



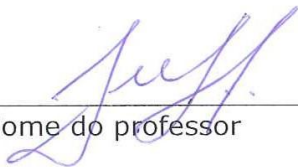
UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO



INDICAÇÃO DE MONOGRAFIA PARA BANCA

Declaro, para os devidos fins e necessários efeitos, que orientei o acadêmico Julio D'Agostin no desenvolvimento de sua monografia intitulada Características do processo sucessório em empresas familiares de Criciúma - SC bem como indico a monografia para análise da banca examinadora.

Criciúma, 31 de outubro de 2015



Nome do professor

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM
COMÉRCIO EXTERIOR**

JULIO DAGOSTIN

**A VISÃO DE EMPRESAS FAMILIARES DE CRICIÚMA - SC SOBRE
PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO**

**CRICIÚMA
2015**

JULIO DAGOSTIN

**A VISÃO DE EMPRESAS FAMILIARES DE CRICIÚMA - SC SOBRE
PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO**

Monografia, apresentada para obtenção do grau de Bacharel em Administração com Linha de Formação Específica em Comércio Exterior no Curso de Administração da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Jorge Antônio Marcelino, Esp.

CRICIÚMA

2015

JULIO DAGOSTIN

**A VISÃO DE EMPRESAS FAMILIARES DE CRICIÚMA - SC SOBRE
PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO**

Monografia apresentada para a obtenção do
Grau de Bacharel em Administração com Linha
de Formação Específica em Comércio Exterior
da Universidade do Extremo Sul Catarinense,
UNESC.

Criciúma, de novembro de 2015

BANCA EXAMINADORA

Prof. Jorge Antônio Marcelino, Esp. – Orientador (UNESC)

Prof. Andrigo Rodrigues – Examinador (UNESC)

Prof. Marcelo Milioli Bristot – Examinador (UNESC)

AGRADECIMENTOS

A Deus, origem de todas as coisas.

Aos meus pais Sidnei e Geovani, por terem me dado a vida e apontando os bons caminhos.

A minha irmã, Juliana, que não mede esforços para se fazer sempre presente, colaborando em tudo.

Aos amigos, companheiros de jornada.

Ao professor Jorge Marcelino, pela orientação.

Às empresas que abriram suas portas e se dispuseram a participar deste estudo.

E a todos os demais que de uma forma ou outra colaboraram durante esta pesquisa.

“O que é uma família senão o mais admirável dos governos?”

(Henri Lacordaire)

RESUMO

DAGOSTIN, Julio. **A visão de empresas familiares de Criciúma – SC sobre planejamento sucessório**. 2015. 58f. Monografia do Curso de Administração com Linha de Formação Específica em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.

As empresas familiares são as organizações criadas e geridas por uma família, nas quais muitas vezes o fundador ainda se encontra no comando, sendo o seu principal administrador e seu objetivo estratégico abrange a continuidade da empresa nas mãos da próxima geração familiar. Essas empresas são consideradas como a “espinha dorsal” da economia mundial tanto em número como na participação do Produto Interno Bruto dos países. Contudo, um dos pontos fracos desse tipo de empresa é falta de preparação dos sucessores ou sua preparação inadequada, que pode levar ao desaparecimento da empresa em gerações futuras ao fundador. Diante disso, o objetivo do estudo foi identificar o grau de importância atribuído ao processo de sucessão em empresas familiares de Criciúma – SC. Para tanto, desenvolveu-se uma pesquisa descritiva, bibliográfica e de campo. A população envolvida foi o universo de empresas familiares do município, dos quais se selecionou uma amostra de 30 organizações, pelo critério de intencionalidade simples. Foi verificado que mesmo sendo atribuído um elevado grau de importância ao processo sucessório, as empresas familiares de Criciúma não possuem planejamento formal para realizar a troca de comando, nem em eventos imprevisíveis, tampouco como estratégia de perpetuação da organização a longo prazo.

Palavras chave: Empresas Familiares. Processo Sucessório. Planejamento da Sucessão.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|--|----|
| Figura 1: Modelo dos Três Círculos. | 14 |
| Figura 2 – Ramo de atuação..... | 32 |
| Figura 3 – Tempo de atuação/fundação..... | 33 |
| Figura 4 – Porte/Enquadramento | 33 |
| Figura 5 – Gênero do fundador | 34 |
| Figura 6 – Número de membros da família na composição da empresa | 34 |
| Figura 7 - Principal administrador..... | 35 |
| Figura 8 – Verificação de processo de sucessão | 35 |
| Figura 9 – Forma da sucessão..... | 36 |
| Figura 10 – Motivo da sucessão..... | 37 |
| Figura 11 – Planejamento anterior à sucessão | 37 |
| Figura 12 – Preocupação atual com sucessão futura | 38 |
| Figura 13 – Importância atribuída ao planejamento formal da sucessão | 39 |

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 10 |
| 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA | 10 |
| 1.2 OBJETIVOS | 11 |
| 1.2.1 Objetivo geral | 11 |
| 1.2.2 Objetivos específicos | 11 |
| 1.3 JUSTIFICATIVA | 11 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 13 |
| 2.1 DEFINIÇÃO DE EMPRESAS FAMILIARES..... | 13 |
| 2.2 DADOS ESTATÍSTICOS SOBRE EMPRESAS FAMILIARES | 17 |
| 2.3 EMPRESAS FAMILIARES NO BRASIL | 18 |
| 2.4 VANTAGENS COMPETITIVAS OBSERVADAS EMPRESAS FAMILIARES | 20 |
| 2.5 DESVANTAGENS DAS EMPRESAS FAMILIARES | 22 |
| 2.6 CAUSAS DA EXTINÇÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES | 23 |
| 2.7 PLANEJAMENTO DA SUCESSÃO..... | 24 |
| 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 28 |
| 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA..... | 28 |
| 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA..... | 29 |
| 3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS | 30 |
| 3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS | 30 |
| 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS | 32 |
| 4.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS | 39 |
| 5 CONCLUSÃO | 41 |
| REFERÊNCIAS | 43 |
| APÊNDICE | 46 |

1 INTRODUÇÃO

As empresas de origem familiar constituem a base da economia mundial. Segundo Gersick *et al* (2007) essas organizações ocupam uma dimensão muito grande na economia e são criadas por investimentos de empreendedores e seus familiares.

De acordo com Bernhoeft e Gallo (2003), as empresas familiares possuem similaridades: foram fundadas por pessoas com espírito empreendedor e, na maioria, sem conhecimentos empresariais e teóricos, que no passado assumiram com coragem e ousadia os riscos de gerir um novo negócio.

Com isso entende-se que as empresas familiares têm um papel significativo na economia e servem de exemplos para qualquer empreendedor que pensa em abrir ou gerir uma empresa.

No entanto, muitas empresas familiares não possuem gestão profissionalizada, apesar de muitas já se encontrarem sedimentadas em seu mercado de atuação. Além disso, não se observa o planejamento da sucessão, fatores de suma importância para a perpetuação do negócio nas mãos da família. Diante disso, neste estudo busca-se estudar a visão sobre planejamento sucessório em empresas familiares, com o foco delimitado a organizações com esta configuração, situadas em Criciúma - SC.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

O desafio de administrar uma empresa familiar é uma difícil tarefa para os empreendedores, que, muitas vezes ocupam-se das funções operacionais juntamente com as atividades administrativas.

A falta de uma administração profissionalizada é um das causas do fechamento desse tipo de empresa, que segundo dados têm um tempo médio de vida estimado em 24 anos, com apenas 5% alcançando a terceira geração. Além disso, acredita-se que 40% das empresas de administração familiar no mundo não chegam ao primeiro ano de vida, além de que 60% fracassam até o final do segundo ano após a fundação e perto de 90% encerram as atividades até o décimo ano de vida (OLIVEIRA, 2010).

Em função disso, já conhecendo os dados sobre as empresas familiares,

as mesmas devem se antecipar aos problemas, devendo implementar estratégias no presente para evitar problemas no futuro. No entanto, não se sabe até que ponto essas empresas reconhecem a importância do planejamento de sucessão.

Diante deste contexto, este estudo busca responder à seguinte situação problema: **Qual o grau de importância atribuído ao processo de sucessão em empresas familiares de Criciúma – SC?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Identificar o grau de importância atribuído ao processo de sucessão em empresas familiares de Criciúma – SC.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Caracterizar o perfil de empresas familiares do município;
- b) Identificar o principal administrador nas empresas;
- c) Verificar se as empresas já passaram pelo processo de sucessão;
- d) Considerar a forma e o motivo que leva as empresas a sucederem o fundador no comando;
- e) Avaliar se há preocupação atual com sucessão futura.

1.3 JUSTIFICATIVA

Este trabalho busca verificar o grau de importância atribuído ao processo de sucessão em empresas familiares de Criciúma – SC.

Nessa perspectiva, a aposta pela profissionalização da gestão nesse tipo de empresa representa um passo fundamental para a continuidade do segmento no mercado. Isso porque, segundo Pádua (1998) a profissionalização deve ocorrer para que a organização deixe de ser apenas um “negócio de família” para ser uma empresa profissional, em que ocorra a separação entre a propriedade e a gestão, de forma a se garantir a continuidade do empreendimento.

Diante disso, acredita-se que o estudo é relevante porque este tipo de empresa é a que mais ocorre no mundo, fomentando a economia, motivando o

espírito empreendedor e gerando emprego e renda (BORGES; LIMA; ANDRADE, 2014). Porém, são alarmantes as estimativas no que se refere à longevidade das mesmas, muitas das quais não conseguem alcançar a terceira geração do fundados.

Assim, considera-se que este estudo seja útil para as empresas, para o acadêmico e para a universidade.

Para as empresas, pois irá fornecer um panorama sobre o planejamento da sucessão em outras organizações da região. Para o acadêmico, o estudo demonstra importância pelo fato de que irá ampliar seu entendimento sobre empresas familiares, suas oportunidades e desafios, que, conforme já referido, representam grande parte dos empreendimentos em nível mundial. Para a universidade, o estudo reveste-se de importância, pois contribui para o aumento do acervo teórico em relação ao tema.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, apresenta-se a definição, estatísticas, cenário das empresas familiares no Brasil, vantagens, desvantagens e planejamento da sucessão nas organizações deste tipo, como forma de fundamentar o estudo por meio de uma base teórica e científica.

2.1 DEFINIÇÃO DE EMPRESAS FAMILIARES

As empresas familiares ou de administração familiar são consideradas como temas de expressiva relevância tanto no que se refere ao aspecto econômico como social. Vários estudos revelam a primazia das empresas familiares em todas as economias desenvolvidas e também nas emergentes, pois as mesmas contribuem de forma significativa no que se refere à geração de renda e postos de trabalho. Porém, por outro lado, essas empresas também são alvo de estudos por apresentarem particularidades em termos de estrutura gerencial, estratégica e organizacional (BORGES; LIMA; ANDRADE, 2014) .

A empresa familiar caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias (LEONE, 2005) .

É considerada familiar a empresa que tem como proprietários dois ou mais membros de um mesmo grupo familiar ou que realizam a gestão do empreendimento em conjunto devido a sucessão ou não. É reconhecidamente familiar a empresa que passou de uma geração para outra (LONGENECKER, 2007)

Santos (2004, p. 14) define empresa familiar da seguinte forma:

A empresa familiar é a relação entre propriedade e controle. Quando uma família detém considerável parcela do capital investido em uma empresa, cuja concentração lhe dá legitimidade para ela assegurar o controle administrativo, têm-se as condições para existências de uma empresa familiar. Considerando a heterogeneidade desse universo, sugere-se que a categorização das empresas em dois grupos: um integrado pelas de pequeno e médio portes, cujo capital é fechado e o controle centralizado, denominadas centralizadas ou fechadas; o outro, pelas de maior porte, que pela expansão tendem a abrir o capital e profissionalizar a gestão, designadas descentralizadas ou abertas.

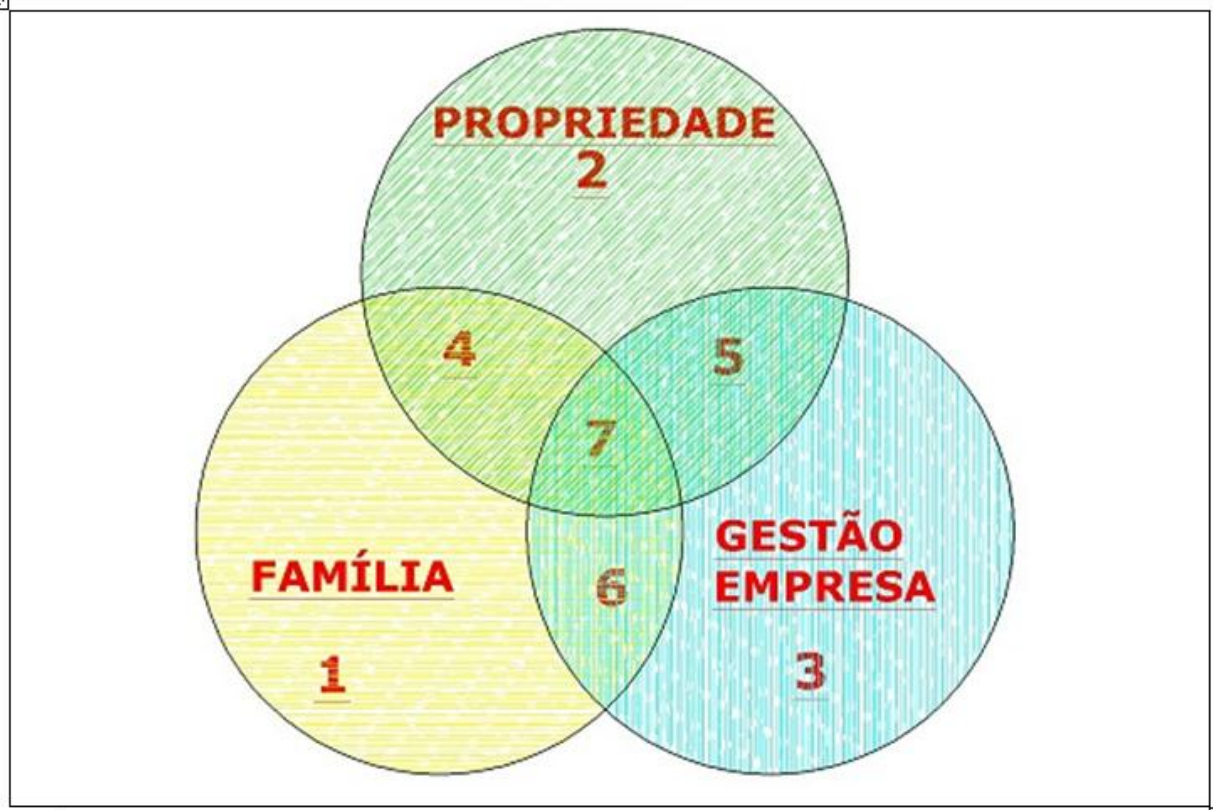
Pesquisadores têm tradicionalmente definido esse tipo de empresa como um negócio familiar, observando as três áreas de envolvimento em um negócio:

propriedade, gestão e sucessão de uma geração para a seguinte (GERSICK *et al* 2007) .

Porém, não há consenso sobre a definição de empresa familiar, sendo abordagem mais comum a de se considerar esse tipo de organização como aquela em que uma ou poucos grupos familiares concentram o poder decisório (GRISCI; VELLOSO, 2014) .

Neste sentido, uma forma de se entender o que é empresa familiar é o Modelo dos Três Círculos, conforme demonstrado na Figura 1.

Figura 1: Modelo dos Três Círculos.



Fonte: Gersick *et al* (2007, p. 06) .

O Modelo dos Três Círculos a respeito do sistema da empresa familiar foi desenvolvido na *Harvard Business School* por Renato Tagiuri e John Davis, na década de 1970. Este modelo tornou-se rapidamente, e continua a ser, o quadro central de organização para a compreensão dos sistemas de empresas familiares, que é usado por acadêmicos, consultores, professores e até por grupos familiares de todo o mundo (GERSICK *et al*, 2007) .

Este modelo esclarece, em termos gráficos simples, os três grupos

interdependentes e sobrepostos que compõem o sistema da empresa familiar: família, gestão do negócio e de propriedade. Como resultado dessa sobreposição, há sete grupos de interesse presentes, cada um com suas próprias e legítimas perspectivas, metas e dinâmica. O sucesso em longo prazo dos sistemas de empresas familiares depende do funcionamento e do apoio mútuo de cada um desses grupos (FREITAS; FREZZA, 2005).

Os sete grupos de interesse presentes no Modelo dos Três Círculos, são apresentado por Adachi (2006) da seguinte forma:

Grupo 1: Investidores externos , que possuem parte do negócio, mas que não funcionam nele e não são membros da família;

b) Grupo 2: Não integrantes da família, nem funcionários, mas que detém participação acionária;

Grupo 3: Atuantes na empresa, sem compor a família e sem participação acionária e nem compõem a família;

Grupo 4: Pessoas da família, porém que não participam da administração;

Grupo 5: Profissionais e acionistas da organização, mas não são membros da família proprietária;

Grupo 6: Gestores da família, mas que não possuem participação na propriedade da empresa;

Grupo 7: proprietários, familiares integrantes da família que administram o negócio.

A interdependência entre as três entidades se torna mais evidente quando as pessoas dentro de cada círculo são identificadas. No círculo da zona 1, encontram-se as pessoas que são ao mesmo tempo membros da família, funcionários da empresa e acionistas da empresa. No cruzamento da família com a empresa (zona 2) , encontra-se pessoas que são membros da família e empregados da empresa, ao mesmo tempo, mas não têm influência em decisões. Continuando nessa linha, sete zonas diferentes são distinguidas, nas quais cada pessoa é ligada ao negócio da família, seja próximo ou não, mas que podem ser colocados na organização (ADACHI, 2006) .

A vantagem da colocação de cada pessoa dentro dos círculos é para entender melhor o comportamento, que está muitas vezes ligada à vantagens e desvantagens da sua posição. Por exemplo, a pessoa que lidera a empresa é normalmente encontrado na zona 1. Esta pessoa geralmente tem uma boa posição

na família, bem como conhece os pontos fortes e fracos de cada membro familiar. A pessoa também sabe o que há na empresa dentro e por fora. Essa pessoa está em uma posição perfeita para ajudar totalmente a família e beneficiar a empresa, e vice-versa (FREITAS; FREZZA, 2005).

No entanto, muitas vezes utiliza-se o termo empresas familiares sem ter uma definição clara do que exatamente um negócio de família realmente é. Mas a correta definição é útil por diversas razões, como por exemplo, os governos precisam de uma definição correta de empresa familiar para efeitos de recolhimento de dados estatísticos sobre o setor. Os investidores, acionistas e credores também examinam o controle nessas empresas, devido aos riscos que a mesma apresenta, que fazendo com que a decisão de investimento não seja recomendada (VRIES; CARLOCK; TREACY, 2009).

O que se sabe é que a empresa familiar oferece dois sistemas distintos, mas interligados, ou seja, família e negócios com regras diferentes e papéis diferentes. As empresas familiares são diferentes de outras empresas, devido à inclusão de vínculos familiares e relacionais entre os membros da família. Assim, há a integração de culturas familiares e empresariais (BORGES; LIMA; ANDRADE, 2014).

A identidade de cada membro da família é definida por seu relacionamento (ou falta dele) com o negócio. Questões familiares podem colocar restrições sobre os negócios. Por exemplo, a família tem o poder para perseguir os seus próprios objetivos, mesmo quando estes estão em desacordo com as práticas comerciais usuais, como por exemplo, promover um membro da família totalmente qualificado ou empregar membros da família pagando salários acima da média (PETRY; NASCIMENTO, 2009).

Frente às definições existentes, pode-se verificar que na grande maioria dos casos, os conceitos de empresas familiares possuem alguns elementos em comum, tais como apresentado por Borges, Lima e Andrade (2014).

- Essa empresa é do tipo universal de organização, ou seja, é uma unidade econômica que funciona comercialmente, com a intenção de fazer um lucro;
- A participação majoritária da empresa recai sobre um membro ou membros de uma mesma família, que estão ligados pelos laços sanguíneos, adoção ou casamento;

- O controle de gestão da empresa é exercido no todo ou em parte, por um membro ou membros de uma mesma família;
- A direção estratégica da empresa é determinada, no todo ou em parte, por um membro ou membros de um mesmo grupo familiar.

Nesse sentido, considera-se que a empresa familiar é provavelmente o tipo mais comum de negócio que existe no mundo. Por isso, os debates sobre definições continuarão, mas não pode haver dúvida sobre a importância crítica do negócio da família para todas as economias mundiais (GERSICK *et al*, 2007) .

2.2 DADOS ESTATÍSTICOS SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

As empresas familiares compreendem um assunto cada vez mais alvo de atenção por parte de consultores, pesquisadores, gestores, professores, entre outros. Geralmente, os estudos se concentram ou focalizam fatos da realidade dessas organizações ou também aspectos relacionados à troca de comando (MOREIRA JUNIOR; BORTOLI NETO, 2007).

Encontra-se empresas familiares em todo o mundo. As empresas familiares estão ao redor do dia a dia das pessoas de forma muito frequente, a partir de pequenos empreendimentos em bairros a milhões de pequenas e médias empresas que sustentam muitas economias (VRIES; CARLOCK; TREACY, 2009).

Embora números precisos não estejam disponíveis, sugere-se que se poderia estimar que exista 1,7 milhões de entidades empresariais que são propriedade de uma família. Além disso, estima-se que há, pelo menos, 2 milhões de empresas familiares com faturamento inferior a US \$ 1 milhão (GRISCI; VELLOSO, 2014).

Assim, verifica-se o universo de empresas familiares excede todo o universo de empreendimentos de propriedade pública em tamanho e âmbito da atividade econômica (LEONE, 2005) .

Muitas empresas de renome internacional são reconhecidamente familiares, entre as quais pode-se destacar:

Normalmente são identificadas apenas como de pequeno porte, mas se desenvolvem e podem tornar-se grandes organizações. Como exemplos podemos citar: Wal-Mart (família Walton) , Ford (família Ford) , Grupo Samsung (família Lee) , Grupo LG (Família Koo) , Carrefour (família Defforey) , Fiat (família Agnelli) , Cargill (famílias Cargill/MacMillan) , Peugeot–Citroën (família Peugeot) , BMW (família Quandt) , Banco

Santander (família Botín) , Bosch (família Bosch) , Motorola (família Galvin) , Novartis (família Landolt) , Bouygues (família Bouygues) , Hyundai (família Chung) , entre várias outras (MOREIRA JUNIOR; BORTOLI NETO, 2007, p. 01) .

Estima-se que entre as 500 maiores empresas dos Estados Unidos, 177 sejam de administração familiar, o que representa quase 1/3 das corporações americanas, que inclusive possuem membros na função de diretor na gestão. Acreditando-se que ela contribuam com algo entre 30% e 60% do Produto da Interno Bruto (PIB) dos Estados Unidos e por metade do total de salários pagos. Com base nos níveis atuais de PIB, uma estimativa conservadora da produção anual de bens e serviços por empresas familiares dos EUA seria a de valores superiores a de U\$ 2,1 trilhões. (OLIVEIRA, 2010).

Na França e Alemanha, 40% das 250 maiores empresas são consideradas como empresas familiares, o que significa que uma família é proprietária de uma parte significativa e pode influenciar as decisões importantes, particularmente a eleição do presidente e do executivo principal no comando (SILVA; FOSSÁ, 2014).

Desse modo, as empresa familiares representam grande parte das organizações empresariais existentes, sendo considerado um tipo de empresa que apresenta alguns desafios quando comparadas às empresas que não possuem controle não familiar (TRÊS; SERRA; FERREIRA, 2014).

2.3 EMPRESAS FAMILIARES NO BRASIL

Em termos históricos, no Brasil as empresas familiares surgiram no início do século XIV devido às companhias hereditárias, no início da colonização por Portugal. Tais companhias, por serem hereditárias, eram repassadas por herança, aos membros ou herdeiros dos donos dessas terras. Com isso, os donos ou parentes que herdavam realizavam alguns empreendimentos ou melhorias necessárias, tais como a construção de pontos, estradas, centros de distribuição, comércio, entre outros (LEONE, 2005) .

Em anos posteriores, as empresas familiares tiveram maior incremento devido aos movimentos imigratórios registrados no país, tais como o alemão, japonês e italiano, fazendo consolidar alguns empreendimentos que tiveram início nessa época e que se consolidaram como empresas familiares de sucesso no Brasil

(LEONE, 2005).

Posteriormente, no Brasil, alguns momentos econômicos favoreceram de forma natural o surgimento de empresas familiares, como por exemplo, os anos de 1930 a 50, quando ocorria uma forte proteção do Estado a empresas, com fornecimento de com subsídios, reserva de mercado e proteção alfandegária às organizações nacionais (OLIVEIRA, 2014).

Posteriormente, a partir dos anos de 1960, com o período de regime militar, as empresas familiares ainda continuaram fortalecidas com o regime de Estado e conseqüentemente econômico implementado. Aos finais dos anos de 1980, de dez organizações, nove eram de constituição e administração familiar, tendo o seu controle exercido por uma ou mais famílias (OLIVEIRA, 2014) .

Porém, nos tempos mais atuais, não existem estatísticas precisas sobre as empresas familiares no Brasil. Porém, muitos especialistas, consultores e estudos acreditam que o percentual chega à casa dos 95%. Em sua maioria, no país, as empresas familiares são de pequeno porte (COELHO; FERÉS, 2014).

Ainda no Brasil, há a predominância de empresas familiares no ramo do agronegócio, dos serviços e do comércio (MOREIRA JUNIOR; BORTOLI NETO, 2007) .

Além disso, as empresas familiares brasileiras possuem muitas coisas em comum, conforme apontado por Oliveira (2014).

Quadro 1: Características das empresas familiares no Brasil

| |
|---|
| • Forte valorização da confiança mútua, independentemente de vínculos familiares; e exemplos são os velhos da casa ou, ainda, os que começaram com o velho; |
| • Laços afetivos extremamente fortes que influenciam os comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa; |
| • Valorização da antiguidade como atributo que supera a exigência de eficácia e da competência; |
| • Exigência de dedicação, ou seja, vestir a camisa da empresa; • postura da austeridade, seja na forma de vestir, seja na administração dos gastos; |
| • Expectativa de elevada fidelidade; |
| • Dificuldades na separação entre o que é emocional e racional, tendendo mais para o emocional |
| • Jogos de poder, em que muitas vezes mais vale a habilidade política do que a capacidade administrativa. |

Fonte: Oliveira (2014, p. 6)

No entanto, no Brasil dados dão conta de que o período de vida média relativo às empresas não familiares seja o de 12 anos, enquanto o das empresas familiares responde por 9 anos. Além disso, somente 30% das empresas com administração familiar passam para a segunda geração e apenas 5% chegam à

terceira (OLIVEIRA, 2014) .

Porém, o Brasil ainda há uma carência de estudos e pesquisas que venham a fundamentar a relação entre a estrutura de capital das empresas e a gestão familiar (SEGURA; FORMIGONI, 2014) .

2.4 VANTAGENS COMPETITIVAS OBSERVADAS NAS EMPRESAS FAMILIARES

Dada a importância das empresas familiares na economia, é comum considerar as vantagens operacionais destas empresas. Porém, mesmo frente ao papel vital que é desempenhado por organizações familiar no cenário da economia mundial, ainda é incerto até que ponto o desempenho dessas organizações são afetados pela administração familiar ou propriedade familiar. Acredita-se, no entanto, que as organizações familiares superam o desempenho de empresas que não são familiares (VRIES; CARLOCK; TREACY, 2009).

Sobre as vantagens das empresas desse tipo, afirma Oliveira (2014, p. 07), em relação aos empreendimentos que não são administrados por famílias:

As empresas familiares se dão melhor que as outras no tocante às questões de qualidade, pois o nome da família é associado aos produtos e serviços que são oferecidos ao mercado; e

As empresas familiares trabalham com um horizonte de investimentos mais amplo, pois enquanto as outras empresas são obrigadas a responder rapidamente aos acionistas, reduzindo custos e, muitas vezes, saindo do ramo nos momentos difíceis, as empresas familiares conseguem, em significativo número de vezes, suportar os desaquecimentos da economia e continuar comprometidas na relação família - empresa -mercado.

Na verdade, uma série de estudos tem mostrado que as empresas familiares superam outros empreendimentos na indústria e seus equivalentes não-familiares. O retorno médio sobre o patrimônio líquido das empresas controlada por família é 75% mais elevado do que as organizações controladas por gerentes (SILVA; FOSSÁ, 2014) .

As empresas familiares fornecem um maior retorno sobre o investimento, têm uma melhor estrutura de capital de gestão e alocação mais eficiente dos recursos. As empresas de controle familiar de capital aberto têm proporcionado retornos do mercado de ações significativamente mais elevados no mercado ao longo das duas últimas décadas. Além disso, estas empresas também ofereceram retornos contábeis com base mais elevadas do que os seus concorrentes não-familiares (LONGENECKER, 2007) .

As empresas familiares costumam ter uma orientação a longo prazo, um forte compromisso com a qualidade, que está relacionada com a solidez do nome de família, além de cuidado e preocupação com os funcionários, que são, muitas vezes, comparados a uma família extensa (VRIES; CARLOCK; TREACY, 2009).

As empresas familiares estão mais inclinadas do que outros tipos de corporações para reinvestir em si mesmas em uma tentativa de perpetuar a riqueza para as gerações seguintes. Ao contrário de suas contrapartes de capital aberto amplamente difundidas, essas empresas são capazes de resistir às pressões de analistas de segurança para maximizar retornos de curto prazo (TRÊS; SERRA; FERREIRA, 2014).

Também observa-se que as empresas familiares costumam ter taxas de reinvestimento mais elevadas do que as empresas não-familiares. As empresas familiares tendem geralmente a ser capitalizadas, com baixos níveis de dívida e liquidez substancial. Estas características operacionais reforçam a orientação a longo prazo das empresas familiares (COELHO; FERÉS, 2014).

Conforme estes dados, pode-se verificar que as empresas familiares são mais orientadas para a sobrevivência a longo prazo e retenção da propriedade nas mãos da família, quando comparadas com empresas não-familiares. Isto pode levar à probabilidade de maior crescimento e o negócio ser menos propenso a assumir riscos e a diversificar a oferta ou forma de atuação no mercado (DALLA; LUZ, 2003).

Este fator leva a um lado negativo da empresa familiar, pois a aversão ao risco traz níveis mais baixos de inovação, fazendo com que sejam sujeitas à estagnação dentro do negócio, em vez de usar sua relativa liberdade para prosseguir em uma orientação para o crescimento (DALLA; LUZ, 2003).

A filosofia de funcionamento de empresas familiares muitas vezes é guiada por uma missão personalizada relacionadas com a integridade do nome de família. Empresas familiares bem sucedidas apresentam membros de prestígio e de destaque em suas comunidades. A fim de preservar a sua reputação, as empresas familiares estão mais envolvidas com o atendimento ao cliente e mais comprometidas com a qualidade do que suas concorrentes não-familiares (SILVA; FOSSÁ, 2014).

A redução de efetivos, particularmente de gestão intermédia na última década em grandes e abertas corporações diminuiu senso de lealdade dos trabalhadores para seus empregadores. Por outro lado, os fundadores e seus

sucessores em empresas familiares tendem a ser responsáveis perante si e tendem a manter tanto um forte sentido de responsabilidade da família e da comunidade. Como resultado, empresas familiares oferecem maiores oportunidades de lealdade mútua, responsabilidade e prestação de contas entre a organização e seus colaboradores (COELHO; FERÉS, 2014).

As empresas familiares também geralmente proporcionam um contato mais direto com a gestão, são menos burocrática, têm um fator de confiança alto, e permitem que a próxima geração possa ter experiência precoce ao negócio por meio de treinamento prático. Estes fatores, por sua vez, levam a uma continuidade nas políticas de gestão e foco operacional e permitem às empresas reagirem mais rapidamente às mudanças em seus ambientes operacionais (LEONE, 2005) .

2.5 DESVANTAGENS DAS EMPRESAS FAMILIARES

Apesar de suas muitas vantagens competitivas, as empresas familiares têm de lidar com várias questões, além das de interesses do negócio padrão, incluindo disputas, rivalidades entre irmãos geracionais e questões de sucessão. Dessa forma, as mesmas características que são fontes de força para as empresas familiares (por exemplo, o compromisso de longo prazo, a liderança patriarcal) podem também ser fontes de preocupação, especialmente durante as transições de liderança (COELHO; FERÉS, 2014) .

A interação entre a família e o negócio pode tornar-se crítica nessas situações. Condições que podem agravar problemas incluem a existência de papel ambíguo entre família e negócio, as dificuldades de comunicação entre os membros e as decisões de negócios que afetam negativamente as famílias (COELHO; FERÉS, 2014) .

Conforme Vries, Carlock e Treacy (2009, p. 33) :

A maior parte das sociedades, a família é uma instituição fundamental para transmitir valores às gerações seguintes e assegurar seu desenvolvimento físico e emocional. De modo geral, as famílias são movidas pela mais profunda preocupação com o bem-estar de cada um de seus membros e com o legado familiar. Num empreendimento familiar, contudo, os objetivos normais da família podem entrar em conflito com os objetivos econômicos da empresa, visto que, no sistema familiar, mais importante que alcançar o melhor retorno financeiro é atender às necessidades físicas e psicológicas de seus integrantes.

Devido a isso, as empresas familiares são terreno fértil para conflitos.

Conflito geralmente ocorre quando uma cultura corporativa da empresa familiar que tem sido formada pela personalidade, valores e crenças da geração fundadora esbarra em conflitos com a cultura das unidades familiares (SANTOS, 2004) .

Essa desarmonia poderá resultar em problemas muito complexos, que afetam tanto o negócio como a família. Muitas vezes, membros de empresas familiares não conseguem identificar a causa da desarmonia ou encontrar formas para resolver o conflito. No entanto, se forem capazes de prever quando pode surgir atrito, ajudará na resolução do mesmo. Os conflitos vão ser uma ocorrência disfuncional contínua para as empresas familiares se não forem tratados (LONGENECKER, 2007) .

A mudança é uma das principais fontes de conflito. Embora a mudança também ocorra em empresas não familiares, a mudança como uma fonte de conflito é mais provável em empresas familiares. Essas empresas tendem a ser caracterizadas por um sistema de gestão menos participativa, a falta de estrutura na organização para lidar com a mudança, a interação ou sobreposição entre a família e os papéis de negócios, e, por fim, a falta de definição de papéis/funções de membros da família na organização (VRIES; CARLOCK; TREACY, 2009).

2.6 CAUSAS DA EXTINÇÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES

Devido ao fato das empresas familiares expandirem-se a partir de suas origens empresariais, ou seja, a própria família, elas também enfrentam desafios de desempenho e de governança que lhe são próprios, quer dizer, que não são verificados em outros empreendimentos não familiares (CRUZ; OLIVEIRA, 2014).

Isso faz que apenas 5% alcançando a terceira geração. Alguns estudos evidenciam que apenas 40% das empresas de administração familiar no mundo não chegam ao primeiro ano de vida, além de que 60% fracassam até o final do segundo ano após a fundação e perto de 90% encerram as atividades até o décimo ano de vida (OLIVEIRA, 2004).

Atribui-se a isso a concentração em um único produto ou ramo (tradição), conflitos devido à sucessão e a ausência de planejamento estruturado (MOREIRA JUNIOR; BORTOLI NETO, 2007).

Dessa forma, muitos são os problemas capazes de dificultar a sobrevivência das empresas, porém, muito geralmente, estes são da ordem de

conflitos familiares, sucessão na gestão e falta de profissionalização (CRUZ; OLIVEIRA, 2014).

Além disso, as gerações que seguem o fundador, por exemplo, podem insistir em dirigir a empresa, embora não estejam preparados ou aptos para a função ou negócio. E como geralmente o número de acionistas da família aumenta exponencialmente de geração em geração, e poucos realmente trabalham no negócio, há discordâncias em vários aspectos na gestão e continuidade (VRIES; CARLOCK; TREACY, 2009).

Para gerir uma empresa familiar, os herdeiros devem estar aptos a resolver dois desafios interligados: continuar alcançando o desempenho no negócio e manter a família comprometida e capaz de realizar a sucessão do fundador.

Para isso, deve haver a convergência de quatro dimensões de atividades e em sincronia: relações harmoniosas no seio da família e uma compreensão de como cada membro deve ser envolvido no negócio; uma estrutura de propriedade que forneça o capital suficiente para o crescimento, permitindo simultaneamente à família controlar processos-chave do negócio; forte governança da empresa e um portfólio de negócios dinâmico, e gestão profissional do capital da família.

No entanto, uma questão fundamental que afeta as empresas familiares é a transferência do negócio entre gerações da família GERSICK *et al* 2007).

2.7 PLANEJAMENTO DA SUCESSÃO

O planejamento da sucessão implica a transferência de bens, capitais, contatos, habilidades e autoridade de uma geração para a seguinte, em um negócio de família. Embora este processo é essencial para a continuidade e bem-estar econômico tanto das empresas em geral como as de família, a sucessão na empresa familiar é problemática.

Como um maior número de empresas muda de mãos de uma geração para a próxima, mais e mais heranças familiares são perdidas devido a transições mal planejadas (VRIES; CARLOCK; TREACY, 2009) .

Conforme Oliveira (2014, p. 08) :

Estima-se que 1/5 das empresas familiares têm apresentado sérios problemas de sucessão, e esses problemas são de longa duração, levando em média quatro anos para serem resolvidos e provocando sérios danos para as próprias empresas, as quais, geralmente, não têm sobra de caixa

para enfrentar esses problemas ao longo do tempo.

Estima-se que cerca de nove em cada dez empresas norte-americanas que são de propriedade e administração familiar têm problemas com a sucessão. Assim, o planejamento de sucessão é visto como o maior desafio de gerenciamento nessas organizações (VRIES; CARLOCK; TREACY, 2009) .

Para ser eficaz, o planejamento de sucessão requer um equilíbrio de aspirações pessoais e objetivos familiares. Para sobreviver como um negócio familiar, a família deve produzir herdeiros com o requisito de habilidades, valores e motivação. Muitas vezes, os membros da nova geração não têm a mesma unidade e compromisso como fundador original. Como resultado, o impacto da transição é muitas vezes negativo, tanto em termos de desempenho financeiro da empresa como sobre a influência nos membros da família.

Para Cruz e Oliveira (2014, p. 03):

A sucessão envolve, então, múltiplas esferas que não podem ser deixadas de lado quando tal processo se aproxima, dado que o afastamento do predecessor das atividades de gestão requer ações cuidadosas, tanto para auxiliar o sucedido nesse difícil momento de desligamento quanto para construir um ambiente no qual o sucessor possa assumir completamente o cargo, desempenhar seu trabalho e conquistar sua legitimidade. Nesse sentido, o planejamento sucessório e a profissionalização surgem como práticas capazes de nortear a família e a empresa, bem como de minimizar conflitos.

Devido a isso, tem havido uma série de estudos que tentaram identificar os fatores que aumentam as chances de uma sucessão bem sucedida. Esses fatores incluem a necessidade de participação da próxima geração no processo de sucessão, os problemas de seleção de sucessores e gerenciamento do processo sob a perspectiva do fundador, bem como a avaliação da sucessão da empresa familiar do ponto de vista da próxima geração. Em geral, é sugerido que a sucessão deve ser vista não como um evento, mas sim como o resultado de um processo de planejamento significativo.

Porém, apesar da existência de um processo de planejamento, às vezes a sucessão ocorre inesperadamente. Eventos como uma morte na família, doença, divórcio, herança ou a saída de um funcionário-chave pode precipitar a entrada de um membro em um papel gerencial nos negócios da família. A possibilidade deste tipo de evento enfatiza a necessidade de planejamento de sucessão (COELHO; FERÉS, 2014).

O momento e o tipo de entrada no negócio da família podem ser

determinantes de uma sucessão bem sucedida ao longo de uma segunda geração. O calendário de entrada de irmãos pode ser ligado a estágios em seu desenvolvimento de carreira e pelo ciclo de vida da família. Famílias que contemplam o envolvimento de uma nova geração na empresa familiar precisam definir regras para o emprego de descendentes no negócio (PETRY; NASCIMENTO, 2009).

Devido a isso, Dalla e Luz (2003, p. 05) consideram:

Não conduzir adequadamente o processo de sucessão pode comprometer a sobrevivência e continuidade do empreendimento, pois essa fase é sem dúvida uma das mais delicadas na vida da empresa familiar. Um bom planejamento da sucessão deverá ser isento de emoções, decidindo se o comando passará a responsabilidade um membro da família ou de um profissional externo a empresa. Essa decisão deve levar em consideração o desejo de continuidade do negócio. Assim, o comando não será confiado a um herdeiro mais pelo grau de parentesco que pela competência e identificação com o ramo do negócio.

Para tanto, recomenda-se três padrões. Em primeiro lugar, os herdeiros devem ter formação adequada para a função. Em segundo lugar, os herdeiros devem ter de três a cinco anos de experiência na atividade. Finalmente, herdeiros adolescentes e jovens devem entrar na empresa com remuneração e expectativas de desempenho (ALBUQUERQUE; PEREIRA; OLIVEIRA, 2014).

Além disso, o processo de sucessão pode ser pensado sob três formas distintas: a pré-entrada, onde o sucessor designado ou potencial é preparado para assumir; a entrada, envolvendo a integração do sucessor (s) em operações de negócios; e promoção para ocupar posição de gestão (DALLA; LUZ, 2003).

De qualquer forma, um plano de sucessão bem desenvolvido é crucial, mas isso é um relativamente uma ocorrência rara e existem fatores psicológicos e emocionais que forma barreiras ou impedem a discussão inter-familiar sobre esta questão (GERSICK *et al*, 2007).

O planejamento sucessório é ineficaz quando a geração mais velha não permite que os membros da família tenham oportunidades de crescer, para adquirir as habilidades necessárias e, eventualmente, assumir a liderança do negócio. Como resultado, as relações entre pais e filhos podem deteriorar-se e a comunicação entre os membros da família se rompe. A transição é mais provável de ser bem sucedida quando os adolescentes e jovens têm uma imagem positiva dos negócios da família. Esta é mais propensa de acontecer quando a participação de membros mais jovens é vista como uma oportunidade e não uma obrigação (BORNHOLDT, 2007).

No entanto, infelizmente, fundadores muitas vezes não formam bons mentores para a geração mais jovem. Ensinar exige paciência e os fundadores muitas vezes estão mal adequados para um papel de ensino, porque eles tendem a ser indivíduos orientados para a ação e impacientes, que não aceitam a ideia de passar o comando a outras mãos. Normalmente, eles precisam de vários anos para se prepararem para a aposentadoria e interesses externos de modo a pensar no processo sucessório e futuro do empreendimento (BORNHOLDT, 2007) .

Na verdade, não há uma receita para a sucessão de sucesso que poderia ser escrita e implementada. Muitas famílias poderiam sobreviver à segunda, terceira e quarta geração. Mas, as empresas familiares, por natureza, não são homogêneas (ALBUQUERQUE; PEREIRA; OLIVEIRA, 2014) .

Na verdade,

Talvez alguém possa afirmar que a empresa familiar é igual a toda e qualquer empresa; entretanto, isto não é verdade, pelo simples fato de que uma estrutura familiar, quando alocada em uma empresa, leva uma série de abordagens e interações que são realidades específicas de uma família, o que provoca certas particularidades de atuação na empresa familiar. Outra afirmação que pode ser efetuada é que uma empresa familiar é igual em qualquer parte do mundo. Essa afirmação também não é verdade, principalmente porque os países têm realidades específicas que devem ser respeitadas na análise global do assunto. Por exemplo, pode-se concordar que a realidade cultural brasileira é de protecionismo e de paternalismo, o que pode consolidar uma conjuntura extremamente reforçada nesse contexto em cada empresa familiar, principalmente pela maior facilidade de assimilação da realidade de cada residência de família pela empresa familiar (OLIVEIRA, 2014, p. 09) .

Portanto, para a transição bem-sucedida de uma geração para outra, as famílias devem reconhecer que não haverá problemas que podem causar conflitos. Assim, enquanto conversas sobre a necessidade de planejamento de transição são difíceis de terem início, a família deve se envolver em discussões sobre a futura gestão. Essa discussão provavelmente irá causar alguma controvérsia. No entanto, é melhor que esta controvérsia ocorra quando o negócio ainda está a ser gerido com êxito pelo fundador, ao invés de quando há uma quebra na gestão devido à morte súbita ou mudança na situação familiar. Engajamento pró-ativo é a chave para a sucessão bem sucedida (BORNHOLDT, 2007) .

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A atividade e ações de pesquisa podem ser definidos como o processo de realização de empreendimentos buscando conhecer, descobrir ou revelar algo. Caracteriza-se por ser uma ação dinâmica, cuja base são questionamentos, indagações e aprofundamentos. Refere-se ao caminho, ao guia para se buscar respostas capazes de serem significativas e pontuais a um dado problema ou a uma questão. Devido a isso, todo e qualquer estudo demandam que o pesquisador adote procedimentos específicos de metodologia, que devem ser enquadrados segundo os objetivos que visa alcançar ou os resultados que busca apresentar (BARROS; LEHFELD, 2010).

Sobre os procedimentos metodológicos, afirmam Lakatos e Marconi (2006, p. 29) :

É o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo (conhecimentos válidos e verdadeiros) , traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

Portanto, os procedimentos metodológicos são os métodos, as técnicas e os instrumentos que o pesquisador adota como forma de alcançar as finalidades que busca com a sua pesquisa. É nesta fase dos estudos científicos que são definidas as formas pelas quais os dados e as informações serão coletadas, analisadas e divulgadas (ALVES, 2009) .

Seguindo estas definições de método e procedimentos metodológicos, este capítulo apresenta o delineamento da pesquisa, definição da área do estudo, o plano de coleta de dados, o plano de análise dos dados, a síntese dos procedimentos, o cronograma e o orçamento estimado para o estudo.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa deste estudo, no que se refere aos fins, é enquadrada como descritiva.

Barquette e Chaoubah (1997, p. 28) definem:

Como o nome indica, esse tipo de pesquisa descreve características do objeto de estudo. Por exemplo: tamanho de um mercado, tamanho e características de segmentos e nichos, comportamento de consumidores (o quê, como, quando e onde compram, atributos de produtos, satisfação e

opinião de consumidores, além de pesquisa de imagem) .

A pesquisa descritiva, de acordo com Pinheiro (2010), é um estudo que detalha as variáveis que se relacionam a um determinado problema, sem que o investigador interfira nos resultados (PINHEIRO, 2010).

Portanto, o estudo pode ser considerado quando descritivo em relação aos fins, por que se propõe a identificar o grau de importância atribuído ao processo de sucessão em empresas familiares de Criciúma – SC, coletando e analisando os dados, sem que haja a interferência do pesquisador nos mesmos, ou seja, as informações serão retratadas em absoluta fidedignidade.

Sobre os meios de investigação, é uma pesquisa bibliográfica e de campo.

Minayo (1994, p. 14) define pesquisa bibliográfica como sendo o estudo “elaborado por meio de conhecimentos produzidos em publicações”.

Pinheiro (2010) reafirma esta definição, considerando que este tipo de estudo é realizado em forma de levantamento do tema investigado em obras que já se encontram publicadas, que podem ser livros, artigos, revistas científicas, trabalhos acadêmicos, tanto do meio virtual como impresso.

O estudo também é de campo, porque conforme definido por Andrade (2007), este é o tipo de estudo que tem por procedimento realizar a coleta de informações e dados no local onde os mesmos são gerados.

Vergara (2009, p. 43), define a pesquisa de campo como sendo “a investigação empírica realizada no local onde ocorre um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo”.

Portanto, o estudo foi de campo, tendo em vista que o acadêmico realizou a coleta dos dados nas organizações da amostra.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Com base nisso, a população deste estudo refere-se a empresas familiares do município de Criciúma, SC.

Com base nesse universo, a amostra envolveu um total de 30 organizações, sendo a amostra selecionada pelo critério de intencionalidade simples.

Segundo Lakatos e Marconi (2006), em uma amostra intencional, os

indivíduos são selecionados a partir de certas características tidas como relevantes pelos pesquisadores (nesse caso, empresas familiares que passaram pelo primeiro processo de sucessão) mostrando-se mais adequada para a obtenção de dados. Portanto, foi utilizada uma amostragem intencional com sujeitos que vivenciam o problema em estudo, admitindo que, de alguma forma, estes possam representar o universo.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Para a realização do estudo foram envolvidos dados primários. Definindo este tipo de dados, Vergara (2009) afirma que esses são as informações que não se encontram disponíveis, devendo o pesquisador gerar os mesmos.

Na definição de Rauen (2002, p. 123): "Os dados primários são aqueles dados que não foram coletados para outros fins, mas levando em consideração as necessidades específicas da pesquisa que está em desenvolvimento".

Para a coleta dos dados, foi utilizado um questionário. O questionário, de acordo com Lakatos e Marconi (2006), constitui-se numa das mais importantes técnicas disponíveis para obtenção de dados.

Para Cervo e Bervian (2002) é a técnica mais utilizada para coletar dados, pois possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja. A técnica do questionário busca averiguar ou identificar opiniões sobre fatos ou fenômenos; determinar, pelas respostas individuais, a conduta previsível em certas circunstâncias; descobrir os fatores que influenciam ou que determinam opiniões, sentimentos e condutas.

O questionário foi formulado especificamente para esta pesquisa. As variáveis foram de perguntas fechadas, ou seja, com alternativas fixas, para cada questão considerada (APÊNDICE A).

A coleta de dados foi feita em visitas do pesquisador às organizações, durante o mês de setembro de 2015.

3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

No que se refere à abordagem dos dados obtidos por meio de dados secundários, no levantamento e na pesquisa documental, essa foi quantitativa.

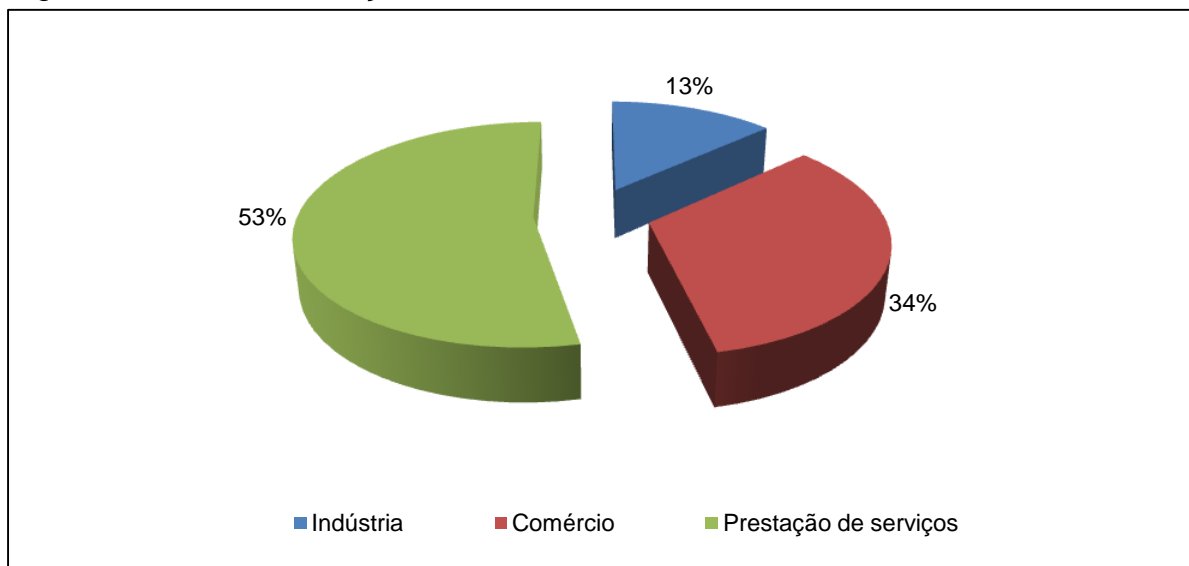
De acordo com Gil (2004), essa forma de categorização dos dados é efetuada quando o pesquisador traduzir os resultados obtidos em formas de percentuais ou estatística. Esta forma de pesquisa usa uma análise dedutiva de dados, que pode ser entendida como o processo de fornecer significados às informações que foram coletadas em campo, tendo em vista que na abordagem quantitativa, os dados coletados predominantemente são descritivos.

Desse modo, após a realização da pesquisa, foi realizada a contagem e a tabulação dos resultados, adotando-se a análise estatística com frequência simples. Para se apresentar os resultados obtidos, os mesmos foram dispostos em gráficos, utilizando o programa Excel.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Com o objetivo de se analisar aspectos relativos ao planejamento da sucessão em empresas familiares de Criciúma, realizou-se uma pesquisa junto a 30 organizações com esta configuração, cujos resultados são evidenciados a seguir.

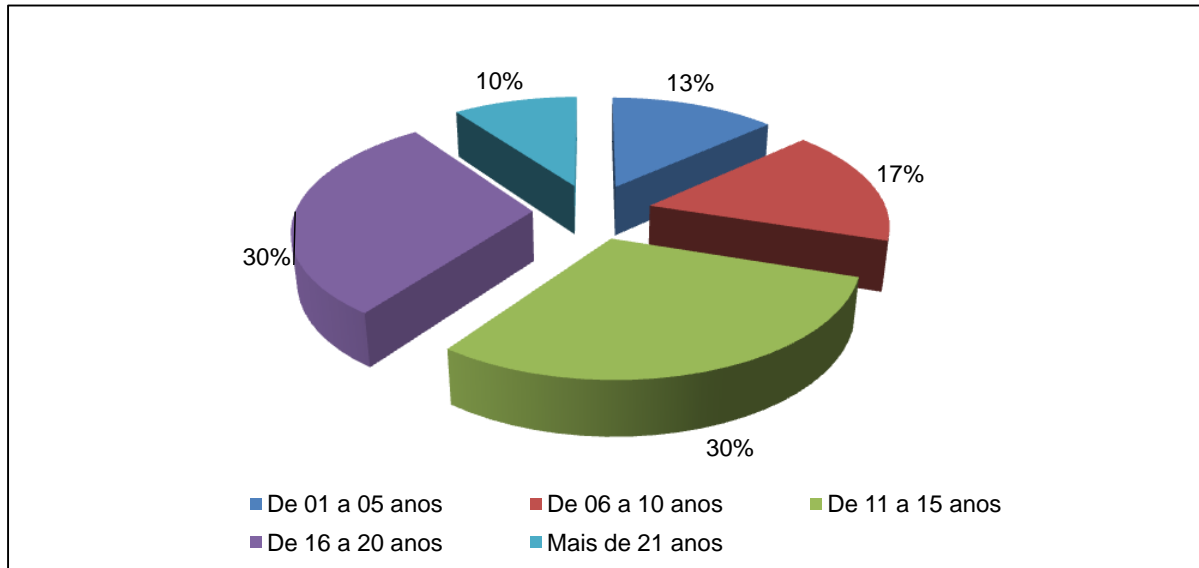
Figura 2 – Ramo de atuação



Fonte: Dados do pesquisador (2015).

No que se refere ao ramo de atuação, identifica-se que na Figura 2, que prevalecem na amostra de empresas familiares o setor de prestação de serviços, que se destaca com 53% das indicações, seguidas por 34% que atuam no comércio, além de 13% que se encontram no setor de indústria.

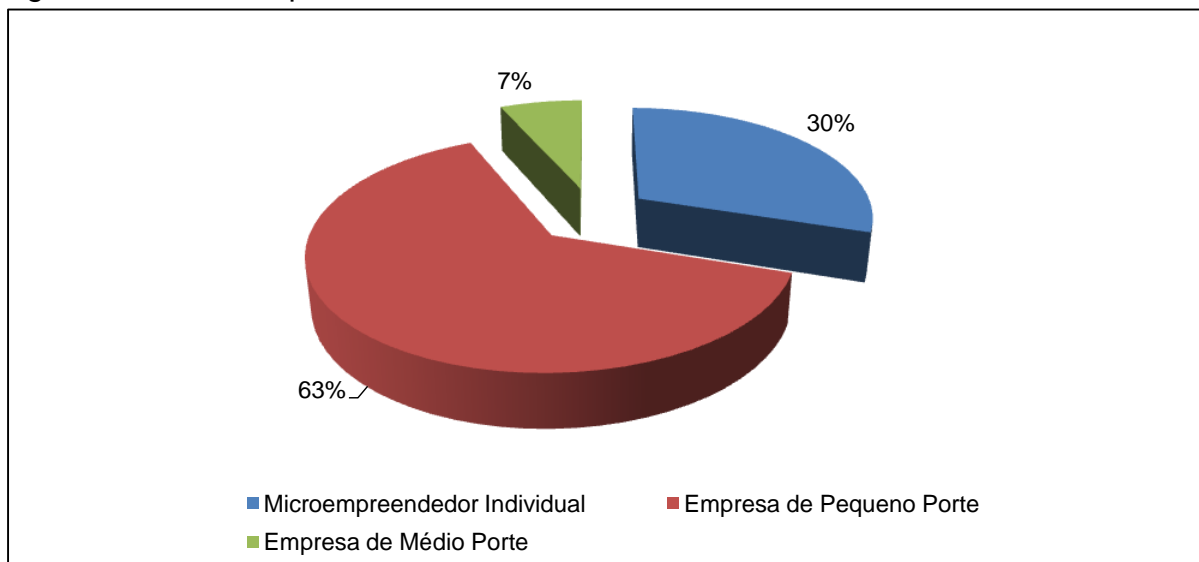
Figura 3 – Tempo de atuação/fundação



Fonte: Dados do pesquisador (2015)

Constata-se na Figura 3, que as empresas familiares da amostra já detêm uma sólida atuação no mercado, identificando-se que 30% do total atuam de 11 a 15 anos e outros 30%, com atuação entre 16 a 20 anos. O restante distribui-se 17% de empresas que têm entre 06 a 10 anos, além de 13% com atuação entre 01 a 05 anos e 10% que possuem atuação superior a 21 anos de funcionamento.

Figura 4 – Porte/Enquadramento

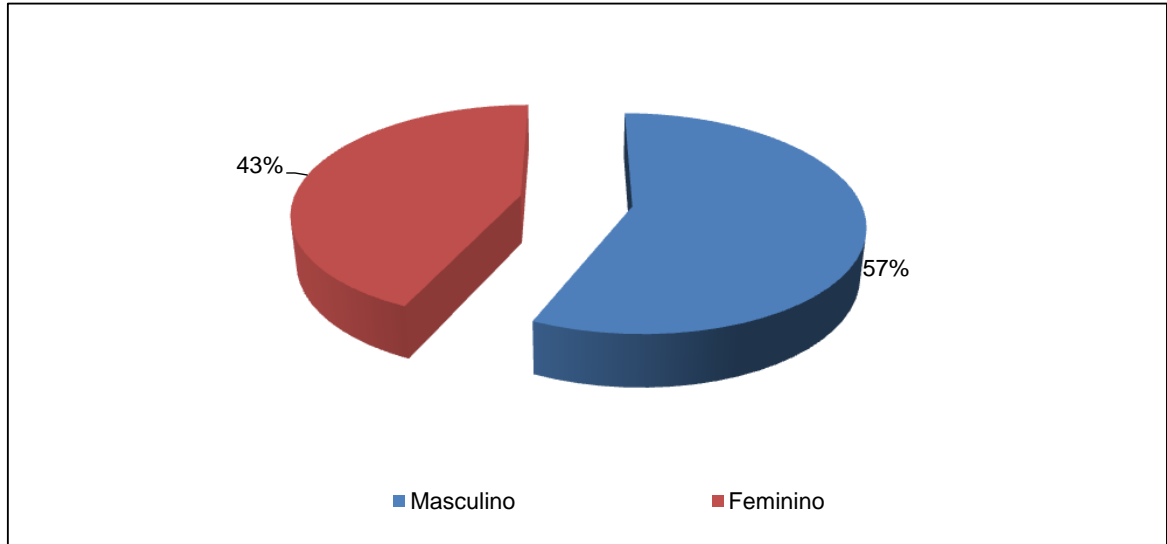


Fonte: Dados do pesquisador (2015)

No que se refere ao enquadramento quanto ao porte da empresa, verifica-se na Figura 4, que a maioria é de pequeno porte ou microempresa, verificado em

63% do total, enquanto 30% dão do tipo Microempreendedor Individual, além de 7% que são de médio porte. Não foram observados registros para empresas de grande porte na amostra.

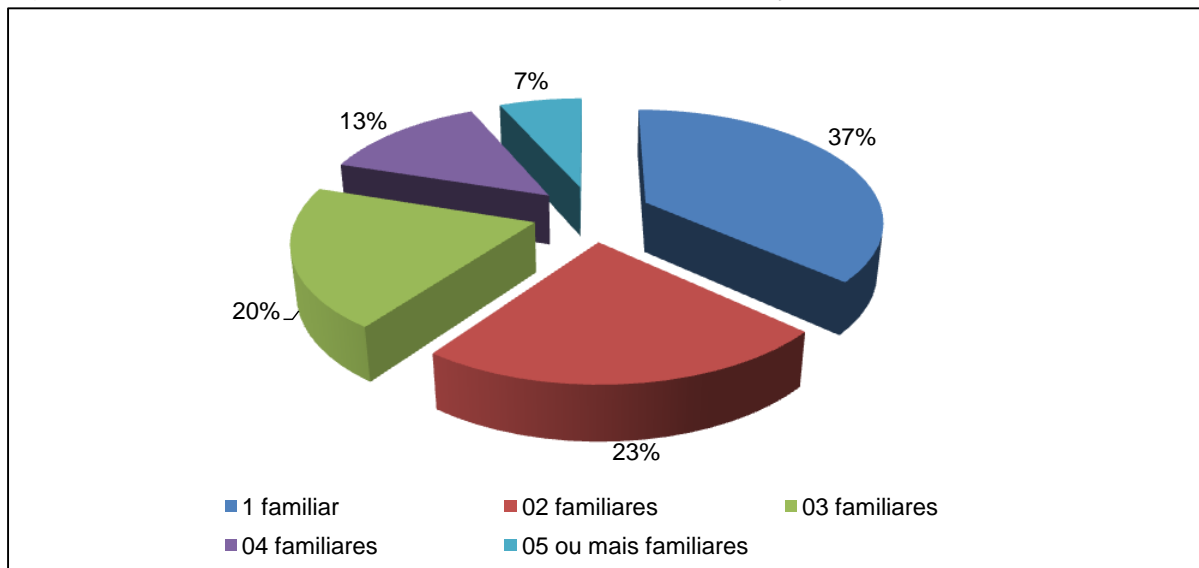
Figura 5 – Gênero do fundador



Fonte: Dados do pesquisador (2015)

Quanto ao gênero do fundador, identifica-se na Figura 5, que 57% são do sexo masculino, enquanto muito próximos estão os fundadores do gênero feminino.

Figura 6 – Número de membros da família na composição da empresa

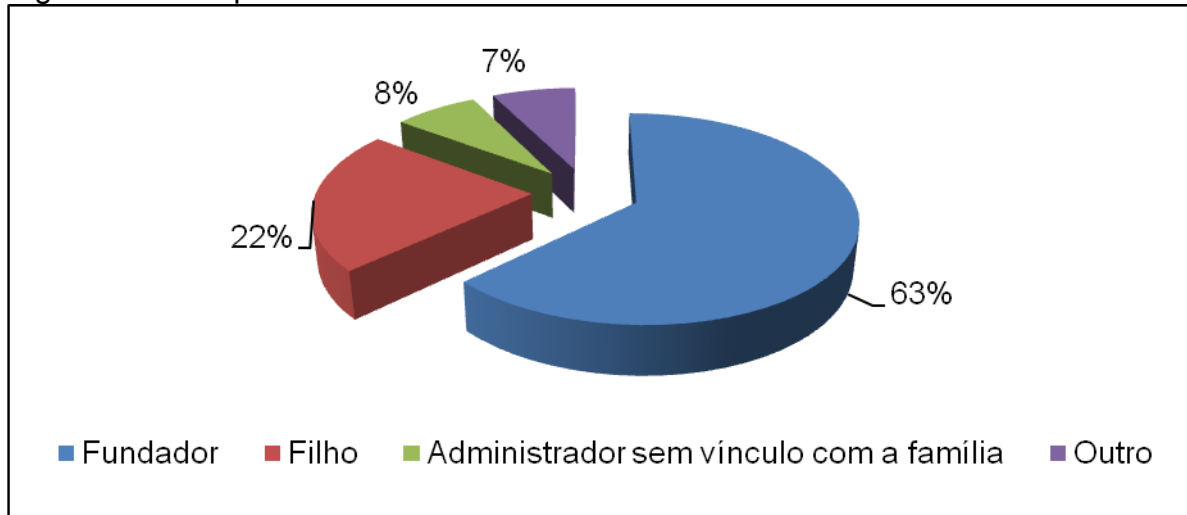


Fonte: Dados do pesquisador (2015)

Os dados da Figura 6 permitem evidenciar na maioria das empresas

atuam pelo menos 01 familiar, com 37%, seguido por 23% que têm 02 familiares enquanto 20% têm 03, 13% têm 04 e 7% empregam 05 ou mais familiares.

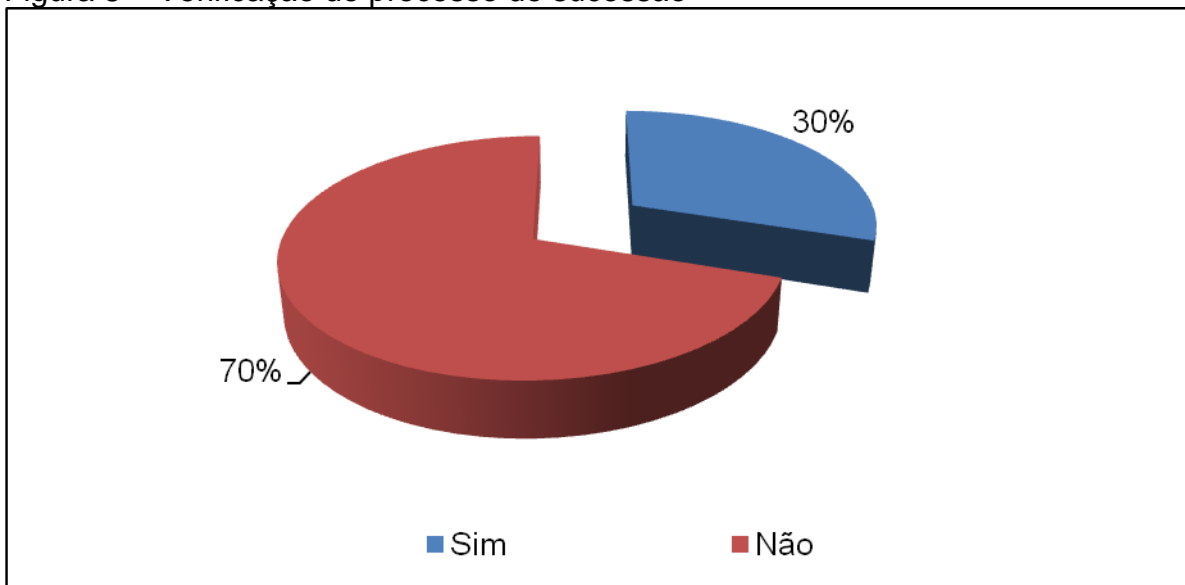
Figura 7 - Principal administrador



Fonte: Dados do pesquisador (2015)

Conforme se pode identificar na Figura 7, o principal administrador na maioria das empresas familiares da amostra ainda é o fundador, verificado em 63% dos casos, seguidos pelo filho(a) do sucessor, com 22% do total, enquanto 8% é administrador sem vínculo com a família e 7% outros casos, sendo administrador sem vínculo na família proprietária e cônjuge do fundador.

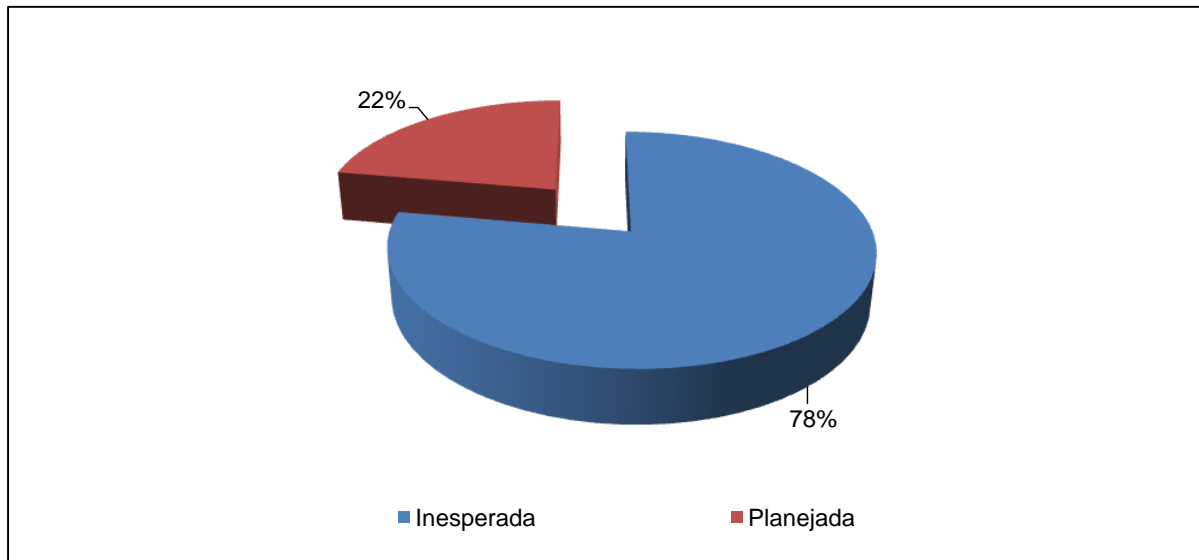
Figura 8 – Verificação de processo de sucessão



Fonte: Dados do pesquisador (2015)

Avaliando-se os resultados da Figura 8, identifica-se que a maioria das empresas familiares da amostra, ainda não passou por processo de sucessão, evidenciado em 70% dos casos, enquanto 30% já verificaram esta transição do comando da organização.

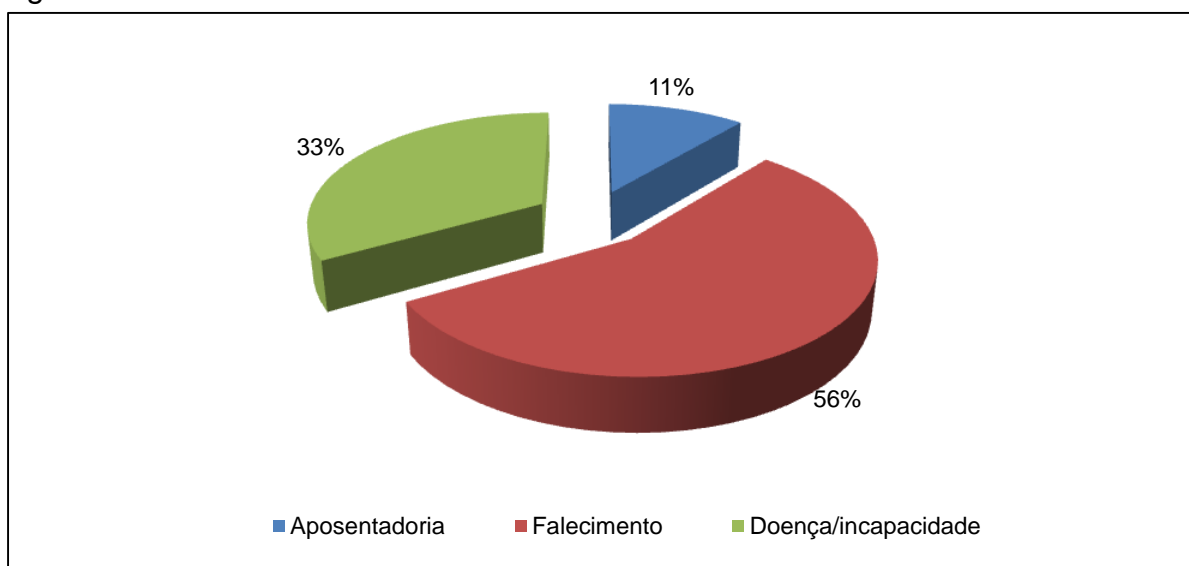
Figura 9 – Forma da sucessão



Fonte: Dados do pesquisador (2015)

Conforme dados da Figura 9, pode-se constatar que entre as empresas familiares que afirmaram que já passaram por processo de sucessão (N=9), esta ocorreu de forma inesperada na maioria dos casos, revelado por 78% das indicações, enquanto 22% relataram que o processo de sucessão foi planejado.

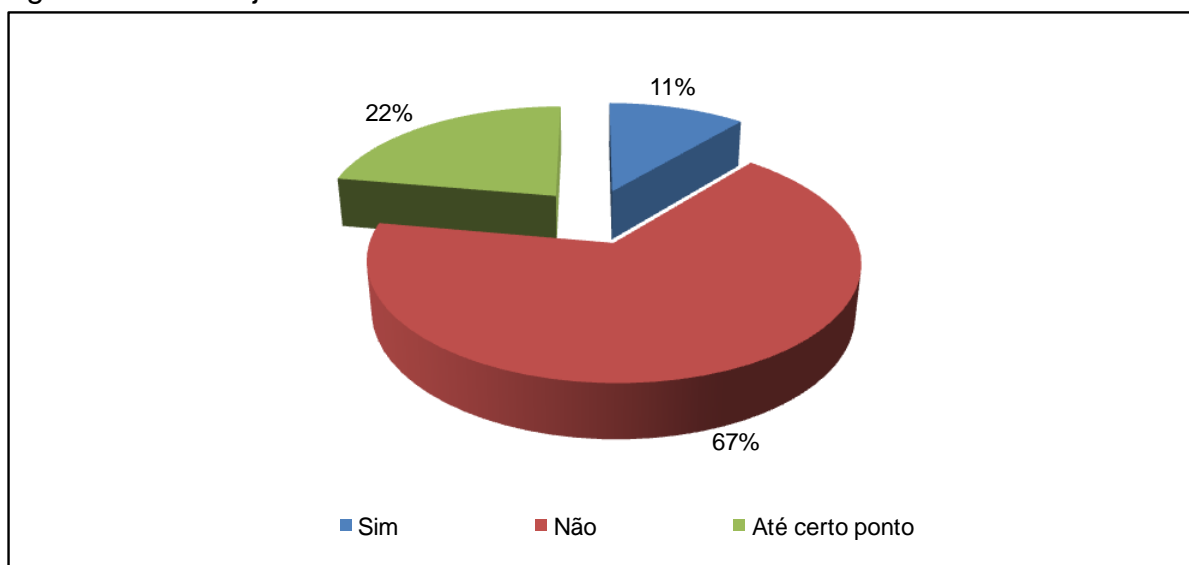
Figura 10 – Motivo da sucessão



Fonte: Dados do pesquisador (2015)

Em relação ao motivo que levou à sucessão nas empresas que afirmaram já terem passado por este processo (N=9), evidencia-se na Figura 10, que essa ocorreu em função de falecimento do fundador, verificado em 56% das respostas, enquanto em 33% o motivo foi por doença/incapacidade, sendo aposentadoria em 11% dos casos.

Figura 11 – Planejamento anterior à sucessão

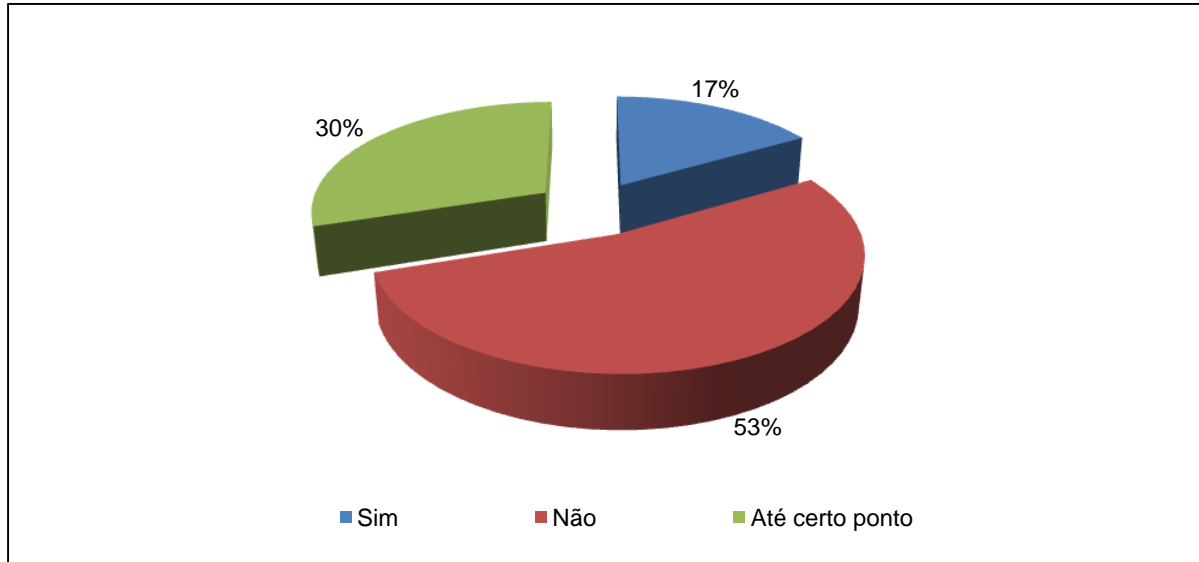


Fonte: Dados do pesquisador (2015)

Conforme se pode notar na Figura 11, na maioria das empresas que

afirmaram já terem passado por este processo (N=9), não havia planejamento antes da sucessão se efetivar, expresso pelo percentual de 67% dos casos, enquanto 22% referiram que havia planejamento até certo ponto e 10% mencionaram que sim.

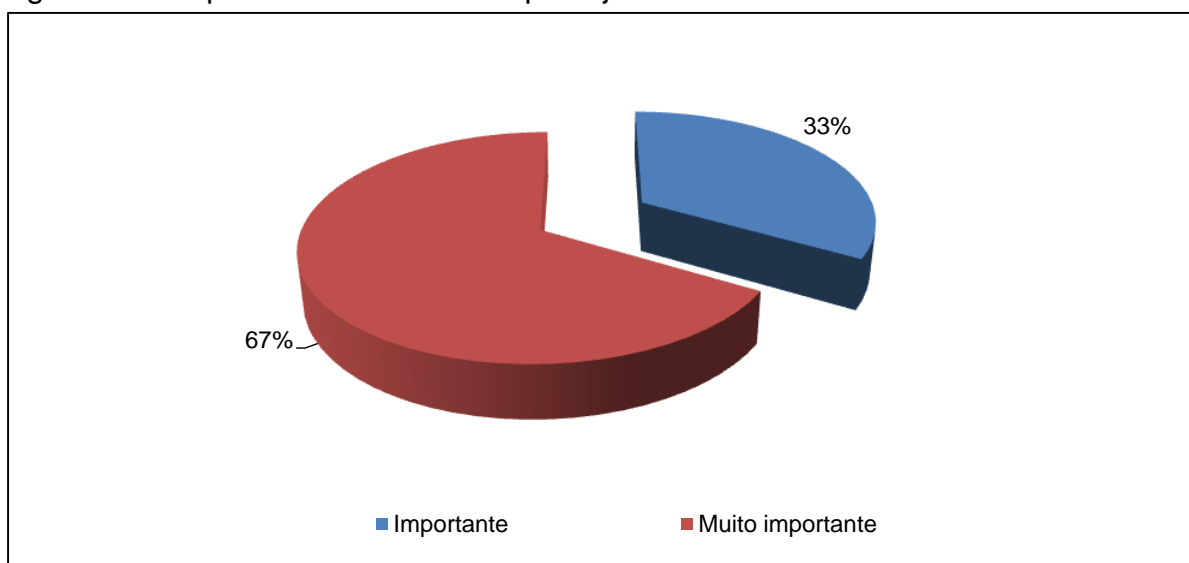
Figura 12 – Preocupação atual com sucessão futura



Fonte: Dados do pesquisador (2015)

Quando indagado a todas as empresas da amostra se possuem preocupação atual com sucessão futura, identifica-se na Figura 12, que isso não é evidenciado na maioria das empresas familiares, expresso por 53%, enquanto 30% mencionaram que possuem esta preocupação até certo ponto, enquanto 17% relataram que não se preocupam com a sucessão futura.

Figura 13 – Importância atribuída ao planejamento formal da sucessão



Fonte: Dados do pesquisador (2015)

Quando indagadas a todas as empresas da amostra sobre a importância que atribuem ao planejamento do processo de sucessão, identifica-se na Figura 13, que esse é considerado relevante, quando 67% consideraram como muito importante e 33% atribuí significado de importante. Verifica-se, portanto, que não houve indicação para as variáveis “desnecessário” ou “importante até certo ponto”.

4.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após a exposição dos resultados da pesquisa, que buscou evidenciar o grau de importância atribuído ao processo de sucessão em empresas familiares de Criciúma – SC,

Ao se caracterizar o perfil de empresas familiares do município, registrou-se que essas já detêm uma sólida atuação no mercado, identificou-se que as mesmas possuem uma sólida atuação no mercado, prevalecendo 30% de 11 a 15 anos e outros 30%, com atuação entre 16 a 20 anos. Também foi evidenciado que a maioria é de pequeno porte ou microempresa, sem prevalência significativa quanto ao gênero do fundador, identificando 57% do sexo masculino e 43% do sexo feminino. Também identificou que pelo menos 01 familiar atua na empresa.

Ao se identificar o principal administrador nas empresas, foi possível verificar que essas não possuem administrador profissional, tendo em vista que esta

função é exercida pelo fundador, na ampla maioria dos casos.

Foi verificado que as empresas em sua ampla maioria ainda não passaram pelo processo de sucessão. Nas organizações quais já registraram este evento, a sucessão ocorreu de forma inesperada, em função principalmente de morte do fundador o que leva as empresas a sucederem no comando.

Quanto à sucessão futura, evidenciou-se que a troca de comando não é uma preocupação atual nas empresas, embora avaliaram como sendo muito importante o planejamento da sucessão.

Frente a estes resultados, a seguir faz-se a conclusão deste estudo.

5 CONCLUSÃO

As empresas familiares são aquelas organizações criadas e geridas por uma família, nas quais muitas vezes o fundador ainda se encontra no comando, sendo o seu principais administrador e seu objetivo estratégico abrange a continuidade da empresa nas mãos da próxima geração familiar.

Essas empresas são consideradas como a “espinha dorsal” da economia mundial tanto em número como na participação do Produto Interno Bruto dos países.

Seus pontos fortes são claros: a transmissão de valores e cultura da família para o ambiente de trabalho, a flexibilidade e a capacidade de planejar a longo prazo estão entre eles, pois o negócio é concebido como um projeto de vida para as gerações da família.

Quanto aos pontos fracos, pode-se mencionar o alto índice de mortalidade dessas empresas e as poucas taxas de perpetuação do negócios a partir da primeira sucessão. Portanto, a sua capacidade de crescimento pode ser limitada.

Isso ocorre principalmente pela falta de preparação dos sucessores ou sua preparação inadequada, que pode levar ao desaparecimento da empresa em gerações futuras ao fundador.

Com base nisso, este trabalho buscou identificar o grau de importância atribuído ao processo de sucessão em empresas familiares de Criciúma – SC. Para tanto, realizou-se uma pesquisa de campo com 30 empresas com esta configuração no município.

Foi verificado que as empresas familiares possuem uma sólida atuação no mercado, as quais são de pequeno porte ou microempresa, com pelo menos 01 familiar atuando na empresa. Nessas organizações, o principal administrador é o fundador, tendo em vista que a maioria ainda não passou pelo processo de sucessão. Nas organizações quais já passaram pela sucessão, essa ocorreu de forma inesperada, devido à morte do fundador.

No que se refere à sucessão futura, evidenciou-se que a troca de comando não é uma preocupação atual nas empresas, embora avaliaram como sendo muito importante o planejamento da sucessão.

Portanto, os resultados indicam que mesmo sendo atribuído um elevado grau de importância ao processo sucessório, as empresas familiares de Criciúma

não possuem planejamento formal para realizar a troca de comando, nem em eventos imprevisíveis, tampouco como estratégia de perpetuação da organização a longo prazo.

Frente a isso, sugere-se para a continuidade deste estudo, a realização de pesquisas que busquem evidenciar nas empresas quais os principais entraves para que essas não planejem a sucessão. O estudo também pode ser ampliado com mais organizações tanto do município como de outras localidades, para se verificar se isso é uma tendência local ou observada nessas demais regiões.

REFERÊNCIAS

- ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A.:** gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006.
- ALBUQUERQUE, A. L.; PEREIRA, R. D.; OLIVEIRA, J. L. Sucessoras invisíveis: o impacto das questões de gênero nos processos de sucessão em empresas familiares . **Revista Gestão & Planejamento**, v. 15, n. 2, p. 305-320, 2014.
- ALVES, Magda. **Como escrever teses e monografias:** um roteiro passo a passo. Rio de Janeiro: Campus, 2009.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução á metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação.** 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica:** um guia para a iniciação científica. São Paulo: Makron Books, 2010.
- BARQUETE, Stael; CHAOUBAH, Alfredo. **Pesquisa de marketing.** São Paulo: Saraiva, 1997.
- BORGES, A. F.; LIMA, J. B.; ANDRADE, D. M. Práticas de inovação em empresa familiar: estudo de caso. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 8, n. 3, p. 37-54, 2014.
- BERNHOEFT, R., GALLO, M. **Governança na empresa familiar.** Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar:** implementação e Prática. Porto Alegre : Bookman, 2007.
- COELHO, Fábio Ulhoa; FERÉS, Marcelo Andrade (Coord.) . **Empresa familiar:** estudos jurídicos. São Paulo: Saraiva, 2014.
- CRUZ, A. L. A.; OLIVEIRA, J. L. Os processos de socialização dos sucessores em empresas familiares: o desafio de construir a transição multigeracional. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 39, p. 236-249, 2014.
- DALLA, Armando Costa; LUZ, Adão Eleutério da Luz. **Sucessão e sucesso nas empresas familiares:** o caso do Grupo Pão de Açúcar, 2003. Universidade Tuiuti do Paraná, 2003.
- FREITAS, Ernani Cesar de; FREZZA, Cleusa Maria Marques. Gestão e Sucessão em Empresa Familiar. **Gestão e Desenvolvimento**, Novo Hamburgo, RS, v. 2, n. 1, p. 31-43, jan. 2005.
- GERSICK, K. E. et al. **De geração para geração:** ciclos de vida das empresas familiares. São Paulo: Negócios, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2004.

GRISCI, C. L. I.; VELLOSO, S. P. Governança corporativa e empresas familiares em processo sucessório: a visão de consultores e de famílias empresárias. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 11, n. 4, p. 367-381, 2014.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado Globalizado**. São Paulo: Atlas, 2005.

LONGENECKER, J. G. **Administração de pequenas empresas**. 13 ed. New York: Thomson, 2007.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.) . **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 7 ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

MOREIRA JUNIOR, Armando Lourenzo; BORTOLI NETO. Adelino de. **Empresa familiar: um sonho realizado**. São Paulo: Saraiva, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PÁDUA, A. D. **Empresa familiar**. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 1998.

PÁDUA, Elisabete m. M. de. **Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática**. São Paulo: Papirus, 2004.

PINHEIRO, José Mauricio dos Santos. **Da iniciação científica ao TCC: uma abordagem para os cursos de tecnologia**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2010.

PETRY, Luiz Inácio; NASCIMENTO, Auster Moreira. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v. 20. n. 49. p 109-125, janeiro/abril, 2009.

RAUEN, Fábio José. **Elementos de iniciação à pesquisa**. 2. ed. Rio do Sul: Nova Era, 2002.

SANTOS, Paulo Domingos Chaves dos. **Cultura, poder e conflito nas organizações familiares**. Campo Grande: Uniderp, 2004.

SEBRAE – SERVIÇO DE APOIO A PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS. **A necessidade de capacitação nos salões de beleza**. 2015. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/A-necessidade-de->

capacita%C3%A7%C3%A3o-nos-sal%C3%B5es-de-beleza>. Acesso em 15 maio 2015.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Rituais corporativos como estratégia de legitimação dos valores organizacionais em empresas familiares. **Revista Organizações em Contexto**, v. 10, n. 20, p. 117-144, 2014.

SEGURA, L. C.; FORMIGONI, H. Influência do controle e da gestão familiar no endividamento das empresas abertas Brasileiras: um estudo quantitativo. **Brazilian Business Review**, v. 11, n. 6, p. 51-76, 2014.

TRÊS, G.; SERRA, F.; FERREIRA, M. P. O tempo de mandato do CEO e o desempenho das empresas: um estudo Comparativo de Empresas Familiares e não Familiares Brasileiras. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 14, n. 3, p. 5-31, 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11. São Paulo: Atlas, 2009.

VRIES, Manfred F. R. Kets de; CARLOCK, Randel S.; TREACY, Elizabeth Florent. **A empresa familiar no divã**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

APÊNDICE

APÊNDICE A - ROTEIRO PARA COLETA DE DADOS

1 - Qual o ramo de atuação da empresa?

- Indústria
- Comércio
- Prestação de serviços

2 - Qual o tempo de fundação da empresa?

- De 01 a 05 anos
- De 06 a 10 anos
- De 11 a 15 anos
- Mais de 16 anos

3 - Qual o porte/enquadramento?

- Microempresa/Empresa de Pequeno Porte
- Empresa de Médio Porte
- Empresa de Grande Porte

4 - Qual o gênero do fundador?

- Masculino
- Feminino

5 - Quantos membros da família que trabalham na empresa?

- 1
- 2
- 3
- 4 ou mais

6 – Quem é o principal administrador atual?

- Fundador
- Filho
- Administrador sem vínculo com a família
- Outros. _____

7 – A empresa já passou por sucessão?

- Sim
- Não

8 – Em caso positivo, como ocorreu a sucessão?

- Planejada
- Inesperada

9 – Ainda em caso positivo, qual foi o motivo da sucessão?

- Falecimento
- Aposentadoria
- Doença/incapacidade

10 - Houve planejamento anterior à sucessão?

- Sim
- Não
- Até certo ponto

11 - A gestão atual se preocupa atual com a sucessão futura?

- Sim
- Não
- Até certo ponto

12 - Na sua visão, qual a importância do planejamento formal da sucessão?

- Muito importante
- Importante
- Relativamente importante
- Nada importante ou irrelevante

Obrigado por sua participação