

SUCESSÃO E GOVERNANÇA EM EMPRESAS FAMILIARES DO SETOR TERCIÁRIO

Autoria

Raul Gomes Pinheiro
Pós Graduação/FECAP

Ananda Lorca Alcantara
Pós Graduação em Controladoria/FECAP

Jorge Henrique Alves Celestino
Pós Graduação em Controladoria/FECAP

Resumo

Diante da relevante participação de empresas familiares na economia mundial, este trabalho acadêmico trata-se de uma análise sobre Sucessão e Governança Corporativa em Empresas Familiares no Setor Terciário. Considerando que diversas pesquisas demonstram que a maioria das empresas familiares não passam da sua terceira geração, este estudo tem como objetivo trazer meios para solucionar os principais problemas encontrados pelas empresas familiares neste ciclo. O presente estudo teve como problema avaliar se mecanismos de governança, planejamento da sucessão e profissionalização podem ajudar na sucessão familiar. Em uma análise obtida por meio de um questionário, aplicado ao longo da segunda quinzena de outubro de 2017, com 38 empresas, de atividades econômicas comerciais e de prestações de serviços, de diferentes faturamentos e perfis, serão apresentadas as principais dificuldades enfrentadas no processo de sucessão familiar. Resultados apontam que governança, planejamento e transparência são ferramentas essenciais no auxílio a sucessão, porém a falta de tempo e de investimento em planejamento de sucessão é um dos principais problemas enfrentados pelas famílias. As soluções encontradas para se obter sucesso, são os investimentos na implantação de um plano de sucessão, na orientação, capacitação do novo dirigente, o tempo de preparo psicológico, profissional e educacional antes de ocorrer a sucessão e a aplicação dos valores da transparência, equidade, prestação de contas e a responsabilidade corporativa dentro do conselho da família. Esses Investimentos são os principais fatores decisivos para garantir os lucros da entidade e a continuidade do negócio familiar.

Palavras-chave: Governança. Sucessão. Gestão Familiar.

ÁREA TEMÁTICA – ESTRATÉGIA

**SUCCESSÃO E GOVERNANÇA EM EMPRESAS FAMILIARES
DO SETOR TERCIÁRIO**

RESUMO

Diante da relevante participação de empresas familiares na economia mundial, este trabalho acadêmico trata-se de uma análise sobre Sucessão e Governança Corporativa em Empresas Familiares no Setor Terciário. Considerando que diversas pesquisas demonstram que a maioria das empresas familiares não passam da sua terceira geração, este estudo tem como objetivo trazer meios para solucionar os principais problemas encontrados pelas empresas familiares neste ciclo. O presente estudo teve como problema avaliar se mecanismos de governança, planejamento da sucessão e profissionalização podem ajudar na sucessão familiar. Em uma análise obtida por meio de um questionário, aplicado ao longo da segunda quinzena de outubro de 2017, com 38 empresas, de atividades econômicas comerciais e de prestações de serviços, de diferentes faturamentos e perfis, serão apresentadas as principais dificuldades enfrentadas no processo de sucessão familiar. Resultados apontam que governança, planejamento e transparência são ferramentas essenciais no auxílio a sucessão, porém a falta de tempo e de investimento em planejamento de sucessão é um dos principais problemas enfrentados pelas famílias. As soluções encontradas para se obter sucesso, são os investimentos na implantação de um plano de sucessão, na orientação, capacitação do novo dirigente, o tempo de preparo psicológico, profissional e educacional antes de ocorrer a sucessão e a aplicação dos valores da transparência, equidade, prestação de contas e a responsabilidade corporativa dentro do conselho da família. Esses investimentos são os principais fatores decisivos para garantir os lucros da entidade e a continuidade do negócio familiar.

Palavras-chave: Governança. Sucessão. Gestão Familiar.

SUCCESSION AND GOVERNANCE IN FAMILY COMPANIES IN THE TERTIARY SECTOR

ABSTRACT

This academic work is an analysis of Succession and Governance in Family Companies in the Tertiary Sector. This study aims to provide ways to solve the main problems that are found by family companies in this cycle. The present study had as problem to evaluate if mechanisms of governance, succession planning and professionalization can help in the family succession. In an analysis obtained through a questionnaire, applied during the second half of October 2017, with 38 companies, of economic activities of commerce and services, of different invoices and profiles, will be presented the main difficulties faced in the process of family succession. Results point out that governance, planning and transparency are essential tools in helping succession, but the lack of time and investment in succession planning is one of the main problems faced by families. The solutions found to be successful are investments in the implementation of a succession plan, orientation, training of the new manager, time of psychological, professional and educational preparation before succession occurs and the application of the values of transparency, equity, accountability and corporate responsibility within the family council.

Key-words: Governance. Succession. Family Management.

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

No ponto de vista de Betancourt, Ramirez e Cuervo (2012) uma porcentagem proeminente das entidades do mundo são empresas familiares ou de origem familiar, contribuindo de forma significativa na economia mundial e para economia dos países que operam, haja vista a sua capacidade de desenvolver diversas oportunidades de emprego e renda aos stakeholders. E mesmo com tal representatividade, tais organizações possuem rótulo de empresas de estigma de gestão não profissional, haja vista que por vezes as decisões tomadas não são fundamentadas em aspectos técnico ou racionais (BARROSO; 2013)

Segundo Mussi, Teixeira e Massukado (2008) uma das eventualidades de maior magnitude nas empresas familiares é o processo de sucessão entre as gerações. Existem diversos casos de negócios familiares que sofreram o processo de sucessão de forma satisfatória. Porém, geralmente não há iniciativa dos líderes que permanecem à frente do negócio entre 20 a 25 anos, em planejar a sucessão de uma geração para outra, e quando realizado, o planejamento é feito de forma não satisfatória ou tardia (LANG; 2013).

Exclusivamente 43% das empresas familiares no mundo possuem um plano de sucessão bem definido, no Brasil o índice é ainda mais baixo atingindo a marca de 19% no ano de 2016, porém houve uma melhora significativa, já que em 2014 eram apenas 11% das empresas familiares. Outro fato interessante acerca das empresas familiares é que apenas 12% dessas empresas chegam à terceira geração (PWC; 2016). Fernandino (2014) destaca que entre a primeira geração e a terceira geração, as empresas familiares estão propensas a tudo: crescimento da organização, decadência do negócio e a venda.

Desta maneira a melhor forma para um processo de profissionalização, perpetuidade, transparência, e um plano de sucessão transparente e eficaz nas entidades familiares é a adoção de um plano de sucessão, além de mecanismos e boas práticas de governança corporativa (GRISCI; VELOSO, 2014). A esse respeito o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2017) define governança corporativa como:

A Governança corporativa é um conjunto de elementos interligados, ou seja, um sistema para as entidades e ademais negócios com a finalidade de avaliar, auxiliar e fornece mecanismos acerca de como são controladas, estimuladas e orientadas, tudo isso compreendendo a ligação entre os membros, diretorias, conselho de Administração e os diversos órgãos de fiscalização e controle. Vale destacar que as boas práticas de governança corporativa modificam juízos básicos em recomendações práticas, racional e práticas, ordenando interesses com o propósito de cuidar e potencializar o valor econômico de longo prazo da entidade, facilitando seu acesso a recursos

e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua continuidade, longevidade e o bem comum.

Os entraves que as empresas familiares sofrem no processo sucessório e como o planejamento e a governança corporativa podem tornar as coisas mais transparentes no processo sucessório e na perpetuidade das organizações. Mecanismos de Governança, planejamento da sucessão, profissionalização e transparência podem auxiliar na sucessão familiar ?

Conforme o que foi exposto na fase introdutória, a respeito das empresas familiares que possuem grande representatividade econômica no cenário mundial e brasileiro, sobre seus processos sucessório, planejamento e mecanismos de governança corporativa, faz-se necessário um estudo mais profundo, com dados atuais, de forma que se possa entender o contexto e aspectos das empresas familiares do setor terciário.

Como objetivo geral, esse estudo propõe: analisar aspectos do processo de sucessão, planejamento e ações de governança corporativa em empresas familiares do setor terciário e para tanto, definiu-se como objetivos específicos:

- Identificar se as empresas familiares do setor terciário planejam a sucessão;
- Verificar o processo, a concepção e o entendimento das empresas do setor terciário acerca de sucessão e governança;
- Identificar a importância dos investimentos para sucessão e na formação do sucessor em empresas familiares do setor terciário;

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 EMPRESAS FAMILIARES

Fernandino (2014) explica que as organizações familiares constituem grande parte das organizações do mundo e do Brasil, o que faz com que este tipo de organização possua grande importância no cenário econômico mundial, além de ser responsável por gerar diversas oportunidades de empregos formais. Este tipo de empresa não perdeu seu vigor com o passar dos anos; podendo compreender desde de pequenos negócios que contam com uma estrutura enxuta com apenas o diretor proprietário até grandes empresas que figuram entre as maiores do mundo e contam com muitos proprietários que desempenham diferentes tarefas familiares. (FERNANDINO, 2014; FLÖREN, 2013).

A empresa familiar é a empresa que está no controle da família, exercendo influência na gestão, objetivos e interesses. A relação familiar é um fator chave, na determinação do processo de sucessão; a posição ocupada pelo membro da família na empresa influenciara sua situação familiar; os valores institucionais importantes da empresa devem estar identificados com a família, seja por publicação formais da empresa ou por suas tradições (DONNELLEY, 1964).

No ponto de vista de Kelm e Schorr (2011) que possuem uma visão mais atualizada sobre o assunto, as empresas familiares correspondem as organizações que buscam o lucro com base no capital que a família injetou no negócio, desta maneira este tipo de negócio engloba relações familiares e laborais, e, tornando-se assim universos complexos, dos quais devem ser compreendidos com uma concepção que alternam a focagem no todo e a percepção sobre o funcionamento das partes.

Segundo Oliveira e Silva (2012) as empresas familiares são divididas em cinco modelos: integralmente familiar é quando todo o controle e profissionais são desempenhados por membro da família; gestão familiar com a participação de não familiares nas incumbências da empresa, com a família no controle; gestão influenciada é quando a família influencia na gestão independente de possuir cargos fixos na empresa ou não; Controle Familiar; controle familiar é quando a empresa tem o capital aberto e maior parte das ações pertencem aos membros da família; e a de gestão profissional onde a empresa conta com profissionais não familiares para fazer a gestão, mas a propriedade é da família.

Referente aos aspectos culturais das empresas familiares brasileiras que interferem na organização, Pecanha e Oliveira (2015) destacam: o jeitinho que visa harmonizar as regras e determinações da organização, procurando a execução de objetivos a despeito de determinações contrárias; desigualdade de poder quando os membros da organização se julgam com direitos excepcionais; flexibilidade na capacidade de adaptação e criatividade das pessoas; personalismo é a importância atribuída às pessoas e aos interesses em detrimento aos interesses do grupo; e o formalismo que trata-se dos comportamentos que pretendem ter uma redução ao risco, da ambiguidade e da incerteza.

2.1.1 A ORGANIZAÇÃO FAMILIAR NO SETOR TERCIÁRIO

Consoante com o ministério da Indústria, Comércio Exterior - MDIC (2017), o setor terciário é responsável por abranger as atividades de comércio de bens e pela prestação de serviços em geral, e de 2003 a 2016, a sua representatividade pulou de 65,8% para 73,3% do produto interno bruto (PIB), demonstrando sua importância no cenário atual da economia brasileira. Segundo definição de Comesaña e González (2012) para que exista a prestação do serviço são necessários três elementos fundamentais: cliente, pessoal em contato e a organização (oferta). Uma análise sobre as empresas familiares é que:

A maior parte dos estabelecimentos comerciais que qualquer cidadão frequenta ou que se relaciona todos os dias para adquirir os produtos e serviços necessários à sua sobrevivência são predominantemente de cunho familiar. Trata-se de pequenos e médios estabelecimentos, como padarias, escolas, supermercados, empresas de transporte coletivo, concessionárias de veículos, construtoras, incorporadas, hospitais, contabilidades, escritórios de advocacia, dentre outros segmentos, que são fundados no âmago familiar e passam a ser administrados por pessoas com alguma relação de parentesco (FERNANDINO, 2014).

2.2 SUCESSÃO

Brenes, Madrigal e Requena (2011) explicam que, a principal preocupação das famílias tem relação com quem assumirá a figura de patriarca, ou em outras palavras quem será o ideal sucessor. O processo de sucessão é de extrema importância, pois é etapa quem define se a empresa permanecerá sólida no mercado, e para que isso ocorra deve ser avaliado como a empresa encara as questões e adversidades no processo de sucessão. Destacando que as questões que envolvem a sucessão, não estão vinculadas somente as mudanças diretas e operacionais que o processo traz à empresa, contudo também pelos múltiplos fatores emocionais e intangíveis existentes (FLORES JUNIOR; GRISCI, 2012).

Barroso (2013), explica que a troca do fundador ou de outro membro da família caso a organização já tenha sido impactada pelo processo de sucessão pode ser ocasionada por rupturas, no caso de uma morte prematura, assim como em situações planejadas, no caso de sucessão, ou, de profissionalização da gestão.

Acerca da sucessão profissional, esta aparece vinculada à figura do administrador profissional, incumbindo à ideia de que a propriedade e a administração da organização devem estar separadas da família, a fim de viabilizar a racionalidade e a impessoalidade das decisões fundamentais do negócio familiar. Ainda segundo os autores, tal separação da gestão dos negócios proporciona o amadurecimento e a longevidade dessas organizações, fazendo com que o gestor profissional fique responsável pela condução dos negócios (OLIVEIRA; ALBUQUERQUE; PEREIRA, 2012).

De qualquer forma, independente se a empresa optar por uma sucessão profissional ou que um membro da família deva suceder a gestão, o processo pode se tornar mais ou menos traumático e moroso em função de um agrupamento de variáveis, como: planejamento da sucessão, mecanismos de governança; o grau de maturidade profissional dos herdeiros; o grau de influência da personalidade do fundador na cultura organizacional (MARQUES et al., 2015)

2.3 PLANEJAMENTO DE SUCESSÃO

Conforme o IBCG (2015), a elaboração de plano de sucessão tem por objetivo assegurar que, em uma possível substituição de executivos, a gestão disponha de profissionais cuja experiência profissional e competências contribuam para a continuidade do bom desempenho da entidade. O planejamento da sucessão é fundamental para minimizar riscos, garantir a continuidade da gestão e manter a grandeza da entidade.

Amran e Ahmad (2010) esclarecem que, as empresas familiares devem planejar com antecedência o planejamento da sucessão para garantir que as próximas gerações assumam a reponsabilidade do negócio e atendem a expectativas da família, isso através de alguns fatores do planejamento da sucessão como: contratação de gerente profissional ou a definição de um líder familiar, analisando o nível de educação e idade para garantir que a sucessão e o negócio sejam bem-sucedidos.

A PWC (2016), na sua pesquisa global sobre as empresas familiares, sugere dez passos para uma transição geracional eficaz, no ponto de vista da liderança e da propriedade:

Na liderança: adquirir experiência profissional fora da empresa familiar com um plano de carreira estruturado; desenvolver um plano estratégico de médio prazo em um trabalho conjunto entre a geração que sai e a que entra, com auxílio dos stakeholders; ampliar o processo de tomada de decisão com uma estrutura organizacional que não necessite de um único membro; reforçar a finalidade do conselho é esclarecer o papel que a geração que se aposenta poder ter na organização, evitando mal-entendidos. **Na propriedade:** começar cedo o processo, definindo expectativas e prazos; avaliar a comunicação, no sentido de que todos que participarão do futuro da organização devem ser ouvidos; avaliar as inferências legais e fiscais no processo de sucessão; investir na educação; e por fim desenvolver um patrimônio fora da empresa familiar para que a geração que está aposentada não de-

penda somente da empresa familiar e não exerça uma pressão desnecessária no negócio.

2.4 GOVERNANÇA

Independente da empresa familiar ser de capital aberto ou não, a governança da empresa familiar pode ser entendida como as práticas e ações assumidas pela organização com a finalidade de reduzir conflitos de interesse entre a empresa e a família, entre os acionistas controladores e não controladores, entre os membros da família que participam da gestão e os que desejam participar (OLIVEIRA; ALBUQUERQUE; PEREIRA, 2012).

A governança traduz-se ao comando e a administração de uma entidade, e a relação com os stakeholders, com isso pode-se dizer que os mecanismos de governança visam evitar o conflito entre todos os envolvidos na organização. As execuções de boas práticas de governança resultam em uma administração mais objetiva, profissional e transparente, fazendo com que o negócio crie valor e vise a continuidade de forma saudável (CORSO; VARGAS; PHILERENO, 2013).

Levando em conta as obrigações e particularidades das empresas familiares, a formalização da governança assume potencial para estruturar, regular e auxiliar os processos de sucessão, de profissionalização e no caso específico de algumas empresas a abertura de capital de algumas empresas familiares. A implantação de mecanismos de governança auxilia no processo de sucessão, pois proporciona alternativas para lidar com problemas, como a mudança da estrutura da propriedade, a criação de regras para minimizar a disputa de interesse, a estruturação de conselhos e a segregação entre a propriedade e controle da empresa (OLIVEIRA; ALBUQUERQUE; PEREIRA, 2012).

Para uma boa governança e melhores resultados o, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2015), recomenda o seguimento dos seguintes princípios básicos:

Transparência – Fundamenta-se na vontade de possibilitar o compartilhamento de informações com as partes interessadas, levando-se em conta que as informações devem ser de interesse destes e não meramente por determinações de leis e regulamentos. **Equidade** - tratamento íntegro, sincero e igualdade entre todos os sócios e ademais partes afins, dando a devida importância e atenção aos seus direitos, deveres e necessidades. **Prestação de Contas (accountability)** - Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões. **Responsabilidade Corporativa** - Os agentes devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios.

Flören, Berent, Uhlner e Nooijer (2013) definem que todas as empresas familiares estão relacionadas a três sistemas com diferentes tamanhos e complexidade; e em todos eles são possíveis a utilização de mecanismos de governança através da criação de órgãos, conselhos, e regras para melhorar a relação entre os membros:

Família: Aqui é importante ver a família em relação ao negócio familiar. Na primeira Geração de negócios familiares, a família relevante é geralmente é

composta por um empreendedor e um parceiro. Na segunda geração, irmãos e irmãs podem trabalhar juntos e as gerações mais velhas podem desenvolver a cooperação entre primos. Aqui não só o número de membros da família prospera, mas também os interesses começam a se conflitar. Por isso, é recomendável o estabelecimento de um conselho de família que represente toda a família e um código de ética para elucidar os direitos e deveres de todos. **Empresa:** As empresas possuem várias formas, muitas destas tem apenas um diretor e por muitas vezes a equipe entra em contato diretamente com este diretor. Mas se as empresas crescerem em número funcionários e vendas, a representação se torna mais complexa. Por isso, é recomendável que a empresa tenha um conselho de administração para liderar a empresa. **Propriedade:** a estrutura de propriedade das empresas familiares é a que vai indicar o pluralismo dessas empresas. Muitas empresas familiares têm apenas 1 ou 2 proprietários, ou diversos, podendo ter mais de mil acionistas. Esses acionistas têm a oportunidade de falar na reunião geral, com isso quando necessário é fundamental a instituição de assembleias gerais de acionistas.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2015) relata que cabe ao conselho de família:

- i. A definição dos limites entre interesses familiares e empresariais;
- ii. A preservação dos valores familiares (história, cultura e visão compartilhada) e o tratamento da organização como fator de união e continuidade da família;
- iii. A definição de critérios para proteção patrimonial, crescimento diversificação e administração dos bens;
- iv. A criação dos mecanismos (ex. fundo de participação) para aquisição de participação de sócios que desejam se retirar da sociedade;
- v. Planejamento da sucessão, da transmissão de bens e herança;
- vi. O acompanhamento da operação dos membros da família para a sucessão na organização, considerando os aspectos vocacionais, o futuro profissional e a educação continuada;
- vii. A definição de critérios para indicação, se for necessário, de membros da família para atuarem como colaboradores ou administradores.

3 METODOLOGIA

Segundo Prodanov e De Freitas (2013, p.14) a metodologia pode ser entendida como uma disciplina que aplica conceitos e técnicas para elaboração do conhecimento, com a finalidade de confirmar sua utilidade à sociedade. A pesquisa é um método racional e sistêmico que tem como principal objetivo obter respostas aos problemas propostos, além disso, a pesquisa é desenvolvida em diversas fases, inicia na elaboração do problema até a apresentação dos resultados obtidos (GIL, 2010, p. 1).

Para a elaboração do trabalho foi realizada primeiramente uma pesquisa bibliográfica, segundo Cervo (2017, p. 66) este tipo de pesquisa tem a finalidade de identificar, localizar ler e analisar, para isso utilizamos artigos nacionais e internacionais, anais e revistas sobre empresas familiares, terceiro setor, sucessão, planejamento da sucessão e governança. Já para a pesquisa de campo, será realizada uma pesquisa com o propósito de conhecer a opinião de membros de organizações familiares, sobre sucessão, governança e planejamento da sucessão. A pesquisa de campo é realizada com pessoas que podem fornecer informações úteis sobre o tema de estudo (MARCONI, 2008, p. 12).

A pesquisa de campo será realizada por meio de questionário. O método quantitativo é aquele que é constituído por meio de dados mensuráveis das variáveis, com a finalidade de explicar a sua existência e relação com outra variável, além disso, este tipo de método visa buscar a frequência para medir a veracidade ou não sobre o estudo (FONSECA, 2012, p.35).

Já Soares (2012, p.17) define que o método quantitativo é:

“Como o próprio nome indica, a abordagem quantitativa está relacionada à quantificação de dados obtidos mediante pesquisa. Para o emprego dessa abordagem, são necessários recursos e técnica estatísticas, os quais podem variar em termos de complexidade, que vai desde a mais simples, como porcentagem, média, moda, mediana e desvio padrão, até as de uso mais complexo [...]”

Referente a amostra será utilizada empresas familiares, no setor terciário que estão no perímetro do estado de São Paulo. A amostra utilizada é a não probabilística, que segundo o autor Marconi (2008, p. 39), não utiliza formas aleatórias de seleção, diante deste cenário não pode se utilizar alguns tratamentos estatísticos. A amostra contém 38 empresas.

O instrumento utilizado para coleta de dados será o questionário, com o intuito de apurar o objeto do estudo que é apurar se a governança, transparência e planejamento podem auxiliar na sucessão familiar. O questionário irá abranger em algumas perguntas a metodologia da escala de Likert., nesta escala o respondente terá opção de assinalar cinco categorias de respostas que vão desde do aprovo totalmente até o desaprovo totalmente (VIERA; DALMORO, 2008).

Com o auxílio do Google Docs, foi redigido o questionário para o envio dos respondentes das empresas familiares do estado de São Paulo, no seguinte link: <https://docs.google.com/forms/d/1ch8YVi7OVP9f0XM0XkyMoDnyFsmky90KPPRvPFaY0Q/edit>. A pesquisa será aplicada ao longo da segunda quinzena do mês de outubro de 2017, no qual será apresentada em duas partes. A primeira parte do questionário apresenta quatro perguntas sobre o perfil da empresa, já a segunda parte apresenta quatorze afirmativas e perguntas a respeito da sucessão familiar.

Quanto as limitações da pesquisa podemos destacara a dificuldade em obter uma amostra significativa, haja vista que as empresas familiares possuem um formato muito específico. Para o tratamento dos dados será utilizado a estatística descritiva, que pode ser entendida como o conjunto de técnicas analíticas com o objetivo de resumir os dados de uma pesquisa, geralmente através de números, tabelas e gráficos (MORAIS, 2005).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo estão apresentados os resultados da pesquisa quantitativa. Com a obtenção dos resultados pelo Google Docs, os dados foram trabalhados e reproduzidos em forma de quadros seguidos de comentários, com a finalidade de identificar e analisar o perfil dos respondentes e de suas respectivas empresas, assim como os elementos acerca da sucessão e governança nas empresas familiares.

4.1 PERFIL DO RESPONDENTE

Foram respondidos trinta e oito questionários pelos representantes das empresas familiares selecionadas. O primeiro quadro, apresenta em qual das modalidades de negócio do setor terciário, as empresas familiares selecionadas estão enquadradas:

Quadro 1 – Setor do Negócio Familiar

Setor Negócio	Quantidade	%
Comércio	18	47,37%
Serviços	20	52,63%
Total	38	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme o Quadro 1, 47,37% (18 empresas) têm como setor de negócio o comércio e 52,63% (20 empresas) detêm como atividade a prestação de serviços.

Quadro 2 – Faturamento Anual dos Respondentes

Faturamento Anual	Total de Empresas	%
De R\$ 1.000,00 a R\$ 250.000,00	10	26,32%
De R\$ 251.000,00 a R\$ 500.000,00	7	18,42%
De R\$ 501.000,00 a R\$ 750.000,00	1	2,63%
De R\$ 751.000,00 a R\$ 1.000.000,00	4	10,53%
Acima de R\$ 1.000.000,00	16	42,11%
Total	38	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa

Fernandino (2014) afirma que a empresa familiar possui diversos formatos e tamanhos, e este fato pode ser evidenciado mediante a análise do faturamento na pesquisa. O Quadro 2, informa que 10 empresas (26,32%) afirmam que seu faturamento anual é de até R\$ 250.000,00; 7 empresas (18,42%) tem o faturamento anual de R\$ 251.000,00 até R\$ 500.000,00; apenas 1 empresa (2,63%) possui o faturamento entre R\$ 501.000,00 a R\$ 750.000,00; outros 4 respondentes possuem faturamento entre R\$ 751.000,00 a R\$ 1.000.000,00; por fim, 16 empresas (42,11%) faturaram mais de R\$ 1.000.000,00 anualmente.

Quadro 3 – Número de Funcionário		
Número de Funcionários	Total de Empresas	%
De 1 a 50	29	76,32%
De 51 a 100	2	5,26%
De 101 a 150	1	2,63%
De 151 a 200	2	5,26%
Acima de 200	4	10,53%
Total	38	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme o Quadro 3, pode-se destacar que 29 empresas (76,32%) possuem até 50 funcionários e 6 empresas (15,79%) possuem mais de 151 funcionários. Além disso, foi aplicada uma pergunta a respeito do cargo em que o respondente está enquadrado na empresa familiar. Foi avaliado que 15 respondentes (39,47%) atuam como sócios; 6 respondentes (15,79%) possuem o cargo de gerente; 5 respondentes (13,16%) atuam como diretor na hierarquia da empresa familiar; 11 profissionais (28,95%) possuem outros cargos e apenas 1 respondente (2,63%) é supervisor

4.2 PERGUNTAS E AFIRMATIVAS ACERCA DA EMPRESA FAMILIAR

As afirmativas sobre sucessão e governança na empresa familiar, as quais foram apresentadas no questionário em Concordo Totalmente e Concordo Parcialmente e Discordo Totalmente e Discordo Parcialmente foram aglutinadas para facilitar a visualização dos dados.

Quadro 4 – Afirmativas sobre sucessão e governança na empresa familiar

Afirmativa	Concordo	Indiferente	Discorodo
A sucessão influencia diretamente na continuidade da empresa.	36	2	0
O processo Sucessório é algo que acontece espontaneamente, não há necessidade de ser planejado antecipadamente.	16	0	22
A escolha do sucessor familiar pode gerar conflitos com a família.	28	6	4
Os investimentos com a sucessão familiar devem englobar o orçamento da entidade.	32	4	2
A educação continuada atesta que o sucessor adquira mais conhecimentos e habilidades, que garantem a prosperidade do negócio.	38	0	0
A experiência profissional fora da empresa da família é fundamental para o desenvolvimento de um novo sucessor:	28	4	6
A profissionalização da sucessão (contratação de um não familiar para gerir a organização) é uma boa alternativa para sucessão da empresa.	25	6	7

O conselho familiar tem por objetivo a discussão de assuntos relacionados a participação da família no negócio.	25	12	1
O código de ética é uma ferramenta que garante e orienta todos os deveres e direitos dos membros da organização familiar.	32	4	2

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme o Quadro 4 acima, a respeito da sucessão influenciar diretamente a continuidade da empresa, 36 dos respondentes (94,74%) concordaram com a afirmativa e apenas 2 respondentes afirmaram que é indiferente (5,26%). Flores Junior e Grisci (2012) ressaltam a importância da sucessão e exaltam que é neste momento crucial que é determinado se a empresa permanecerá sólida no mercado e prezando pela continuidade dos negócios.

De acordo ao Quadro 4, quanto a sucessão da empresa familiar ocorrer de forma espontânea, não houve um consenso, haja vista que 16 respondentes (42,11%) concordaram com a afirmativa, e outros 22 respondentes (57,89%) discordaram da afirmação. Amram e Ahmad (2010), afirmam que o processo de sucessão deve ser planejado antecipadamente, para que a próxima geração se responsabilize pela entidade.

Conforme o quadro 4, do total de 38 respondentes, 28 deles (73,68%) concordaram que a sucessão pode gerar conflitos com a família, 6 respondentes (15,79%) são indiferentes a afirmativa e 4 respondentes (10,53) discordam. Os investimentos devem englobar o orçamento das empresas familiares estão de acordo com as respostas de 32 (84%) dos respondentes. Todos os 38 respondentes concordaram que a educação continuidade é fundamental na formação do sucessor da empresa familiar, sobre esse assunto Amram e Ahmad (2010) destacam que a educação é fundamental na formação e na escolha do sucessor.

PWC (2016), afirma que a experiência profissional fora do contexto da empresa familiar, através de um plano de carreira bem estruturado de médio prazo é um dos fatores primordiais na preparação do sucessor no ponto de vista de liderança. Conforme o Quadro 4, 28 respondentes concordaram que a experiência profissional fora da empresa familiar agregam na formação do sucessor, 4 respondentes são indiferentes a afirmação e 6 respondentes discordam.

Oliveira, Albuquerque e Pereira (2012) afirmam que a profissionalização da empresa familiar através da contratação de um gestor familiar garante à racionalidade e a impessoalidade nas decisões da empresa, o amadurecimento e a longevidade do negócio. Desta maneira 25 respondentes concordam que a contratação de um sucessor não familiar é uma boa alternativa, 6 respondentes julgam como indiferente e 7 respondentes discordam com a afirmativa.

Quadro 5 – A geração familiar que a empresa esta enquadrada

Geração Familiar	Total de Empresas	%
Primeira Geração	12	31,58%
Segunda Geração	19	50,00%
Terceira Geração	4	10,53%

Quarta Geração em diante	3	7,89%
Total	38	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme a PWC (2016) uma pequena parcela das empresas familiares chega na terceira geração em diante. O quadro 5 apresenta que em uma amostra de 38 apenas 7 empresas (18,42%) estão em sua terceira ou mais gerações familiares; a grande maioria 19 empresas (50%) estão em sua segunda geração familiar; e 12 empresas (31,58%) em sua primeira geração familiar.

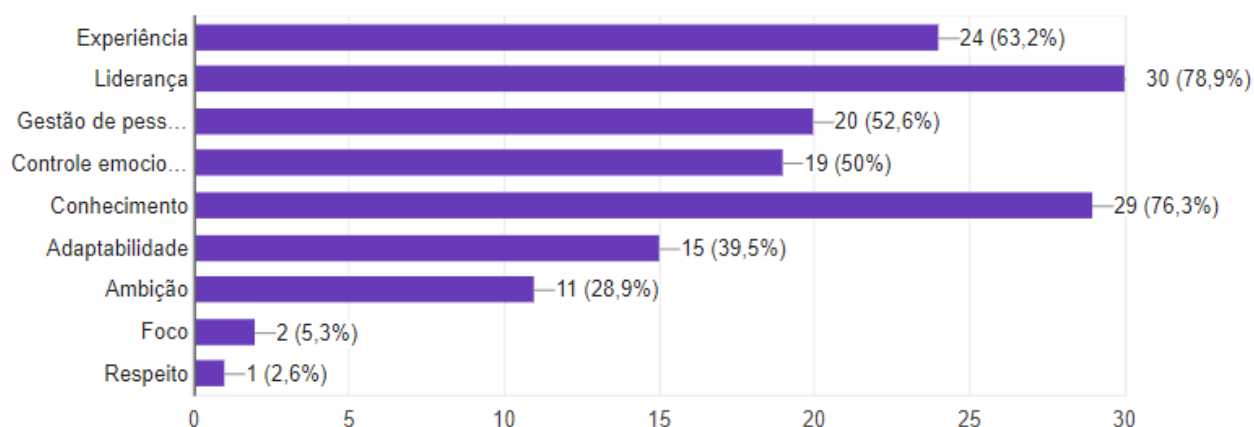
Quadro 6 – A contratação de um gestor não familiar

Gestor não familiar	Total de Empresas	%
Não	22	57,89%
Não sei dizer	6	15,79%
Sim	10	26,32%
Total	38	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa

O quadro 6 demonstra que a maioria das empresas familiares não contratariam um gestor que não fosse de parentesco familiar, representando 22 empresas (57,89%). Analisando a figura do conselho familiar, 21 empresas (55,26%) não possuem conselho familiar; 2 empresas (5,26%) não souberam informar se possuíam conselho familiar; 10 empresas (26,32%) possuem conselho familiar; e 5 empresas (13,16%) possuem conselho familiar, mas é ineficiente. Quanto ao código de ética, 17 empresas (44,74%) possuem código de ética; 8 empresas (21,05%) possuem o código de ética, mas é ineficiente; 10 empresas (26,32%) não possuem o código de ética; e 3 empresas (7,84%) não possuem, mas pretendem implantar.

Gráfico 1 - Competências julgadas como fundamentais para o sucessor



Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com o gráfico 1, as empresas julgam como competência fundamental para o sucessor: liderança (63,20%), experiência (78,90%), conhecimento (76,40%) e gestão de pessoas (52,60%).

5 CONCLUSÃO

Haja vista que a empresa familiar tem forte influência no cenário nacional e mundial, aprofundamos o estudo em relação a sucessão do negócio familiar, a fim de entender o porquê este modelo de negócio encara esta etapa do ciclo da empresa como um paradigma. O presente estudo teve como problema avaliar se mecanismos de governança, planejamento da sucessão e profissionalização podem ajudar na sucessão familiar. Além disso, os objetivos propostos na pesquisa visam identificar se as empresas familiares planejam a sucessão, analisar o entendimento destas empresas acerca de sucessão e governança e identificar se as empresas julgam como importante investir na sucessão e na qualificação dos sucessores.

Com base na pesquisa, 52,63% (20 respondentes) têm como atividade a prestação de serviços, 50,00% (19 respondentes) estão na segunda geração, 42,11% (196 respondentes) faturam acima de R\$ 1.000.000,00, 76,32% (29 respondentes) e 39,47% dos respondentes atuam como sócios nas suas respectivas empresas. Ainda acerca dos resultados da sucessão as empresas no geral pactuam com a ideia de que planejar a sucessão, investir na sucessão e preparar o sucessor, no ponto de vista da educação e profissionalmente é preciso para garantir o sucesso da empresa, o que mostra que as empresas estão cada vez mais se conscientizando, e sensibilizando e considerando que tais assuntos são fatores críticos de sucesso.

Por mais que as empresas entendam que planejar é preciso não houve consenso entre os respondentes que a sucessão deve ser planejada com alguma antecedência, já que 42,11% (16 respondentes) pactuam com esta ideia, o que significa que tais dirigentes começam a planejar a sucessão quando já há evidências de que o atual comandante e a família têm interesse da troca do líder no curto prazo, o que não é muito favorável e pode-se não obter o resultado esperado. Verificou-se também que estas empresas julgam como importante o desenvolvimento educacional dos seus sucessores o que garante uma liderança mais bem preparada no decorrer da vida da empresa

Procurou-se ainda avaliar sobre a profissionalização da gestão e 25 respondentes se mostraram coniventes que a profissionalização pode ser uma medida eficiente para o desenvolvimento das empresas. Quanto a governança, mais especificamente ao código de ética e ao conselho da família a pesquisa mostra que as empresas têm consciência da sua importância, mas a adesão a estes mecanismos por parte da amostra estudada ocorre de forma muito tímida e deve amadurecer ao longo do tempo. Pode-se dizer que isso seja atribuído ao fato de que 37 respondentes não possuem capital aberto e as exigências acabam sendo menores, haja vista que não há necessidade de prestação de contas aos acionistas e outros stakeholders.

A presente pesquisa foi fundamental para a extensão dos conhecimentos acerca da sucessão da empresa familiar e da ciência através da apresentação de

uma visão atualizada do processo de sucessão das gerações nas empresas familiares, de diversos tamanhos e formas e de diversas gerações sobre os aspectos que podem garantir a continuidade e a harmonia entre a família.

Quanto as limitações do estudo, pode-se elencar a falta de trabalhos sobre empresas familiares no setor terciário; e os poucos trabalhos nacionais acerca da governança na empresa familiar, diante desta situação foi utilizado algumas fontes internacionais para complementar o assunto. O levantamento de dados também foi um fator limitador, principalmente para empresas familiares de capital aberto, em decorrência da indisponibilidade dos respondentes ou simplesmente pela falta de retorno.

Como proposta para trabalhos futuros recomenda-se expandir o estudo entre empresas familiares de outros estados, haja vista a diversidade cultural do Brasil; captar mais empresas de capital aberto e fazer um estudo comparativo entre as concepções sobre sucessão e governança entre as empresas de capital fechado e aberto, independentemente do tamanho da organização, e por fim captar os dados por meio de entrevistas ou perguntas abertas com intuito de extrair o máximo de informações do respondente.

REFERÊNCIAS

AMRAN, Noor Afza; AHMAD, Ayoib Che. Family succession and firm performance among Malaysian companies. **International Journal of Business and Social Science**, v. 1, n. 2, 2010.

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

GÓMES-BETANCOURT, G. G.; BETANCOURT RAMÍREZ, J. B. B.; ZAPATA CUIRVO, N. Z. Empresas familiares multigeracionais. **Revista Entramado**, v. 8, n. 2, p. 3-13, 2012.

BRENES, E. R., MADIGAL, K., REQUENA, B. Corporate governance and family business performance. **Journal of Business Research**, 64, 280- 285, 2011.

CERVO, A. L. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2007.

CORSO, L; VARGAS, V. Z.; PHILERENO, D. C. Governança Corporativa: um estudo de caso em 11 empresas de médio porte no município de Caxias Do Sul-RS. **Revista de Contabilidade, Ciência da Gestão e Finanças**, v. 1, n. 1, p. 54-72, 2013.

DIZ-COMESAÑA, E.; GONZÁLEZ, B. U. La automatización en el sector terciario: evolución del service encounter. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 11, n. 1, p. 61-79, 2012.

DONELLEY, R. G. A empresa familiar. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 7, n. 23, p. 161, 1967.

FERNANDINO, M. B. **Adequação e conformação da “tipicidade societária” como prática de governança jurídica nas empresas familiares**. Belo Horizonte, 2014.

FLÖREN, R.; BERENT, B.; UHLANER, L.; NOOIJER, C. 7 Corporate governance en het familiebedrijf. **Jaarboek corporate governance 2013-2014**, p. 89-104, 2013.

FLORES JUNIOR, J. E.; GRISCI, C. L. T. Dilemas de pais e filhos no processo sucessório de empresas familiares. **R. Adm.** São Paulo, v. 47, n. 2, p. 325-337, abr./maio/jun. 2012.

FONSECA, R. C. V. **Metodologia do Trabalho Científico**. Curitiba: IESDE, 2012.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Governança Corporativa**. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/index.php/governanca/governanca-corporativa>>. Acesso em: 11 ago. 2017.

_____. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 5.ed / São Paulo, SP: IBGC, 2015.

KELM, M. L.; SCHORR, E. Mudança e Adaptação Estratégica numa Empresa Familiar: um Estudo de Caso no Ramo Supermercadista. **Anais...** In: Encontro da ANPAD, 35. 2011, Rio de Janeiro, 2011.

LANG, L. Is Your Family Fit to Run the Family Business?. **Convenience Store Decisions**. v. 24, p80-83, 2013.

MARQUEZ, J. C. Plano de sucessão em empresas familiares no município de Primavera do Leste – MT. **Revista Elet. Gestão e Serviços**. Gestão e Serviços v.6, n. 2, 2015.

MDIC – Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços. **A importância do Setor Terciário.** Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/index.php/comercio-servicos/a-secretaria-de-comercio-e-servicos-scs/402-a-importancia-do-setor-terciario>. Acesso em: 10 set. 2017.

MORAIS, C. **Escalas de medida, estatística descritiva e inferência estatística.** Bragança: Escola Superior de Educação, 2005.

MUSSI, F.B.; TEIXEIRA, R.M.; MASSUKADO, M.S. A empresa familiar e a sucessão na interpretação do herdeiro. **Anais...** In: Encontro de estudos organizacionais da ANPAD, Belo Horizonte, 2008.

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

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

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

PRODANOV, C. C.; DE FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico.** 2. ed. Rio Grande do Sul: Feevale, 2013.

PWC - PRICE WATERHOUSE & COOPERS. **Pesquisa Global de Empresas Familiares 2016.** 8. ed. 2016. Disponível em: http://static.cpc.mediagroup.com.br/Documentos/316_CPC_27_rev%2003.pdf. Acesso em: 11 ago. 2017.

SOARES, E. **Metodologia Científica: Lógica, Epistemologia e Normas.** São Paulo: Atlas, 2003.

VIERA, K. M.; DALMORO, M. Dilemas na construção de Escalas Tipo Likert: o Número de Itens e a Disposição Influenciam nos Resultados? **Anais...** In: XXXII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2008.