

# **Percepções dos empresários acerca da sucessão de dirigentes: Um estudo em empresas familiares na cidade de Montes Claros - MG**

**GERALDO ALEMANDRO LEITE FILHO**  
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MONTES CLAROS

**FÁBIO FERNANDES GONÇALVES**  
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MONTES CLAROS

**MARIA APARECIDA SOARES LOPES**  
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MONTES CLAROS

**JOSÉ HENRIQUE BARBOSA DE OLIVA**  
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MONTES CLAROS

## **Resumo**

O objetivo geral deste trabalho foi verificar, junto às empresas familiares localizadas em Montes Claros - MG, as perspectivas quanto ao processo sucessório, à ambientação, a organização e o êxito no decorrer deste processo. Para tanto, investigou-se o nível de organização das empresas objetivando recepcionar uma sucessão familiar, verificou-se a geração presente na administração em função do tempo de atuação da empresa no mercado e averiguaram-se ainda as características das empresas familiares no processo sucessório. Partindo da hipótese de que o modelo de gestão destas empresas sobre a interferência do sistema familiar de administração foi feito um levantamento, com a aplicação de questionários estruturados aos sócios, administradores, titulares ou gerentes por eles indicados de 24 empresas familiares da cidade de Montes Claros – MG. O estudo levou em consideração as observações feitas através dos dados obtidos alinhando-os às características de gestão das empresas familiares bem como às peculiaridades destas conforme expresso na literatura consultada. As conclusões sugeriram que a utilização de demonstrações contábeis e financeiras, o uso de ferramentas de gestão e a contratação de profissionais não familiares para cargos de gestão mostram associação entre a gestão organizada, continuidade e sobrevivência do negócio.

**Palavras-chave:** Empresa familiar, sucessão, Controles gerenciais.

## **1. Introdução**

As empresas familiares representam uma parcela significativa do total de entidades em todo o mundo. No Brasil, segundo dados do Cadastro Geral de Empresas de 2002, do IBGE, 3,1 milhões de empresas não tinham empregados e eram operadas apenas por seus donos e, portanto, todas familiares.

Conforme Dalla Costa (2008) e Moreira Jr. e Bortoli Neto (2007), economicamente as companhias controladas por famílias representam um peso significativo em vários países, sendo, 70% na Espanha, 75% na Inglaterra, 80% na Alemanha, Itália 99%, Portugal 70%, Suécia 90%, Suíça de 85 a 90% e 90% no Brasil.

A importância das empresas familiares no cenário econômico mundial é reiterada pela grande quantidade de estudos na área. Dalla Costa (2008) cita que nas grandes universidades

americanas encontram-se cerca de 40 institutos de pesquisa que estudam empresas familiares e suas características, inclusive em Harvard, Yale e Wharton e mais de três mil títulos sobre o assunto só em inglês.

No Brasil muitos são os fatores que podem influenciar a duração de uma empresa, sejam eles sociais ou econômicos, ou como, conhecimento do ramo de negócio e empreendedorismo por parte do novo empresário bem como disponibilidade de capital e crédito. As empresas familiares possuem ainda um obstáculo em particular que é a sucessão.

Dalla Costa (2008) nos mostra estimativas que apontam que das empresas familiares 75% estejam sob o comando da primeira geração, 20% nas mãos dos filhos dos fundadores, ou seja, segunda geração e, apenas 5% sobre controle das gerações seguintes, o que leva a crer ser a sucessão um dos fatores determinantes na sobrevivência deste tipo de empresa.

A condução de uma empresa familiar é repleta de pontos que passam pelas relações humanas, familiares e societárias, fazendo 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.

Pelo fato de que a empresa familiar é formada pelos sistemas empresa e família é comum que conflitos surjam quando as regras destes dois sistemas entram em divergência, nos lembra Moreira Jr. e Bortoli Neto (2007).

Ainda existem inúmeras peculiaridades das empresas familiares que podem ser fontes de conflitos, o que faz com que cada uma desta tenha características próprias, sendo assim, que a preparação do processo sucessório seja feita levando-se em conta a peculiaridade de cada entidade.

Diante do exposto, o objetivo geral deste trabalho foi verificar junto às empresas familiares em Montes Claros, MG, as perspectivas quanto ao processo sucessório, à ambientação, a organização e o êxito no decorrer deste processo. Para tanto, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: a) Destacar o nível de organização das empresas objetivando recepcionar uma sucessão familiar; b) Detectar a geração presente na administração em função do tempo de atuação da empresa no mercado; c) Averiguar as características das empresas familiares no processo sucessório.

A hipótese para a questão passa pelo afunilamento das possibilidades de sobrevivência das empresas da primeira até a terceira geração da família empresária, como consequência da precária formulação de um modelo de gestão destas e a interferência do sistema familiar sobre o ambiente empresarial.

## **2. Referencial teórico**

### **2.1 O estudo da empresa familiar**

Para Moreira Jr. e Bortoli Neto (2007), a empresa familiar é hoje objeto de vários estudos mundo afora, devido a sua importância e participação em diversos países como: Espanha 80%, Inglaterra 75%, Itália 99%, Portugal 70%, Suécia 90% e Suíça 85 a 90%.

No Brasil não há dados estatísticos precisos sobre esses números, mas de acordo com Moreira Jr. e Bortoli Neto (2007) “[...] 90% dos grupos privados são administrados pela família controladora [...]” e vários consultores e especialistas confirmam estes dados.

Segundo dados do IBGE (2004) apresentados por Dalla Costa (2008), existem no Brasil 4,1 milhões de empresas, sejam da indústria, comércio ou serviços, onde 98% são micro e pequenas empresas, representando 20% do PIB e gerando 45% dos empregos. “Em

2002 conforme o cadastro geral de empresas do IBGE, 3,1 milhões de empresas não tinha empregados, sendo operadas apenas por seus donos, portanto, todas familiares”. (DALLA COSTA, 2008).

Para Leone (2005) não há como negar a predominância das empresas familiares, bem como a sua importância e significação para a economia e sociedade em geral e isso fica comprovado por meio do grande volume de pesquisas sobre essas entidades.

Conforme Petry e Nascimento (2009), pode – se creditar às empresas familiares a história do atual estágio de desenvolvimento da economia mundial.

## **2.2 Os conceitos de empresa familiar**

Segundo Moreira Jr. e Bortoli Neto (2007), existem diversas definições para as empresas familiares, porém, bem similares se comparadas.

Nesse sentido, Dalla Costa (2008), comparando definições de outros dez autores, mostra que há similaridade em suas definições com relação à propriedade e o controle da administração nas mãos de uma única família e acrescenta que é preponderante o fato de haver identificação com a família há pelo menos duas gerações e iniciativa empreendedora do fundador.

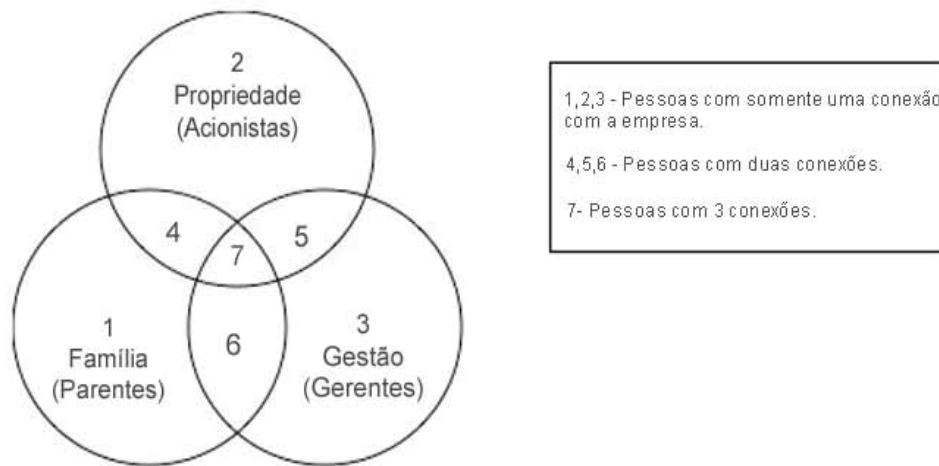
Em seus estudos, Dalla Costa (2008), define a empresa familiar como aquela criada pelo espírito empreendedor de um fundador, cujo capital majoritário e controle encontram-se nas mãos de uma única (ou poucas) família(s) e onde há uma influência recíproca dos sistemas empresarial e familiar, independente de a gestão encontrar-se na primeira geração ou nas subsequentes.

Semelhante é a definição de Moreira Jr. e Bortoli Neto (2007) que diz que a empresa familiar tem sua origem na história vinculada a uma família e mantém membros da família na administração dos negócios.

Para caracterizar a empresa familiar, Dalla Costa (2008) apresenta o modelo de três círculos visando demonstrar que o sistema desta é composto de três subsistemas independentes, mas superpostos: gestão, propriedade e família, conforme figura 1.

O modelo de três círculos identifica sete setores:

1. membro da família que não é proprietário nem funcionário;
2. acionista, que não é membro da família nem funcionário;
3. funcionário, que não é membro da família nem proprietário;
4. proprietário, que é membro da família, mas não trabalha na empresa;
5. proprietário, que trabalha na empresa, mas não é membro da família;
6. membro da família, que é proprietário, mas não é funcionário;
7. proprietário, que é membro da família e trabalha na empresa.



**Figura 1: Modelo de três círculos.**

Gonçalves (2000) pondera que existem inúmeras definições para empresa familiar e que cada estudioso do assunto tem preferência pelo conceito criado por si próprio, porém, a empresa familiar é um empreendimento econômico com as mesmas características e objetivos de todas as outras empresas e o seu caráter específico é justificado, em razão de algumas condições inerentes a ela:

1. essa empresa é propriedade de uma família, na totalidade ou em parte que lhe assegure o pleno controle dela.
2. a empresa familiar é administrada pela família, que poderá ter participação mais ou menos ampla, mas que terá pelo menos um de seus membros na presidência, responsável pela administração operacional.
3. partindo do ponto de vista da propriedade, do poder de gestão e do exercício do comando da administração, a empresa familiar é a empresa que tem dono, podendo este ser materializado na primeira geração no fundador e mais tarde no seu sucessor.

Com base nas definições apresentadas pelos autores brasileiros, Adachi (2006) mostra que podemos depreender que empresa familiar é toda organização na qual uma ou poucas famílias concentram o poder de decisão envolvendo o controle da sociedade e, eventualmente participando da gestão.

Ainda na intenção de se encontrar uma classificação para a empresa familiar, Adachi (2006), levando em consideração os aspectos relacionados à sua gestão, propriedade ou pela transmissão do controle societário do fundador para as gerações seguintes. Dessa forma o autor as classifica como empresa de um só dono, empresa de irmãos-sócios e empresa de parentes, cada uma com suas peculiaridades que não são obrigatoriamente encontradas em todas as sociedades familiares.

Para este estudo foi considerada como empresa familiar, aquelas que têm o controle e administração nas mãos de uma ou mais famílias, independente da geração em que estas se encontram, uma vez que estas estão sujeitas à passagem de comando de uma geração à outra o que vem a reiterar as teses da maioria dos autores.

### **2.3 Conflitos na empresa familiar**

Floriani (2003) cita a grande mudança cultural e social que colocou a mulher em patamar praticamente idêntico ao do homem, assim como também propiciou aos herdeiros um

acesso maior aos estudos e à ampliação do horizonte cultural, mas nem sempre com uma linha similar à do progenitor, como um fenômeno causador de conflitos no seio da família.

Outro aspecto promotor de conflitos lembrado por Floriani (2008) trata-se da própria diferenciação em si entre os membros da família, tanto no caso do casal como no caso dos filhos, pela pluralidade de formação intelectual, cultural e social.

Os conflitos também podem advir da educação dos filhos como exposto por, Inácio (2009), que diz que o pai quer que o filho escolha uma profissão que lhe permita trabalhar na empresa para um dia assumir seu comando, mas o filho tem outros interesses.

Segundo Kanitz (1978), a relação pai-filho é fundamental para a preservação da empresa e hoje estas relações são naturalmente complexas no contexto normal.

Ainda seguindo a idéia de Kanitz (1978), é difícil reduzir o conflito de gerações e introduzir nesta relação a variável de Subordinado-patrão.

Para Moreira Jr. e Bortoli Neto (2007), o negócio familiar é complexo e originado pelo sistema família e o sistema empresa, sendo que o início dos conflitos pode surgir quando as regras dos dois sistemas entrarem em divergência.

Compartilhando a idéia de que a raiz dos conflitos se encontra no choque de gerações, Amendolara (2005) explica que a partir de certo ponto, as contemporizações, o respeito, a paciência começam a afrouxar, e o confronto entra a velha geração e a atual radicaliza-se, causando o conflito.

Floriani (2008) trata que o avanço de membros da família sobre o patrimônio é o ponto onde se inicia a instalação de um ponto crítico de conflito na empresa familiar, o surgimento de um impasse praticamente insolúvel que é a permissão tácita da permissividade ou o embate com sua própria família, tal conflito cresce em razão diretamente proporcional ao crescimento dos filhos e crescimento da organização.

Para Floriani (2008), o núcleo da problemática da empresa familiar está no fato de que nesta os ambientes empresa e família se confundem, se entrelaçam e se interferem diuturnamente.

Conforme Lodi (1994) o que dá origem aos conflitos entre os sócios da empresa familiar é o comportamento ético entre os indivíduos, os mal – entendidos surgem da vaidade e da ganância, também da desatenção e da primitividade das relações humanas.

Para Ricca (2007) em uma estrutura familiar busca-se a satisfação das necessidades pessoais de seus membros, enquanto na estrutura empresarial a meta é a conquista do mercado e o lucro e esse diferencial torna estes princípios conflitantes.

Ainda conforme Ricca (2007) é possível a sobrevivência da empresa familiar como tal.

É perfeitamente possível uma empresa familiar sobreviver como tal, desde que se estructure no sentido de buscar uma clara definição entre os valores familiares e os empresariais, objetivando uma nítida separação entre família e empresa. (RICCA, 2007, p. 87).

## **2.4 Planejamento da sucessão**

Sobre a hora correta para a abertura do processo de sucessão, Amendolara (2005) cita que alguns sinais podem aparecer, como: confrontos de metas e objetivos entre as gerações; insatisfação e receio do corpo administrativo diante desses conflitos; primeiros sinais de

cansaço físico do patriarca e outros. Ainda conforme o autor supracitado, o processo de administrar uma sucessão depende da capacidade de conciliar as partes empresa, família – presidente e herdeiro presuntivo, acomodando os interesses de cada uma delas, de modo que, ao final não haja perdedores.

Moreira Jr. e Bortoli Neto (2007) dissertam sobre o planejamento preventivo, sendo este o processo pelo qual a família e a empresa como um todo podem pensar o seu futuro, incluindo neste processo etapas sobre a participação da família na empresa, para o desenvolvimento da liderança sobre os sucessores, para o futuro do patrimônio em relação ao proprietário, e os sucessores, e um programa planejado de desligamento gradual do líder de seu desenvolvimento ativo nas operações da empresa.

Neste sentido Moreira Jr. e Bortoli Neto (2007) apresentam quatro ferramentas para facilitar a questão da transferência do comando, caso a falta de planejamento venha a ser um fator de entrave da sucessão: planejamento estratégico do negócio, planejamento estratégico da família, planejamento da sucessão e planejamento do patrimônio. Assim se constitui o planejamento sucessório para se obter um resultado favorável em relação à sucessão.

Para Oliveira (2006) o planejamento constitui importante instrumento administrativo em qualquer tipo de empresa. A diferença no uso e operacionalização em empresas familiares em relação aos demais modelos de empresas, reside no reforço que este instrumento pode proporcionar quando se está trabalhando conjuntamente com executivos profissionais e executivos parentes.

Leone (2005) trata que a sucessão na empresa familiar e suas conseqüências, transformaram-se em um momento decisivo para a sobrevivência destas organizações em um mundo cada vez mais competitivo e exigente, assim, planejando e organizando a sucessão, diminui-se o tanto os riscos como os custos do processo sucessório.

Na fase de transição entre 1ª e 2ª gerações, existindo o dilema do poder, não há condições objetivas para a profissionalização. Para Lodi (1984) um consultor deve atuar como político, visando consolidar o poder, assim dando surgimento à possibilidade da administração, desse modo a mudança proporcionada pela consultoria visa apenas tomar e manter o poder, desmanchando uma estrutura que reduz a força do executivo – sucessor e eliminar focos de resistência que ainda existem.

## **2.5 Aspectos organizacionais das empresas familiares**

A literatura mostra o que são falhas encontradas nos modelos de gestão em relação à continuidade das empresas familiares, Lodi (1984) cita estas principais falhas:

- a) centralização do poder do fundador;
- b) emprego e promoção indiscriminada de parentes;
- c) ausência de metas e objetivos claros;
- d) resistência no estabelecimento de controles gerenciais formais;
- e) sistemas de planejamento estratégico e operacional frágeis ou inexistentes;
- f) inexistência ou fragilidade de sistemas contábeis e de apuração de custos;
- g) composição societária familiar quantitativa em crescimento exponencial.

Os autores que seguem esta linha de pensamento vêem como baixas as probabilidades de continuidade de uma empresa sob tais falhas em sua organização.

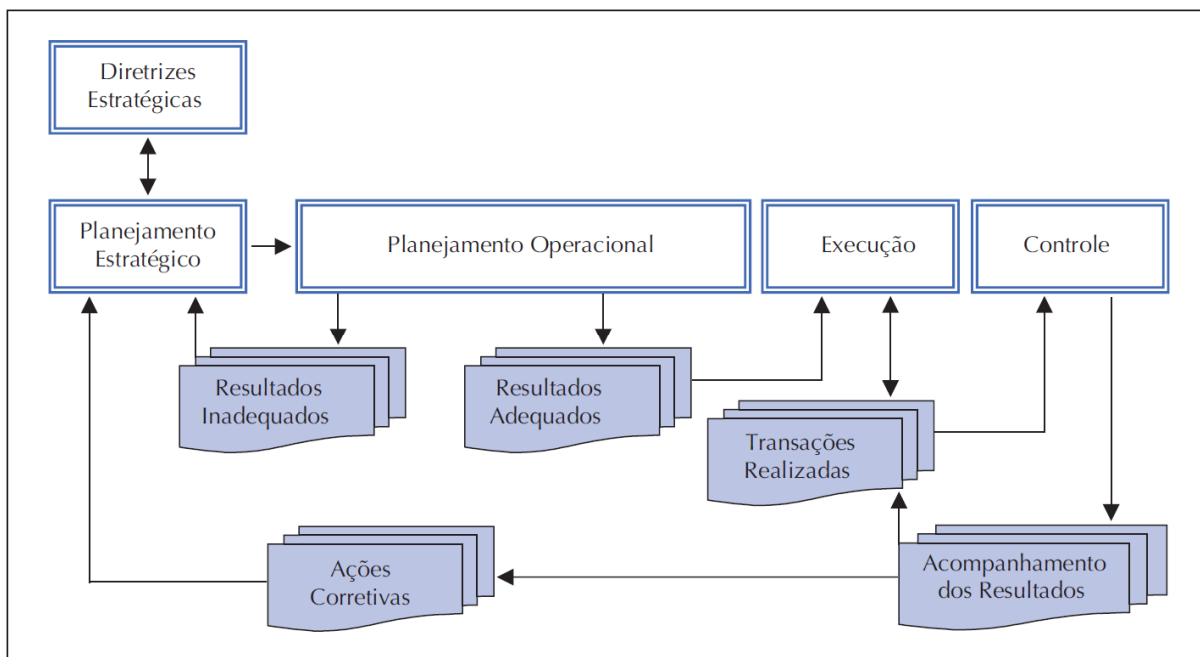
Floriani (2003) destaca a importância da contabilidade e do profissional desta área nos negócios da família, pois é fato incontestável o crescimento da responsabilidade do profissional da contabilidade como consequência da multiplicação do segmento das micro e pequenas empresas, sendo de elevada validade o auxílio deste profissional na gestão e planejamento mercadológico.

Para Rezende (2007) a problemática da sobrevivência exige das empresas adotarem e incorporarem novas tecnologias de produção, de marketing e das técnicas contábil-financeiras.

## 2.6 Modelo de gestão e processo de gestão nas empresas familiares

Petry e Nascimento (2009) levantam a questão de que o estabelecimento de um modelo de gestão é primordial para que o gestor alcance êxito em seus propósitos no ambiente empresarial. O autor define processo de gestão como um método de se realizarem, de forma harmônica, ações conjuntas para se atingir um fim organizacional desejado. Este processo deve nortear a missão da organização com prospecções, mensurações, execuções e controles.

O processo de gestão compreende o planejamento estratégico, o planejamento operacional, a execução do planejamento e o controle do planejamento e suas interações sistêmicas, assim, para uma visão geral desse processo Petry e Nascimento (2009) trazem o modelo deste processo em forma de um fluxograma.



**Figura 2. As interações sistêmicas do processo de gestão.**

Fonte: Extraído de Petry e Nascimento (2009 p.114).

## 2.7. Fluxo de caixa e controle orçamentário: ferramentas gerenciais nas empresas familiares.

Lucro e fluxo de caixa são dois resultados que se interagem fortemente, porém, os gestores têm por hábito dedicar-se ao acompanhamento apenas do primeiro, deixando a análise do segundo apenas na vivência de dificuldades de negócio ou situação crítica de falta

de liquidez, para Frezatti (1997), o fluxo de caixa deve ser um instrumento tático e estratégico, assim ao evocar o princípio contábil da continuidade, percebe-se a grande utilidade do mesmo, pois uma vez realizado o resultado econômico, o resultado financeiro, se monitorado, deverá ser efetivado.

Acerca de controle orçamentário, Frezatti (2000) cita que uma abordagem adequada do planejamento de negócios é àquela que considera o orçamento como a forma do resultado futuro, pois o controle é fundamental para o conhecimento do grau de desempenho atingido e a proximidade entre o resultado alcançado e o planejado.

Lima (1975) conceitua o orçamento de empresas como sendo uma técnica de controle administrativo, aplicável à dinâmica econômico-financeira de suas atividades.

Floriani (2003) atenta para a idéia de que em se tratando de qualquer tipo de empresa, o fluxo de caixa é uma importante ferramenta de gestão financeira, além de ser tutelado por lei específica. Nas empresas familiares, o fluxo de caixa é igualmente de vital importância, embora as dificuldades para que se produza fielmente diferem um pouco e aumentam quando em confronto com o de uma empresa não-familiar.

## 2.8 Planejamento estratégico

Oliveira (2001) estabelece que planejamento é um processo desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente, eficaz, efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa.

Ainda segundo Oliveira (2001) o planejamento não pode ser confundido com previsão, projeção, predição, resolução de problemas ou plano, pois o planejamento é um processo contínuo, pressupõe um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois da sua elaboração e implementação na empresa.

Segundo Martins de Oliveira et al. (2008) as estratégias corporativas podem ser determinadas por linhas de negócios, produtos, etc. ou por macro decisões, sejam elas conquista de mercado ou *market share*, projeção e desempenho nas perspectivas mercadológicas, tecnológica, institucional, etc., assim pode-se conceituar planejamento estratégico como o conjunto de objetivos, finalidades, metas e planos para atingir estes objetivos, coordenado de forma a definir em que atividade se encontra a empresa, que tipo de empresa ela é ou deseja ser.

Assim Martins de Oliveira et al. (2008) vê o planejamento estratégico:





### **Figura 3. Planejamento estratégico.**

Fonte: Adaptado de Martins de Oliveira et al. (2008 p. 40).

### **3. Abordagem Metodológica**

A estratégia de pesquisa utilizada para este estudo foi o levantamento, por se buscar conhecer, não apenas, dados quantitativos, mas também, comportamentos e atitudes que segundo Longaray et al (2003), são padrões caracterizadores do objeto deste tipo de pesquisa. O levantamento ocorreu no período de setembro e outubro de 2009 com aplicação de questionários estruturados.

A escolha pela coleta de dados por aplicação de questionário se deu pelo fato de que este requer menor tempo dos pesquisados para respondê-lo, uma vez que a pesquisa foi realizada em período de preparação para as festividades de fim de ano onde as empresas, principalmente as comerciais ficam cheias e tumultuadas. O pré-teste ocorreu na Unimontes e foi aplicado com dois empresários ou administradores pertencentes ao corpo docente daquela universidade.

O questionário foi elaborado a partir de indícios de organização das entidades em geral, de modo a identificar características que adotadas poderiam indicar maior nível de organização e a não adoção das mesmas, apontar prováveis falhas que viessem a prejudicar o andamento de um processo sucessório.

O tema definido relaciona-se às empresas familiares e à sucessão, por este motivo utilizou-se como fonte de dados o corpo docente da Unimontes, a Junta Comercial do Estado de Minas Gerais – JUCEMG, o sitio do Sistema Integrado de Informações sobre Operações Interestaduais com Mercadorias e Serviços – SINTEGRA, o sitio do Simples Nacional e o sitio da Receita Federal, uma vez que, Dalla Costa (2008) e Moreira Jr. e Bortoli Neto (2007) citam que a maioria das empresas existentes no Brasil, de alguma forma são familiares.

Partindo do ponto que a população seria composta pelas empresas familiares de Montes Claros e a amostra formada por empresas atuantes a pelo menos 20 anos, foi solicitada à JUCEMG uma listagem das firmas mercantis individuais e sociedades limitadas ou sociedades anônimas atuantes a mais tempo no município, ao que somente a primeira foi enviada constando 100 razões sociais de firmas mercantis individuais.

Recorreu-se ao corpo docente da Unimontes para se verificar as empresas mais lembradas por estarem atuando na economia do município a um longo tempo, dessa forma obteve-se 26 nomes de fantasia.

No sitio do SINTEGRA verificou-se quais firmas individuais estavam ativas, por meio do número do Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica - CNPJ constante da listagem da JUCEMG, onde verificou-se um número de 55 empresas em atividade, porém destas apenas 10 foram encontradas.

Deste modo o questionário foi encaminhado a 36 entidades das quais 24, ou seja, 66,67% devolveram devidamente respondido, formando então a amostra a ser estudada.

Durante a aplicação do questionário solicitou-se aos respondentes o número do CNPJ das empresas cuja natureza jurídica era de sociedade limitada.

No sitio do Simples Nacional verificou-se quais empresas estavam cadastradas naquele sistema que é exclusivo para pequenas e médias empresas, buscando-se uma separação por porte, classificou-se estas empresas como o grupo pequeno e médio porte e as demais como grande porte.

Para se chegar a amostra, levou-se em conta as empresas que atuam há mais tempo na economia do município, pelo fato de que estas têm maior possibilidade de terem passado ou estarem em processo de sucessão.

Por meio dos questionários, aplicados aos sócios, administradores, titulares destas empresas ou gerentes por eles indicados, foram identificadas as familiares de fato e as com potencial de se transformarem em familiares.

Os dados foram compilados e tabulados nos programas Excel para apurar os números da pesquisa e SPSS para efetuar o teste de qui-quadrado que foi utilizado para verificar as chances dos resultados ocorrerem ao acaso e se houve diferença significativa na distribuição dos grupos, exigindo-se para isso um nível de significância de 95%, este teste também serviu como filtro para selecionar para discussão e análise apenas as respostas significativas. O valor  $p$  igual ou inferior a 0,05 apresentado em cada quadro indicou que os resultados estão dentro do nível de significância exigido, portanto significativos para os objetivos da pesquisa.

De acordo com Barbetta (2001) o teste de qui-quadrado é um método que permite testar a significância da associação entre duas variáveis qualitativas, tendo este o objetivo de verificar se a distribuição das frequências observadas se desvia significativamente das frequências esperadas.

#### 4. Resultados e discussão

A seguir são apresentados os resultados obtidos após a compilação dos dados obtidos por meio da aplicação do questionário.

Para se identificar as empresas respondentes foram considerados dados como ano de fundação e porte (pequeno e médio a grande porte), de acordo com o seu regime de tributação e geração da família fundadora em que se encontra a administração da organização (primeira geração, segunda geração e terceira geração).

Foi aplicado questionário a 24 empresas, sendo 13 com atividade exclusiva de comércio, 5 com atividade de comércio e prestação de serviços, 1 indústria e comércio e 5 exclusivamente prestadoras de serviços; estas empresas tinham em média trinta e nove anos desde a sua fundação, sendo a mais antiga em atividade com fundação no ano de 1950 e a mais nova fundada em 1983.

A seguir no quadro 1, dentre as empresas visitadas observou-se uma predominância das que eram geridas pela segunda geração da família fundadora, sendo um total de 54% frente a 25% na primeira geração, 13% que tem a administração compartilhada entre a primeira e a segunda gerações e 8% na terceira geração.

**QUADRO 1 - Geração da família fundadora em que se encontra a administração da empresa.**

Geração	Quantidade	Percentual
Primeira geração	6	25%
Primeira e segunda gerações	3	13%
Segunda geração	13	54%
Terceira geração	2	8%
	<b>24</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Estes percentuais não refletem a teoria, principalmente de Dalla Costa (2008) que aponta uma estimativa de 75% das empresas familiares sob o comando da primeira geração da família fundadora, este fato pode ser explicado pelo critério utilizado de se escolher empresas

longevas para aplicação do questionário, assim a amostra foi formada por entidades com maior possibilidade de haver passado por um processo sucessório.

No quadro 2, na amostra estudada verificou-se o maior número de empresas de pequeno e médio porte, 54%, optantes pelo regime de recolhimento simplificado de tributos – Simples Nacional, seguido por empresas de grande porte, 46%, que adotam o sistema de tributação por débito e crédito.

**QUADRO 2 - Porte das empresas**

Porte	Quantidade	Percentual
Pequeno e médio porte	13	54%
Grande porte	11	46%
	<b>24</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

As estatísticas do IBGE apresentadas por Dalla Costa (2008) de que 98% das empresas existentes no Brasil são de microempresas e empresas de pequeno porte não foram refletidas aqui, possivelmente pelo fato de que as entidades que formam a amostra pelo tempo de atuação acabaram por crescer e se desenvolver.

A seguir na Quadro 3, são apresentados os dados sobre a utilização por parte das organizações de demonstrações contábeis e financeiras.

**QUADRO 3 - Utilização de demonstrações contábeis e financeiras quanto ao porte**

Porte	DFC/DFO		DFC		DFO		NÃO		<i>p</i>
	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%	
ME/EPP	5	21%	1	4%	1	4%	6	25%	<b>0,028</b>
GRANDE PORTE	6	25%	3	13%	2	8%	0	0%	
	<b>11</b>	<b>46%</b>	<b>4</b>	<b>17%</b>	<b>3</b>	<b>12%</b>	<b>6</b>	<b>25%</b>	

Fonte: Dados da pesquisa

Ao se comparar as respostas obtidas entre empresas do mesmo porte se obtém o resultado apresentado no quadro 3, observa-se que a maior utilização simultânea de DFC e DFO é feita pelas empresas de grande porte, 25%, 13% destas utilizam apenas a DFC e 8% apenas a DFO. O número é maior em empresas de microempresas e empresas de pequeno porte quanto a não utilização de tais demonstrações 25%.

A utilização de controles de caixa e orçamento é apontada como de grande importância por Frezatti (2000), Lima (1975) e Floriani (2003) e nesta parte do estudo percebe-se uma oposição na tendência de utilização destes controles por parte de empresas de maior e menor porte, apontando para uma maior necessidade de acompanhamento de resultados nas empresas de grande porte.

Avaliou-se ainda a utilização de ferramentas de gestão por parte das empresas respondentes, cujos resultados são apresentados a seguir:

**QUADRO 4 - Existência de organograma em relação ao porte**

Porte	Sim		Não		<i>p</i>
	Qtd.	%	Qtd.	%	
Pequeno e médio porte	3	12%	10	42%	0,018
Grande porte	9	38%	2	8%	
	<b>12</b>	<b>50%</b>	<b>12</b>	<b>50%</b>	

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao questionamento da existência de organograma, a amostra foi dividida em grupos por porte, nota-se que 38% das empresas que responderam afirmativamente são de

grande porte enquanto que, as empresas que responderam de forma negativa são de pequeno e médio porte, 42%.

Uma maneira de se definir as estratégias das organizações e planejá-las, os papéis de cada indivíduo na entidade e também definir um modelo de gestão para esta, pode passar pela elaboração de um organograma, esta ferramenta pode ser útil no intuito de evitar a ocorrência de falhas definidas por Lodi (1984), como a centralização de poder do fundador ou a ausência de metas e objetivos. Os resultados obtidos, embora uniformes, apontam uma tendência para a elaboração de organogramas em empresas de maior porte.

No quadro 5, analisando a amostra quanto a existência de manual de procedimentos e ao porte das empresas, observou-se uma maior quantidade de respostas afirmativas, 38% nas empresas de grande porte e respostas negativas nas empresas de pequeno porte, 42%. Ainda seguindo o raciocínio de Lodi (1984) no apontamento de falhas surge o manual de procedimento como instrumento inibidor destas, e que pode compor o planejamento estratégico, abordado por Oliveira (2001) e Martins de Oliveira et al. (2008), que irá definir os rumos da organização.

Novamente os dados se apresentaram de maneira uniforme, porém mostrando a tendência das empresas de grande porte de utilizar esta ferramenta.

**QUADRO 5 - Existência de manual de procedimentos em relação ao porte**

Porte	Sim		Não		<i>p</i>
	Qtd.	%	Qtd.	%	
Pequeno e médio porte	3	12%	10	42%	0,018
Grande porte	9	38%	2	8%	
	<b>12</b>	<b>50%</b>	<b>12</b>	<b>50%</b>	

Fonte: Dados da pesquisa

Quando analisados os resultados quanto a existência de modelo de gestão, relativos ao porte das empresas, verifica-se maior quantidade de respostas afirmativas nas empresas de grande porte, 34% frente a maior parcela de respostas negativas, 50% nas empresas de pequeno e médio porte. Percebe-se pelo resultado uma maior preocupação das empresas de maior porte em definir qual o seu modelo de gestão que conforme Petry e Nascimento (2009) é primordial para se alcançar êxito nos propósitos empresariais.

**QUADRO 6 - Existência de modelo formal de gestão em relação em relação ao porte**

Porte	Sim		Não		<i>p</i>
	Qtd.	%	Qtd.	%	
Pequeno e médio porte	1	4%	12	50%	0,009
Grande porte	8	34%	3	12%	
	<b>9</b>	<b>38%</b>	<b>15</b>	<b>62%</b>	

Fonte: Dados da pesquisa

Outro ponto da análise tratou do nível de profissionalização da organização, cujos resultados são apresentados a seguir:

**QUADRO 7 - Existência de familiares em cargo de gestão em relação à geração**

Geração	Somente o(s) fundador (es) (1ª geração)		Fundador (es) e filhos ou genros e noras (1ª e 2ª gerações)		Somente filhos ou genros enoras (2ª geração)		Outros(Netos, primos, etc.)		Não		<i>p</i>
	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%	
1ª	5	21%	1	4%	0	0%	0	0%	0	0%	0,011

1ª e 2ª	0	0%	3	13%	5	21%	0	0%	0	0%
2ª	1	4%	5	21%	0	0%	0	0%	2	8%
3ª	0	0%	1	4%	1	4%	0	0%	0	0%
	<b>6</b>	<b>25%</b>	<b>10</b>	<b>42%</b>	<b>6</b>	<b>25%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>2</b>	<b>8%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Os gestores das empresas foram indagados se a mesma possuía familiares em cargos de gestão, conforme quadro 7, percebe-se a maior parte da amostra respondeu sim para fundadores e filhos, 42%, destacando-se as empresas da segunda geração com 21% da amostra, 25 % respondeu sim para apenas o fundador, sendo as de primeira geração representando 21% da amostra, nenhuma empresa apontou haver membros da terceira geração nestes cargos e 8% responderam negativamente.

Esta questão reafirmou a relação entre membros da família em cargos de gestão e a geração da família apontada pelos gestores como a que comanda o negócio, sendo os fundadores para a primeira geração e filhos para a segunda geração.

Analisando-se os dados do quadro 8, sobre a existência de profissionais não-familiares em cargo de gestão, a partir do porte das empresas, verifica-se que a maior parcela das respostas foram negativas, 38%, são provenientes das empresas de pequeno e médio porte, as empresas de grande porte são responsáveis pela maior parte das respostas afirmativas para a existência de profissionais não-familiares em todos os cargos de gestão na ordem de 20% e 12% para a existência destes apenas na administração.

**QUADRO 8 - Existência de profissionais não-familiares em cargo de gestão em relação ao porte**

Porte	Em todos os cargos		Somente na administração		Não		<i>p</i>
	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%	
Pequeno e médio porte	3	12%	1	4%	9	36%	0,043
Grande porte	5	20%	3	12%	3	12%	
	<b>8</b>	<b>32%</b>	<b>4</b>	<b>16%</b>	<b>12</b>	<b>48%</b>	

Fonte: Dados da pesquisa

Reafirmando a linha de pensamento de Ricca (2007), Leone (2005) e Oliveira 2006, que discorrem sobre a profissionalização da sucessão e Lodi (1984) que aponta a centralização do poder no fundador como sendo uma falha, aparecem os dados obtidos nesta questão analisando o porte das empresas pesquisadas e possivelmente explica a maior organização das entidades de maior porte.

## 5. Considerações finais

A análise dos dados obtidos com a aplicação do questionário mostra um maior número de empresas que tem sua administração nas mãos da segunda geração da família fundadora, isso vai de encontro às estatísticas apresentadas pela literatura, bem como entidades de apoio empresarial como o SEBRAE, que apresentam que a realidade nacional, quanto a sobrevivência das empresas familiares é um afunilamento das possibilidades de continuidade destes empreendimentos conforme a passagem de comando de uma geração à outra.

A disparidade entre o presente estudo e as estatísticas pode ser explicada pelo critério de escolha das organizações que formam a amostra, que foi a longevidade das mesmas, assim as empresas visitadas tinham de 26 a 60 anos de atividade, este mesmo critério pode justificar a divisão quase equitativa destas entidades quanto ao seu porte.

A quantidade significativa de empresas que utilizam demonstrações de fluxo de caixa e de fluxo orçamentário aponta para uma preocupação com a utilização dos recursos financeiros disponíveis em grande parte das entidades, porém é cruzando as informações obtidas com o porte das empresas que se percebe uma forte associação entre a utilização destas demonstrações, e o nível de desenvolvimento das organizações, que quanto maiores, mais fazem uso da DFC e DFO.

Quando o assunto em questão é a utilização de ferramentas de gestão, organograma e manual de procedimentos, pode-se perceber uma divisão igualitária entre as empresas que as utilizam e embora os dados não sejam conclusivos em relação às gerações, devido ao nível de significância exigido na pesquisa, fica perceptível que as grandes usuárias destas ferramentas são as empresas de grande porte, o que traz fortes indícios de que as empresas com uma gestão organizada tendem a sobreviver e evoluir no mercado.

Um fato citado na literatura como de grande importância é a existência de um modelo formal de gestão nas empresas, a pesquisa mostra que a maior parte das entidades não utilizam esta ferramenta, porém uma forte relação entre a formalização de um modelo de gestão e o porte da empresa se evidenciam, o que pode significar que o desenvolvimento destas está intimamente ligado à sua organização.

Não foi possível estabelecer uma ligação entre o nível de profissionalização de uma empresa e a geração da família empresária que está no comando ou o porte daquelas, dado o baixo nível de significância encontrado, mas pode ser observado e com grande relevância a relação entre a existência de familiares em cargo de gestão e a geração da empresa, sendo os fundadores na gestão em caso de primeira geração e os filhos ou genros e noras na segunda geração, devido a baixa representatividade na pesquisa as empresas de terceira geração não chegam a modificar estes resultados significativamente.

Um outro indicio de organização da gestão nas empresas de grande porte revelado na pesquisa, é a contratação de profissionais não familiares para ocuparem os cargos de gerência em seus departamentos.

O que foi destaque nesta pesquisa pela relevância, foi a utilização de demonstrações contábeis e financeiras, o uso de ferramentas de gestão e a contratação de profissionais não familiares para cargos de gestão, tanto em empresas que já passaram por uma sucessão e empresas de grande porte, esse fato não só traça um paralelo entre a gestão organizada e a sobrevivência do negócio como reitera em parte o que foi apresentado pelos autores consultados.

Embora o estudo não tenha evidenciado as perspectivas do empresário, sócio, administrador ou titular de empresa familiar em Montes Claros, MG, frente a um processo sucessório, obteve êxito em mostrar a ambientação e organização das entidades afim de recepcionar tal processo.

Algumas limitações surgiram no decorrer deste estudo, como a limitação de tempo, tanto para localizar as empresas dentre a população, quanto por parte dos pesquisados para responder ao questionário, porém o maior problema foi identificar no universo de empresas as que realmente são familiares, pois há no município muitas empresas de outras regiões e com a gestão concentrada na sua cidade de origem.

Como sugestão fica o estudo do assunto por outras óticas, dado a riqueza do mesmo que possibilita estudos com diversos focos. Outro aspecto interessante seria a utilização de outros testes estatísticos na apuração dos resultados, afim de que estes tenham cada vez mais confiabilidade.

## 6. Referências

- ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A.: gestão de empresa familiar e solução de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2006.
- AMENDOLARA, Leslie. **A sucessão na empresa familiar**. 2. ed. São Paulo: Lazuli, 2005.
- BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 4. ed. Florianópolis: Editora da UFSC, 2001.
- DALLA COSTA, Armando. **Sucessão e sucesso nas empresas familiares**. 1. ed. (ano 2006), 3ª reimpressão. Curitiba: Juruá, 2008.
- FLORIANI, Oldoni Pedro. **Empresa familiar ou... inferno familiar?** 2. ed. Curitiba: Juruá, 2008.
- \_\_\_\_\_. Artigo. **Os desafios da empresa familiar para o contador moderno**. 2003. Disponível em: <<http://www.learned.com.br/arq/publicacoes/Os%20Desafios%20da%20empresa%20familiar%20para%20o%20contador%20moderno.pdf>>. Acesso em 03 de março de 2009.
- FREZATTI, Fábio. **Gestão do fluxo de caixa diário: como dispor de um instrumento fundamental para o gerenciamento do negócio**. São Paulo: Atlas, 1997.
- \_\_\_\_\_. **Gestão empresarial: Planejamento e controle gerencial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- GONÇALVES, Sérgio de Castro. **Patrimônio, família, empresa – um estudo sobre a transformação no mundo da economia empresarial**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.
- INÁCIO, Sandra Regina da luz. Artigo. **Uma proposta para natureza e atribuições do conselho de administração**. Disponível em <<http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/lideranca/uma-proposta-para-natureza-e-atribuicoes-do-conselho-de-administracao.-5024/artigo/>> acesso em 02 de outubro de 2009.
- KANITZ, Stephen. Artigo. **A relação pai e filho nas empresas familiares**. Revista de Administração, São Paulo, nº 1. p. 33-41, jan./mar. 1978.
- LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado**. São Paulo: Atlas, 2005.
- LIMA, José Geraldo de. **Administração financeira**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1975.
- LODI, João Bosco. **O fortalecimento da empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1984.
- \_\_\_\_\_. **A ética na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1994.
- LONGARAY, André Andrade; et al. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: Teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.
- MARTINS DE OLIVEIRA, Luís; PEREZ JÚNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MOREIRA JÚNIOR, Armando Lourenzo; BORTOLI NETO, Adelino de. **Empresa Familiar: um sonho realizado**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Empresa familiar:** Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

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

REZENDE, José Flávio Bontempo. Artigo. **A longevidade das empresas de Belo Horizonte.** Revista Eletrônica Faculdade de Administração Milton Campos. Vol. 4 ano 2007. Disponível em

<<http://www.revistaadm.mcampos.br/PRODUCAOCIENTIFICA/artigos/joseflaviobontempo/resendelongevidadeempresasbelohorizonte.pdf>> acesso em 25 de outubro de 2009.

RICCA, Domingos; Colaboradores José Bernardo Enéias de Oliveira, Roberto Gonzáles, Sandra Regina da Luz Inácio. **Sucessão na empresa familiar:** conflitos e soluções. São Paulo: CLA, 2007.