

# **A Perspectiva das Empresas Familiares no Processo de Transição para Seus Sucessores na Cidade de Lajinha/mg**

**Rock Kleyber Silva Brandão**  
**diretoria\_iuna@doctum.edu.br**  
**Doctum**

**Estefânia Cerqueira Brêtas**  
**estefania@orteconte.com.br**  
**Doctum**

**Enock de Souza Soares**  
**estefania@orteconte.com.br**  
**Doctum**

**Flávia Rodrigues de Souza**  
**flavia\_iuna@doctum.edu.br**  
**Doctum**

**Resumo:** Considerando a importância da sobrevivência das micro e pequenas empresas familiares para a economia dos municípios interioranos, esta pesquisa se propõe a identificar as perspectivas das empresas familiares no processo de transição para seus sucessores na cidade de Lajinha/MG. A coleta de dados se deu por meio da aplicação de um formulário a 33 gestores de empresas familiares, em atividade a mais de dez anos. Com base nos dados coletados foi possível perceber que os gestores não têm um planejamento para o processo de sucessão e a expectativa dos gestores é de os filhos assumam a empresa. Caso algum membro da família não assuma o empreendimento, cerca de 57,6% dos respondentes preferem liquidar, vender ou não sabem o que fazer com a empresa. Esse é um resultado preocupante, considerando a importância econômica e social destes empreendimentos.

**Palavras Chave:** empresa familiar - sucessão - gestão - -

## 1. INTRODUÇÃO

Um dos pilares que garante parte das riquezas das nações e sustenta a economia de todos os países, são as empresas familiares, que têm uma representação muito importante no desenvolvimento econômico em todo o mundo (GORDON E NICHOLSON, 2008).

Um empreendimento familiar é aquele em que a família tem um envolvimento peculiar, trazendo muitas vezes divergências entre os interesses da empresa e os interesses da família (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997).

De acordo com Gersick *et al.* (2006) as empresas familiares são especialmente afetadas pelo inevitável envelhecimento de pessoas que desempenham papéis-chaves nas atividades da empresa. Essa afirmação demonstra a necessidade dos proprietários de empresas familiares prepararem seus e sucessores para assumirem a administração da empresa quando eles se desligarem dela.

Visando a importância da sobrevivência das empresas familiares esta pesquisa questiona: Quais as perspectivas das empresas familiares no processo de transição para seus sucessores na cidade de Lajinha/MG?

O objetivo geral da pesquisa é identificar quais as perspectivas das empresas familiares no processo de transição para seus sucessores na cidade de Lajinha/MG.

Os objetivos específicos são: 1) Analisar como os atuais proprietários de empresas familiares planejam sua sucessão dentro da empresa; 2) Verificar a aplicabilidade do Princípio da continuidade nas empresas familiares de Lajinha/MG.

A relevância deste estudo em relação ao futuro administrativo das empresas familiares no município de Lajinha recai sobre a importância social, econômica que as micro e pequenas empresas representam não só para o referido município, mas para o país. Deve-se considerar ainda a importância acadêmica do estudo, uma vez que ainda existe carência de estudos voltados para realidade das micro e pequenas empresas no Brasil.

Daí a importância de discutir a sucessão nestas empresas e a necessidade de preparar os possíveis sucessores, que darão continuidade aos objetivos da empresa. O presente trabalho discute a aplicação do princípio da continuidade, premissa a ser observada nas empresas familiares.

Para a realização da pesquisa, foram contatados gestores de empresas fundadas há mais de 10 (Dez) anos. A pesquisa é bibliográfica e trata-se de uma abordagem descritiva e de levantamento de dados, sendo utilizado como instrumento de coleta de dados um formulário.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Revisando a literatura observa-se que não há consenso na determinação de quando uma empresa é familiar ou não, alguns autores classificam a segunda geração como o início de uma empresa familiar, para outros, basta a divisão de capital entre a família para determinar que uma empresa seja familiar.

Avó (2007) apresenta as empresas familiares como um dos mais antigos formatos de organização e destaca que as empresas familiares se mantêm fortemente no mundo atual uma vez que passaram de pequenos negócios à grandes empresas em diferentes formatos.

A empresa familiar tem sua origem e sua história vinculadas a uma família e mantém os membros desta família na administração dos negócios. É possível observar um misto entre valores familiares e valores empresariais e isso distingue as empresas familiares de outros

tipos de empresas (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997; MOREIRA JÚNIOR; BORTOLI NETO, 2007).

De acordo com Donnelley (1967), Longenecker; Moore; Petty, (1997) e Oliveira, (2006) as empresas familiares são caracterizadas pela sucessão do domínio administrativo e decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2010), aponta que uma das principais características de empresas familiares é o comando único e centralizado do fundador, sua postura de autoritarismo e austeridade se alternam com suas atitudes de paternalismo, que acabam sendo usadas como forma de manipulação.

Para Gersick *et al.*, (2006), estar em uma empresa familiar é algo que afeta a todos os participantes, pois neste tipo de organização estão compreendidas duas questões importantes para as pessoas, família e trabalho. Isto a torna uma empresa especial e esta diferença não é apenas um sentimento, mas está enraizada na realidade da empresa. O que fica explícito é que as empresas familiares pretendem ficar com o controle e a propriedade na família, e para que isto ocorra é fundamental buscar o equilíbrio (MOREIRA JÚNIOR; BORTOLI NETO, 2007).

A condução de uma empresa familiar é repleta de pontos que passam pelas relações humanas, familiares e societárias, fazendo com que estas entidades tenham que enfrentar não somente os desafios legais, gerenciais, estratégicos e financeiros, mas também, os de cunho emocional, como conflitos gerados em seu núcleo.

A dificuldade de realização da sucessão nas empresas familiares, são motivos que as levam a estarem em constantes conflitos, e a ausência de solução para estes problemas pode estar relacionada à divergências entre sócios, número excessivo de sucessores, falta de uma liderança natural e desinteresse dos sucessores nos negócios da empresa (BERNHOF, 1991).

Oliveira (2006) diz que conflitos, como o de delegar comandos aos parentes pode tornar mais complexo o relacionamento entre os familiares, os papéis na família e na empresa podem tornar-se confusos, ou pressões da empresa podem sobrecarregar e aniquilar relacionamentos familiares.

A discórdia entre familiares impede a troca de comando, a escolha do futuro dirigente e a transferência de poder do fundador para seus possíveis sucessores, o que é uma das principais dificuldades encontradas pelas empresas familiares. Outros conflitos existentes nas empresas familiares acontecem em função de os sucessores não estarem claramente definidos pelo fundador (MOREIRA JÚNIOR; BORTOLI NETO, 2007).

## 2.1. PLANEJAMENTO DO PROCESSO SUCESSÓRIO

Sucessão para Passos *et al.* (2006) é o processo em que ocorre a transição do poder administrativo, do patrimônio e da empresa, das mãos do fundador da atual geração para um membro da família. Os sucessores são aqueles que herdam do fundador a liderança administrativa, que é dividida em três esferas: família, patrimônio e empresa.

Para Novellino (2007) é muito comum deixar a sucessão para o momento do falecimento do fundador. E ainda, afirma que isso faz com que as pessoas associem morte com sucessão, confundindo o que é herdeiro e sucessor.

O planejamento sucessório é um processo no qual o sucessor é escolhido com antecedência e preparado para receber o poder e a liderança da empresa. Este processo é lento, pois as pessoas da nova geração precisam estar prontas e preparadas para gerir a empresa, e esta preparação pode durar vários anos (LEONE; SILVA; FERNANDES, 1996).

Ainda segundo os autores, para os empresários brasileiros, sua permanência na empresa é eterna e o planejamento sucessório não é uma prioridade, por isso encontram dificuldades de transferir o poder aos seus sucessores. Esta dificuldade e a falta de planejamento acabam sendo as principais causas de conflitos entre os familiares.

O processo de sucessão é o período pelo qual o sucedido prepara seu sucessor para assumir os negócios da família. Este processo é de suma importância, pois nele se definirá a continuidade da empresa, e não havendo um bom acompanhamento administrativo comprometerá a continuidade da empresa (OLIVEIRA, 2006).

A preparação do processo de sucessão nas empresas familiares deve ser feita levando em consideração a peculiaridade de cada empresa, pois cada uma tem características próprias. Para Leone; Silva; Fernandes, (1996), na escolha do sucessor, o sucedido deve considerar alguns critérios que dará longevidade à sua empresa, que são: a importância de se preparar dois sucessores, para o caso de algum deles desistir; observar o desempenho de cada um na realização de suas tarefas; observar qual deles é mais dedicado e capaz; manter distante da empresa o que for considerado inapto.

Os conflitos neste processo de sucessão segundo Gordon e Nicholson (2008) ficam evidentes uma vez que, os interesses das pessoas contradizem com as necessidades da empresa para manter-se sólida e contínua.

Para amenizar os conflitos, é importante que os participantes deste processo se comuniquem e discutam todas as políticas e estratégias que serão usadas, este é um instrumento que viabiliza todo o processo de sucessão (MOREIRA JÚNIOR; BORTOLI NETO, 2007).

Oliveira (2006) destaca alguns aspectos que devem ser considerados na sucessão familiar: a realidade da família (valores, crenças, atitudes e comportamentos); ambição dos familiares; harmonia entre família e empresa; parentes agregados (genros/noras); e por fim a atuação do patriarca e/ou matriarca nas atividades da empresa. É importante que seja feita a avaliação do processo sucessório para constatar as condições e a aptidão dos herdeiros e sucessores. Lembrando que neste tipo de sucessão, a empresa pode sofrer um caos administrativo, pois os gestores/fundadores procuram agradar membros da família esquecendo-se que a empresa, pode não ter fôlego para agüentar os erros cometidos em função desta má escolha.

A sucessão profissional deve ser discutida pela família, uma vez que a empresa pode passar a ser administrada por profissionais contratados que são selecionados com o perfil desejado pela empresa. O interessante é que o processo de profissionalização comece pela família, pois ela detém todo o direito de continuidade ou descontinuidade da empresa. Colocar o comando da empresa em mãos que sejam capazes de levá-la à prosperidade é um dos objetivos da sucessão, e isto só é possível quando se separa propriedade e administração (LEONE; SILVA; FERNANDES, 1996).

Com este tipo de profissionalização tem-se a vantagem da experiência trazidas de outras organizações que serão incorporadas à empresa. Porém é importante que o empresário acompanhe todo o planejamento e processo, pois esta participação direta evitará problemas neste tipo de transição (OLIVEIRA, 2006).

Este processo é lento e requer paulatinamente a inclusão do profissional na empresa com a função de administrador entre a família e os seus subordinados, e responsável na otimização dos melhores resultados para a empresa.

## 2.2. O POSTULADO DA CONTINUIDADE

As empresas são entidades caracterizadas por grupo de pessoas, orientadas por objetivos em favor de uma organização, portanto é um organismo vivo, que deverá permanecer com suas atividades por um período indeterminado, como orienta o postulado da continuidade (LOPES; MARTINS, 2005).

O postulado da continuidade constitui um pilar central, base sobre todos os conceitos contábeis, mantido em favor das empresas para que elas continuem em atividade até que existam evidências muito fortes para que interrompam suas atividades (IUDÍCIBUS, 2000).

Uma Entidade Contábil determina uma unidade econômica quando ao exercer controle sobre seus recursos, assume e cumpre os compromissos, conduzindo toda a atividade econômica da entidade (HENDRIKSEN; BREDA, 1999).

Tendo constatado em histórico dos negócios, a Contabilidade opta pela vida da entidade quando ocorre a inexistência de motivo que julgue a morte de um organismo vivo, pois as entidades são organismos que renovam suas células vitais através do processo de reinvestimento (IUDÍCIBUS *et al.*, 2003).

A entidade é algo capaz de produzir riqueza e gerar valor continuamente sem interrupções e é este o sentido profundo que o Postulado da Continuidade prega. Não que a Contabilidade recuse a noção de que possa ocorrer a descontinuidade, mas o faz apenas quando há fortes e decisivas evidências de que a descontinuidade possa ocorrer (IUDÍCIBUS *et al.*, 2003).

A entidade, para a Contabilidade, não é uma "aventura", portanto o Postulado da Continuidade das Entidades é, um dos axiomas ambientais básicos aceitos pela Contabilidade que apresenta influência direta nos Princípios Fundamentais (COMISSÃO DE VALORES MOBILIARIOS, 2010). O postulado da continuidade é aceito pela contabilidade como uma premissa universalmente verdadeira sem exigência de demonstração com influência direta nos princípios fundamentais (NEVES; VICECONTI, 2004).

A premissa de continuidade da entidade só é abandonada quando a entidade começa a operar com prejuízos constantes, perde a competitividade de mercado, ocorre o fim jurídico da sociedade e têm perda financeira, o que justifica que a entidade está prestes a uma descontinuidade da entidade (IUDÍCIBUS; MARION, 2002).

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com vista a identificar as empresas familiares da cidade de Lajinha/MG foi necessário solicitar à Junta Comercial do Estado de Minas Gerais (JUCEMG), uma relação de todas as empresas existentes no município de Lajinha/MG no ano de 2010. Conforme os dados da JUCEMG o referido município conta com 512 (quinhentas e doze) empresas registradas neste órgão.

Considerando que o objeto de estudo desta pesquisa é o processo sucessório nas empresas familiares, para seleção da amostra, adotou-se os seguintes critérios: 1) selecionar todas as empresas Limitadas (LTDA) registradas na JUCEMG com data de constituição maior ou igual há dez anos; 2) Uma vez que as empresas familiares não são conhecidas por um único conceito, para a seleção da amostra, esta pesquisa optou pela definição proposta por Moreira Júnior e Bortoli Neto, (2007). Os autores qualificam empresa familiar como uma organização em que tanto a gestão administrativa como a propriedade é controlada, na sua maior parte, por uma ou mais famílias, e dois ou mais membros da família participam da força de trabalho, principalmente os integrantes da diretoria.

Deste modo, (46) quarenta e seis empresas se enquadraram nos critérios de seleção da amostra estabelecidos para este estudo. Entretanto, no momento da aplicação dos formulários

foi constatado que 11 (onze) destas empresas encontram-se desativadas fisicamente, porém com seu registro ainda ativo na JUCEMG e na Receita Federal do Brasil (RFB). Assim, das 46 empresas selecionadas, apenas 35 empresas estavam em condições de participar da pesquisa.—

Com vistas a identificar como os proprietários de empresas familiares planejam sua sucessão dentro da empresa, foi desenvolvida uma pesquisa descritiva com a aplicação de um formulário para os proprietários/fundadores das empresas selecionadas para a amostra.

Participaram da pesquisa 33 proprietários/fundadores das empresas. Em 2 (duas) empresas os proprietários/fundadores não foram encontrados para aplicação do formulário.

Os resultados obtidos na coleta de dados foram analisados quantitativamente e qualitativamente para a discussão da pesquisa.

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES

A análise dos dados tem como objetivo demonstrar de forma sucinta as respostas obtidas dos formulários aplicados aos proprietários/fundadores das empresas familiares pesquisadas. Percebe-se a partir dos dados obtidos, a predominância do sexo masculino (70% dos respondentes) na gestão das empresas pesquisadas.

Em se tratando da faixa etária, 72,7 % dos respondentes tem idades acima de 41 anos outros 27,3 tem idades entre 18 e 40 anos. Quanto ao estado civil, 75,8% dos respondentes são casados e a maior parte dos respondentes, 97% tem filhos. O que indica um cenário favorável ao planejamento do processo de sucessão na empresa.

A pesquisa demonstra que 51,5 % dos respondentes estão gerenciando a empresa entre 11 e 20 anos; 27,3% exercem essa função entre 21 e 40 anos e os outros 21,2 % têm entre 1 e 10 anos no cargo. Reforçando o modelo centralizador de gestão, foi diagnosticado que 42,4 % dos respondentes nunca tiraram férias enquanto que 15,2 não têm férias regularmente. Para além disso, a jornada diária de trabalho de 54,6 % dos gestores respondentes é superior à 8 horas .

Os dados coletados demonstram a centralização de poder da empresa pelo fundador, pode lhe tornar um prisioneiro do próprio negócio. Aceitar a necessidade do descanso como parte do trabalho é entender sua limitação humana, onde cada qual tem seu tempo. O empresário deve aprender a diferenciar trabalho e família, ele deve ter em vista o momento para descansar, onde esse descanso não é apenas o tempo para a família, mas para o próprio empreendedor (KIGNEL; WERNER, 2007).

### 4.2 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS

Com relação à atividade principal desenvolvida pelas empresas familiares, foi possível notar que 78,8% dos respondentes desenvolvem as atividades relacionadas ao comércio. Em seguida 12,1% atuam como indústria e 9,1% como empresas prestadoras de serviços.

Analisando o quadro de funcionários das empresas, pode-se constatar que 34,9% possuem de 1 a 5 funcionários; 36,4% entre 6 e 10; 18,2% possuem acima de 10 funcionários; e 6,1% dos respondentes disseram não possuir nenhum funcionário.

Pode-se constatar que estas empresas são tipicamente familiares, pois fica evidente uma forte característica deste tipo de empresa, que é um quadro de funcionários reduzido. O que corrobora com a pesquisa de Moreira Júnior e Bortoli Neto (2007) quando afirmam que

uma das dificuldades presentes nas empresas familiares é o quadro de pessoal com tamanho incompatível às necessidades da empresa.

Quanto à força de trabalho, observa-se que 78,8% das empresas analisadas possuem de 1 a 3 membros familiares e 9,1% possuem acima de 6 pessoas da família trabalhando na empresa. Bernhoeft (1991) diz que uma empresa familiar é aquela que tem suas origens ligadas com a família ou que mantém membros da família na administração dos negócios.

Para análise da experiência em processo sucessório, indagou-se aos respondentes há quantas gerações a empresa se encontra na família. Foi possível constatar que a maioria (63,6%,) encontram-se ainda na primeira geração e 24,2% na segunda geração e apenas 12,1% na terceira geração. Observa-se que os dados encontrados na presente pesquisa, corroboram com o trabalho de Oliveira (2006), o qual aponta que a vida média das empresas familiares é de nove anos e apenas 30% das empresas passam o comando para a segunda geração e somente 5% passam para a terceira geração.

Segundo Bernhoeft (1991), para que a empresa ultrapasse a existência apenas do seu fundador, é preciso olhar para o interior da empresa e respeitar as características intrínsecas do negócio para aplicação do planejamento e posteriormente do processo de sucessão.

Quando perguntado qual foi a preparação administrativa que o atual gestor recebeu para administrar a empresa, 42,4% dos empresários iniciaram sozinhos; 33,3% com a experiência em outra empresa; 30,3% prática por acompanhar a gestão anterior; 12,1% Cursos básicos e 12,1% Curso superior.

#### 4.3 PLANEJAMENTO DE SUCESSÃO

Para Leone, Silva e Fernandes (1996), o planejamento sucessório é um processo de escolha antecipada, de preparação do sucessor para receber o poder administrativo da empresa. Este processo deve ser bem planejado devido à lentidão de seu andamento que podem durar vários anos, pois as pessoas da nova geração precisam estar prontas e preparadas para conduzir a empresa.

Na amostra pesquisada verificou-se que 54,5% afirmam não possuírem um plano de sucessão empresarial, enquanto que outros 45,5% disseram possuir. Apesar de o índice para quem tem um plano de sucessão estar acima de 50%, este número ainda é baixo, considerando a relevância que o processo de sucessão tem para a continuidade da empresa.

Para 82,4% dos respondentes o possível sucessor é um membro da família. Verifica-se que a maior parte dos empresários percebe em seus familiares possíveis sucessores de sua empresa. Na totalidade os filhos são a maior aposta para a sucessão familiar da empresa. Isso mostra que os proprietários não querem que a empresa perca sua identidade familiar.

Segundo Bernhoeft (1991) existem duas divisões em relação ao sucessor, a primeira é que os sucessores podem ser: filho, filha, genros, noras, esposas ou qualquer outro membro de uma estrutura familiar. A segunda é que a sucessão pode ocorrer com pessoas de fora da família, como por exemplo, os funcionários da empresa.

Com os índices apurados é possível perceber que os empresários têm perspectivas da continuidade através de seus herdeiros, de um empreendimento que iniciou com idéia, empenho, investimento e sonho, algo de valor tão significativo que deu base para sustento e estruturação financeira da família.

Na intenção de observar a expectativa do empresário pós sua administração, percebe-se que há uma perspectiva dos filhos darem continuidade à empresa, entretanto 33,3% acham que a empresa permanecerá ativa mas com outras atividades.

Esta pesquisa identificou que atualmente o maior apoio nos processos administrativo da empresa vem do cônjuge para 51,5% dos respondentes. Longenecker, Moore e Petty (1997), consideram o envolvimento marido-mulher nas empresas familiares como sendo essenciais para os negócios, pois juntos formam uma equipe determinante para o sucesso da empresa.

Quanto à capacidade administrativa dos possíveis sucessores, para 63,6% dos respondentes seus sucessores têm aptidão para administrar a empresa, já 36,4% disseram que não. Dentre os mais aptos, os filhos são mencionados por 85,7% dos respondentes. Assim, o possível sucessor na visão do empresário são os filhos, apesar de não estar ligado diretamente às rotinas diárias da empresa e de o cônjuge ser seu auxiliar na administração da empresa. Esse dado aponta certa contradição por parte dos respondentes, uma vez que os próprios gestores identificam o conjugue como maior apoio administrativo.

Esse fato é preocupante, considerando que para que a sucessão aconteça é necessária à preparação dos sucessores, e isso não deve estar limitado a um conhecimento técnico, pois segundo Kignel e Werner (2007) esse tipo de conhecimento pode ser obtido facilmente em qualquer ambiente acadêmico. Os sucessores devem ter uma preparação para o convívio societário, um aprendizado prático em convivência com o dia-a-dia da empresa.

Considerando que a pesquisa foi realizada em uma cidade interiorana, com costumes, crenças e valores tradicionais, que 70% dos respondentes são do sexo masculino e com faixa etária maior que 41 anos, o fato do conjugue não ser o maior indicado pode sugerir uma discriminação em relação à capacidade gerencial das mulheres. Para Longenecker, Moore e Petty (1997) os sucessores potenciais quando não dispõe de capacidade adequada para preservação dos negócios da família não podem assumir a liderança da empresa. Neste caso o melhor é a indicação de profissionais competentes para esse cargo e que não faça parte do grupo familiar.

Por outro lado, 39,4% dos respondentes afirmam que seus filhos não demonstram nenhum interesse nos negócios da empresa. Os pais devem reconhecer que os filhos têm inclinações e aspirações próprias, podendo ser tal como o pai ou insuficientes para o papel de liderança. Isto é uma questão de talento, aptidão e temperamento (LONGENECKER, MOORE E PETTY, 1997). Para Lodi (1987), o filho deve ser orientado para seguir uma profissão compatível com seu perfil vocacional e não necessariamente com o perfil da empresa.

De acordo com os respondentes, a área profissional seus filhos tem pretendem se formar são: 18,2% optam por administração, 15,2% com as atividades de direito, 15,2% medicina, 15,2% farmácia e uma parcela menor de 3,0% para os profissionais de contabilidade, já os outros 66,7% ainda não se decidiram ou seus filhos ainda são menores.

Considerando a grande expectativa dos filhos assumirem a condução da empresa, os respondentes foram indagados sobre o incentivo de seus filhos na carreira gerencial. Os resultados podem ser analisados por meio do GRÁFICO 1.



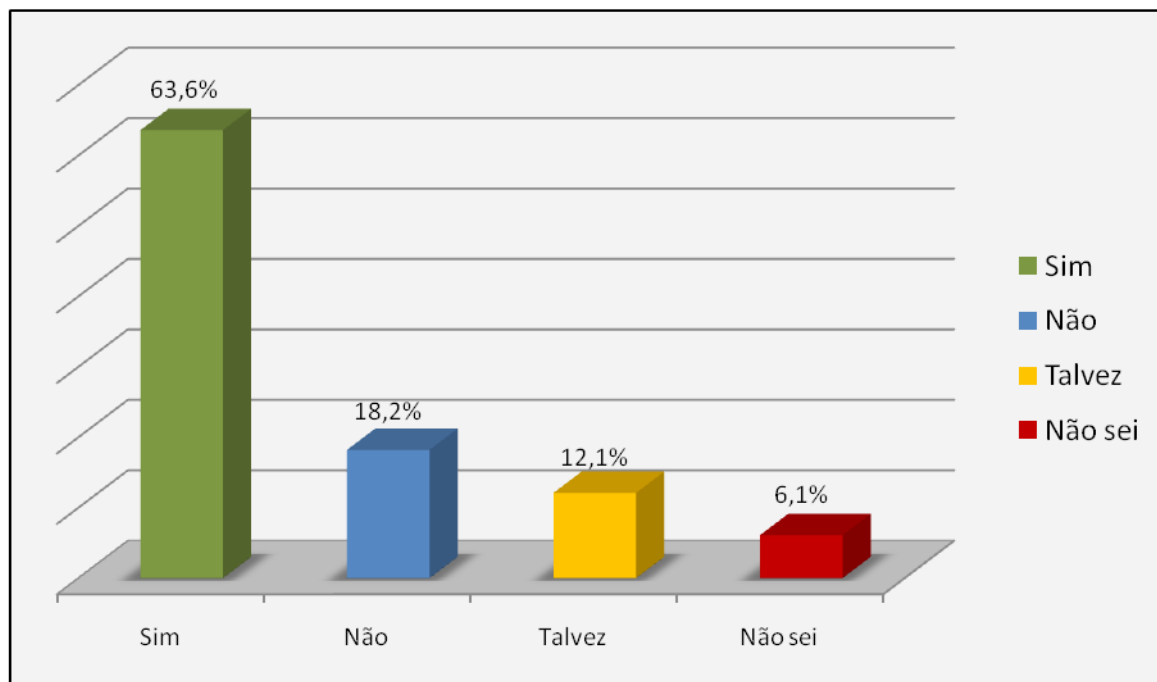


GRÁFICO 1 – Incentivo à carreira administrativa

Fonte: Dados coletados com a aplicação dos formulários

A grande maioria dos respondentes, 63,6% afirmam que incentivam, 18,2% responderam que não incentivam, e 12,1% talvez incentivem seus filhos, e 6,1% responderam que ainda não sabem, pois os filhos são menores. Desta forma é possível observar que há certa conscientização do empresário no sentido de incentivar o sucessor para o aperfeiçoamento da administração da empresa.

Constata-se que 72,7% dos respondentes planejam iniciar o processo sucessório, enquanto que 27,3% não pensam em sucessão. O que pode significar a extinção da empresa, não respeitando assim ao Princípio Contábil da Continuidade. Bernhoeft (1991) afirma que o processo de sucessão é a consolidação de vários fatores como experiências, aprendizados, certezas e incertezas que ocorrem nos anos da empresa, é este conjunto que transforma a sucessão em um processo complexo, delicado, mas de suma importância para o desenvolvimento das empresas.

Segundo Passos *et al.*, (2006) a sucessão empresarial é um processo longo, pois demanda muito tempo na preparação dos que receberão a responsabilidade pela administração da empresa.

Com estes resultados foi possível analisar que os empresários reconhecem que em algum momento deverão fazer o processo de sucessão e tem a consciência da necessidade de implantação do mesmo em sua empresa.

A origem da empresa familiar é seu momento mais nobre, onde o fundador cria a empresa com elevada força empreendedora e a essa passa a ser uma extensão de si mesmo (OLIVEIRA, 2006). E para que este empreendimento possa ter continuidade é necessário considerar a sucessão como condição fundamental para perpetuação da empresa (PASSOS *et al.*, 2006).

A tabela 1 apresenta uma síntese das expectativas dos gestores quanto á continuidade de sua empresa caso um representante da família não assuma a gestão dos negócios.

**Tabela 1:** Expectativa da empresa familiar quanto a sua continuidade caso um representante da família não assuma a gestão do negócio

Ações propostas	% de Respondentes
Continuar, porém com funcionários	42,4%
Liquidar	18,2%
Vender	18,2%
Não sabem o que fazer	21,2%

Fonte: Dados coletados com a aplicação dos formulários

Analisando a Tabela 1, é possível verificar que 42,4% dos empresários pretendem continuar a empresa sob a administração de funcionários, caso algum sucessor não queira assumir o empreendimento; 21,2% não saberiam o que fazer; 18,2% pretende liquidar os negócios e 18,2% pretende vender a empresa. Observa-se que os respondentes que irão liquidar, vender ou que ainda não sabem o que irão fazer com a empresa, totalizam 57,6%, percentual considerado alto para as empresas que possivelmente não terão sua continuidade ocasionando o fim do empreendimento familiar.

A não continuidade de uma empresa, em especial das micro e pequenas empresas onde a pesquisa foi realizada, implicam em desemprego de mão de obra pouco qualificada, perda de renda familiar, redução na arrecadação de impostos, além da descontinuidade do sonho do empreendedor.

Para a continuidade da empresa, é necessário que se faça o planejamento do processo de sucessão. Porém quando nenhum dos herdeiros está em condições necessárias para receber este cargo, a empresa deve fazer a sucessão profissional (OLIVEIRA, 2006). Entretanto os dados coletados por esta pesquisa demonstram que 51% dos empresários consultados jamais passariam a administração da empresa para outra pessoa que não fosse um membro da família, 30,3% passaria a administração para um profissional qualificado e 18,2% talvez passassem a administração para uma pessoa que não fosse do ciclo familiar.

Segundo Lodi (1987), quando não há um sucessor preparado ou não há consenso na família sobre qual dos pretendentes deve assumir ou quando a idade de ouro do fundador terminou e ainda assim não se conseguiu uma reorganização satisfatória na empresa é necessário introduzir a sucessão profissionalizada. Esta sucessão consiste no processo em que a organização familiar assume uma postura administrativa mais racional, modernizada e menos personalizada.

Segundo Martinez (2010) o maior desafio das empresas familiares é a sucessão. Em geral os pais almejam colocar os filhos para controlar a empresa, mas o crescimento do negócio torna a situação muito complexa. O talento para gerência do negócio não é inerente a todos os membros da família e muitas vezes é preciso admitir que não haja na família, sucessor competente para assumir a empresa, tendo que buscar profissionais no mercado.

## 5. CONCLUSÃO

Esta pesquisa estudou as empresas familiares do município de Lajinha sob a perspectiva do processo sucessório e a continuidade da empresa. A maior parte das empresas analisadas encontram-se ainda na primeira geração, porém com idade madura o suficiente para seu gestor começar a planejar a sucessão em suas atividades.

Foi possível perceber que todos os empresários consultados pensam na continuidade de seu empreendimento. Entretanto não possuem um processo de sucessão formalizado.

Para a maior parte dos respondentes os seus possíveis sucessores são membros de sua família, mais especificamente os filhos. Entretanto verificou-se que o proprietário da empresa familiar não tem preparado seu sucessor para assumir a empresa. Apesar de o empresário afirmar que os filhos têm aptidão e interesse nos negócios, eles não o estão introduzidos nas atividades rotineiras da empresa, pois o principal auxiliar da administração dos negócios é o cônjuge.

Os proprietários/fundadores mantêm o poder da empresa de forma centralizada o que atrapalha o envolvimento do sucessor no dia-a-dia da empresa e isso dificulta ainda mais um processo de sucessão.

## 6. REFERÊNCIAS

- AVÓ, MARCOS.** Empresas Familiares. RAE. São Paulo, v.47, n.3, p.130, julho/setembro 2007.
- BERNHOFER, Renato.** Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1991.
- COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS.** Deliberação nº 29/86. Disponível em: <http://www.cvm.gov.br/asp/cvmwww/atos/exiatio.asp?File=/deli/deli029.htm>. Acesso: em 03 jun. 2010.
- DONNELLEY, ROBERT G.** A Empresa Familiar. RAE, São Paulo, v.7, n.23, p.161-198, out/dez. 1967. Disponível em: <http://www16.fgv.br/rae/rae/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=2542&Secao=ARTIGOS&Volume=7&Numero=23&Ano=1967>. Acesso em: 22 set. 2010.
- GERSICK, KELIN E.; DAVIS, JOHN A.; HAMPTON, MARION MCCOLLON; LANSBERG, IVAN.** De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2006.
- GORDON, GRANT; NILCHOLSON, NIGEL.** Empresas Familiares: seus conflitos clássicos e como lidar com eles. São Paulo: Disal, 2008.
- HENDRIKSEN, ELDON S.; BREDÁ, MICHAEL F. VAN.** Teoria da Contabilidade. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- IUDÍCIBUS, SÉRGIO DE.** Teoria da Contabilidade. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- IUDÍCIBUS, SÉRGIO DE; MARION, JOSÉ CARLOS.** Introdução à Teoria da Contabilidade. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- IUDÍCIBUS, SÉRGIO DE; MARTINS, ELISEU; GELBCKE, ERNESTO RUBENS et al.** Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- KIGNEL, LUIZ; WERNER, RENÉ A.** ...e Deus criou a empresa familiar: uma visão contemporânea. São Paulo: Integrare Editora, 2007.
- LEONE, NILDA MARIA DE CLODOALDO PINTO GUERRA; SILVA, ANIELSON BARBOSA DA; FERNANDES, CAROLINE BRITO.** Sucessão: como transformar o duelo em dueto. Revista de Administração, São Paulo v.31, n.3, p.76-81, julho/setembro 1996. Disponível em: <http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=3103076.pdf>. Acesso em: 22 set. 2010.
- LODI, JOÃO BOSCOLI.** A Empresa Familiar. 3. Ed. São Paulo: Pioneira, 1987.
- LONGENECKER, JUSTIM G.; MOORE, CARLOS W.; PETTY, J. WILLIAM.** Administração de Pequenas Empresas. São Paulo: Makron Books, 1997.
- LOPES, ALEXSANDRO BROEDEL; MARTINS, ELISEU.** Teoria da Contabilidade: Uma nova abordagem. São Paulo: Atlas, 2005.
- MARTINEZ, JON.** Entrevista: o melhor caminho para conciliar, sem traumas, família e negócios. **Pequenas empresas & Grandes Negócios.** São Paulo, p. 72-75, julho 2010.
- MOREIRA JÚNIOR, ARMANDO LOURENÇO; NETO, ADELINO DE BORTOLI.** Empresa Familiar: um sonho realizado. São Paulo: Saraiva, 2007.
- NEVES, SILVÉRIO DAS; VICECONTI, PAULO EDUARDO V.** Contabilidade básica. 12. ed. rev. e ampl. São Paulo: Frase Editora, 2004.

**OLIVEIRA, DJALMA DE PINHO REBOUÇAS DE.** Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 2006.

**PASSOS, ÉDIO; BERNHOEFT, RENATA; BERNHOEFT, RENATO; TEIXEIRA, WAGNER.** Família, Família, negócios à parte: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar. 5.ed. São Paulo: Editora Gente, 2006.