

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**ISRAEL CARDOSO LUIZ**

**IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS  
FAMILIARES SEGUNDO A VISÃO DE ACADÊMICOS PARTICIPANTES DE  
ORGANIZAÇÕES DESTE TIPO**

**CRICIÚMA  
2018**

**ISRAEL CARDOSO LUIZ**

**IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS  
FAMILIARES SEGUNDO A VISÃO DE ACADÊMICOS PARTICIPANTES DE  
ORGANIZAÇÕES DESTE TIPO**

Monografia, apresentada para obtenção do grau de Bacharel em Administração no Curso de Administração da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. MSc. Michele Domingos Schneider

**CRICIÚMA**

**2018**

ISRAEL CARDOSO LUIZ

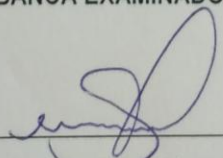
**IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS  
FAMILIARES SEGUNDO A VISÃO DE ACADÊMICOS PARTICIPANTES DE  
ORGANIZAÇÕES DESTE TIPO.**

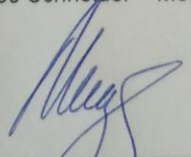
Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração - Linha de Formação Específica em Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC.

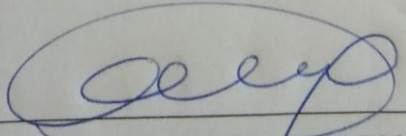
Orientador: Prof. Msc. Michele Domingos Schneider.

Criciúma, 05 de dezembro de 2018.

**BANCA EXAMINADORA**

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Michele Domingos Schneider - Mestre - UNESC - Orientador

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Nelson Savi - Mestre - UNESC

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Cristiane Dias - Especialista - UNESC

**CRICIÚMA**

**2018**

## RESUMO

LUIZ, Israel Cardoso. **Importância do planejamento sucessório em empresas familiares segundo a visão de acadêmicos participantes de organizações deste tipo.** 48f. Monografia do Curso de Administração com Linha de Formação específica em Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma, 2018.

As empresas familiares representam a maioria das organizações em praticamente todo o mundo, sendo responsáveis por grande expressão econômica em termos de Produto Interno Bruto (PIB). Porém, muito poucas organizações deste tipo sobrevivem à troca de comando e raras são as que conseguem chegar à terceira geração do fundador. Acredita-se que o problema responsável por este fator seja a falta de planejamento sucessório formalizado. O objetivo deste estudo foi avaliar a importância do planejamento sucessório em empresas familiares segundo a visão de acadêmicos participantes de organizações deste tipo. Foi realizada uma pesquisa descritiva, bibliográfica e de campo, envolvendo uma amostra de 35 acadêmicos de uma instituição universitária do sul de Santa Catarina. Para a coleta de dados, foi utilizado um questionário com questões fechadas. Os dados foram analisados por meio da abordagem quantitativa. A análise dos dados permitiu verificar que na maioria dos casos não há planejamento da sucessão formal e se desconhece como a sucessão será realizada. Porém, houve concordância de que o planejamento sucessório é muito importante para este tipo de organização. Diante disso, pôde-se concluir que, apesar de atribuir importância relevante para o planejamento sucessório, não há preocupação das empresas em formalizar o mesmo, pondo em risco a continuidade da organização por ocasião da troca de comando. Isso é seriamente preocupante porque em muitos casos, a sucessão ocorre de forma inesperada (morte ou incapacidade do fundador, por exemplo). Por isso, a preocupação com este tema deveria ser constante na pauta da gestão deste tipo de empresa.

**Palavras-chave:** Empresas Familiares. Sucessão. Planejamento Sucessório.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Modelo dos três círculos para análise das empresas familiares .....	14
Quadro 1 – Vantagens das empresas familiares.....	16
Figura 2– Fases de crescimento das empresas familiares por gerações.....	20
Figura 3 - Gênero do entrevistado.....	27
Figura 4 – Setor de atuação da empresa .....	28
Figura 5 – Tempo de fundação da empresa .....	29
Figura 6 – Porte da empresa.....	30
Figura 7 – Elo com a empresa familiar.....	31
Figura 8 – Ligação com a família fundadora ou com o(a) fundador(a) da empresa ..	32
Figura 9 – Função/cargo ocupado.....	33
Tabela 1 – Principal(s) vantagem(s) e desvantagem(s)da empresa familiar* .....	34
Figura 10 – Planejamento formal da sucessão .....	35
Figura 11 – Possível forma de ocorrência da sucessão .....	36
Figura 12 – Grau de importância atribuído ao planejamento sucessório .....	37

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Principal(is) vantagem(ns) e desvantagem(s) da empresa familiar .....34

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	8
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA .....	9
1.2 OBJETIVOS .....	9
<b>1.2.1 Objetivo geral</b> .....	<b>9</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>10</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	10
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>12</b>
2.1 DEFINIÇÃO DE EMPRESA FAMILIAR .....	12
2.2 CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS FAMILIARES .....	13
2.3 VANTAGENS E DESVANTAGENS DAS EMPRESAS FAMILIARES .....	15
2.4 SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES .....	19
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>23</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	23
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	24
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS .....	25
3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	26
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>27</b>
4.1 RESULTADOS OBTIDOS .....	27
4.2 ANÁLISE GERAL DOS RESULTADOS .....	37
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	<b>40</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>43</b>
<b>APÊNDICE</b> .....	<b>46</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Considera-se empresa familiar como sendo o tipo de organização empresarial que atende a três requisitos básicos: uma ou mais famílias são proprietárias, membros familiares exercem funções executivas e apresentam uma clara intenção de continuidade ao longo do tempo após a transição geracional (sucessão) (LONGENECKER, 2017).

As empresas familiares são a base da economia mundial (contribuem com 50% do Produto Interno Bruto - PIB dos países). Conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE), a economia brasileira é expressivamente marcada pela atuação de empresas familiares, que representam um total aproximado de 90% de todas as organizações atuantes (SANTOS et al, 2017).

Porém, dados dão conta que muitas empresas familiares não sobrevivem à chamada “troca de bastão”, ou seja, quando o fundador deixa o comando e inicia-se a atuação de um novo ou novos gestores à frente da organização (MENEGHETTI et al, 2018).

Contudo, um dos principais problemas que qualquer empresa familiar enfrenta ou enfrentará é relativo a como organizar a sucessão da mesma, ou seja, como lidar com a transferência de poder e negócios entre as gerações, sem que essa sucessão afete a continuidade da organização (TEIXEIRA; TOSO; GRZYBOVSKI, 2018).

Porém, um dos erros mais frequentes cometidos pelas empresas familiares é não planejar corretamente a sucessão para que as novas gerações assumam o controle da entidade. A sucessão em empresas familiares, desse modo, não é um evento raro, sendo o principal problema apontado para a mortalidade da mesma é a falta de um planejamento sucessório realizado de maneira formal (VOLPATO, 2018).

Por outro lado, a sucessão familiar deve ser considerada como uma oportunidade para a empresa tornar-se reforçada a partir do período de mudança geracional mas, diante disso, conforme já afirmado, a falta de planejamento pode colocar em risco a continuidade da empresa.

Neste sentido, já se tornou consenso que o planejamento sucessório é fundamental para garantir a continuidade e sobrevivência da empresa ao longo do



tempo e por diferentes gerações. Além disso, o sucesso deste planejamento não depende apenas dos negócios, mas da vontade da família em organizar, planejar e prever a transição de uma geração para outra (MENEGETTI et al, 2018).

Diante disso, este estudo tem como foco o ambiente de empresas familiares, com ênfase para a importância e existência de planejamento sucessório neste tipo de organização.

## 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

A administração das empresas requer cuidados nos casos em que se trata de organizações familiares ou de gestão centrada na família, sobretudo pelo fato de que a interação dos membros nos negócios, incluindo seus mais diversos problemas e interesses, bem como ausência de uma sólida visão de futuro, entre outros (MENEGETTI et al, 2018).

Além disso, praticamente todas as empresas com esta orientação irão passar ou já passaram pelo processo sucessório, seja de modo natural ou profissional (SANTOS et al, 2017).

Contudo, muitas empresas familiares não sobrevivem após a troca de comando, muitas vezes por falta de um planejamento estruturado, que poderia sanar diversos problemas, e garantir a perpetuação da empresa de maneira sólida e consistente.

Diante disso, pode parecer que as empresas, em especial seus fundadores desconhecem a importância do planejamento estruturado para a sucessão. Diante disso, surgiu a seguinte questão problema para este estudo: Qual a importância do planejamento sucessório em empresas familiares segundo a visão de acadêmicos participantes de organizações deste tipo?

## 1.2 OBJETIVOS

A seguir, são apresentados os objetivos pretendidos tanto em âmbito geral, como em específico.

### 1.2.1 Objetivo geral

Avaliar a importância do planejamento sucessório em empresas

familiares, segundo a visão de acadêmicos participantes de organizações deste tipo.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- a) Caracterizar as empresas familiares dos integrantes da amostra;
- b) Verificar os principais membros da família que atuam neste tipo de empresa;
- c) Citar os cargos/funções ocupados pelos membros na organização;
- d) Identificar as principais vantagens e desvantagens das empresas familiares conforme a visão de seus membros;
- e) Identificar a existência de planejamento formal de sucessão nas organizações;

### **1.3 JUSTIFICATIVA**

O objetivo do estudo foi avaliar a importância planejamento sucessório em empresas familiares segundo a visão de acadêmicos participantes de organizações deste tipo.

A importância do estudo pode ser justificada pelo fato de que as empresas familiares constituem uma forma de organização que tem sido considerada como predominante nos diferentes setores da economia e que contribui de forma significativa para o crescimento e desenvolvimento da sociedade (SANTOS et al, 2017).

Devido a isso, o tema relacionado à sucessão nas empresas familiares é pesquisado e debatido com os mais diferenciados questionamentos, sendo este um de seus mais relevantes focos de análise na Administração, Economia, entre outros. Isso porque, ainda há muitos espaços para a compreensão deste processo.

Dessa forma, acredita-se que o estudo vem contribuir para empreendedores, fundadores, gerentes, membros da empresa familiar, bem como para funcionários que atuam neste tipo de organização, além de ser útil para profissionais que assessoram organizações com esta orientação.

Além disso, o estudo é considerado relevante para o acadêmico e para a universidade. Para o acadêmico, pois irá aprofundar os estudos e conhecimentos acerca deste tipo de negócio, responsável por grandes cifras na economia mundial e

brasileira. Também ainda para o acadêmico, a pesquisa colabora para a compreensão mais detalhada sobre o processo de sucessão e sua importância. Para a universidade, o estudo aumenta a base teórica sobre os temas tratados.

A viabilidade para a realização advém do fato de que o acadêmico pertence a uma empresa familiar, conhecendo as características deste tipo de organização. Além disso, estuda na universidade onde foram recolhidos os dados, possuindo aproximação com os respondentes, tornando facilitado o acesso às informações para a coleta dos dados.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Muitas das empresas mais bem sucedidas do mundo têm sua origem no âmbito de uma família. Desta forma, as empresas familiares ocupam um lugar preponderante na economia global, especialmente nos mercados emergentes e são ainda usadas por empresas maiores como modelo para criar um ambiente de trabalho agradável. Segundo diferentes investigações, esse tipo de organização cobre uma alta porcentagem do número total de empresas em um país e têm uma grande participação no Produto Interno Bruto - PIB de muitos países (LEONE, 2010).

Neste capítulo, são apresentados dados sobre empresas familiares, com ênfase ao processo de sucessão, sua importância e necessidade neste tipo de organização.

### 2.1 DEFINIÇÃO DE EMPRESA FAMILIAR

Desde que os primeiros estudos sobre o negócio da família iniciados na década de 1960 do século passado, tem havido um grande avanço no conhecimento sobre as dinâmicas que definem o funcionamento e as relações dentro deste tipo de empresas. De lá para cá, o conceito foi se alterando e muitos estudos sobre os elementos que melhor definem o compromisso com a continuidade da família no negócio, como valores, missão e visão compartilhada foram sendo realizados (TUNES; MONTEIRO, 2017).

Alguns indicadores definem empresas familiares, tais como o fato do controle acionário pertencer a uma família, o comando estar na segunda ou mais geração do membro fundador, bem como o fato dos membros das famílias desenvolverem funções na gerência ou administração central, além de ocuparem cargos estratégicos na gestão (SANTOS et al, 2017).

Caracteriza-se empresa familiar quando a instituição possui o controle centrada em uma única família, nas quais as decisões de cunho estratégico são realizadas não somente pelo fundador ou principal gestor, mas, também, pelos membros familiares (VOLPATO; VIEIRA; ZILLI, 2018).

Neste sentido, a comunidade acadêmica às vezes tende a confundir o conceito de negócios familiares com pequenas e médias empresas, sem reconhecer que grande número das maiores empresas de um país são familiares. Eles também

confundem o termo com qualquer tipo de negócio Individual ou autônomo, que as pessoas colocam em prática para prover as necessidades econômicas da família, sem a intenção de que outros membros da família continuem o negócio (TEIXEIRA; TOSO; GRZYBOVSKI, 2018).

Apesar de não haver um consenso sobre o que é empresa familiar, acredita-se que essas são aquelas que foram criadas e gerenciadas por uma única família. Até agora a definição está correta. No entanto, na prática, ela se materializa de maneiras diferentes e deve incluir o aspecto da sucessão. Isso porque, o negócio de família deve ser entendido como aquele cujos bens e gestão são exercidos pelos membros de uma ou várias famílias e seu objetivo estratégico inclui a continuidade da empresa nas mãos da próxima geração das famílias (LEONE, 2010).

## 2.2 CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS FAMILIARES

Para que se possa afirmar uma empresa como sendo familiar, o negócio deve apresentar três características ou condições consideradas como fundamentais: uma ou duas famílias têm mais de 50% da propriedade; há membros da família que ocupam cargos executivos ou executivos na empresa e os membros da família consideram que a empresa será transferida para as seguintes gerações (VELASQUEZ, 2016).

Nas empresas familiares, as estruturas gerenciais são projetadas para proteger os interesses de longo prazo do fundador e sua família, permitindo e garantindo o crescimento e a continuidade da empresa, promovendo a harmonia, a união e o bem-estar de seus familiares. Portanto, tanto a empresa quanto a família precisam de uma gestão sólida (LODI, 2014).

Devido a isso, a principal característica que distingue o negócio da família daquele que não é, reside justamente na participação da família na propriedade e, também na gestão do negócio (LONGENECKER, 2017).

Também para Alvarenga (2016), a característica essencial da empresa familiar é aquela que a gestão encontra-se integrada pelas relações entre os fundadores, diretores e gerentes, controlando e dirigindo a mesma.

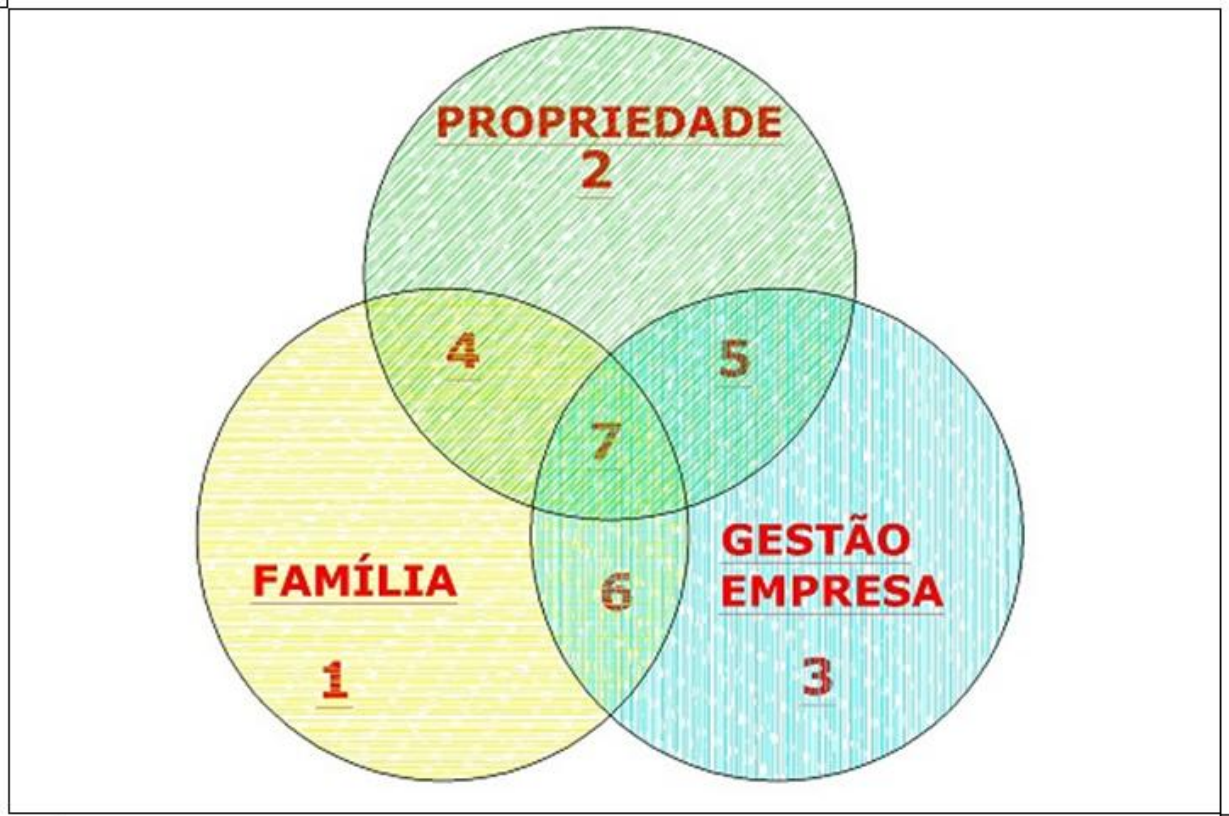
Uma questão também observada nas empresas familiares é a diferenciação entre as funções da propriedade e as funções de gestão ou administração. Deve-se reconhecer que no início das empresas familiares essas

funções estão concentradas e unificadas na pessoa do fundador, e que na família é costume pensar que o comando e a administração seja a mesma função (LONGENECKER, 2017).

Ainda em relação às suas características, nas empresas familiares, reconhece-se e identifica-se três aspectos importantes nessa relação: a família, como unidade afetiva; a empresa como uma unidade econômica; e a propriedade, como o elo que une a família à empresa. Esta análise é denominada de modelo dos três círculos, sendo composto por 7 atores (GERSICK et al, 2006).

A figura 1 representa este modelo.

**Figura 1** – Modelo dos três círculos para análise das empresas familiares



Fonte: Gersick et al (2007, p.6)

Os 7 atores que caracterizam as empresas familiares podem ser assim definidos, conforme Gersick et al (2007):

1. Membros da família que não participam da propriedade e não trabalham na empresa;
2. Trabalhadores da empresa que não pertencem à família e não são proprietários;
3. Proprietários que não pertencem à família e não trabalham na

empresa;

4. O proprietário da família que está ligado à empresa;
5. Membro da família que não é proprietário e está vinculado à empresa;
6. Proprietário da família não vinculado à empresa;
7. Proprietário ligado à empresa que não é da família.

Oliveira (2016) comentando este modelo de análise das empresas familiares afirma que, enquanto os proprietários que pertencem à família e que não estão vinculados à empresa preferem, em seu legítimo direito, a distribuição de lucros por meio de dividendos ou participação; os outros atores irão preferir o crescimento da empresa.

Com base na análise dos três círculos, identificar cada um dos diferentes atores no relacionamento "empresa, propriedade e família é relevante porque cada um tem um interesse particular, que pode ser maior ou menor, dependendo do relacionamento que identifica. E esses "nichos" de relacionamento são geralmente a fonte de conflitos familiares que afetam a empresa (MAMEDE, 2014).

A empresa familiar está relacionada aos fatores hereditários e específicos, que são associados como culturais nas empresas, ou observados, como exemplo o sobrenome do fundador (TILLMANN, GRZYBOVSKI, 2005).

Por estas razões, a separação entre a propriedade e gestão é mais difícil de implementar nas empresas familiares. Dessa forma, a confusão entre o comando e a gestão é considerada como uma das armadilhas mais peculiares da empresa familiar. No entanto, com a passagem do tempo e o crescimento da empresa, essas funções tendem a se separar e se diferenciar, mas, muitas vezes, faz com que a empresa se dissolva (LONGENECKER, 2017).

### 2.3 VANTAGENS E DESVANTAGENS DAS EMPRESAS FAMILIARES

As forças das empresas familiares são claras: a transmissão de valores culturais e da família para o ambiente de trabalho, a proximidade com o cliente, a flexibilidade e a capacidade de planejamento a longo prazo estão entre os membros. Neste sentido, o negócio da família é concebido como um projeto de vida para várias gerações (BORGES et al, 2017).

De acordo com as diferentes pesquisas e especialistas do assunto, vários são os pontos fortes e fracos das empresas familiares, conforme Oliveira (2016),

sintetizados no quadro a seguir a seguir:

Quadro 1 – Vantagens das empresas familiares

- Elas mantêm um estilo de direção autocrático que as torna resistentes a mudanças;
- Muitos membros da família ocupam cargos de gerência;
- Há uma rigidez excessiva na liderança, o que impede o desenvolvimento de outras pessoas para acessar posições-chave;
- A experiência aparece como um valor quase insubstituível e é um motivo de discussão;
- Não é admitido questionamento sobre o poder do fundador;
- A lealdade é mais valorizada que a habilidade;
- Existem dificuldades para a incorporação de estranhos e especialistas;
- Geralmente são empresas pequenas ou médias;
- Elas tendem a familiarizar todos os relacionamentos, incluindo aqueles que existem fornecedores e clientes;
- Os fundadores surgem, às vezes, como intocáveis e altamente como padrões a serem idealizados;
- A sucessão diretiva vem da posição que o membro possui na família
- Há uma identificação marcada por valores organizacionais e familiares;
- Os membros que estão no controle, por um lado, pretendem impor continuidade ao incorporar os jovens da família, mas por outro lado, rejeitam suas sugestões e idéias
- Existe um alto compromisso com um produto ou serviço que faz parte da tradição e que é identificado com o sobrenome da família, o que dificulta a desativação dos mesmos e sua análise estratégica;
- Solidariedade dos familiares em situação de crise corporativa;
- Ausência de limites claros com a família
- Comunicação de baixo para cima praticamente inexistente.

Fonte: Oliveira (2016 - Adaptado)

Conforme visto, as empresas familiares apresentam vantagens e desvantagens. Para Lodi (2016), esses tipos de empresas não têm tratamento especial porque são condicionadas pelo contexto da mesma forma que qualquer outra organização. Porém, certas vantagens podem ser apontadas, como resumidas a seguir, conforme o mencionado autor:

- **Compromisso:** Para o fundador, a empresa significa sua vida porque ele. Ele criou e está ciente de seu crescimento. A dedicação e compromisso se estendem aos outros membros da empresa que contribuíram para o desenvolvimento da empresa familiar. O sentimento de pertencimento desempenha um papel dominante membros da família, uma vez que unem seus esforços para que a empresa possa ser competitiva.

- **Conhecimento:** A maioria das empresas tem um *know-how* específico, que é mantido em segredo entre os membros da família e transmitido de geração em geração. Os membros da família, especialmente os filhos do fundador,



aprendem as estratégias e o modo de trabalho do mesmo.

- **Flexibilidade:** A família que passa seu tempo no trabalho em sua própria empresa está disposta a sacrificar seu salário se a liquidez depender dele, ou trabalhar todas as horas que são necessárias para cumprir os compromissos assumidos.

- **Planejamento a longo prazo:** Os membros da empresa familiar são mais eficientes no momento de planejar o futuro para minimizar riscos e manobrar eficientemente casos de imprevistos.

- **Confiabilidade e orgulho:** O fato de que apenas uma pessoa, o fundador, com seu próprio esforço criou a empresa, é uma fonte de orgulho para ambas as partes, ele e seus descendentes, e ainda mais ao se considerar que a maioria das empresas carrega como marca o nome da família fundador.

- **Cultura estável:** Muitos funcionários da empresa familiar atuam há muitos trabalhando dentro dela. Conseqüentemente, eles estão cientes de sua filosofia e seu jeito de operar. Isso une a cultura e os valores da sociedade e do negócio, evitando problemas.

No entanto, mesmo em que pese suas amplas vantagens, também são extensas suas desvantagens ou pontos fracos, como sintetizados a seguir, segundo apontado por Lodi (2010):

- **Rigidez:** Como as empresas familiares têm um modo de gerenciamento tradicional, os membros tendem a fazer sempre o mesmo e da mesma forma, o que pode trazer sérias consequências diante das transformações do mercado.

- **Desafios comerciais:** Existem três tipos de desafios de negócios. O primeiro é a obsolescência, que pode ser tecnológica, manufatura do produto ou marketing. O forte apego emocional a produtos antigos e estratégias que estão sujeitas ao sucesso do negócio, não permite que visualizem a tempo a necessidade de mudar em face das transformações do ambiente. O segundo desafio envolve o manuseio de transições causando incerteza entre os funcionários, fornecedores e clientes. O terceiro desafio consiste no aumento de capital, uma vez que a empresa familiar tende a não se endividar.

- **Sucessão:** Em qualquer organização, a mudança de liderança ou comando produz conflitos, no entanto, nas empresas familiares, os problemas de transição da empresa e os problemas emocionais da família quase sempre se misturam. Isso associado ao fato de que grande parte das empresas familiares não

planejam a sucessão.

- **Conflitos emocionais:** O campo de ação é limitado por fatores psicológico e emocional na empresa familiar. Isso porque, os aspectos relacionados predominam com desempenho e resultados e na família prevalece a proteção e a lealdade.

- **Liderança e legitimidade:** A liderança é confusa em organizações do tipo familiar. Na sucessão do negócio, muitas vezes a identificação e seleção dos novos líderes não é pacífica, e para a família o reconhecimento do sucessor mais capacitado pode ser posto em xeque e gerar conflitos e discordâncias entre os membros.

Acredita-se que a maioria das empresas familiares é sub-governada, isto é, embora tenham departamentos, seus membros geralmente são familiares, e carecem de membros independentes capazes de fornecer experiência e conhecimento para melhorar a gestão da empresa (OLIVEIRA et al, 2014).

O principal problema desse tipo de organização é que elas transferem a informalidade das relações familiares para a formalidade de uma estrutura profissional, o que acabará exigindo um tratamento mais ordenado que ofereça garantias para sua continuidade. Se a empresa deseja preservar seu caráter familiar, deve ter a capacidade de se organizar e estabelecer critérios que a ajudem a separar os campos de ação da empresa e da família, e que a distanciam do perigo de se expor a situações em que se tem que escolher entre apoiar um ou outro (ALVARENGA, 2016).

Além disso, as famílias de negócios têm uma alta aversão ao risco porque seus próprios ativos estão em jogo. Portanto, sua capacidade de crescimento pode ser limitada (BORGES et al, 2017).

Também há de se ressaltar que, muitas vezes, surgem rivalidades e ressentimentos entre os membros da família, porque não há uma harmonia adequada, e muitas não consideram os interesses dos familiares que nela trabalham, ou por uma luta por cargos mais elevados. Como consequência dessas situações, é comum que alguns membros comecem a pensar que a única solução para seus problemas é a venda da empresa ou a venda de sua participação (TEIXEIRA; TOSO; GRZYBOVSKI, 2018).

Tradicionalmente, a família proprietária e a empresa devem ser entidades separadas em termos de objetivos e tarefas. Mas a família, por um lado, e a

empresa, por outro, geralmente não promovem uma separação. Com isso, oposição e polaridade são características contrastantes. Isso leva à percepção de que a família tem uma influência negativa na empresa. Portanto, ao se intervir em empresas familiares com problemas, a tendência tem sido excluir a influência emocional da família dos objetivos práticos da empresa (OLIVEIRA, 2016).

Contudo, superadas essas desvantagens, a empresa familiar torna-se uma ótima opção para emprego e futuro, geralmente tendo um ambiente de trabalho muito bom (MAMEDE, 2014).

Porém, a falta de sucessores ou de preparação adequada dos mesmos pode levar ao desaparecimento da empresa (SANTOS et al, 2017), conforme se discorre no item a seguir,

## 2.4 SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES

Muitas organizações no mundo tiveram suas origens em empresas familiares. Com o passar do tempo e a obrigação de se adaptar aos tempos (fundamentalmente em face da necessidade de capital ou a falta de sucessores), em diversos casos elas tiveram que abrir sua participação e gestão para agentes de fora da família e acabaram se tornando empresas não familiares (BATISTA et al, 2015).

Empresas familiares em sua maioria não têm vida muito longa, sendo que somente 30% das empresas conseguem chegar até a segunda geração e apenas 10% consegue chegar até a terceira geração (TILLMANN, GRZYBOVSKI, 2005).

Isso porque, poucas organizações familiares entendem que cuidar e lidar com a sucessão pode ser vital para a saúde e para a continuidade do negócio a longo prazo (FLORIANI, 2008).

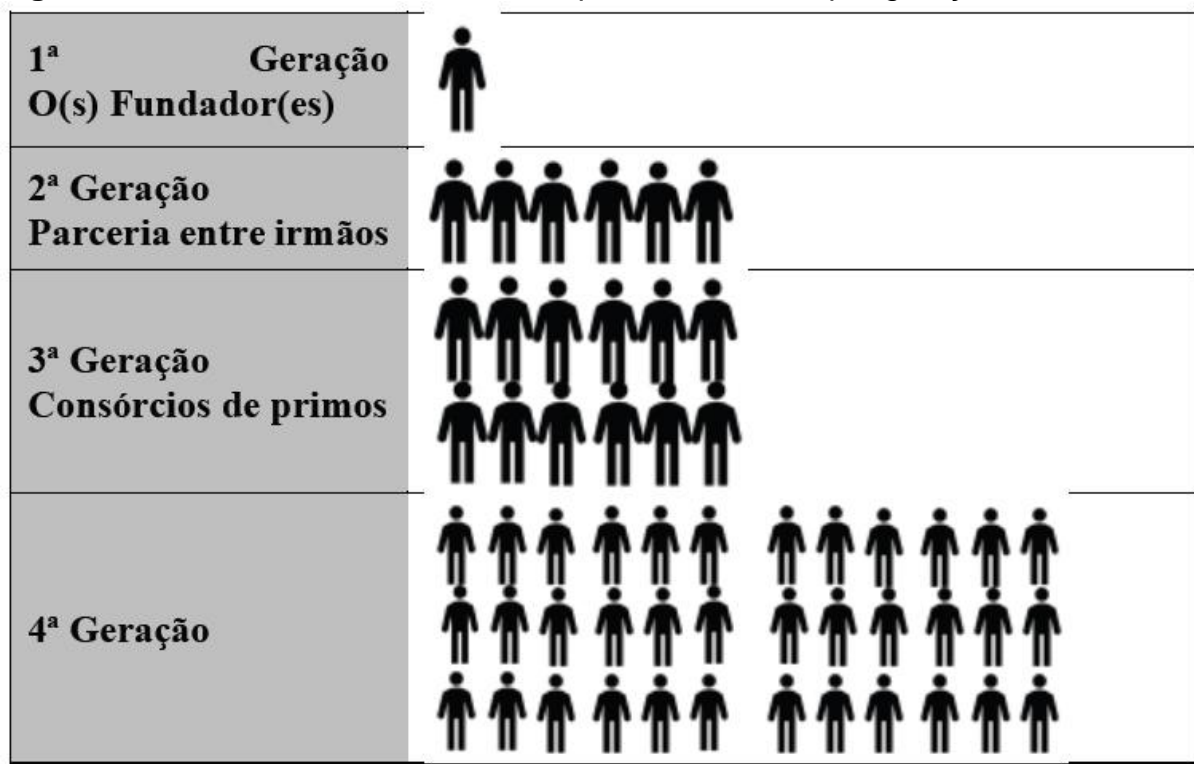
Neste sentido, segundo Tillmann, Grzybovski (2005), a sucessão familiar é a passagem do poder de gestor de uma empresa, para a geração posterior, em um período de aproximadamente três a cinco anos, sendo fundamentado e preparado ao longo da geração que será o sucessor. Ainda conforme os mencionados autores, a sucessão é considerada um conjunto de estratégias no qual a família terá de passar para que possa se manter e permanecer como propriedade da família. O efeito positivo ou negativo que terá o processo depende das estratégias que foram tomadas pelo fundador e conforme a preparação que o

sucessor.

As práticas administrativas nas empresas familiares tendem a evoluir refletindo as diferentes etapas do desenvolvimento da empresa e da família. Com isso, há a necessidade de criar estruturas específicas e adaptar a forma de gestão ao longo do tempo, para que se vislumbre a oportunidade de perpetuação dos negócios nas mãos da família (VELASQUEZ, et al, 2016).

Na Figura 2, podem ser observadas, as etapas pelas quais geralmente passam as empresas de origem familiar em relação a sua continuidade.

**Figura 2**– Fases de crescimento das empresas familiares por gerações



Fonte: Meneghetti et al (2018, p. 4).

Assim, evidencia-se ser necessário a organização de um plano sucessório, que seja realizado de maneira gradativa e planejada, que vai preparar tanto a família e o sucessor na fase de transição de comando (BATISTA et al 2015).

Portanto, é necessário analisar a relevância de manter a unidade entre gestão e propriedade na organização ou fazer antecipadamente um processo de profissionalização da gestão, que ajuda a evitar dificuldades inerentes aos processos de sucessão; que estabeleça relações de separação entre propriedade e administração; então isso recai sobre um dos membros da família, que será responsável perante os outros proprietários (MENEGETTI et al (2018).

Dentro deste contexto, a sucessão refere-se a um processo inevitável de todas as empresas familiares, o qual irá surgir em algum momento de sua operação. Muitas vezes, estas organizações não se encontram adequadamente preparadas, podendo com que possam encerrar suas atividades durante ou até mesmo depois deste processo (VOLPATO et al, 2018).

No entanto, o processo de sucessão familiar é muito influenciado pelos direitos já adquiridos pelos potenciais sucessores, devido aos laços familiares e continuidade da empresa, principalmente visando à sobrevivência da mesma pelas gerações seguintes. As condições que o mercado oferta também devem ser analisadas, pois é um fator muito relevante nos resultados obtidos, e desenvolvimentos organizacionais (TILLMANN,GRZYBOVSKI, 2005).

Diante disso, nas empresas familiares, o processo de sucessão torna-se imprescindível para que estas organizações possam se manterem competitivas e sustentáveis frente às questões enfrentadas nos ambientes nos quais se inserem (VOLPATO et al, 2018).

Porém, não existem modelos de gestão que possam ser aplicados de maneira padronizada e uniforme às empresas familiares. A necessidade de incorporar mais pessoas e processos formais em seu sistema de governança dependerá da evolução da família e do crescimento dos negócios da empresa (LEONE, 2010).

Os autores Batista et al (2015) afirmam que buscando o desempenho esperado na empresa, é necessário que os executivos possam equilibrar emoção e razão. No entanto, no caso de uma cultura empresarial não condizente com princípios e valores comuns, mesmo tendo respeito por parte de seus membros, a empresa poderá não ser respeitada por parte da sociedade e clientes.

Um ponto muito importante para a transição das empresas é a análise dos interesses individuais e familiares no interior das empresas para que todos tenham as mesmas visões de aonde a organização quer chegar, principalmente durante o processo de sucessão, quando devem ser feitas várias estratégias para que as mesmas estejam de acordo com as evoluções que empresa esteja passando e que a família esteja de acordo com tais mudanças, para que as culturas organizacionais fiquem de acordo com as estratégias da empresa (TILLMANN, GRZYBOVSKI, 2005).

Por outro lado, uma das formas de planejar a sucessão é a adoção de

práticas relativas à governança corporativa. Porém, esta estratégia é diferente de família para família, não existindo um padrão único. Tal processo, quando adotado pode levar muito tempo, ser complexo ou simples, dependendo de cada caso em particular. No entanto, o que há de comum neste processo é que é uma sistemática contínua e que estará sempre em evolução, no sentido de que especifica papéis, funções e espaços de cada membro, tornando a gestão mais fácil e transparente (MENEGETTI et al, 2018).

Também existe uma chance maior de sucesso em empresas familiares que têm a consciência do gestor e seus familiares de que a administração deva ser profissionalizada de acordo com as necessidades da organização (GONÇALVES, 2010)

Frente a isso, reside a importância de se realizar a sucessão de maneira eficiente e planejada, pelo fato de que a falta de rumo nesse processo pode acabar pondo em risco a continuidade da empresa (BATISTA et al 2015).

Frente ao exposto, para projetar ou preparar o futuro de uma empresa familiar, primeiro deve-se conhecê-la muito bem em todos os seus detalhes, sendo essa uma das melhores maneiras de fazê-la perpetuar (MAMEDE, 2014).

Da mesma forma, na preparação do futuro da empresa, é necessário antecipar a decisão de distribuir o patrimônio da empresa de forma equitativa. Separar, na medida do possível, alguns ativos que compõem esse patrimônio, a fim de facilitar a distribuição do mesmo, levando em consideração os aspectos tributários a esse respeito, como o ganho ocasional, a fim de encontrar formas ou mecanismos para tornar a distribuição mais flexível e menos onerosa (SILVA, 2016).

Também há de assegurar ao fundador seu bem-estar econômico, através de planos de aposentadoria, para os quais existem diferentes opções, incluindo o usufruto de todos ou parte de seus ativos enquanto ele vive (GONÇALVES, 2010).

Outro aspecto de grande importância, já mencionado anteriormente, é a preparação do sucessor executivo da empresa, para o qual um ou mais membros da família devem ser treinados com base em competências ou através do aconselhamento de um mentor; ou se ainda não houver ninguém pronto para assumir a administração da empresa, um executivo de transição profissional de alto nível pode ser contratado, que por sua vez serve como *coaching* na preparação do novo sucessor selecionado dentro da família (MAMEDE, 2014).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Uma investigação possui um alto nível de validade na medida em que seus resultados refletem uma imagem tão completa quanto possível, clara e representativa da realidade ou situação estudada, e alto nível de confiabilidade quando é segura. Para tanto, a investigação deve fazer uso de métodos de pesquisa (DEMO, 2010)

O sistema de procedimentos metodológicos para aperfeiçoar o processamento de informação em investigações científicas é composto de um conjunto de ações, logicamente estruturadas e ordenadas, que possibilitam o desenvolvimento da dinâmica do seu processamento ou realização. Deve ser construída a partir de dada sistemática metodológica para sequenciar seus procedimentos e ações de forma integrada, validando seus resultados (MC DANIEL; GATES, 2015).

O método da pesquisa refere-se a todo o processo de tomar as decisões que permitem articular e construir um plano operativo para orientar e direcionar a ação da investigação (BARROS; LEFHELD, 2010).

Assim, num trabalho científico, os procedimentos metodológicos visam fornecer ao pesquisador com antecedência, os métodos e as técnicas nas quais a atenção e o interesse deverão estar mais concentrados, dependendo do problema em que o estudo está focado, definindo a natureza das informações que precisam ser coletadas (MALHEIROS, 2011).

Diante disso, neste capítulo, são descritos os métodos e as técnicas utilizadas para a realização do estudo.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Segundo a definição de Vergara (2009), quanto aos fins, esta pesquisa pode ser classificada como sendo descritiva.

A pesquisa descritiva, diferentemente da pesquisa experimental (laboratório) é o tipo de estudo que busca descrever qualitativa ou quantitativamente as características fundamentais dos fenômenos conforme ocorrem na realidade. Este tipo de pesquisa atua com critérios sistemáticos para mostrar sua estrutura e comportamento, com foco numa mensuração mais precisa (MARCONI; LAKATOS,

2010).

Já no que se refere aos meios, a pesquisa pode ser enquadrada como bibliográfica e de campo.

A pesquisa bibliográfica é a fase da investigação que permite constituir um referencial teórico a fim de contextualizar o estudo proposto, o que torna necessário recorrer a fontes bibliográficas já publicadas para consultar, coletar e organizar adequadamente material teórico. O objetivo é desenvolver uma base bibliográfica para apoiar a pesquisa (DEMO, 2010).

A pesquisa bibliográfica é a primeira ação no campo da investigação científica que deve ser realizada pelo pesquisador. É a busca pelos estudos relevantes realizados anteriormente em relação ao tema em foco, que deve ser considerado como informação atualizada. Recomenda-se utilizar referências de atuais ou apenas informações básicas para o assunto, considerando: o estado de desenvolvimento histórico do tópico de pesquisa; tendências teóricas do assunto e delimitação e determinação de um período de desenvolvimento dos tópicos (RAMOS, 2007).

Diante disso, num primeiro momento foi realizada uma pesquisa bibliográfica, buscando-se formar a teoria para sustentar o estudo, com temas sobre empresas familiares e sucessão e planejamento da sucessão nas mesmas.

No que se refere à pesquisa de campo, essa permite coletar informações a partir de contato direto com o objeto ou elementos do estudo, a partir da busca das informações desejadas no próprio local onde ocorrem (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Dessa forma, conforme a definição de Vergara (2009) já descrita, quanto aos meios, a pesquisa pode ser classificada como sendo bibliográfica, por inicialmente realizar um estudo de obras sobre os temas de interesse para o estudo, e de campo, pois os dados foram coletados nos locais onde se encontram os elementos considerados (população e amostra).

### 3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população deste estudo levou em consideração o universo de acadêmicos que atuam num Curso de Administração de Empresas de uma Universidade do Extremo Sul Catarinense.

Deste universo, selecionou-se um subconjunto ou parte da população em análise para a realização do estudo, ou seja, uma amostra.



Uma amostra é composta por alguns indivíduos, elementos de uma dada população. A amostra deve ser representativa em quantidade e qualidade; a quantidade será baseada em procedimentos estatísticos, e na qualidade quando reunir as principais características da população em relação à variável ou problema em estudo (RAUEN, 2002).

A amostra compreendeu 35 sujeitos, os quais atuam em empresas familiares, escolhidos aleatoriamente no ambiente de pesquisa. Para tanto, foi utilizado o critério da acessibilidade, ou seja, elementos integrantes da população aos quais se teve acesso durante os dias de aplicação da pesquisa, admitindo-se que esses possam representar a população em análise. Portanto, por utilizar o critério de acessibilidade, a pesquisa não se sujeita a considerar a população geral.

A escolha por este público (acadêmicos) levou em consideração os dados que dão conta que 80% dos universitários brasileiros acabam trabalhando em uma empresa familiar, numa proporção entre 4 de 5 alunos (VOLPATO, 2018).

### 3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Numa pesquisa científica, as fontes podem ser primárias ou secundárias. As fontes primárias ou de primeira mão são aquelas que fornecem dados novos, originais e diretos, e que não se referem a outras fontes. Já as fontes secundárias são aquelas que se referem a documentos já existentes e que devem receber uma interpretação. Sua diferença é basicamente a autenticidade, tempo e espaço em relação à fonte original (RAUEN, 2002).

Para este estudo, os dados utilizados foram do tipo primários, com a coleta dos mesmos por meio de um roteiro estruturado, denominado questionário.

O questionário é um conjunto de questões destinadas a gerar os dados necessários para alcançar os objetivos propostos de uma pesquisa. O questionário permite padronizar e integrar o processo de coleta de dados. É uma técnica que se consiste em um conjunto de questões referentes a uma ou mais variáveis que serão coletadas para serem analisadas posteriormente (MARCONI; LAKATOS, 2010).

O questionário pode ser aplicado a grupos ou indivíduos com o pesquisador ou por pessoa encarregada de coletar as informações, ou pode ser enviado aos destinatários selecionados na amostra (MC DANIEL; GATES, 2015).

Algumas vantagens do questionário são: seu custo relativamente baixo,

sua capacidade de fornecer informações sobre um número maior de pessoas em um período bastante curto e a facilidade de obter, quantificar, analisar e interpretar os dados (DEMO, 2010)

Neste estudo, o questionário, com questões fechadas, foi aplicado entre os dias 1º a 20 de outubro de 2018, nas dependências da instituição, durante os intervalos das aulas (APÊNDICE A).

### 3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

Para a abordagem dos resultados, foi utilizada a abordagem quantitativa, tendo em vista o questionário aplicado ter sido composto por questões fechadas.

A análise quantitativa corresponde a um procedimento predominantemente numérico ou estatístico para processar os resultados e generalizar como comprovação a validade do estudo (BARROS; LEFHELD, 2010).

A abordagem quantitativa é um conjunto de técnicas que utiliza apresentação gráfica e calcula quantidades representativas do grupo de dados, usando uma métrica (elementos mensuráveis) (DEMO, 2010).

No capítulo a seguir, apresenta-se os resultados.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

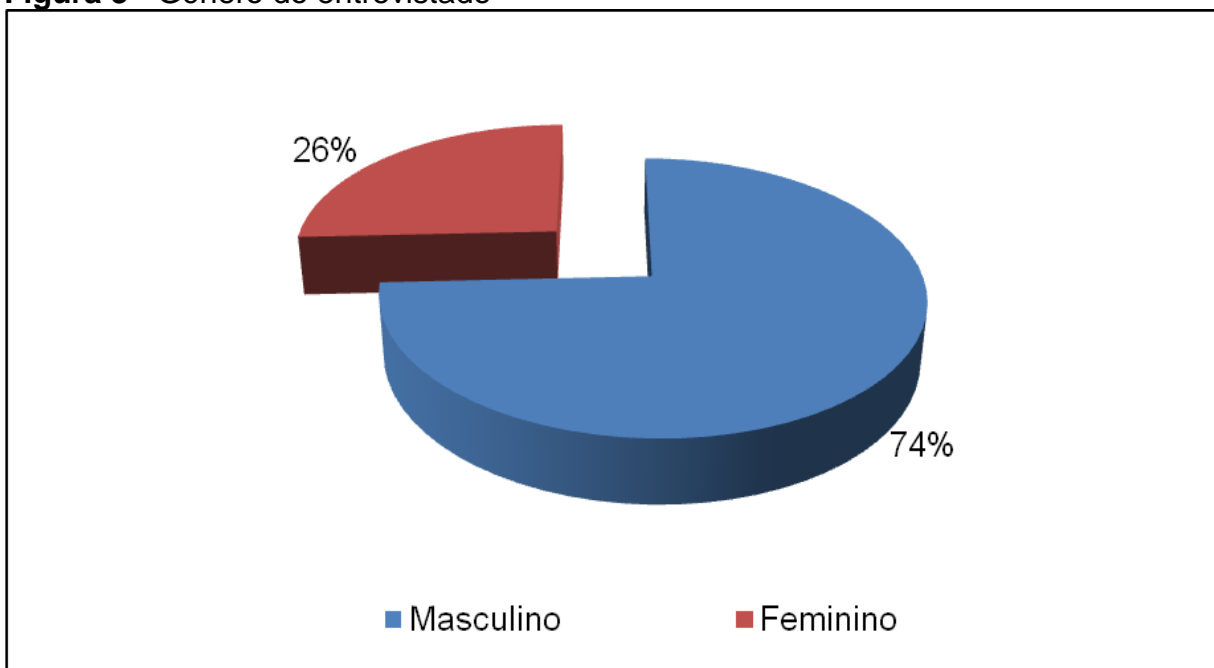
Neste capítulo, são apresentados os resultados obtidos na pesquisa, que teve por objetivo geral avaliar o grau de importância do processo de planejamento da sucessão em empresas familiares.

Num primeiro momento, são verificados os resultados obtidos, tratados de forma quantitativa e representada em gráficos. Na sequência, faz-se a análise geral dos dados obtidos na pesquisa.

### 4.1 RESULTADOS OBTIDOS

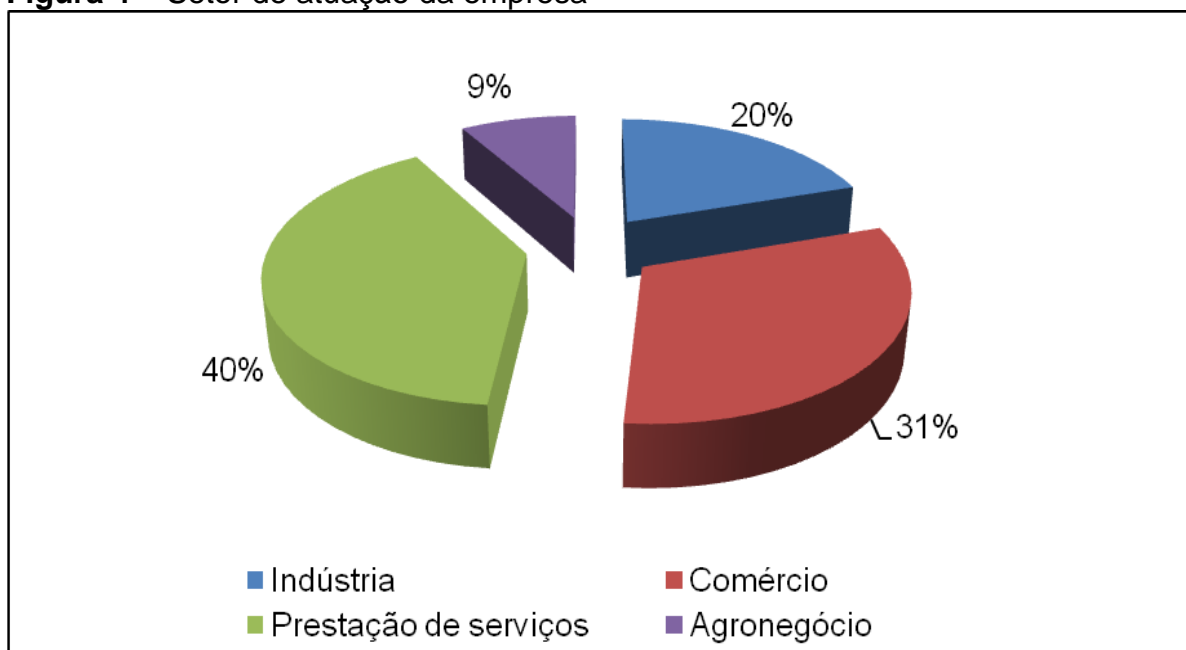
Os gráficos representados nas figuras a seguir buscam sistematizar os resultados obtidos em cada questão do questionário aplicado.

**Figura 3** - Gênero do entrevistado



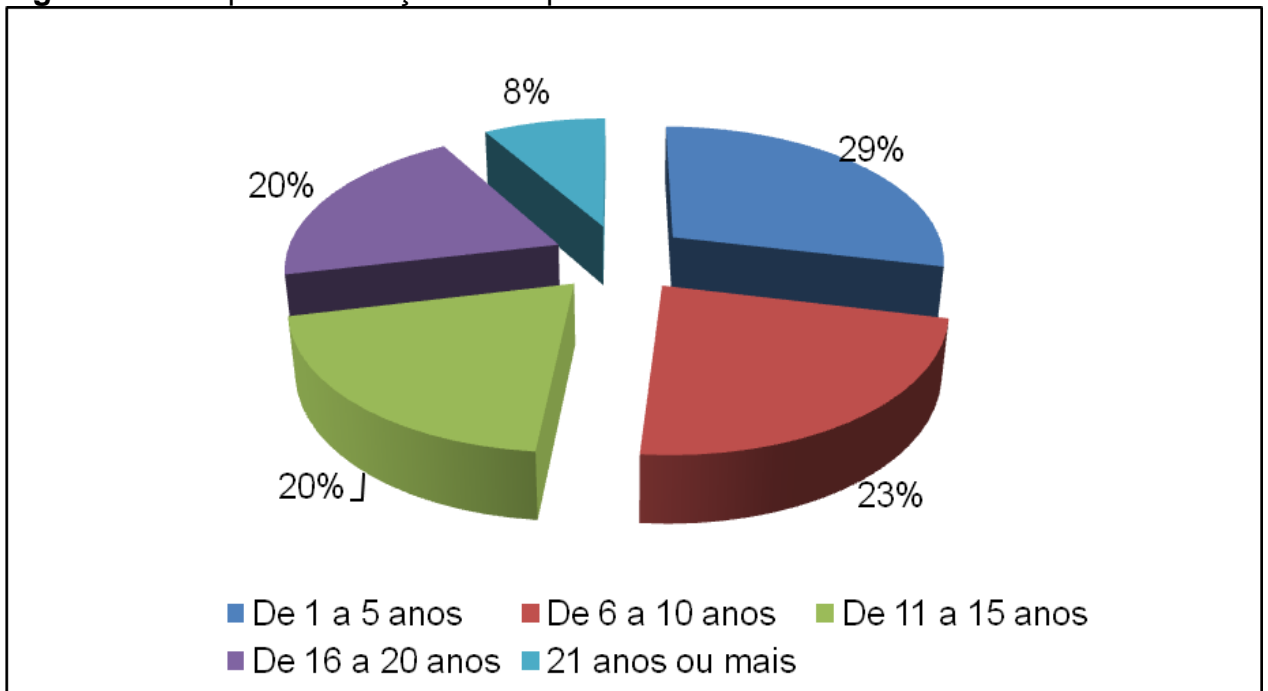
Fonte: Dados do autor (2018)

Segundo os dados obtidos, a maioria é do sexo masculino, com 74% das ocorrências, enquanto os integrantes da amostra do gênero feminino somam 26%, havendo, dessa forma, diferença significativa nesta variável entre ambos os gêneros.

**Figura 4 – Setor de atuação da empresa**

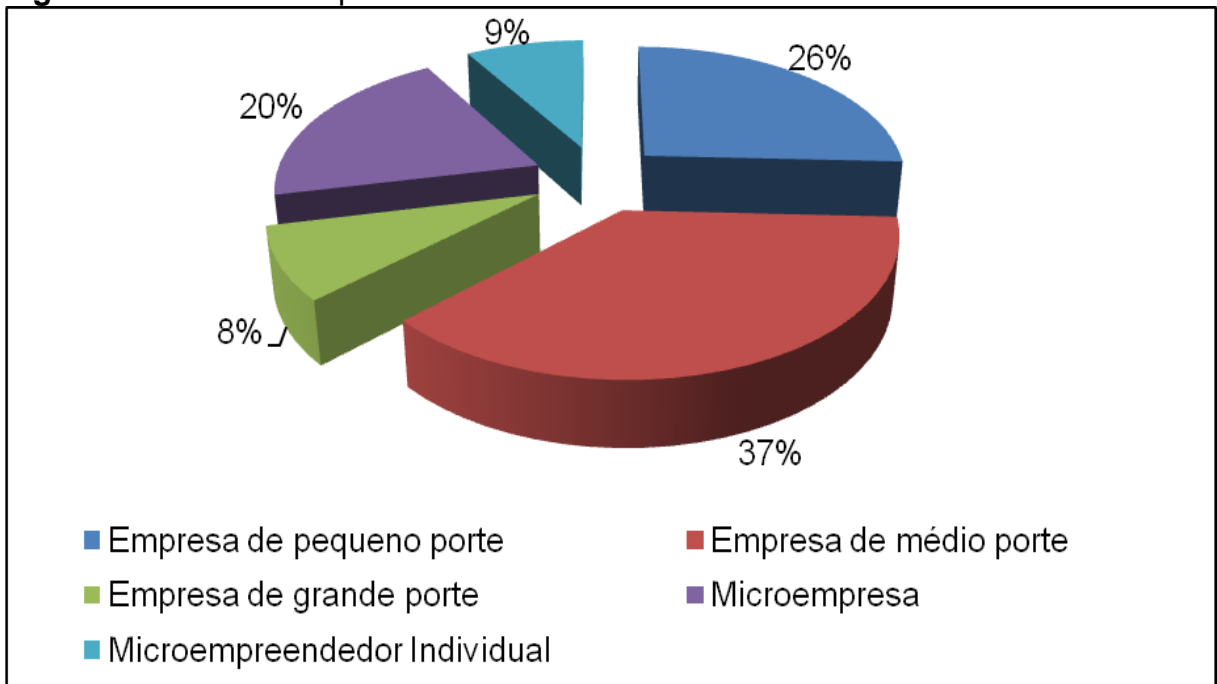
Fonte: Dados do autor (2018)

No que se refere ao setor de atuação, identifica-se que predominam integrantes da amostra que atuam em empresas de prestação de serviços, com 40% das ocorrências, seguidas pelos de empresas comerciais, verificados em 31% dos casos. Na sequência, destacam-se as organizações do setor industrial, com 20%, além de 9% da amostra que referiram atuar em empresas de outros setores, todos na área do agronegócio.

**Figura 5 – Tempo de fundação da empresa**

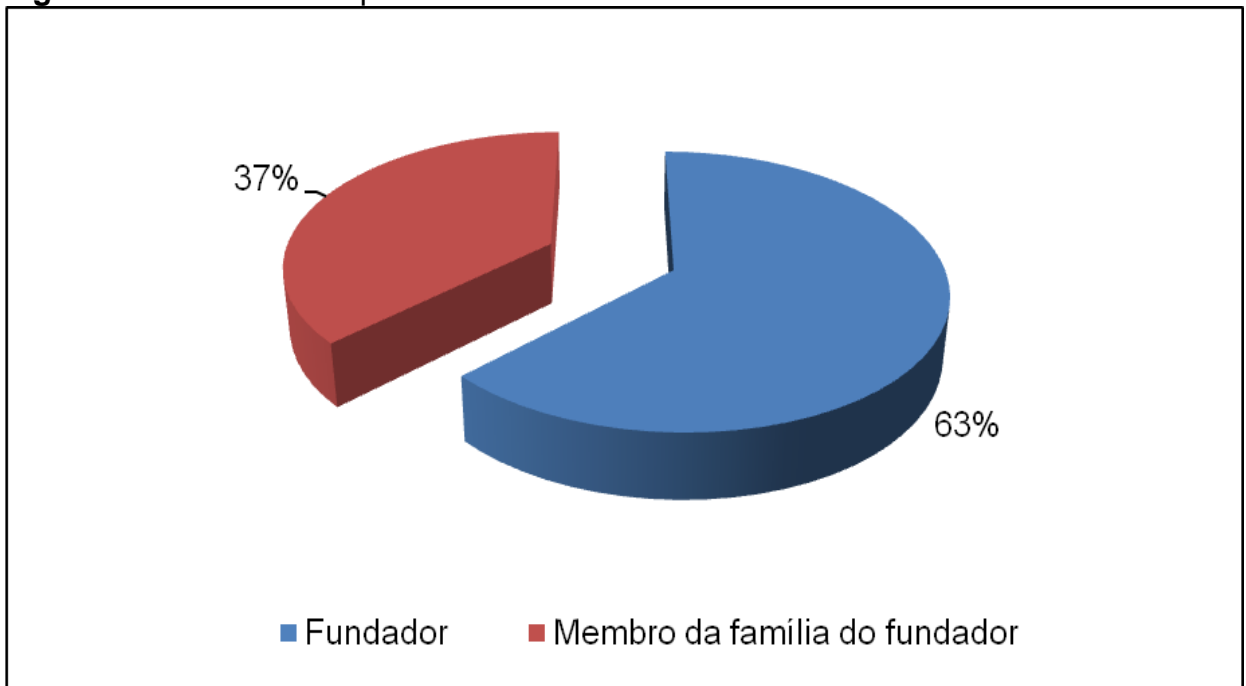
Fonte: Dados do autor (2018)

De acordo com o que se observa, na amostra predominam as empresas familiares com atuação entre 1 a 5 anos, com 29% das ocorrências, seguidas por 23% que atuam de 6 a 10 anos. Com tempo de atuação entre 11 a 15 anos ocorrem 20%, mesmo percentual observado para as organizações fundadas entre 16 e 20 anos. Além disso, observa-se que 8% atuam há 21 anos ou mais.

**Figura 6 – Porte da empresa**

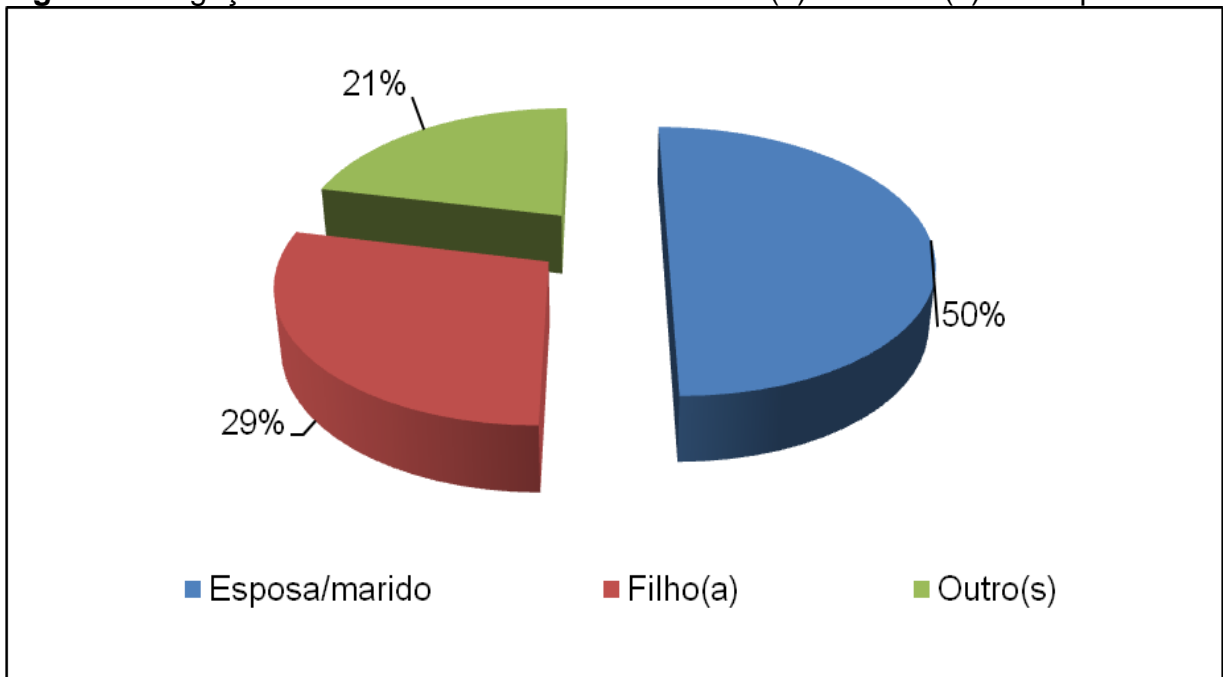
Fonte: Dados do autor (2018)

No que se refere ao porte, conforme enquadramento do BNDES (2017) descrito no questionário aplicado, identificou-se que a maior ocorrência é para empresa de médio porte, com 37%, enquanto 26% são enquadradas como empresa de pequeno porte. Também se verificam 20% de microempresas, além de 9% de microempreendedores individuais e 8% de organizações de grande porte.

**Figura 7 – Elo com a empresa familiar**

Fonte: Dados do autor (2018)

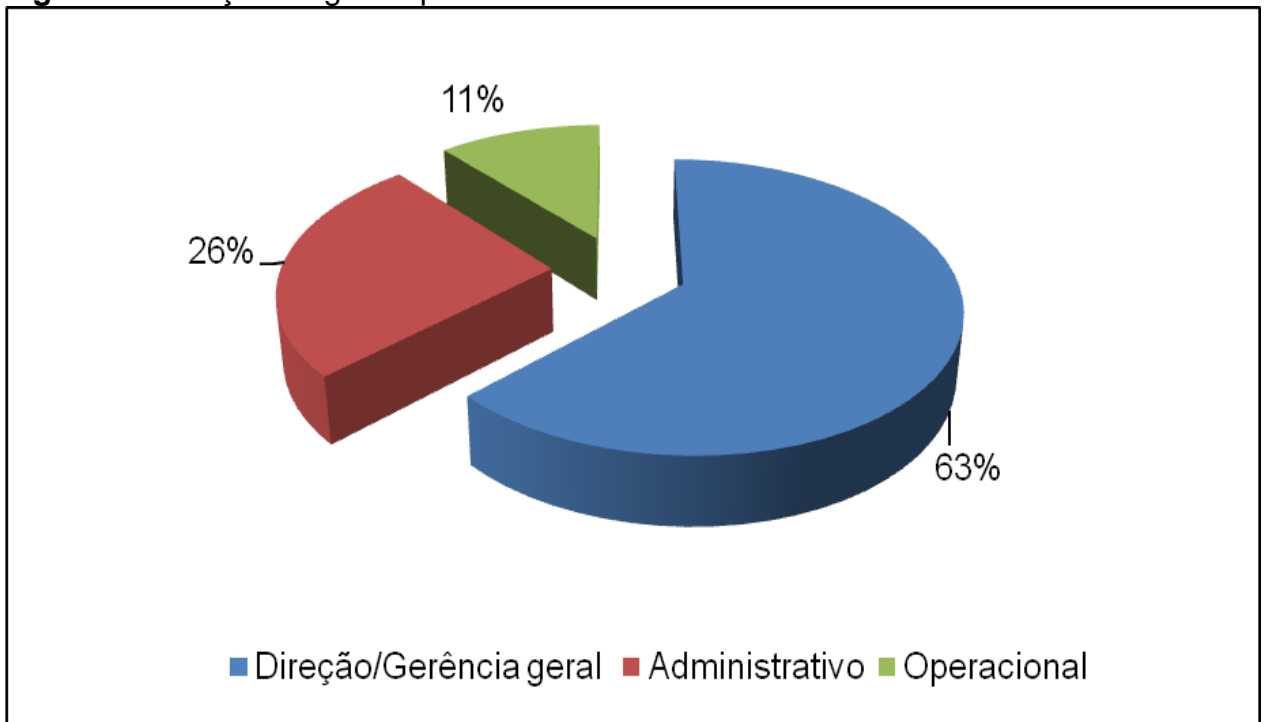
Os resultados demonstram que a maioria dos integrantes da amostra de atuantes em empresas familiares são os próprios fundadores da mesma, verificado em 63%, enquanto o restante é de parentes do mesmo ou da família que iniciou a organização, ocorrendo em 37% dos casos.

**Figura 8** – Ligação com a família fundadora ou com o(a) fundador(a) da empresa

Fonte: Dados do autor (2018)

Por meio dos resultados obtidos nesta variável, verifica-se que a maioria dos que afirmaram ser membro da família fundadora ou do fundador (37%), identifica-se que se destacam os cônjuges, expresso por 50% das ocorrências, enquanto 29% dos participantes da amostra são filhos(as). O restante, 21%, é de outros parentes, com destaque para cunhado(a), primo(a) e pai/mãe.



**Figura 9 – Função/cargo ocupado**

Fonte: Dados do autor (2018)

Percebe-se que a maioria dos integrantes da amostra ocupa a função de direção/gerência geral da empresa, ocorrendo em 63% dos casos, enquanto os demais membros da família distribuem-se em 26% que atuam em setores administrativos e 11% na área operacional.

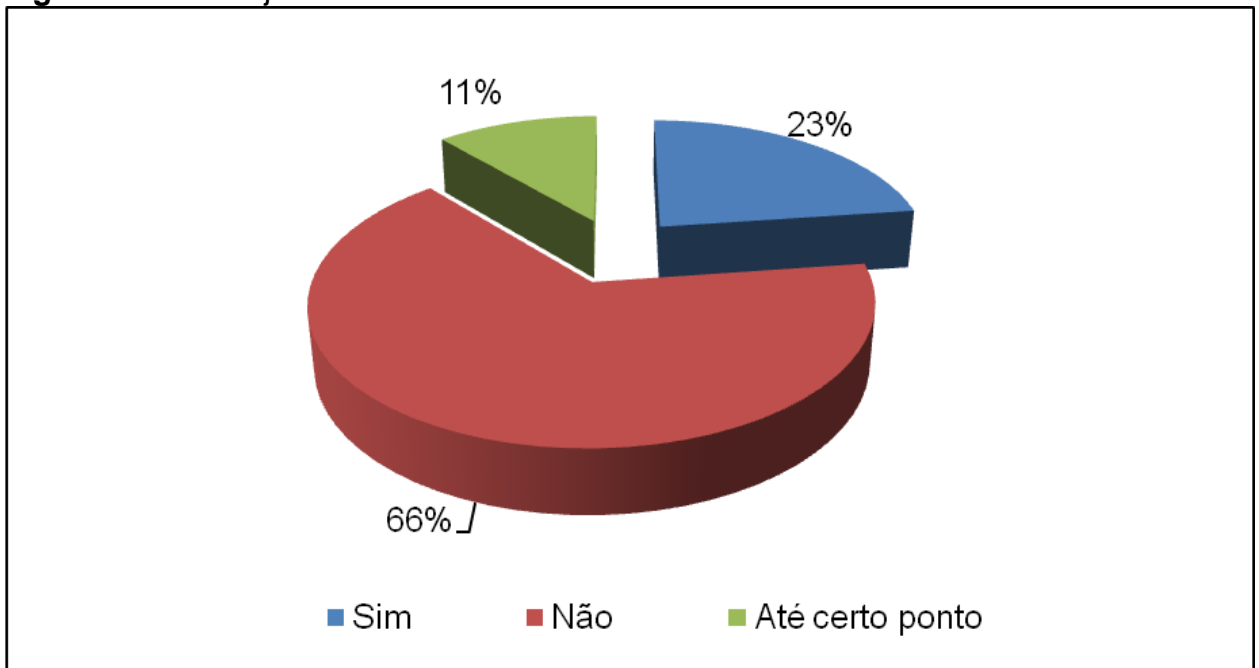
**Tabela 1 – Principal(s) vantagem(s) e desvantagem(s) da empresa familiar\***

<b>VANTAGENS</b>	<b>OCORRÊNCIA</b>
Promoção da união familiar	X
Possibilidade de ganhos mais elevados (salários)	X
Maiores chances de ascensão em cargos	X
Comunicação mais eficiente	X
Maior qualidade do produto por ser associado ao nome da família	X
Maiores chances de reabilitação em casos de crises	X
Independência de capital de terceiros	X
Posição de <i>status</i> social na comunidade devido ao nome da empresa/família	X
Menos controle das tarefas e funções	---
Disponibilidade de dinheiro/recursos sempre que necessário	X
<b>DESVANTAGENS</b>	<b>OCORRÊNCIA</b>
Pouca transparência do fundador/gestor na condução do negócio	---
Centralização da gestão	X
Mistura de problemas familiares com a empresa	X
Incertezas na continuidade	---
Tomada de decisões intuitivas, sem planejamento	---
Brigas/disputas e rivalidades constantes entre os membros	X
Maior cobrança para melhor desempenho	X
Desinteresse em inovação dos processos/produtos	---
Falta de diferenciação do dinheiro da família com o da empresa	X
Acúmulo de funções/sobrecarga de trabalho	X

**Fonte:** Dados do autor (2018)

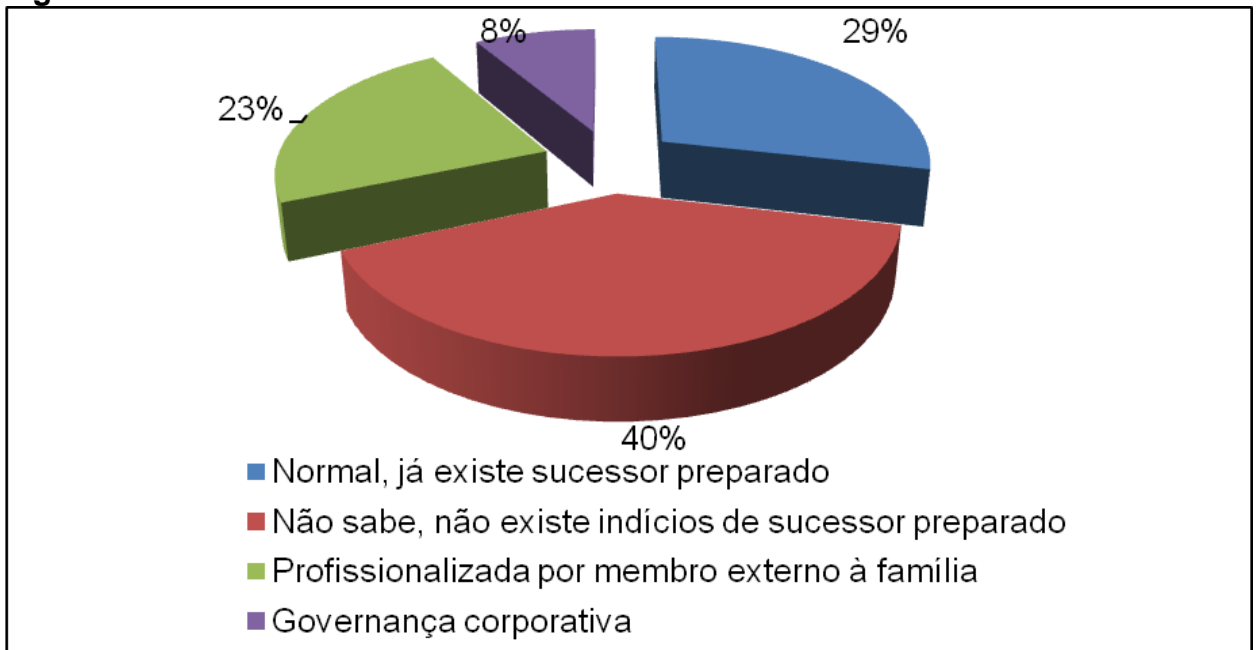
\* Questão de múltipla escolha

Conforme verificado na Tabela 1, percebe-se que as empresas familiares possuem mais vantagens, do que desvantagens, conforme a visão dos integrantes da amostra.

**Figura 10** – Planejamento formal da sucessão

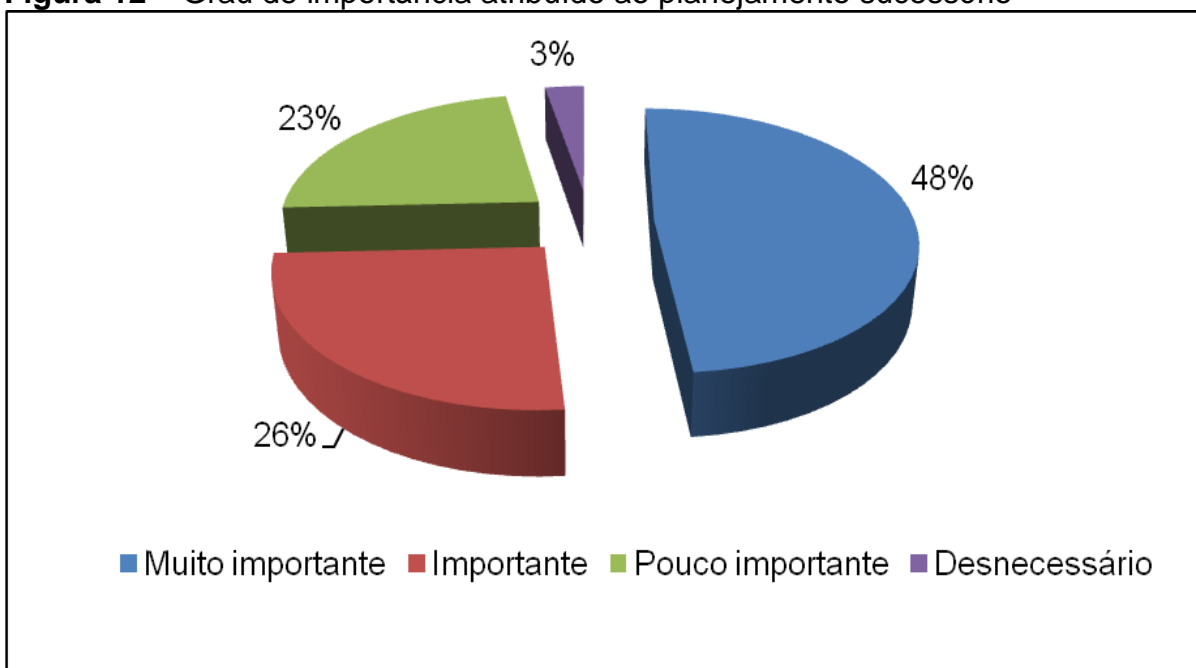
**Fonte:** Dados do autor (2018)

De acordo com o que se observa, os integrantes da amostra afirmam que na empresa familiar em que atuam não existe planejamento familiar para a sucessão, verificado em 66% dos casos, enquanto 23% relatam que sim, e 11% consideram que existe planejamento sucessório formalizado até certo ponto.

**Figura 11 – Possível forma de ocorrência da sucessão**

Fonte: Dados do autor (2018)

Quando indagados sobre a possível forma de ocorrência da sucessão na empresa, verifica-se que a maioria refere que não sabe, pois não há indícios de um sucessor preparado, mencionado por 40% da amostra, enquanto 29% refere que a sucessão será um processo normal, pois já existe sucessor natural preparado. O restante distribui-se em 23% que acredita que a sucessão poderá ocorrer por meio de uma gestão profissionalizada, executada por membro externo à família e 8% por governança corporativa.

**Figura 12** – Grau de importância atribuído ao planejamento sucessório

Fonte: Dados do autor (2018)

Conforme se verifica, ao serem questionados sobre o grau de importância para o planejamento sucessório em empresas familiares, a maioria dos participantes da amostra considerou que é muito importante, expresso segundo a visão de 48%, sendo importante para 26%. Os que acreditam ser pouco importante somam 23%, enquanto é desnecessário para 3%.

#### 4.2 ANÁLISE GERAL DOS RESULTADOS

O objetivo geral do estudo foi avaliar o grau de importância do processo de planejamento da sucessão em empresas familiares. Para tanto, foi aplicado um questionário a uma amostra de 35 sujeitos, que estudam em uma universidade do Sul do estado de Santa Catarina, que atuam em empresas familiares.

O tema teve origem na constatação de que as empresas familiares representam a base da economia mundial, contribuindo com aproximadamente 50% PIB dos mais diversos países, inclusive no Brasil (SANTOS et al, 2017; LEONE, 2010), onde são praticamente 90% de todas as organizações atuantes (SANTOS et al, 2017).

Porém, empresas familiares em sua maioria não têm vida muito longa,

sendo que somente 30% das empresas conseguem chegar até a segunda geração e apenas 10% consegue chegar até a terceira geração (TILLMANN, GRZYBOVSKI, 2005).

A ocorrência para cifras tão expressivas deve-se principalmente ao problema da falta de um planejamento sucessório realizado de maneira formal (VOLPATO, 2018).

Além disso, as consequências mais comuns dessa falta de planejamento são a venda ou liquidação da empresa, a desintegração das unidades de negócios entre os herdeiros ou o fracasso da empresa em ser comandada por um sucessor menos apto para os negócios. Por outro lado, a sucessão ordenada deve ser um processo evolutivo e planejado, a fim de preservar a continuidade e a prosperidade da organização (SILVA, 2016).

A partir destas considerações, neste estudo, ao se caracterizar as empresas familiares dos integrantes da amostra, verificou-se que a maioria dos integrantes é do sexo masculino, com maioria atuante no setor prestação de serviços, com atuação entre 1 a 5 anos e de médio porte, com 37%.

Também foi verificado que os principais membros da família que atuam neste tipo de empresa são os próprios fundadores, enquanto os demais, que não o proprietário, destacam-se os cônjuges.

Já os cargos/funções ocupados pelos membros na organização, destacaram-se os de função de direção/gerência geral da empresa, o que pode ser relativo ao fato da maioria da amostra ser o próprio fundador.

Quando se analisa as principais vantagens e desvantagens das empresas familiares, os respondentes enumeraram mais benefícios. Neste caso, “menor controle das tarefas e funções” não foi assinalado por nenhum dos integrantes da amostra, comprovando que, apesar de atuar com a chefia centrada na família, não há tolerância para atuações mal desempenhadas. Além disso, do ponto de vista das desvantagens, parece haver muita segurança em atuar profissionalmente em empresas com esta orientação.

Contudo, ao se identificar a existência de planejamento formal de sucessão nas organizações, os resultados indicaram que não existe planejamento sucessório formalizado e a maioria não sabe como irá ocorrer, uma vez que não há indícios de um sucessor preparado.

Mas, por outro lado, foi identificado que segundo a visão dos integrantes

da amostra o planejamento da sucessão é considerado como sendo muito importante.

Tais resultados vêm ao encontro do formulado por Mamede (2014), ao afirmar que as empresas familiares desfrutam de inúmeras vantagens competitivas e, sem dúvida, criam valor, mas, geralmente, a maioria delas não sobrevive à segunda geração e perdem sua continuidade no tempo.

Tal fator deve-se principalmente pela despreocupação com o planejamento sucessório, que muitas vezes ocorre de maneira inesperada, como a morte ou incapacidade do fundador (SILVA, 2016).

Assim, muito poucas empresas familiares entendem que cuidar e lidar com a sucessão familiar pode ser vital para a saúde e para a continuidade do negócio a longo prazo, evitando a sua descontinuidade (FLORIANI, 2008).

Neste sentido, nas empresas familiares, as estruturas gerenciais são projetadas para proteger os interesses de longo prazo do fundador e sua família, permitindo e garantindo o crescimento e a continuidade da mesma, promovendo a harmonia, a união e o bem-estar de seus familiares. Portanto, tanto a empresa quanto a família precisam de uma gestão sólida (LODI, 2014).

Contudo, de nada adianta todos os esforços por longo tempo, se não for incluído na gestão a questão do planejamento sucessório ou que se evite este tema na empresa, pois disso depende a perpetuação do negócio.

## 5 CONCLUSÃO

Empresas familiares podem ter muitas definições, muitos estudos foram realizados e o elemento que todos concordam é que uma empresa é considerada familiar quando mais da metade da propriedade pertence a uma ou mais família.

Este tipo de organização são as que mais contribuem para a riqueza, o emprego e a criação de novos empregos na maioria dos países do mundo, desempenhando um papel fundamental nas economias graças à flexibilidade, agilidade na tomada de decisões, preocupação constante com a qualidade e com o nome/marca associada à família.

Apesar dos números expressivos relativos a este tipo de negócio, também são expressivos o número de empresas familiares que não sobrevivem após o processo de sucessão, com a saída do fundador do poder.

Assim, conforme visto, a sucessão deve ser um processo dinâmico durante o qual os papéis e tarefas do antecessor e do sucessor evoluem independentemente, em paralelo, até que se sobreponham. O objetivo da sucessão é transferir tanto a administração quanto a propriedade do negócio para a próxima geração.

Porém, poucas são as que conseguem atuar com a segunda geração e muito raras as que chegam à terceira geração.

A questão de tal problema é justamente o processo mal realizado ou ignorado enquanto o fundador encontra-se no comando. O que deveria ser feito por meio de um planejamento sucessório, podendo ser preparado o sucessor natural, outro membro familiar, ou até mesmo por um profissional não vinculado à família ou por um conselho administrativo composto pelos membros vinculados ao fundador.

Então, conforme se verifica, o planejamento da sucessão é de suma importância para a continuidade das empresas familiares.

Diante disso, surgiu o interesse na realização deste estudo, com o intuito de se avaliar a importância do planejamento sucessório em empresas familiares segundo a visão de 35 acadêmicos de uma universidade do sul do Estado de Santa Catarina, que atuam profissionalmente neste tipo de organização.

O estudo também buscou caracterizar as empresas familiares dos integrantes da amostra; verificou os principais membros da família que atuam neste tipo de empresa; citou os cargos/funções ocupados pelos membros na organização;



identificou as principais vantagens e desvantagens das empresas familiares conforme a visão de seus membros; analisou a existência de planejamento formal de sucessão nas organizações, ainda verificando-se a possível forma de sucessão nas empresas da amostra.

Foi visto que na maioria dos casos não há planejamento da sucessão formal e ainda desconhecem como a sucessão será realizada. Porém, houve concordância de que o planejamento sucessório é muito importante para este tipo de organização.

Diante disso, pode-se concluir que, apesar de atribuir importância relevante para o planejamento sucessório, não há preocupação das empresas em formalizar o mesmo, pondo em risco a continuidade da organização por ocasião da troca de comando. Isso é seriamente preocupante porque em muitos casos, a sucessão ocorre de forma inesperada (morte ou incapacidade do fundador, por exemplo). Por isso, a preocupação com este tema deveria ser constante na pauta da gestão deste tipo de empresa.

Com isso, acredita-se que o estudo respondeu à situação problema, bem como cumpriu com os objetivos pretendidos.

Como proposta de estudos futuros, sugere-se a ampliação da pesquisa envolvendo mais profissionais que sejam membros da família nestas empresas, bem como investigar porque há tanta desconsideração em relação ao plano sucessório por parte das famílias proprietárias.

Também poderia ser realizada uma pesquisa apenas com fundadores que ainda se encontram na ativa, buscando entender os reais motivos que os levam a não planejar a sucessão, bem como seus planos para realizar esta transição, além de outras questões relacionadas ao tema, tendo em vista que este estudo limitou-se à questão do planejamento sucessório.

Uma outra sugestão é a de ampliar a pesquisa para a população total dos acadêmicos do curso de Administração, também podendo abranger os estudantes de Economia e Ciências Contábeis, da instituição em estudo ou de outras da região, por serem estas as áreas mais próximas à gestão de negócios, buscando investigar questões relativas à sucessão em empresas familiares e planejamento sucessório, com coleta de dados por meio de e-mail ou distribuição na sala de aula.

Com base em todo o exposto, acredita-se que entender e analisar este tipo de organização é uma questão de importância vital no campo acadêmico e de

negócios, à medida que se possa identifica os elementos característicos dessas organizações, sobretudo na questão da sucessão, permitindo gerar aprendizado e continuidade dessas empresas, competitivas e sustentáveis ao longo do tempo.

## REFERÊNCIAS

- ALVARENGA, Rodrigo Arraes. Estudos dos fatores contribuintes para a mortalidade das micro e pequenas empresas do estado do Maranhão. **International Journal of Innovation (IJI Journal)**, São Paulo, v. 4, n. 2, pp. 106-118, Jul/Dec. 2016.
- BANCO NACIONAL D DESENVOLVIMENTO – BNDES. **Quem pode ser cliente**. 2017. Disponível em: <<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/quem-pode-ser-cliente/>>. Acesso em: 15 ago. 2018.
- BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEFHELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia**. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 2010.
- BATISTA, Juliana D'Agostin et al. O processo de sucessão nas empresas familiares: um estudo feito em empresas familiares da região sul de Santa Catarina. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.4, n.3, 2015.
- BORGES, Alex Fernando et al. Empreendedorismo estratégico em empresas familiares: um estudo multicaso. **Revista pensamento contemporâneo em Administração**. n.2. Abril/junho 2017.
- DEMO, Pedro. **Metodologia científica**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- FLORIANI, Oldoni Pedro. **Empresa familiar ou inferno familiar? : os desafios da perpetuação da empresa familiar sob a nova ótica de uma economia globalizada, onde a proposta é vencer ou vencer**. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2008.
- GERSICK, K. E. et al. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Negócios, 2007.
- GONÇALVES, Sérgio de Castro. **Patrimônio, família e empresa: um estudo sobre a transformação no mundo da economia empresarial**. São Paulo: Negócio, 2010.
- LEONE, Nilda Guerra (Org.). **Empresa familiar: desvendando competências, racionalidades e afetos**. São Paulo: Atlas, 2010.
- LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 9. ed. São Paulo: Pioneira, 2014.
- LONGENECKER, Justin Gooderl. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: 3. ed. Cengage Learning, 2017.
- MC DANIEL, Carl D.; GATES, Roger. **Fundamentos de pesquisa científica**. 6.ed. Rio de Janeiro : LTC, 2015.
- MALHEIROS, Bruno T. **Metodologia da pesquisa em educação**. Rio de Janeiro: LTC, 2011.
- MAMEDE, Gladston. **Empresas familiares: o papel do advogado na administração, sucessão e prevenção de conflitos entre sócios**. 2. São Paulo Atlas, 2014

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

MENEGHETTI, L. I.; et al. Melhor um na mão ou dois voando? Governança corporativa no grupo águia. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, v. 12, n. 6, p. 1583-1601, 2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

OLIVEIRA, Márcia Freire de et al. Compreensão do processo sucessório sob a perspectiva do *conatus* segundo Bourdieu (1997): um estudo multicasos em pequenas empresas familiares de Uberlândia-MG. **Revista Economia & Gestão**, v. 14, n. 36, julho/setembro 2014.

RAMOS, Albenides. **Metodologia da pesquisa científica: como uma monografia pode abrir o horizonte do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2007.

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

SANTOS, A. P. D. et al. Processo sucessório: estudo de caso em uma organização familiar de pequeno porte do ramo imobiliário conduzida por mulheres. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 8, n. 3, p. 157-183, 2017.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Governança corporativa nas empresas**. 4. Rio de Janeiro: Atlas, 2016.

TEIXEIRA, Enise Barth; TOSO, Vanessa Carmelina; GRZYBOVSKI, Denize. **Práticas de gestão em micro e pequenas empresas de base familiar: um estudo das empresas industriais assistidas pelo Programa de Extensão Empresarial em Ijuí/RS**. Editora Unijuí. N. 18 Janeiro/Janeiro, 2018.

TILLMANN, Cátia; GRZYBOVSKI, Denise. Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família empresária. **Revista O&S**, v.12 - n.32, jan.-mar., 2005.

TUNES, Rafael; MONTEIRO, Plínio Rafael Reis. Conhecimento em gestão, vantagem competitiva e performance empresarial: proposição e teste de um modelo fundamentado na “resourceadvantagetheory” em MPES. **BMJ Revista Brasileira de Marketing**, vol. 16, n3. julho/setembro, 2017.

VELASQUEZ, Jorge Luiz et al. Contribuição do modelo de excelência em gestão para a avaliação da gestão® de pessoas em micro e pequenas empresas de Caçador-sc. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, set.-nov. 2016.

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

VOLPATO, D. et al. O compartilhamento do conhecimento em uma empresa do setor do vestuário localizada na cidade de Criciúma, SC a partir do processo de sucessão familiar. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 2, p. 101-111, 2018.

**APÊNDICE**

**APÊNDICE A****ROTEIRO PARA A COLETA DOS DADOS****1 - Gênero do entrevistado:**

- ( ) Masculino
- ( ) Feminino

**2 - Qual o setor de atuação de sua empresa?**

- ( ) Indústria
- ( ) Comércio
- ( ) Prestação de serviços
- ( ) Outro(s), qual(is)? \_\_\_\_\_

**3 - Qual o seu elo com a empresa familiar em que atua?**

- ( ) Fundador(a)
- ( ) Membro da família fundadora ou do(a) fundador(a)
- ( ) Prestação de serviços
- ( ) Outro(s), qual(is)? \_\_\_\_\_

**4 - No caso de não ser o(a) fundador(a), qual sua ligação com a família gestora?**

- ( ) Esposo(a)
- ( ) Filho(a)
- ( ) Outro \_\_\_\_\_

**5 - Qual a sua função/cargo ocupado na empresa?**

- ( ) Direção/Gerência
- ( ) Administrativo
- ( ) Operacional
- ( ) Outro \_\_\_\_\_

**6 - Qual o tempo de atuação da organização?**

- De 1 a 5 anos
- De 6 a 10 anos
- De 11 a 15 anos
- De 16 a 20 anos
- 21 anos ou mais

**7 - Qual o porte/enquadramento da empresa, conforme o enquadramento do BNDES?**

- Microempresa (Faturamento > ou igual a R\$ 360 mil)
- Empresa de pequeno porte (Faturamento < R\$ 360 mil e > ou = a R\$ 4,8 milhões)
- Empresa de médio porte (Faturamento < R\$ 4,8 milhões e > ou = a R\$ 300 milhões)
- Empresa de grande porte (Faturamento < R\$ 300 milhões)
- Microempreendedor individual (Até R\$81.000,000 anuais)

Obrigado pela participação