

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO EM
EMPRESAS FAMILIARES DO MUNICÍPIO DE ARACRUZ - ES**

***THE IMPORTANCE OF SUCCESSION PLANNING IN FAMILY
BUSINESSSES IN THE MUNICIPALITY OF ARACRUZ - ES***

OSMAR JOSÉ BERTHOLINI PIANCA

Mestre Em Administração (Fucape Business School), Linha De Pesquisa Finanças E Avaliação De Empresas, Especialização Em Gestão Financeira, Comércio Exterior, Matemática E Graduação Em Ciências Contábeis. Atualmente Professor Do Ensino Básico, Técnico E Tecnológico Do Ifes - Campus Linhares. Experiência Lecionando Nas Seguintes Disciplinas: Matemática Financeira, Finanças, Gestão Financeira E Orçamentária, Contabilidade Geral, Gestão De Custos, Análise Das Demonstrações Contábeis, Análise De Investimento E Mercado Financeiro, Matemática, Estatística, Comércio Exterior, Dentre Outras. Trabalhou Como Professor Universitário No Ensino De Graduação E Pós Graduação, Bancário E Empresas De Pequeno, Médio E Grande Porte (Fibria S.A). Artigo Apresentado E Publicado Congresso Enanpad 2014 (Rio).

FRANCIELLE PEREIRA FERREIRA

Graduada em Administração de empresas pela Faculdade Casa do Estudante, FACE

RESUMO

A motivação para a elaboração dessa pesquisa desenvolveu-se devido ao interesse pelo tema empresa familiar, em especial o processo de sucessão, visto que a continuidade da empresa familiar esta totalmente ligada a este processo. A competitividade, a globalização e os avanços tecnológicos têm forçado as organizações a promoverem mudanças gerenciais e estruturais para se adaptarem aos novos desafios que vem sendo impostos. Esta pesquisa teve como objetivo principal analisar se as empresas familiares planejam o processo sucessório. Este estudo caracteriza-se como exploratório bibliográfico e de caráter quantitativo, tendo como base livros, artigos e sites que discorrem do assunto. Tratado os dados, identifica-se que o processo de sucessão é algo que as empresas familiares têm ciência, mas, geralmente não colocam em prática.

PALAVRAS CHAVE: Empresa familiar; sucessão e planejamento.

ABSTRACT

The motivation for preparing this research was developed due to the interest in the family business theme, especially the process of succession, since the continuity of the family business is fully linked to this process. Competitiveness, globalization, technological advances have forced organizations to promote managerial and structural changes to adapt to the new challenges that have been imposed. This research aimed to examine whether the family business succession planning process. This study characterizes literature as exploratory and quantitative approach, based on books, articles and websites that discuss the subject. Treated the data, it is identified that the process of succession is something that family businesses have science, but generally does not put into practice.

KEYWORDS: Family business; Succession and Planning

INTRODUÇÃO

A empresa familiar constitui-se como base do desenvolvimento econômico brasileiro e mundial, pois apresenta crescimento contínuo e competitivo no mercado. Ocupam seu espaço e se destacam mundialmente e apesar de sua característica sentimentalista e paternalista, são de suma importância para economia. Tal fato se verifica na intenção já exposta por Silveira (2015) de que a proeminência das atividades econômicas no contexto globalizado elevou a empresa à condição de uma entidade, além de dotada de poderes, exerce um papel de materialização de direitos e pretensões econômicas.

Ciente da importância da empresa familiar, Lethbridge (1997) informa que, “[...] em nível mundial, empresas controladas e administradas por familiares são responsáveis por mais da metade dos empregos e, dependendo do país, geram de metade a dois terços do PIB”.

Essas empresas também apresentam muitos problemas gerenciais e operacionais e para que permaneçam com perfil familiar, é necessário que continuem nas mãos de familiares.

Isso implica em um processo chamado sucessão, que fará com que a empresa permaneça na família geração a geração.

Por ser essencial para economia mundial e brasileira é necessário entender como funciona o processo de sucessão nas empresas familiares. Em vista disso, o estudo se propõe verificar se as empresas familiares planejam a sucessão, ou se a sucessão é um evento preciso e determinado. Portanto, levanta-se a seguinte questão de pesquisa: **As empresas familiares do município de Aracruz/ES planejam a sucessão?**

O estudo se destina a verificar se as empresas familiares do município de Aracruz/ES planejam a sucessão, tendo como objetivos secundários, conceituar empresas familiares, identificar pontos fortes e fracos, expor a importância do planejamento da sucessão.

Infere-se que toda a empresa tem o desejo de continuar no mercado por muitos anos. Na organização familiar esse desejo é mais acentuado, pelo anseio de que a empresa permaneça nas mãos da família. Assim, conforme Souza (2013), a empresa necessita questionar seu caráter instrumental que pode privilegiar um certo grupo de acionistas, ou núcleo familiar, para inferir sua verdadeira função social.

A transferência de propriedade envolve questões de colocação do controle nas mãos do sucessor, de ser justo com todos os herdeiros e de enfrentar as consequências dos impostos. Um plano cuidadosamente formulado é útil na resolução apropriada dessas questões (LONGENECKER 2007).

2 EMPRESAS FAMILIARES

A definição de empresa familiar é um assunto bastante discutido ultimamente, sendo possível encontrar na literatura uma grande quantidade de definições e concepções, algumas se baseiam no conteúdo, outras no objetivo, na forma etc. Essas diferenças acabam por ser um complicador no decorrer das pesquisas, por que é difícil principiar comparações entre tantos conceitos.

Apesar das diversas publicações existentes a respeito das empresas familiares não é uma tarefa simples encontrar uma definição pacífica acerca desse tema, tampouco é fácil apresentar uma conceituação inédita sobre empresa familiar, já que inúmeros autores já fizeram esta definição (ADACHI, 2006, p. 17).

Oliveira (1999, p.22) afirma que “as empresas familiares correspondem a mais de 4/5 (quatro quintos) da quantidade das empresas privadas brasileiras e respondem por mais de 3/5 (três quintos) da receita e 2/3 (dois terços) dos empregos quando se considera o total das empresas privadas brasileiras”.

Leone (2005, p.9) identifica a empresa familiar pela observação dos seguintes fatos: iniciada por um membro da família; membros da família participando da propriedade e/ou direção; valores institucionais identificando-se com um sobrenome de família ou com a figura do fundador; e sucessão ligada ao fator hereditário.

Longenecker *et al* (2007) por sua vez define empresa familiar como:

[...] empresa na qual dois ou mais membros de uma mesma família são proprietários ou a operam em conjunto ou por sucessão. A natureza e a extensão do envolvimento dos membros da família variam. Em muitas empresas, alguns desses membros trabalham em tempo parcial [...].

2.1 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS DA EMPRESA FAMILIAR

2.1.1 Pontos Fortes

A empresa familiar tem em sua própria natureza forças que são primordiais e que fazem toda a diferença na sua existência. Poucas delas conseguem ser leais comprometidas e unidas no desenvolvimento de suas atividades. Isso ocorre porque antes da empresa já existia a família, que possui laços efetivos e aspirações para uma longa existência. Portanto, se a família permanecer como família, a empresa continuará sendo familiar.

União: A união na empresa familiar é mais comum do que nas demais, pois os laços afetivos e familiares foram construídos antes mesmo da empresa existir, isso ocorre porque os interesses de todos são os mesmos, tanto para família quanto para negócio. Com isso a comunicação, confiança e flexibilidade fluem de forma intensa, Casillas contribui com esse pensamento da seguinte maneira:

A união entre as pessoas, a harmonia das suas preferências e modos de agir fazem com que surjam interesses comuns entre os membros da família que trabalham na empresa familiar, e entre eles e os membros da família que são proprietários. Além disso, fazem com que haja uma autoridade reconhecida, num clima de elevada confiança, que, por sua vez, evita as lutas pelo poder e as “segundas intenções”. Por outro lado, se existe união e confiança há facilidade na transmissão de informações e a sua compreensão,

possibilitando intensa comunicação, espontânea e sem barreiras. (CASILLAS *et al*, 2007, p.38).

Compromisso: É uma vantagem que proporciona a qualquer organização pensar e fazer planos em longo prazo. O compromisso no empreendimento familiar faz parte da cultura da empresa, uma vez que, a dedicação e o sacrifício pessoal de todos se expressa para que o negócio prospere e futuramente possa ser passado para um membro da família.

O compromisso e a vontade de uma dedicação intensa e prolongada conduzem todos a um esforço para conquistar o bem do grupo, para se auto-exigir, desafiando a si próprio, a fazer cada vez melhor e para se dedicar mais do que reclamar. Esse compromisso, para qualquer empresa e uma das mais intensas e elevadas motivações, que pode substituir várias motivações negativas e extrínsecas, freqüentemente presentes nas empresas, e potencializar o efeito dos adequados sistemas de remuneração, formação e oportunidade de carreira profissional. (CASILLAS *et al*, 2007, p.38).

Flexibilidade dos processos: Dentro da empresa familiar as responsabilidades, atribuições e autonomia são bem separadas e respeitadas, logo os processos são mais flexíveis, a burocracia é mínima e conseqüentemente a tomada de decisão é mais rápida, tudo isso acontece com coordenação e sem conflitos. Na empresa familiar os propósitos são mais alinhados, mas não quer dizer que é o correto, esse desempenho faz com que o processo de decisão seja mais acelerado, dando a sensação de velocidade e flexibilidade, o que deve ser observado e feito com eficácia (SITE VISIBILIDADE ONLINE)

2.1.2 Pontos Fracos

As causas que explicam a alta mortalidade da empresa familiar são diversificadas. Pode ser uma crise econômica, mudanças no ambiente em que estão inseridas, inovações tecnológicas, entre outros. Algumas dessas causas se sobressaem como, por exemplo:

Centralização: É muito comum em empresas familiares de primeira geração o fundador se sentir na obrigação de resolver todos os problemas. Isso prejudica a tomada de decisão, já que tudo o que acontece na empresa o fundador se sente no dever de participar (ADACHI, 2006, p. 38).

Profissionalização: Em geral as empresas familiares possuem um nível de profissionalização baixo, visto que faz suas contratações baseadas no pessoal e emocional levando em consideração a afinidade e o parentesco.

Em virtude de a profissionalização ser algo complexo nas organizações familiares, podendo culminar em falência. Gaj (1989, p. 17) relata alguns requisitos básicos para empresa ser profissionalizada:

- Atualização com relação aos sistemas administrativos;
- Organização muito afinada com o seu ambiente;
- Atendimento a finalidade para qual foi criada;
- Respostas aos desafios;
- Posse de tecnologia adequada;
- Conhecimento correto do negócio, do mercado e dos concorrentes.

2.3 SUCESSÃO

Entende-se que o processo sucessório é um dos momentos mais importantes para a empresa familiar. Assim, Tondo (2008, p. 75) define como sendo "um processo natural que ocorre em todas as organizações que se perpetuam. Mais cedo ou mais tarde, ligado ao processo de envelhecimento, doença ou morte, antigas lideranças necessitam ser substituídas".

A sucessão é fator fundamental para a continuidade da empresa familiar, ela coloca o fundador da empresa a frente de inúmeras opções, no entanto deve ser encarada apenas como um processo evolutivo, pela qual a empresa irá passar.

Sem dúvidas a sucessão trará para empresa e todos os envolvidos inúmeros benefícios, pois a empresa poderá programar plano financeiro, estratégico emocional entre outros.

Esse plano traz vantagens e desvantagens que são listados por Oliveira (1999, p.27/29).

Vantagens:

- a) Ter continuidade do comando familiar na empresa;
- b) Ter processo decisório ágil com elevado grau de flexibilidade para implementação das ações;
- c) Ter na sucessão uma pessoa com interesse societário na otimização dos resultados atuais e futuros da empresa;
- d) Ter possibilidade de treinamento mais extenso e intenso;
- e) Ter um conhecimento mais profundo sobre o executivo sucessor;
- f) Ter otimizados sistemas de remuneração;
- g) Ter, principalmente no início do processo, maior poder de comando sobre o executivo sucessor;

h) Ter maior *espírito* de família.

Desvantagens:

- a) Ocorrer disputa de poder entre membros da família;
- b) Ter dificuldade em demitir o executivo sucessor;
- c) Existir dificuldades em desempenhar diferentes personagens.

Portanto, a sucessão é um processo que a empresa familiar irá percorrer, onde a intenção é que a liderança, controle, poder, bens, entre outros, seja transferida para as mãos da mesma família e conseqüentemente o patrimônio também. É um processo delicado, onde todas as condições internas e externas devem estar favoráveis.

2.4 A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO DA SUCESSÃO

O planejamento faz parte de todas as organizações e deve estar presente em toda decisão que a empresa irá tomar. No processo de sucessão o planejamento antecipado pode evitar conflitos, surpresas e trazer resultados positivos.

O planejamento é a técnica de analisar o presente e, pautar o melhor caminho para alcançar objetivos futuros, nesse planejamento deve conter um propósito para todos os envolvidos na organização (família, patrimônio e empresa) que requerem seu próprio processo de planejamento estratégico.

O site administradores.com define o planejamento da seguinte maneira “planejamento é um processo contínuo e dinâmico que consiste em um conjunto de ações intencionais, integradas, coordenadas e orientadas para tornar realidade um objetivo futuro, de forma a possibilitar a tomada de decisões antecipadamente”.

Sucessão é um processo, sendo assim precisa de um planejamento, pois no decorrer do caminho podem acontecer incidentes que dificultam esse processo, portanto para que possa ser administrado deverá ser planejado com tempo hábil.

Não existe um processo de sucessão padrão, afinal as empresas têm uma infinita variedade de formas e cada uma delas possui sua potencialidade, problemas e configurações.

Portanto, esse processo pode levar vários anos, entretanto, algumas pessoas acreditam que a sucessão não demanda de planejamento, ou seja, supõem que acontece quando o sucedido decide deixar a empresa.

Todavia, esse é um processo que começa a ser planejado quando o futuro sucessor ainda é criança, esse período serve para que as informações sejam passadas com clareza ao sucedido e, com isso, ele poderá ficar integrado com todo o processo da empresa, bem como

sua política, cultura e principalmente para que a empresa e todos ligados a ela se adaptem ao novo dono.

Em geral muitas dessas atitudes e qualidades são as que serão necessárias para exercer o futuro papel à frente dos propósitos da empresa familiar. Além disso, esses pais vão preparando o cenário para uma transição tranquila, ajudando os filhos a se tornarem indivíduos capazes e futuros líderes, elaborando planos documentos que permitam à empresa familiar superar fases de turbulência e crise (CASILLAS *et al*, 2007, p.199).

Casillas alega que é impossível determinar um tempo de duração para o processo sucessório, o que deve ser observado e que o processo feito com o sucessor esteja concluído e em relação à empresa as condições internas e externas estejam favoráveis.

Existem regras e medidas que podem ser tomadas para se elaborar um bom plano de sucessão, Bork *et al.* (1997) *apud* Casillas (2007, p. 233/234) propõem seis passos que considera como requisitos básicos que devem conter em um plano de sucessão:

Passo um: Fazer com que todos os membros da família, principalmente o fundador, participem e comprometam-se a trabalhar no planejamento da sucessão, dedicando tempo e recursos financeiros sempre com muita paciência e sem preconceitos, estando dispostos a sacrificar até mesmo seus interesses pessoais.

Passo dois: Ajudar aos familiares a se unirem e não competir entre si, trabalhando sempre juntos pelo mesmo ideal.

Passo três: Planejar um processo que se inicie com uma missão e um plano estratégico, nesse passo a empresa familiar não perde sua eficiência e eficácia que a levaram ao sucesso.

Passo quatro: Planejar um plano de desenvolvimento pessoal para os familiares que trabalham na empresa, para que aprimore as habilidades quando exercerem seu cargo na empresa.

Passo cinco: Elaborar processo para os diretores e executivos da empresa com o intuito de mantê-los informados dos assuntos da empresa e da família, e também para que as decisões tomadas sejam acompanhadas.

Passo seis: Estabelecer plano financeiro para executar o plano de sucessão, não fazendo com que o plano da empresa se adapte ao da sucessão os dois devem seguir juntos.

Os passos proposto por Bork *et al.* (1997) *apud* Casillas (2007) não será garantia de que tudo correrá bem, mas ajudará a evitar problemas inesperados e se ainda assim surgir algum problema poderá ser administrado facilmente

Vidigal (1999) elabora os sete erros mais comuns durante o processo de sucessão:

1- Confundir propriedade com capacidade de direção: os atuais fundadores não podem querer que seu filho mesmo sem competência e experiências adequadas para gerir o negócio, assumam esse cargo isso trará para empresa consequências desastrosas, o ideal a ser feito é procurar caminhos e pessoas que visem o sucesso da empresa.

2- Atrasar desnecessariamente o ingresso dos filhos: este erro é totalmente o oposto do anterior, aqui o fundador teme entrada do sucessor, pois teme as “novidades” que isso irá trazer, mas novidades são necessárias em qualquer ambiente, principalmente em uma empresa familiar.

3- Fixar inadequadamente as retribuições salariais: designa pelo autor como o “auto-engano”, ou seja, pagar aos funcionários que trabalham na empresa, e são da família, valores abaixo ou acima do valor de mercado, isso pode atrair ou retrain membros competentes e causar grande desmotivação por parte de todos.

4- Estabelecer remuneração em espécie sem contrapartida: é a libertinagem que os sucessores têm quando estão passando pelo processo de sucessão utilizam dinheiro, produtos, serviços, bens e até funcionários a seu favor, isso também é causador de desmotivação dos familiares e demais funcionários. A solução para isso é cobrar do sucessor o valor igualmente gasto sem a permissão.

5- Manutenção dos diretores incompetentes: refere-se ao desrespeito que os gestores, familiares e não familiares, tem frente aos seus empregados quando na verdade deveriam ser exemplo a ser seguido. Isso trará uma desvalorização para empresa no mercado e na empresa.

6- Falta de austeridade: por mais que se queira negar na maioria das empresas familiares os, gestores, sucedido e sucessores, não dão bons exemplos a serem seguidos pelos demais funcionários, o deboche acontece sempre, pois utilizam do termo “somos os filhinhos do papai”.

7- O primeiro trabalho da nova geração: refere-se ao grave erro que as empresas familiares cometem em querer que a experiência de seus filhos sejam na empresa, mesmo que não estejam, teórica e praticamente, preparados.

Após a elaboração do processo e hora de colocá-lo em prática, existem também cuidados que a empresa e a pessoa responsável pelo planejamento devem tomar durante o processo. Esses cuidados irão colaborar para que erros como os citados por Vidigal (1999), não aconteçam, e desvirtuem dos rumos idealizados e dos objetivos propostos. Passos *et al*, (2006), enfatiza pontos relevantes:

a) Preservar a empresa: manter o bom senso na hora de tomar as decisões, consequentes da sucessão, para que a imagem da empresa perante todos fique sempre positiva.

b) Agir conforme os números: a elaboração do processo e as decisões tomadas devem ser feitas de acordo com a situação financeira da empresa, levar em consideração todo o ganho e perda que se terá dessa forma a estabilidade da empresa permanecerá.

c) Não evitar as decisões difíceis: a empresa familiar tem suas vantagens e desvantagens, com isso os atuais líderes devem estar preparados para assumir e tomar as decisões cabíveis em todas as situações e, posteriormente, dar continuidade ao trabalho.

d) Planejar e administrar estrategicamente: administrar os fatos, mudanças, procedimentos e políticas que ocorreram durante o processo de sucessão, traçar um planejamento do início ao fim para que todas as surpresas que vier a acontecer possam ser administradas.

e) Conhecer a lei e obedecê-la: respeitar e aceitar a lei, e não transferir bens para herdeiros apenas para fugir de impostos e da Receita.

f) Não ignorar nenhum detalhe: o planejamento e implementação do plano da sucessão requer grande dose de esforço, e quem está por trás disso não precisa saber de tudo, mas deve saber administrá-lo.

g) Restringir-se ao programa: um plano de sucessão que tenha sido elaborado e aceito por todos, não deve ser alterado, a não ser em casos excepcionais, pois poderá trazer riscos desnecessários para empresa.

h) Confiar em sua intuição e bom senso comercial: podem ocorrer situações que somente poderá ser detectada através de uma boa intuição e experiência profissional.

i) Não acelerar demais: avançar demais no processo de sucessão é tão perigoso quanto agir lentamente, portanto deve manter esse tempo sob controle.

j) Observar atentamente o ponto de equilíbrio: o ponto mais importante do processo de transferência de propriedade e administração acontece quando o sucessor e sucedido estão de acordo em relação ao plano, ou seja, são sócios da direção é o chamado ponto de equilíbrio, entretanto a empresa e a pessoa responsável pelo processo devem estar atentas para identificar quando esse ponto é atingido.

k) Controlar o processo de transição: planejar a transição do início até que o sucessor esteja em totais condições de assumir a empresa, requer muito controle. Controle do progresso, dos objetivos, normas e critérios que foram estabelecidos anteriormente, exige também uma atenção às mudanças que ocorreram na empresa e na família além das

situações não são planejadas, para isso é preciso manter um sistema de precaução que assegure o controle de tudo.

l) Ditar normas e estabelecer condições: no planejamento da transição de propriedade e gestão deve conter normas e procedimentos a serem seguidos.

m) Entender que as normas são necessárias: quando se conhece a normas fica fácil entendê-las e segui-las, daí a importância de que a família participe desse planejamento, assim cada um saberá o que fazer e como fazer, não havendo discussões e frustrações. O líder se encarregará de que isso seja cumprido.

n) A autoridade implica responsabilidade: a autoridade e responsabilidade estão relacionadas e segue como base para elaboração das normas. O membro que foi escolhido para dirigir a empresa deve autoridade legal e financeira para desempenhar essa função, o que significa ter controle sobre os votos em relação às suas ações.

o) Marcos e passos de controle: as normas, metas e critérios são estabelecidos com o intuito de se alcançar as etapas, pontos e objetivos que serão eliminados à medida que são alcançados. Através dessas normas, metas e critérios é possível descobrir como o plano está se desempenhando e ainda como cada membro da família envolvido está se desempenhando. É possível identificar se está tendo sucesso ou não, podendo aplicar medidas corretivas a tempo.

A sucessão deve ser planejada, uma vez que esse é um procedimento confuso e complexo. O não planejamento desta pode levar a empresa à falência e é possível confirmar isso com base no pensamento de Ricca:

O processo de sucessão na empresa familiar é sempre arriscado e pode ser um período muito confuso e complexo na vida de um acionista, tanto em termos financeiros quanto emocionais. É durante esse processo que as empresas familiares correm alto risco de sobrevivência, sendo muitas delas vendidas ou fechadas pelos herdeiros (RICCA).

Então é importante que se faça um planejamento da sucessão e que o comece cedo, pois poderão surgir erros durante esse processo que se bem administrado não será uma contrariedade.

2.6 ETAPAS DO PROCESSO SUCESSÓRIO

O processo de sucessão não é algo que acontece de uma hora para outra, portanto um plano deve ser elaborado, onde todos estejam envolvidos, porém, ao sucessor e sucedido

deve ser dada uma dedicação maior, por se tratar de duas gerações separadas por muito tempo e, geralmente, as perspectivas para a empresa, familiar e patrimônio do fundador e sucessor são diferentes.

Ao iniciar na empresa o sucessor deverá ter maturidade e paciência com o sucedido. Leach (1996), *citado por* Casillas (2007) propõem algumas medidas para facilitar a introdução do sucessor e sua relação com o sucedido.

Depois de preparar o planejamento da sucessão, tomar todas as medidas possíveis, administrar os erros e iniciar o processo de introdução do sucessor na empresa, Para facilitar esse processo Longenecker *et al* (1997) criou alguns estágios e Oliveira (1999, p. 33/34) elaborou algumas fases que ajudará esse processo acontecer da maneira mais tranqüila possível, o que não quer dizer que não haverá conflitos.

Primeiro deve-se os estágios propostos por Longenecker, *et al* (1997).

Estágio pré-empresarial: neste estágio o sucessor, ainda criança, começa a se familiarizar com o ambiente de trabalho, isso acontece, por exemplo, quando ele faz uma visita a seu pai, tio, avo etc. Para esse estágio não existe um planejamento formal.

Estágio introdutório: aqui o sucedido já apresenta o sucessor, antes que ele comece a atuar na empresa, as pessoas que estão ligadas a organização como, por exemplo, o administrador.

Estágio funcional introdutório: nesse estágio o individuo que almeja liderar a empresa começa a trabalhar em tempo parcial, conhece pessoas importantes que fazem parte da gestão da empresa. É interessante, pois ele já pode começar a atuar em setores como estoque, escritório ou na produção.

Estágio funcional: nessa etapa do processo o sucessor começa a trabalhar em tempo integral, geralmente depois de sua formação escolar, antes de passar para um cargo de gerencia pode trabalhar como vendedor, contador entre outras funções.

Estágio funcional avançado: nesse processo o sucessor já assume a liderança de determinado setor, mas não da empresa como todo.

Estágio inicial de sucessão: nessa etapa o sucessor é nomeado presidente ou gerente geral, parcialmente, por que o sucedido ainda lhe da apoio e se quiser pode voltar atrás e continuar no comando.

Estágio maduro de sucessão: nesse estágio o sucessor é nomeado presidente da empresa e de fato assume o cargo, aqui se completa o processo de sucessão.

3 METODOLOGIA

Para compreender e desenvolver o estudo de maneira produtiva é necessário utilizar métodos e técnicas do início ao fim da pesquisa com o intuito de obter os objetivos apresentados.

O tipo de pesquisa utilizado na proposta metodológica é a exploratória, que contribui para a obtenção de maior número de informações e delimitações sobre o tema e facilita seu entendimento, assim como seu delineamento. “Obtêm-se frequentemente, nesse tipo de pesquisa de campo, descrições tanto quantitativas quanto qualitativas do objeto de estudo” (FIGUEIREDO E SOUZA, 2011, p. 103).

Os autores Figueiredo e Souza (2011, p. 103) discorrem a pesquisa exploratória como:

[...] investigações empíricas, porém o objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos.

O método de pesquisa utilizado foi a bibliográfica e consistiu de pesquisa de matérias já publicadas, assim como de livros acadêmicos, revistas, artigos científicos e sites especializados no assunto.

A pesquisa bibliográfica permite conhecer o que os autores pensam sobre o assunto, geralmente é a mais utilizada em pesquisa, permitindo uma maior familiaridade com o tema, segundo os autores Lakatos e Marconi (1991, p.183) o método bibliográfico é:

A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc. até meios de comunicação orais: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcrito por alguma forma, quer publicadas, quer gravadas.

A coleta de dados se deu através de questionários com perguntas fechadas disponibilizados via internet. Essas perguntas são padronizadas, de fácil aplicação e interpretação Cervo e Bervian (1996, p. 139). O objetivo foi obter dados quantitativos.

Foram distribuídos 10 (dez) questionários, via e-mail, mas apenas 7 (sete) foram respondidos. O questionário foi elaborado para fazer com que os objetivos fossem alcançados. As empresas se sentem mais seguras em responder questionários, visto que não há necessidade de se identificar, e para o pesquisador esse é um método que facilita a tabulação, por que os resultados sejam mensuráveis.

Os autores Cervo e Bervian (1996. p. 138) definem este tipo de coleta de dados como:

O questionário é a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja. Em geral, a palavra “questionário” refere-se a um meio de obter respostas às questões por fórmula que o próprio informante preenche. Assim, qualquer pessoa que preencheu um pedido de trabalho teve a experiência de responder a um questionário. Ele contém um conjunto de questões, todas logicamente relacionadas com um problema central.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo foram apresentadas, sucintamente, as características das empresas que fizeram parte da amostra, assim como o resultado da pesquisa realizada.

De acordo com a metodologia proposta foram distribuídos 7 (sete) questionários para empresas familiares do município de Aracruz-ES. As perguntas eram relacionadas à empresa familiar e ao planejamento da sucessão, seu grau de importância entre outras.

Nenhuma das empresas permitiu que seu nome fosse divulgado, razão de ter sido feito uma análise geral incluindo todas elas. Foi optado por uma amostra diversificada, baseada em segmentos desenvolvidos nas áreas de serviços e comércio, a saber:

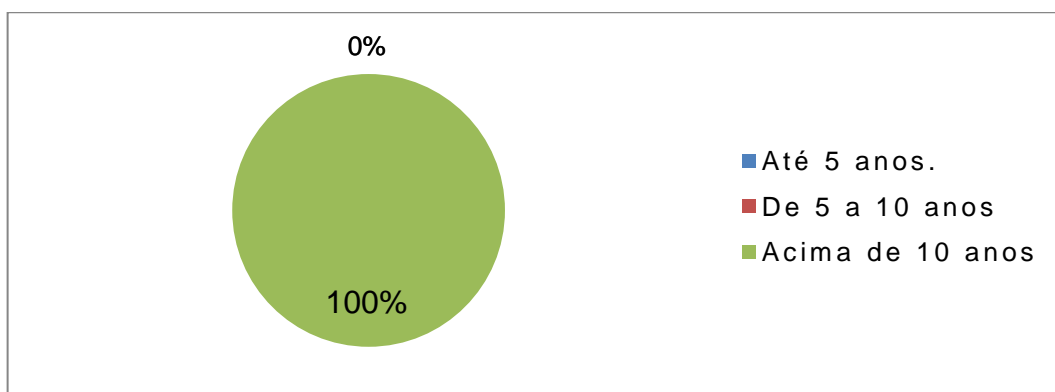
Empresa prestadora de serviço de segurança;

- Empresa de locação de andaimes;
- Empresa vendedora de celular;
- Empresas prestadoras de serviço de Buffet, neste caso foram duas;
- Empresa de mecânica de carros;
- Empresa prestadora de serviço de manutenção industrial.

Os empreendimentos são de pequeno e médio porte, situados no município de Aracruz-ES. Todos estão no mercado há muitos anos e são referências em seu setor de

atividade. Adotou-se o gráfico de pizza, visto que ele proporciona um melhor entendimento. Após a tabulação dos dados obteve-se os seguintes resultados.

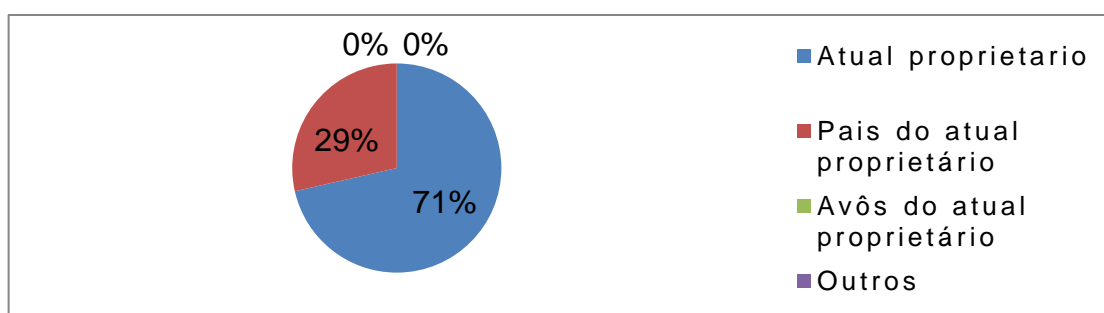
Gráfico 01 – Tempo de atuação no mercado.



Fonte: dados de pesquisa.

No gráfico acima observa-se que as organizações estão no mercado há mais de 10 anos, isso significa que elas já ultrapassaram a fase inicial, que é crítica para toda empresa. Isso comprova também que, todas têm experiência no ramo em que atuam sendo um fator muito importante para a sobrevivência, principalmente de uma empresa familiar.

Gráfico 02 – Responsável pela fundação da empresa.

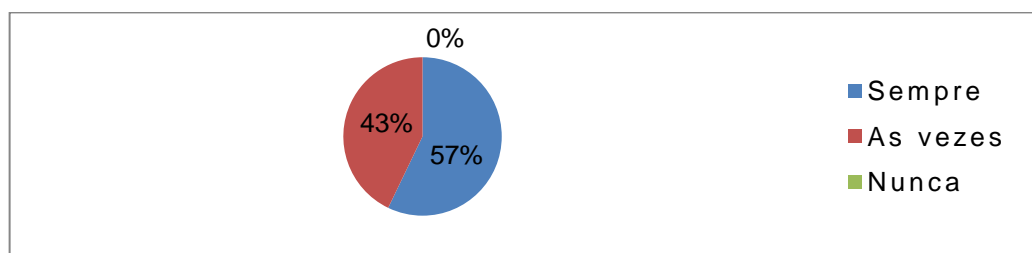


Fonte: dados de pesquisa.

No segundo gráfico inicia-se filtro para responder o problema de pesquisa. Aqui é possível descobrir se a empresa está nas mãos do fundador (proprietário), no caso se configuraria como empresa de primeira geração, ou nas mãos dos filhos que seria empresa de segunda geração ou avôs sendo uma empresa de terceira ou mais geração.

[...] quanto à primeira geração controla, ou seja, quanto o fundador ainda está presente e atua como o principal líder dos negócios, a denominação utilizada é *empresa de um só dono*; quando já ocorreu um processo de sucessão para a segunda geração e os filhos do fundador são os proprietários da empresa, chama-se de *empresa de irmãos-sócios*; e finalmente a empresa de parentes e a organização que já passou por mais de um processo de sucessão e cuja sociedade é formada por membros da terceira geração em diante (ADACHI, 2006, p. 27).

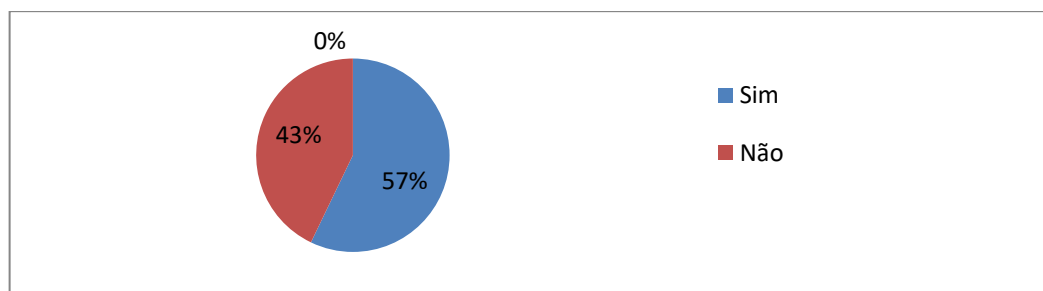
Gráfico 03 - Frequência com que os empresários pensam na sucessão empresarial.



Fonte: dados de pesquisa.

Pode-se observar no gráfico 3 (três) que as companhias familiares se preocupam com o seu futuro, pois, na amostra foi possível identificar que a maioria dos empresários pensam na sucessão, haja vista que a partir deste pensamento a empresa poderá começar a elaborar o plano da sucessão, o qual deve ser planejado e executado com antecedência, pois é um processo longo até à sua conclusão.

Gráfico 04 – Inserção de futuros sucessores na administração da empresa.

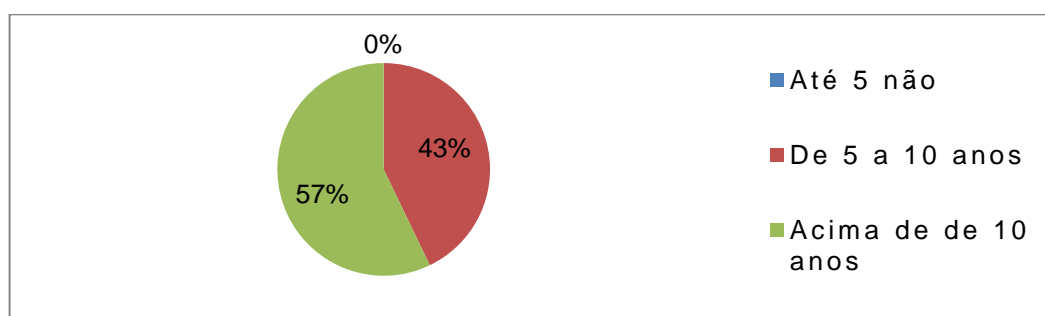


Fonte: dados de pesquisa.

E sabido que para assumir a empresa o sucessor tem que estar inteiramente integrado com os processos, conduta, cultura, entre outras. Para isso o planejamento deve ser elaborado com precedência e depois que o sucessor passar por todos os estágios de introdução, só então poderá assumir a gestão da empresa, uma vez que Lodi (1987, p. 9) e Casillas *et al* (2007, p.199) concordam que o processo de sucessão deve começar quando o sucessor ainda é criança.

Na amostra foi possível observar, que nas empresas familiares do município de Aracruz – ES, esse procedimento de inclusão está sendo feito, ou seja, as empresas estão incluindo em seu quadro de funcionários a pessoa que deseja que assuma a gestão da empresa futuramente. Porém, 43% (quarenta e três por cento) disseram que não, o que é preocupante, visto que um gestor mal “familiarizado” com sua empresa pode levá-la a falência.

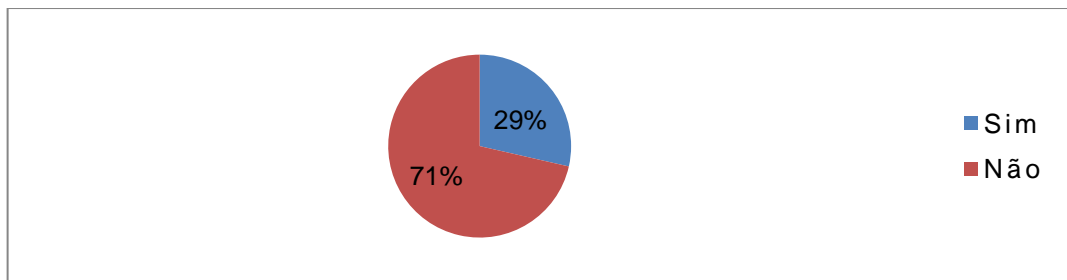
Gráfico 05 – Em que momento os atuais fundadores pretende se afastar da empresa.



Fonte: dados de pesquisa.

Essa pergunta é fundamental para o resultado da pesquisa, um dos maiores problemas com a sucessão e falta de manifestação do atual dono em deixar a empresa, muitos pensam que nunca iram se afastar da empresa ou até mesmo morrer. O sucedido deve manifestar seu interesse de aposentar ou de deixar a liderança, pois caso isso não aconteça não haverá necessidade de se ter um plano. Quando isso acontece elimina-se um dos problemas relacionados à sucessão, pois segundo uma pesquisa realizada na Espanha no final da década de 1990 pelo professor Miguel Angel Gallo do *The Family Business Consulting International* (FBCG) apud Passos *et al* (2006, p. 76) onde foi perguntado a vários os fundadores de varias empresas familiares quando eles pretendiam se aposentar 70% (setenta por cento) disse que nunca, o que corrobora o resultado do gráfico 5 (cinco), onde resultado adquirido impressiona, pois a maioria disse que nunca irá se afastar da empresa, o que pode levar a um não planejamento da sucessão. E sabe-se que um dia essa pessoa não estará na empresa, o que pode levar a um caos total e novamente uma possível falência.

Gráfico 06 - Empresas que planejam a sucessão.

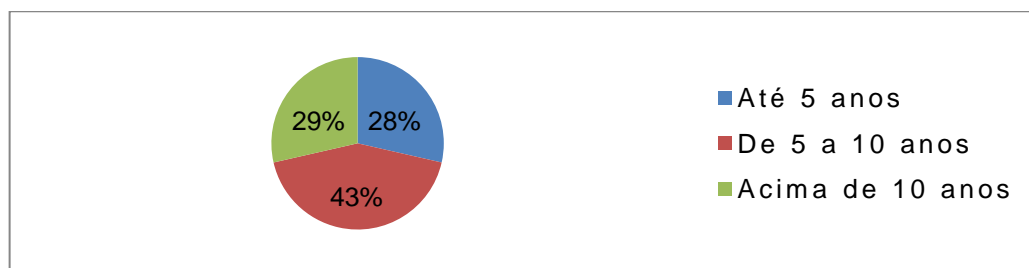


Fonte: dados de pesquisa.

Essa pergunta é o foco da pesquisa, o planejamento da sucessão e algo que deve ser feito com muita antecedência, para que surpresas não ocorram.

Entretanto, foi possível identificar que esse planejamento não ocorre nas empresas familiares do município de Aracruz-ES, portanto, essas empresas dificilmente permanecerão nas mãos dessas famílias, e caso essa transmissão ocorra, isso acontecerá de forma rápida e pontual, não sendo o ideal, dado que isso é causador da quebra de varias empresas familiares, confirmando o dado do site SEBRAE/SC (2005) onde apenas 30% (trinta por cento) das empresas familiares passam para segunda geração.

Gráfico 07 - Tempo previsto para a sucessão empresarial.

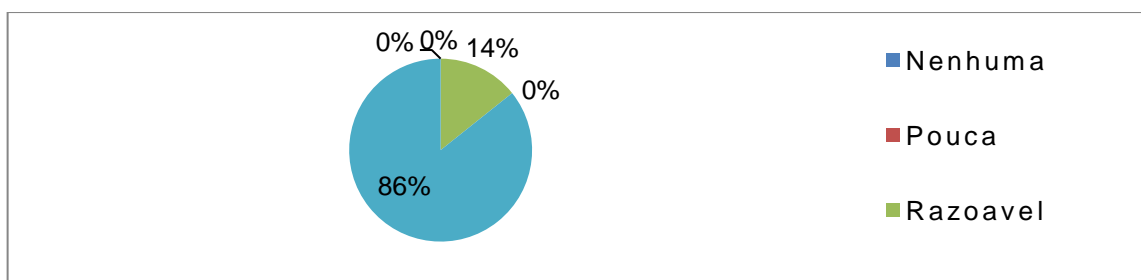


Fonte: dados de pesquisa.

Mesmo obtendo o resultado anterior, onde foi constatado que as organizações objeto da pesquisa não planejam a sucessão, através dessa pergunta identificamos que elas têm domínio sobre o tema, mas fazem um pensamento equivocado em relação ao tempo para essa transferência. A maioria acredita, que de 5 a 10 anos e tempo suficiente para a transferência de poder, porém, foi observado ao logo do desenvolvimento dessa pesquisa que, isso consome anos e anos da empresa, e quando o desejo dos familiares se que a empresa permaneça nas mãos da família, nunca terá fim.

Para alguns, a sucessão é um processo de transferência do poder que leva um a dois anos de importantes mudanças na cúpula da empresa. Na realidade, a sucessão começa muitos anos antes, quando os filhos ainda são pequenos. Ao longo deste extenso caminho, que separa a infância do momento de transferência, muitas medidas devem ser tomadas [...] (LODI, 1987, P. 9).

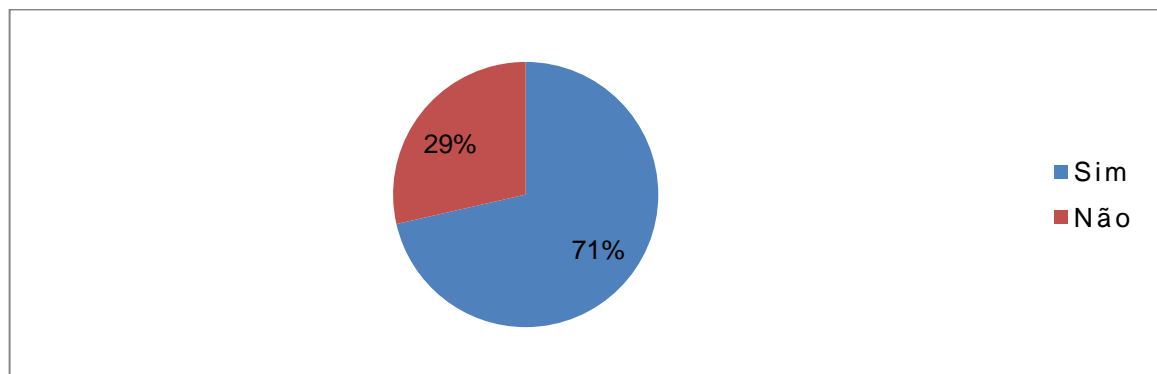
Gráfico 08 - Importância da sucessão.



Fonte: dados de pesquisa.

Mesmo que não exista um planejamento para sucessão nas empresas familiares do município de Aracruz-ES, elas reconhecem que isso é importante, pois, quase 90% (noventa por cento) das empresas acreditam que o planejamento da sucessão é extremamente importante.

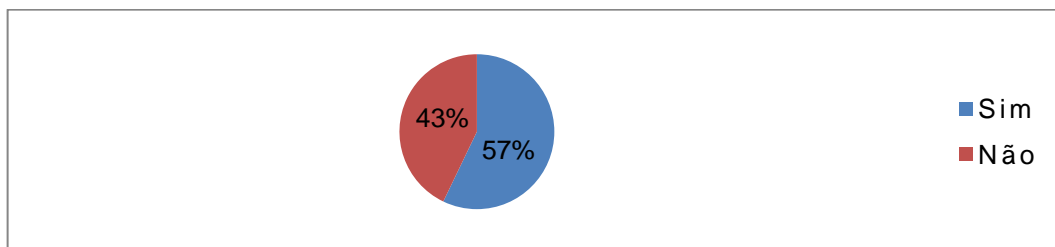
Gráfico 09 - Possibilidade de transferência da empresa para terceiros.



Fonte: dados de pesquisa.

No gráfico 9 (nove) é possível identificar que as empresas têm consciência de que para gerir uma empresa é necessário estar interagido com o processo e a cultura, por isso cogitam entregar a empresa para um administrador, caso nenhum membro da família tenha conhecimento e competência necessárias. O autor (Adachi, 2006, p. 63) relata as diferenças entre um administrador e um fundador.

Gráfico 10 - Desejo de que a empresa permaneça na família.



Fonte: dados de pesquisa.

Mais da metade das empresas desejam que a empresa permaneça nas mãos da família, porém elas não fazem o que é necessário para que isso aconteça.

Toda empresa precisa ter um planejamento para a sucessão, mas as empresas que foram objeto da pesquisa, mais do que nunca precisariam ter um este planejamento, já que, a maioria está na primeira geração fase crítica para uma empresa familiar.

As empresas em estudo até pensam na sucessão, e sabem que ele é importante, mas não o executam talvez isso seja reflexo do fato de a maioria não pensar em se afastar da empresa ou de cogitarem transferi-la a um administrador, caso necessário.

CONCLUSÃO

Esta pesquisa se propôs como objetivo geral, avaliar se as empresas do município de Aracruz-ES planejam a sucessão, e como objetivos secundários conceituar as empresas familiares, identificar seus pontos fortes e fracos e expor a importância do planejamento.

Tais objetivos foram alcançados, pois se verificou o conceito e definição de empresa familiar e sucessão “empresa familiar caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias” Oliveira (1999, p.18). E também distinguiu-se os pontos fortes e fracos, bem como a importância do planejamento da sucessão.

A metodologia utilizada foi suficiente para o alcance dos resultados, e a bibliografia existente sobre o assunto empresa familiar é bem abrangente, mas a bibliografia referente ao assunto planejamento da sucessão é um pouco escassa, no entanto não chegou a ser um complicador, ambas deram suporte para o alcance dos objetivos.

O estudo colaborou para uma maior familiaridade com a temática empresa familiar e principalmente o processo de sucessão. Contribuiu também para entender como funciona o cotidiano dessas organizações e saber algumas das razões que leva ao declínio desta.

As empresas familiares são de máxima importância para economia tanto brasileira quanto mundial, mas a quantidade de empresas familiares que não ultrapassam a primeira geração é muito grande, como visto durante a pesquisa. Para que essas empresas permaneçam na mesma família geração a geração é necessário que ela passe pelo processo de sucessão.

O processo só será possível caso as empresas o planejem, e a partir da aplicação do questionário identificamos que isso não ocorre nessas empresas do município de Aracruz-ES, dado que 71% (setenta e um por cento) responderam que em sua empresa não há um planejamento para a sucessão da gestão. 71% (setenta e um por cento) das empresas pesquisadas encontram-se na primeira geração, portanto esse resultado confirma o dado do SEBRAE/SC (2005) onde “[...] a cada 100 (cem) empresas familiares brasileiras 30% (trinta por cento) chegam à segunda geração [...]”.

Portanto, o fato de as empresas familiares não obterem um plano para sucessão, deve-se os seguintes fatos:

Primeiro, as organizações já introduziram na empresa o futuro sucessor, sem um planejamento, elas creem que isso dará certo, portanto dificilmente irão contratar alguém para elaborar esse planejamento.

Segundo, a maioria dos atuais proprietários não pretende se afastar da empresa, isso evita o início do planejamento da sucessão.

Terceiro 71 % (setenta e um por cento) pensam em transferir a gestão da empresa para um administrador, caso não haja membro da família com as habilidades necessárias.

Fato é que, o planejamento da sucessão não define por si só a continuidade dessas empresas, esse processo de vir acompanhado do comprometimento e envolvimento de todos, deve haver regras, metas, objetivos e principalmente tranquilidade, pois ao longo do processo haverá “surpresas”, e para que possam ser solucionadas e administradas de forma passiva às condições tanto internas quanto externas devem estar favoráveis.

REFERÊNCIAS

ADACHI, Pedroni Padboi. **Família S.A.: gestão de empresas familiares e soluções de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2006.

Administradores.com. **O que e planejamento.** 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-que-e-planejamento/39381/>> Acessado em: 25 out. 2014 as 12: 43.

CASILLAS, J. et al. **Gestão da empresa familiar: conflitos, casos e soluções.** 1.ed. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica.** 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

FIGUEIREDO, M.; SOUZA, S. R. G. **Como elaborar projetos, monografias e teses: da redação científica á apresentação do texto final.** 4. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2011.

GAJ, Luis. Reportagem: **A crise da sucessão.** São Paulo: **Boletim da revista de administração.** fev 1989.

GERSICK, Kelin E. et al. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares.** 3.ed. São Paulo: Negócio, 1997.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica.** 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1991.

LETHBRIDGE, Eric. **Tendências da empresa familiar no mundo.** Revista do BNDES. V. 7, n. 1, jun de 1997.

LODI, João Bosco. **Sucessão e conflito na empresa familiar.** São Paulo: Enio Matheus Guazzelli& Cia, 1987.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar.** 5. Ed. São Paulo: Thomson Pioneira, 1998.

LONGENECKER, Justin G. et al. **Administração de Pequenas Empresas.** São Paulo: Makron Books, 1997.

LONGENECKER, Justin G. et al. **Administração de Pequenas Empresas.** 13. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebolças de. **Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório.** São Paulo: Atlas, 1999.

PASSOS, Édio. et al. **Família, família, negócios a parte: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar.** São Paulo: Gente, 2006.

PEREIRA, Daniela Forgiarini. et al. **Desenvolvendo - a Empresa Familiar e a Família empresaria.** São Paulo: Sulina, 2008.

Quais são as vantagens de uma empresa familiar. Disponível em:<<http://www.dino.com.br/releases/quais-sao-as-vantagens-de-uma-empresa-familiar-dino89039506131>>. Acessado em: 19 ago. 2014 as 22:51.

RICCA, Domingos. **Sucessão na empresa familiar: conflitos e soluções.** São Paulo: CLA, 2007.

SEBRAE/SC - **Artigos para MPE's**. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=10410>>. Acessado dia 06 set. 2014 as 13: 49.

SILVEIRA, Vladimir Oliveira da; RIBEIRO, Elenice Baleeiro Nascimento. Ética: conteúdo da responsabilidade corporativa e desdobramento da função solidária da empresa. In: **Revista Jurídica**. v. 2. n. 39. pp. 373-392. Disponível em: <http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/RevJur/article/view/1538/1053>. Acesso em: 05.mar.2016.

SOUZA, Carlos Aurélio Mota. Responsabilidade da Empresa no Aperfeiçoamento dos Empregados. In: **Revista Jurídica**. v. 1. n. 30. pp. 66-90. 2013. Disponível em: <http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/RevJur/article/view/555/427>. Acesso em: 10.abr.2016.

VIDIGAL, Doménec Biosca. **Iniciativa Empreendedora y empresa Familiar**. Barcelona (Espanha): Deustro, 1999.