quais são fundação, crescimento, apogeu e declínio. Nesse espaço de tempo, que pode ser de 80 anos, tem-se o pai rico, o filho nobre e o neto pobre, que, de acordo com o autor, já estão consagrados pelo folclore.

A administração de conflitos é ponto de atenção durante toda a elaboração do plano de sucessão, afirma Gonzalez et al. (2011). Nesse sentido, os autores apresentam três modelos que se diferem e se complementam em questões consideradas determinantes para o desenvolvimento de um plano de sucessão (p. 10-11):

Plano de sucessão de Antonialli (1998): observa-se a preocupação com o desenvolvimento da liderança e a realização de treinamentos acadêmicos para ampliar a formação intelectual do futuro sucessor. Além disso, a descrição dos passos básicos para esse futuro gestor envolvendo inclusive uma série de ações preventivas com o objetivo de minimizar possíveis conflitos ligados ao processo sucessório nas empresas familiares.

Plano de sucessão de Passos et al. (2006): propõem a espiral da sucessão e da continuidade por ser uma forma de planejar a sucessão sem uma ordem preestabelecida; ou seja, não há um momento predeterminado para começar, tampouco terminar. Essa espiral incorpora momentos distintos, com diversos processos, diferentes ferramentas e estruturas nas três esferas: família, patrimônio e empresa.

Plano de sucessão de Oliveira (2006): é composto por cinco fases, sempre com o objetivo de chegar ao futuro sucessor. I – identificação dos resultados a serem alcançados. Nesse momento, deve ser feita a identificação dos componentes da organização que se pretende alcançar no futuro, como: a missão, a visão, os valores e os objetivos da empresa. II – é estabelecido o perfil básico do profissional, é elaborado um levantamento dos aspectos ligados ao conhecimento e habilidades do futuro sucessor. III – é realizado um amplo debate dos resultados esperados e do perfil básico do executivo sucessor. Trata-se da fase para o fechamento do processo, tendo em vista a perfeita interação dos resultados esperados, além do perfil básico desejado. IV – é realizada a escolha do executivo sucessor, uma etapa que pode ser tanto fácil como difícil, dependendo do que ocorreu nas fases anteriores. Nesse momento, a franqueza e a honestidade devem sustentar o processo para a análise final e para a escolha do executivo que sucederá a empresa e, V – ocorre a consolidação do processo sucessório, a implementação da sucessão.

2.2. Profissionalização da empresa familiar

A profissionalização, segundo Pecanha e Oliveira (2015), pode ser entendida como um processo de evolução em direção a um processo mais formalizado, em outros termos podendo ser traduzida no desenvolvimento da estrutura organizacional. A profissionalização não é apenas um ato onde há uma formalização de uma nova liderança não pertencente à família fundadora. Vai além disso, trata-se de um processo que demanda tempo de maturação das reais transformações implantadas pelas novas lideranças (BARROSO, 2013).

Nesse sentido, Lodi (1998) afirma que sem dúvida a empresa familiar precisa ser profissionalizada ainda sob a gestão do fundador. Mas profissionalização não é o termo

contrário à sucessão familiar. São conceitos complementares. Uma boa profissionalização consolida-se com uma sucessão bem-feita e vice-versa. Porém, uma profissionalização não é duradoura se, por cima dos profissionais, a família não tiver conseguido equacionar a sua crise de liderança, com o envelhecimento do fundador. A sucessão com êxito não é só um complemento, é o feliz acabamento do processo de profissionalização.

Uma das questões mais comuns quando se trata do tema é como garantir a continuidade do negócio. Quanto menor for o nível de profissionalização de uma empresa familiar, tanto maior será seu risco de sucumbir e desaparecer. Para reduzir ou eliminar esse risco, é preciso estabelecer uma nítida separação entre família e empresa. Diversas experiências bem-sucedidas comprovam que é perfeitamente possível uma empresa familiar sobreviver como tal, desde que se estruture de forma a evitar a confusão entre esses dois universos, profissionalizando-se, adotando sistemas de governança e o planejamento da sucessão dos líderes.

Na empresa familiar, profissionalização implica três pontos básicos, de acordo com Lodi (1987) são: o sucesso em integrar profissionais familiares na direção e na gerência da empresa; os sucessos em adotar práticas administrativas mais racionais; o sucesso em recorrer à assessoria externa para incorporar sistemas de trabalho já existentes em empresas mais avançadas ou recomendadas nas universidades e nos centros de pesquisas.

Na versão de Ricca (2015), para uma empresa tornar-se profissional, o primeiro passo não é contratar administradores profissionais que não pertençam à família, mas sim a atitude que a família assume diante da profissionalização.

Para Hofer e Charan (1984) *apud* Coelho (2007), a evolução da gestão empresarial para a gestão profissional numa organização ocorre não só em termos das práticas de gestão, mas também em termos dos valores culturais das próprias empresas. O crescimento dos negócios ou o sucesso da transição de gerações cada vez mais requer a evolução de uma gestão empresarial para uma gestão profissionalizada.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A estrutura metodológica tem por finalidade dar suporte na investigação para atestar se empresas familiares em Primavera do Leste – MT, no ramo de supermercados, possuem planos de sucessão e profissionalização. O estudo foi realizado no município de

Primavera do Leste – MT, no ramo de supermercados. Escolheu-se o município, pelo fato de apresentar um crescimento considerável de empresas, sendo, em sua maioria, caracterizadas como empresas familiares.

Buscando identificar se empresas familiares em Primavera do Leste – MT, do ramo de supermercados, possuem planos de sucessão e profissionalização, este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa. Segundo Vergara (2009), essa forma de abordagem visa identificar características não quantificáveis e subjetivas da relação objeto/problema de uma pesquisa. Quanto aos fins metodológicos, esta pesquisa é exploratória, que segundo Vergara (2009) essa abordagem tem o intuito de proporcionar um aprofundamento frente ao tema de pesquisa, com vistas a torná-lo mais explícito, técnico e acadêmico.

Também apresenta-se como sendo descritiva. Para Gil (1999, p. 46), “a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. É descritiva porque, com a utilização de técnica de coleta de dados, busca-se descrever as características das empresas pesquisadas.

Quanto aos procedimentos adotados, trata-se de pesquisa bibliográfica, a qual tem a finalidade de ampliar e dominar o conhecimento na área, para depois utilizá-lo como modelo teórico que dará sustentação a outros problemas de pesquisa e para descrever e sistematizar as variáveis que serão abordadas dentro do trabalho (CERVO; BERVIAN, 2002; GIL, 2007; VERGARA, 2009).

Na coleta de dados, foi feita uma pesquisa bibliográfica, constituindo-se na fonte secundária; e, de fonte primária, cujos dados foram coletados por meio da realização de uma pesquisa de campo, através de entrevista semiestruturada, direcionada ao gestor das empresas em estudo. Segundo Lakatos e Marconi (1996), uma das vantagens da entrevista é que há maior flexibilidade e integração, podendo o entrevistador esclarecer as perguntas ou repeti-las, se necessário, de modo que possa ser melhor compreendida pelo entrevistado.

No município de Primavera do Leste – MT, em sua área urbana, existem 53 empresas que atuam no ramo de supermercados, sendo que 14 eram empresas familiares. Dessas, foram pesquisadas 12 empresas familiares. As entrevistas foram transcritas e tabuladas utilizando softwares editores de texto e de planilhas de cálculo.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Da população de empresas pesquisadas, 25% estão no ramo de supermercado há mais de 15 anos, 50% há mais de 5 anos, 25% entre 1 e 5 anos, sendo que todas as empresas estão na primeira geração, visto que ainda não aconteceu nenhum processo de sucessão durante o tempo de existência da empresa.

Entre os resultados obtidos, tem-se que 25% dos entrevistados fundaram a empresa com o objetivo de mudança de empregado para empreendedor (patrão), e também para dar oportunidade para a família e filhos, empatados em 17%, estão os motivos de mudança de ramo de atividade e porque o fundador já trabalhava no comércio. Com 8%, estão os motivos de dar continuidade aos negócios da família e novas oportunidades no Estado de Mato Grosso.

Quando o assunto é saber quantos familiares compõem o quadro funcional, obteve-se que 51% têm quatro familiares em seu quadro funcional, enquanto que 17% têm dois, e empatados, com porcentagem de 8%, os que possuem três, cinco, sete e oito familiares empregados na empresa.

Houve unanimidade sobre a administração familiar. A maior parte dos cargos ocupados pelos membros familiares, que trabalham na empresa, é na área gerencial, sendo representados por 55%, enquanto que 35% são cargos operacionais e somente 10% administrativos.

Ao serem questionados se os familiares exercem a função com caráter e postura profissional, todos os entrevistados alegam que os membros da família possuem uma postura profissional quando estão na empresa. Entre os entrevistados, 58% dizem que quem cumpre melhor as funções delegadas são os membros da família, 25% que tanto os membros da família quanto os funcionários não consanguíneos cumprem corretamente as tarefas delegadas, enquanto que em 17% verifica-se que são os funcionários que não são membros da família que o fazem.

Na questão referente ao ponto forte da empresa familiar, obtiveram-se os seguintes resultados: atendimento ao cliente, confiabilidade, menor custo de mão de obra; melhor administração financeira e união. Na maioria das empresas familiares, (83%) não ocorre a confusão do patrimônio da empresa com o patrimônio pessoal e 17% afirmam confundir o patrimônio da empresa com o pessoal, deixando muitas vezes a empresa em situação delicada. Em 42% das

empresas, o mais importante é fidelidade e o compromisso com a empresa, 33% dizem que é a competência e 25% consideram os dois quesitos importantes.

As delegações das funções nas empresas familiares pesquisadas são feitas, em grande parte, de acordo com a necessidade do cargo na empresa, com 51%, das respostas. Em menor parte, estão aquelas que dizem que cada funcionário tem sua função determinada, enquanto que 8% que são feitas conforme a capacidade administrativa, confiança e responsabilidade e também de acordo com a habilidade de cada um.

Quando perguntado se os critérios de delegações de funções utilizados servem também para os membros da família, os entrevistados foram unânimes na afirmação que sim. A questão que procura desvendar se o favoritismo comum na administração familiar influencia no controle das empresas familiares pesquisadas, deixa claro que não, o favoritismo não atrapalha a gestão da empresa, pois todos os respondentes fizeram a mesma afirmação.

Quanto ao tipo de administração adotada pela empresa: 67% adotam a administração centralizada; 25% a administração descentralizada; e, 8% a administração mista. Neste sentido as empresas entrevistadas, 51% dizem que a prestação de contas na empresa é feita mensalmente, 33% dizem que a prestação de contas na empresa é feita anualmente e, 8% dizem que a prestação de contas na empresa é feita diariamente através do fechamento diário do caixa, com a prestação de contas mensal no fechamento do mês.

Em relação ao fato de ter ou não um planejamento futuro, 100% dos entrevistados afirmam possuir um planejamento futuro. Questionados sobre qual o objetivo do planejamento futuro, 8% das empresas dizem ser até 6 meses, 50% até 1 ano, 17% até 1 ano e 6 meses, e 25% até 2 anos. O resultado acerca de como está sendo elaborado o planejamento em longo prazo da empresa familiar, no quesito referente à sucessão administrativa, ficou enquadrado que, com 58% das respostas, se encaixam as que dizem haver um plano de sucessão para a empresa. Por outro lado, com 42%, estão as que afirmam não ter ainda um plano de sucessão.

O resultado que mostra como está sendo tratada a sucessão nas empresas, e como está sendo preparado o futuro sucessor para esse desafio que se aproxima a cada dia, apresenta que com 75% das respostas têm-se as empresas que desempenham um treinamento com seu futuro herdeiro preparando-o para dar

continuidade na gestão da empresa, e 25% aquelas empresas que não fazem nenhum treinamento com o futuro sucessor da empresa.

Ao se perguntar quais as medidas adotadas para a preparação do sucessor, obteve-se as seguintes respostas: participação em estudos, cursos, palestras, faculdade, treinamento, experiência no dia a dia, reuniões entre os sócios, delegação das atividades referentes à administração para o conhecimento das metas e objetivos da empresa. Abordados se o sucessor da empresa já foi escolhido entre os herdeiros que a empresa possui, pertencendo à maior porcentagem, com 67% das respostas estão aquelas empresas que já definiram o seu sucessor, e 33% as que não definiram um sucessor para a empresa.

Quanto à opinião dos gestores no tocante à ideia de colocar alguém para gerenciar a empresa que não seja da família, percebe-se um empate nas respostas, sendo que 50% das empresas entrevistadas dizem não considerar a ideia de colocar alguém para gerenciar que não seja da família e, outros 50%, consideram a ideia aceitável.

Com 49% das respostas, estão as empresas que consideram que responsabilidade, confiança e visão ampla são as habilidades mais importantes, 25%, além dos quesitos encontrados em primeiro lugar, os sonhos, objetivos e metas, e com 13% estão as que afirmam ser, além das já citadas, empreendedorismo, conhecimento, profissionalismo, priorizar a saúde financeira da empresa e a liderança.

Ao considerar se o possível sucessor tem as habilidades descritas, 67% atestam que sim, o futuro sucessor possui as habilidades, enquanto que 33% dizem não saber, pois ainda não foi escolhido o futuro sucessor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebe-se que a maioria das empresas entrevistadas não possui um plano específico de sucessão, pois elas preparam seus candidatos a futuros sucessores por meio de estudos, palestras e cursos, não existindo uma definição clara quanto ao plano de sucessão, fato esse que deve ser melhor avaliado, pois a Empresa Familiar tem sido motivo de muita preocupação para muitas pessoas, principalmente para os empreendedores, pois uma série de problemas que abatem as famílias têm levado

grande parte das empresas a encerrar as atividades repentinamente.

Para que todos os propósitos sejam concretizados, é importante que a empresa procure profissionalizar-se e preparar um plano de sucessão, envolvendo inclusive uma série de ações preventivas com o objetivo de minimizar possíveis conflitos ligados ao processo sucessório (GONZALEZ et al., 2011), haja vista que, conforme esclarece Ricca (2015), estatisticamente, o que se nota é que grande parte das empresas familiares, sem gestão profissionalizada, acaba por desaparecer, boa parte não sobrevive à segunda geração, e apenas um pequeno número sobrevive à terceira geração.

É essencial que fique claro que elaborar um plano de sucessão e profissionalizar uma empresa familiar não é tarefa simples. Mas pode e deve ser feito, há ferramentas que facilitam esse trabalho, como o planejamento da sucessão e da continuidade, que deve cuidar do projeto de vida de cada membro da família, determinando a distinção entre as esferas da família, do patrimônio e da empresa.

Pode-se destacar que grande parte das empresas está atuando no mercado em período inferior a 10 anos, sendo assim estão na primeira geração. O número de familiares que trabalham na empresa é em média de quatro, com isso elas são administradas pelos membros da família que ocupam em sua maioria cargos na área gerencial, para tanto destaca-se a postura profissional, não havendo a confusão do patrimônio da empresa com o patrimônio pessoal. Há, assim, um planejamento futuro, sendo que na maioria das empresas existe projeto de sucessão informalmente, existindo somente a ideia de um plano de sucessão.

E, por fim, grande porcentagem das empresas realiza treinamento com seu futuro herdeiro preparando-o para dar continuidade na gestão da empresa, e os gestores consideram que responsabilidade, confiança e visão ampla são as habilidades mais importantes no futuro sucessor.

REFERÊNCIAS

ADACHI, P. P. **Família S. A:** Gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006.

ANTONIALLI, L. M. Problemas de sucessão e a sobrevivência das empresas familiares. In: **III SEMEAD – Seminários em Administração**. São Paulo-SP:

FEA/USP, 1998, v. 3, p. 1-12.

BARROSO, H. C. M. P. A Consolidação da Profissionalização da Empresa Familiar e o Legado do Fundador: concepções teóricas e implicações práticas. **Revista Teoria e Prática em Administração**, v. 3 n. 2, p. 27-43, 2013.

BERNHOEFT, R. **Como criar, manter e sair de uma empresa familiar (sem brigar)**. São Paulo: Senac, 1999.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**, 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

COELHO, A. J. **Aspectos críticos numa empresa familiar – estudo de um caso**. Disponível em <<http://www.ensino.eu/em-artigo03.pdf>> Acesso em out. 2007.

DONATTI, L. Empresa familiar: A empresa familiar em um âmbito global. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 1, n. 10, p. 56-63, 1999.

ÉSTHER, A. B. A Construção da Cultura e da Identidade Organizacionais na Empresa Familiar de Pequeno Porte: O Papel do Empreendedor Fundador. **Organizações em contexto**, v. 10, n. 20, p. 205-242, 2014.

FERREIRA, A. B. H. **Novo Dicionário Aurélio**. São Paulo: Nova Fronteira, 1999.

GALLO, M. A. **Empresa familiar: textos e casos**. Barcelona: Editorial Praxis, 1995.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**, 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GONZALEZ, I. V. D. P.; SATO, A. C. L. PELISSARI, A. S. SILVA, B. G. C. Plano de sucessão: um estudo de caso em uma empresa familiar de mídia exterior. **Revista de Negócios**, v. 16, n. 4, p. 51-75, 2011.

LAKATOS, E. M., MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**, 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LEITE, R. C. As técnicas modernas de gestão de empresas familiares. In: **Empresa Familiar: tendências e racionalidades em conflito**. Passo Fundo: UPF, 2000.

LETHBRIDGE, E. Tendências da Empresa Familiar no Mundo. **Revista do BNDES**, v. 7, n. 1, 1997.

LODI, J. B. **A empresa familiar**, 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

LODI, J. B. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.

OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo decisório**, 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, J. L.; ALBUQUERQUE, A. L.; PEREIRA, R. D. Governança, sucessão e profissionalização em uma empresa familiar: (re) arranjando o lugar da família multigerencial. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 14, n. 43, p. 176-192, 2012.

OLIVEIRA, L. G. M.; SILVA, G. A. V. Sucessão em uma empresa familiar: valores, racionalidades e dilemas. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 11, n. 2, p. 28-42, 2012.

OLIVEIRA, M. L. **A Controladoria como suporte a gestão em uma empresa familiar de grande porte de fabricação de calçados de segurança**, 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, 2003.

PASSOS, E.; BERNHOEFT, R.; TEIXEIRA, W. **Família, família, negócios à parte: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar**. São Paulo: Gente, 2006.

PECANHA, A. R. O.; OLIVEIRA, S. B. Empresa familiar, sim! Mas qual o problema, se a gestão é profissional? **Revista NAVUS**, v. 5, n. 3, p. 126-135, 2015.

PRATI, D. R. **Proposta para transformação de uma organização familiar em uma organização de aprendizagem**, 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, 2002, p. 195.

RICCA N. D. **Só 34% das empresas familiares têm plano definido para sucessão.**

Folha de São Paulo, 22 de dezembro 2014. Disponível em <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/mercado/201238-so-34-das-empresas-familiares-tem-plano-definido-para-sucessao.shtml>> Acesso em: nov. 2015.

RICCA N. D. **Sucessão familiar:** o desafio do empreendedor. Disponível em <http://www.empresafamiliar.com.br/old_site/art8_ricca.pdf> Acesso em: ago. 2015.

RICCA N. D. **Sucessão na empresa familiar:** Conflitos e soluções. São Paulo: CLA, 2007.

SANDRONI, P. **Novíssimo Dicionário de Economia.** São Paulo: Best Seller, 1999.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração,** 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.