

## **O PROFISSIONAL CONTADOR EM MEIO AO PROCESSO DE SUCESSÃO NA GESTÃO DA PEQUENA EMPRESA FAMILIAR: ESTUDO DE CASO**

*THE PROFESSIONAL ACCOUNTANT IN THE PROCESS OF SUCCESSION TO THE MANAGEMENT OF A FAMILY BUSINESS: A CASE STUDY*

**Flávia Karoline KURCESK**

Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC - Brasil  
flaviakaroline@gmail.com

**Cristiano do NASCIMENTO**

Universidade Federal do Paraná – UFPR - Brasil  
cristiano.nascimento.cont@gmail.com

**Alessandra Vasconcelos GALLON**

Universidade Federal de Santa Catarina - Universidade Federal do Ceará (UFC) - Brasil  
alegallon@terra.com.br

---

Recebido em 04/2011 – Aprovado em 08/2012

### **Resumo**

O artigo objetiva demonstrar aspectos sobre a participação do profissional contador no processo de sucessão na gestão de empresas familiares, com vistas a embasar a proposição de planejamento da sucessão. Trata-se de estudo exploratório-descritivo, com abordagem qualitativa dos dados, realizado por meio de um estudo de caso em uma pequena organização familiar. Os resultados obtidos evidenciaram a complexidade do processo de sucessão, o qual envolve aspectos afetivos, emocionais, comerciais, e de continuidade do negócio, e a necessária atuação do contador como facilitador e orientador em todo o processo. Por fim, foi proposto o planejamento da sucessão, aplicável a entidade estudada.

**Palavras-Chave:** Empresa Familiar - Processo Sucessório - Profissional Contador.

### **Abstract**

*This study aims to demonstrate aspects of the involvement of professional accountants in the process of succession in the management of family businesses, in order to base the proposal of planning the succession. It is a descriptive exploratory study with a qualitative approach, based on the responses obtained in the semi-structured questionnaire applied to the manager and the heirs. Results: The complexity of the process was highlighted; it involves emotional, commercial and business continuity. It also identifies the professional accountant as a facilitator and advisor throughout the process, and the succession planning applicable to the entity studied is proposed.*

**Keywords:** Family Business - Succession Process - Professional Accountant

## **1 INTRODUÇÃO**

O ambiente empresarial brasileiro contempla a presença de significativo número de empresas cuja estrutura administrativa encontra-se sob o controle da família, ou seja, tem por base a administração familiar. Segundo Vidigal (1996), praticamente todas as empresas tiveram sua origem no seio familiar, com exceção daquelas criadas pelo governo. A forma como se constitui e se desenvolve o processo sucessório em empresa familiar representa aspecto importante, pois tem relação direta com a sobrevivência e expansão da empresa. De acordo com Leone (1992), a sucessão pode ocorrer de duas formas: gradativa e planejada, ou por processo inesperado de mudança de direção, por morte, acidente ou doença que afaste o dirigente do cargo.

Ressaltam-se os obstáculos referentes à sucessão do comando na empresa familiar relacionado ao papel a ser exercido pelo profissional de contabilidade com vistas à continuidade do empreendimento após a troca de comando. Nesse sentido, o sucesso ou fracasso da sucessão

está no entendimento dos membros de que existem dois ambientes distintos, empresa e família, que se confundem, se entrelaçam e, a partir dessa percepção tornam o processo sucessório uma etapa de suma importância para sua evolução entre os ambientes corporativo, societário e familiar. Logo, por meio deste estudo busca-se contribuir na abordagem sobre aspectos relacionados à atuação do contador no processo de sucessão de administradores em uma empresa familiar.

A empresa familiar constitui empreendimento baseado em relações pessoais, a qual possui características comuns às demais organizações, porém tem como diferencial o fato de incorporar laços afetivos, por vezes extremamente fortes, o que transfere comportamentos, relações e decisões no âmbito da esfera emocional. Tal fato dificulta a sucessão, pois o sucesso almejado nessa questão e no negócio dependerá da interação entre os membros do núcleo e dos profissionais colaboradores, servindo de apoio para o avanço da estrutura social da empresa.

Ressalta-se a importância do acompanhamento por profissional capacitado para delinear estratégias que ajudem a identificar e analisar os problemas familiares e empresariais ao longo do processo de sucessão administrativa em organizações familiares. Este profissional deve atuar como mediador, na procura do equilíbrio entre ambos os subsistemas mediante administração adequada da empresa sem alterar a harmonia familiar (BERNHÖET; GALLO, 2003). Além disso, deseja-se que esse profissional detenha conhecimento de toda sistemática econômico-financeira, dos aspectos técnicos do negócio, dos atos e fatos praticados no âmbito da organização, e até mesmo daqueles praticados fora dela, com o intuito de contribuir de alguma forma, a afetar a estrutura ou patrimônio da empresa.

O processo sucessório estabelece a direção da empresa para o triunfo ou derrota, de forma vinculada à maneira como a sucessão ocorrerá, ou seja, se ela acontecerá de modo organizado e pacífico ou desorganizado e turbulento. Nesse sentido, cabe ressaltar a importância de um profissional qualificado para atuar nesse momento complexo de revisão, de mudanças, e assim tentar diagnosticar quais necessidades empresariais destacam-se daquele momento em diante, com vistas ao processo de transição por meio de assessoramento adequado para a sobrevivência e expansão do empreendimento familiar. Neste contexto, aponta-se o profissional contador como consultor e conselheiro nas empresas familiares, por estar envolvido com quase todas as áreas da empresa, e assim auxilia os membros em questões problemáticas de sucessão, o qual se torna peça fundamental no êxito do processo de sucessão.

Dito isto, a presente pesquisa procura responder a seguinte questão-problema: **qual o papel do profissional de contabilidade em meio ao processo de sucessão na gestão de empresa familiar?** Na busca de resposta ao problema central de pesquisa, tem-se como objetivo demonstrar aspectos que envolvem a participação do profissional contador no processo de sucessão na gestão de empresa familiar, com vistas a embasar a proposição do planejamento da sucessão. Com isto, apresenta-se o processo de sucessão nas empresas familiares, assim como os fatores que o dificultam. Deste modo, evidencia-se o papel do profissional contador, para então apresentar proposição de planejamento para sucessão administrativa familiar, tomando-se por base um estudo de caso em uma organização familiar de pequeno porte.

Este estudo busca evidenciar a atuação do profissional contador, em meio ao processo de sucessão em empresa familiar, como agente que

detém conhecimento sobre a real situação do empreendimento, cuja contribuição técnica e informacional pode amenizar cenários de vulnerabilidade e de conflitos no momento em que sucessor e sucedido se reúnem para discutir os aspectos referentes à transição de poder. O artigo encontra-se organizado em seis partes: a seção 2 refere-se à revisão da literatura sobre empresa familiar e o processo de sucessão, na qual exibe a tipologia e os componentes da empresa familiar, o processo de sucessão nessas empresas e sobre o seu planejamento sucessório; a seção 3 destaca o papel do contador na empresa familiar; a seção 4 exibe os procedimentos metodológicos da pesquisa; a seção 5 apresenta os resultados da pesquisa, no que se refere: à caracterização da empresa e do seu processo de sucessão familiar, o papel do contador na sucessão familiar da empresa estudada, e propõe o planejamento de sucessão na sua gestão; por fim, a seção 6 exibe as conclusões do estudo.

## 2 EMPRESA FAMILIAR E O PROCESSO DE SUCESSÃO

---

A empresa familiar tem sua origem a partir da organização de indivíduos de mesma família na busca de objetivo comum, e até mesmo, aquela cujos membros da família se mantêm na administração do empreendimento. Neste contexto, Gonçalves (2002) diferencia a empresa não familiar da familiar da seguinte forma: a primeira envolve a relação entre a propriedade e gestão, com ambiente permeado por relações prioritariamente profissionais, cargos definidos e geralmente há rigor na aplicação das normas e regras; a segunda, além de abranger as relações pertinentes à propriedade e a gestão, traz consigo a complexa interligação entre família, propriedade e gestão. A questão fundamental nas empresas familiares encontra-se no progresso das

relações entre seus membros. Tais relações estão ligadas na esfera da empresa e dos negócios com reflexos na administração, e geram obstáculos a serem vencidos ao longo dos processos, entre eles o da sucessão familiar, o qual traz consigo mudanças que provocam alterações profundas na vida da empresa. Portanto, conforme Gonçalves (2002), de forma aparente, as empresas familiares tendem a constituir sistema de relações mais complexo comparativamente a empresa não familiar.

## 2.1 TIPOLOGIA DE EMPRESA FAMILIAR

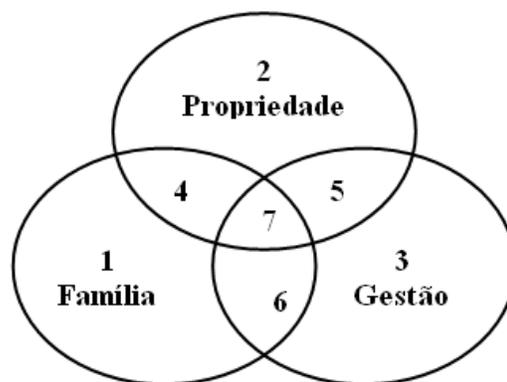
A empresa familiar não constitui um tipo de composição homogênea. O conjunto de empresas familiares compõe-se por entidades diversas, as quais se enquadram como micro, pequenas, ou de grande porte. O tamanho da empresa pode influenciar no tipo de soluções e problemas a serem encarados tanto no âmbito empresarial como no âmbito de sua natureza familiar.

Gersick *et al.* (1997) comentam que, depois da primeira geração, não há apenas uma alteração nos proprietários, mas também na forma de propriedade, que passa a ser mais diluída. Em função disso, os referidos autores apresentam a seguinte classificação: (i) empresa familiar de um proprietário controlador: a propriedade é controlada por um dono ou por um casal; (ii) empresa familiar de sociedade entre irmãos: o controle acionário pertence a um ou mais irmãos, geralmente ocorrendo na segunda geração familiar; e (iii) empresa familiar de consórcio entre primos: controle da empresa exercido por primos de diferentes ramos da família, normalmente atingido na terceira geração.

Os negócios familiares gerenciados por indivíduos de gerações diferentes, para Gersick *et al.* (1997), configuram a forma híbrida de propriedade. No entanto, Gallo (1995) adverte que se trata da empresa de capital aberto cuja família detém e concorda em manter o controle sobre a

propriedade, transferindo a direção e a gestão da empresa aos familiares e profissionais que tenham habilidade e formação. Deste modo, constata-se que a gestão se estabelece de forma diversificada, com o fundador, depois seus filhos, e na próxima geração os seus netos, sucessivamente na gestão dos negócios.

Conforme Gonçalves (2002) “as empresas familiares se distinguem das não familiares, não somente pela existência de uma família que estabelece relação direta com a empresa, mas por todo o complexo conjunto de pessoas que as compõem e as suas relações”. Gersick *et al.* (1997) entendem que as maiores barreiras da empresa familiar estão relacionadas à distinção da família, propriedade e gestão. Nesta perspectiva, os respectivos autores desenvolveram o modelo de três círculos, apresentado na Figura 1, que descreve o sistema da empresa familiar composto por três subsistemas independentes Família/ Propriedade/Gestão.



**Figura 1** - Modelo de três círculos da empresa familiar

Fonte: Adaptado de Gersick *et al.* (1997).

Conforme se visualiza na Figura 1, fundamentado no proposto por Gersick *et al.* (1997), identificam-se a participação das pessoas: Tipologias 1, 2, 3 - pessoas com uma conexão com a empresa; Tipologias 4, 5, 6 - pessoas com duas conexões; e Tipo 7 - pessoas com três conexões. A aplicação do modelo de três círculos permite compreender os pontos de conflitos interpessoais, como as prioridades e limites existentes no interior das empresas familiares. Para Silveiro (2007, p. 105), “o modelo dos três círculos torna evidente que os conflitos estão embutidos na estrutura das empresas familiares, sendo pertinentes a essa formação”.

Gersick *et al.* (1997) lembram que ao identificar as pessoas que pertencem a uma empresa familiar, no modelo dos três círculos, torna-se possível perceber como cada uma vê e sente a organização, ou seja, o interesse e ou comprometimento de cada pessoa, como função do papel que desempenha. Portanto, com vistas ao planejamento do processo de sucessão em empresa familiar, deve-se conhecer mais especificamente os integrantes que são: fundadores; homem proprietário; mulher proprietária; casal, filhos; parentes como irmãos e tios; parentes agregados como genro e nora; empregados que não são da família; e propriedade multifamiliar. Na seqüência, passa-se a exibição de cada um desses integrantes.

Os fundadores, para Leach (1998, p. 55), são “[...] pessoas tipicamente intuitivas e emotivas. Tem o entusiasmo e a ambição de construir o seu próprio negócio, mas também um sentimento de amor pelo que criaram o que faz desejosos de perpetuá-los através de gerações”. Por sua vez, Valverde (1953 *apud* ADACHI, 2006, p. 97) destaca que os “fundadores de companhia ou sociedade anônima são pessoas que promovem a sua constituição para exploração lucrativa de uma ou mais empresas que idealizaram, ou se já

existentes, pretendem desenvolver”. Em outras palavras, o fundador é a pessoa que cria uma nova organização, mesmo de maneira informal, ou seja, sem respeitar as exigências legais para formação de uma sociedade (ADACHI, 2006). Destaca-se, também, que esse agrupamento tem interesses diferentes em relação à empresa; “afinal, seu olhar deverá ser o de investidor preocupado em agregar valor ao seu conjunto de bens” (BERNHOEFT; GALLO, 2003, p. 18). Portanto, o fundador é a pessoa relacionada diretamente com a empresa e que enfrenta transformações ao longo das gerações, influenciando discordâncias de valores ao longo da existência da empresa.

Segundo Gonçalves (2002), o homem proprietário tem uma característica de busca de satisfação pessoal na constituição de uma empresa bem sucedida, deixando a recompensa financeira em segundo plano. Em contrapartida, pode-se constatar que o homem proprietário, via de regra, é ditatorial e dominador tanto na empresa como na família e apresenta dificuldades em delegar responsabilidades (GONÇALVES, 2002).

Takahashi e Graeff (2004, p. 4), marcam como características da personalidade das mulheres proprietárias o fato de serem ativas e persistentes e, sobretudo, muito inclinadas a influenciar os outros. Machado (1999) demonstra que a mulher empreendedora combina características masculinas (iniciativa, coragem e determinação), com características femininas (sensibilidade, intuição e cooperação), que acabam por especificar um estilo próprio das empreendedoras, que contribui para o processo de adquirir um espaço de poder e atuar de uma maneira diferenciada. Sobre características gerenciais das mulheres empreendedoras, ainda é possível afirmar que o processo de tomada de decisão constitui-se geralmente de maneira

participativa, considerando o indivíduo inserido em uma organização (SILVA, 2006).

Conforme Adachi (2006), o casal constitui-se como elemento-chave na evolução de qualquer empresa familiar, pois o papel e as funções do marido e da esposa evoluíram nas últimas décadas, em virtude da igualdade dos sexos. Para Gonçalves (2002, p. 64), “psicólogos, psicanalistas e especialistas em relacionamento conjugal têm opiniões diferentes quanto à saúde e equilíbrio do sistema conjugal e conseqüentes implicações no universo empresarial”. Há casos em que casais, ao compartilhar em tempo integral, tanto o ambiente profissional como o pessoal, podem estar a caminho para a separação; enquanto que para outros, a convivência em tempo integral favorece o fortalecimento do casamento (GONÇALVES, 2002).

O aparecimento dos filhos na vida de um casal exerce fortes mudanças em variados aspectos, na vida de ambos. E uma das mudanças está relacionada com as empresas familiares. Conforme Adachi (2006, p. 164-165), “os descendentes, assim como o cônjuge, são considerados herdeiros necessários, e isso significa que a metade do patrimônio será, por força da lei, destinada a esses, no momento do falecimento de um dos pais”. Logo, o patrimônio relacionado com a empresa, a participação societária, costuma fazer parte da partilha. Gonçalves (2002) enfatiza que antes mesmo de iniciar um processo de sucessão ou indiferente a ele, os filhos normalmente já estão inseridos na empresa tendo funções junto aos pais. Para Adachi (2006), esse processo de inclusão inicia na infância, quando as brincadeiras de crianças costumam acontecer nas dependências da empresa. Ou ainda, na adolescência quando costumam colaborar em algumas situações relacionadas a ela. Além disso, os filhos costumam se envolver na gestão da empresa,

pois são, naturalmente, os principais candidatos a serem sucessores do fundador.

Quanto aos outros parentes, são membros não pertencentes da célula base da família como: irmãos do fundador, tios, sobrinhos, primos, que são incorporados em funções da empresa e podendo aparecer até mesmo no processo de sucessão. De acordo com Gonçalves (2002, p. 65), “algumas empresas familiares estabelecem normas que regulamentam ou proíbem a entrada de parentes no quadro de funcionários da empresa”. Com a inexistência de regulamentação sobre o ingresso de pessoas para trabalhar na organização, surge a possibilidade do ingresso de parentes. Neste contexto, Gonçalves (2002) destaca aspectos como crescimento da empresa e a necessidade de contratação; o tamanho da família e dificuldades de se encontrar uma ocupação no mercado de trabalho; e a cultura familiar.

Os parentes agregados, como genros e noras, costumam aparecer a partir da segunda geração por meio das relações dos filhos. A partir desse momento os acontecimentos transformam-se para uma empresa familiar, não somente pela mudança de mercado, mas pelo início de conflitos. Para Gonçalves (2002), os parentes agregados ocupam posição bem particular no contexto das interações da família e empresa, pois não existe vínculo sanguíneo, o que faz ser identificado como um membro diferente dos demais. Sentimentos e atitudes não profissionais, como despeito, cobiça e ressentimentos criam ambientes de tensão prejudiciais aos negócios.

Os empregados não familiares devem ter noção de que trabalhar numa empresa familiar é totalmente diferente de trabalhar em empresas estatais ou multinacionais, “especialmente se considerarmos que ser executivo não-familiar numa empresa familiar requer dos mesmos uma grande capacidade de adaptação e ‘leitura’ da

dinâmica da empresa familiar” (BERNHOEFT; GALLO, 2003, p. 22). Existem relações entre a família e a empresa, as quais devem ser administradas por esses empregados não-familiares com certa atenção para a forma de gestão que está sendo estruturada. Para Leach (1998, p. 78), o administrador “respeitado pode assim tornar-se conselheiro e mentor da geração seguinte e se o proprietário falecer antes de um de seus filhos estar pronto para sucedê-lo, ele pode ser solicitado a dirigir a companhia por um período temporário”.

Quanto às empresas multifamiliares, estas caracterizam-se, já na sua primeira geração, pela existência de dois ou mais fundadores sem qualquer vínculo familiar. Porém, a relação de confiança construída durante o tempo despendido na empresa pode resultar em vínculos mais fortes que os gerados pelo afeto familiar. Segundo Adachi (2006, p. 31), “os fundadores de uma empresa familiar multifamiliar possuem predicados que se complementam para o sucesso da empresa e não costumam se enxergar como sócios, apesar da freqüente presença de um líder entre eles”. Outra característica marcante encontra-se na distribuição de tarefas ou habilidades com maior facilidade baseada na cultura entre os integrantes da segunda geração, pois se trata de herdeiros de famílias distintas, com culturas e educação diferentes. Na seqüência apresenta-se o processo de sucessão nas empresas familiares.

## 2.2 O PROCESSO DE SUCESSÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES

A sucessão na empresa familiar costuma representar o momento caracterizado pela explosão de conflitos que podem tornar complexa toda a relação, principalmente pela carência de normas e regras entre seus membros. De acordo com Oliveira (1999), o processo de sucessão é de suma importância para a continuidade da

empresa e se não houver resultados positivos, a atividade da empresa familiar poderá estar comprometida.

Para Bernhoeft (1989), o processo de sucessão é um assunto relevante e delicado, não devendo ser tratado de forma administrativa, pois envolve laços afetivos e emocionais, relacionado com a própria estrutura familiar. Nessa perspectiva, Bidigarat (1990, p. 89) adverte que “a preparação prévia da empresa para receber o sucessor em toda a sua plenitude é a principal condição para sua continuidade e um bom trabalho”. Gersick *et al.* (1997, p. 97) relatam que existem dois conceitos que abrangem e complementam o processo de transferência entre gerações: a sucessão e a continuidade, sobre os quais descrevem: “sucessão reflete o aspecto seqüencial da transição, quando uma coisa precisa terminar e ser ‘sucedida’ por outra nova. Continuidade refere-se à parte do mundo presente que precisa ser preservada na nova era”.

Conforme Floriani (2002), a sucessão administrativa na empresa familiar é um processo que busca perpetuar o conjunto família e empresa, por meio de um plano sucessório, cuja composição abrange algumas variantes interdependentes resultantes de três itens fundamentais: a família: como célula social básica que aparece sob as formas mais diversas em todas as sociedades humanas alicerça diversos valores, ao quais são repassados de geração para geração e sofrem mudanças diversas até se extinguirem em função de circunstâncias que desagregam a família; a propriedade: com relação ao capital da família, esta associada aos sentimentos de auto estima, independência, status, prestígio que servem como disputa de poder e realização profissional entre os membros da família; e a administração da empresa: sob modelos de gestão e suas estruturas implicam em diferentes formas de profissionalismo que

chegam a proporcionar melhores ou piores espaços para se obter uma sucessão, os quais provocam processos de mudanças necessários a organização estruturada.

Ressalta-se que o planejamento relacionado ao processo sucessório praticamente inexistente nas empresas familiares, pois numa primeira fase, a qual compreende crescimento, expansão e conquista de posição no mercado, o fundador não costuma ter tempo para pensar num plano sucessório; num segundo momento, os aspectos de expansão, diversificação e problemas de gestão numa empresa média ou grande, de certo modo, desvia a atenção do fundador em benefício da formulação de um planejamento adequado para promover a sucessão administrativa (FLORIANI, 2002). Segundo Bernhoeft (1989), as empresas que possuem uma estrutura familiar frágil, com a presença constante de disputas de idéias e pensamentos, filhos desestruturados emocionalmente, têm dificuldade de lidar com o processo sucessório. De forma contrária, o referido autor cita as empresas que demonstram estrutura familiar mais sólida e elaborada, com diretrizes claras do papel da família e do papel da empresa, conseguem administrar as dificuldades no processo sucessório e superá-los (BERNHOEFT, 1989).

Por sua vez, ao tratar o problema da sucessão, Lodi (1987) aborda alguns motivos que levam as empresas familiares a falirem, dentre eles: despreparo da família para entender a empresa; a atitude de dilapidação do patrimônio por parte dos familiares; também, o fundador dedica-se na construção do império e não dispensa tempo para educar os filhos. Considera-se que tais pontos de conflitos variam na intensidade e dependem do tipo e porte da empresa, e principalmente da estrutura familiar. Na seqüência, discorre-se sobre o planejamento sucessório.

### 2.3 PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO

O planejamento sucessório precisa ser realizado antes que os conflitos surjam, caso já existam precisa-se administrá-los no sentido de facilitar o planejamento. Gersick *et al.* (1997) destacam vários fatores que podem dificultar o planejamento sucessório, a saber: (i) a dificuldade da parte do empresário em aceitar o momento adequado para a sucessão; (ii) a dificuldade dos proprietários em encontrar um sucessor no seio da família; (iii) a dificuldade do empresário em enfrentar os conflitos potenciais no seio da família para efetuar a sucessão; (iv) a falta de preparação dos proprietários para gerir a sucessão; e (v) a carga excessiva dos impostos sobre sucessões e doações. Neste sentido, o planejamento da sucessão pode ter na sua gênese várias razões, tais como mencionadas por Gersick *et al.* (1997), como: a idade do empresário; a impossibilidade de o empresário continuar na empresa, por motivos de saúde ou morte; e o estágio de desenvolvimento da empresa exigir uma estrutura diferente.

Floriani (2007), a título de recomendação, aponta dez etapas para direcionar com êxito o processo sucessório: 1. selecionar entre os familiares da geração seguinte, os potenciais candidatos à sucessão; 2. formar, adequadamente, esses potenciais candidatos; 3. compartilhar com eles sua formação; 4. selecionar o candidato com maior capacidade de ser líder das equipes diretivas atuais; 5. selecionar o candidato com maior capacidade, para liderar a família; 6. selecionar o candidato com melhor capacidade para compartilhar uma pré-sucessão; 7. observar os tempos de pré-sucessão; 8. controlar e administrar a solução dos possíveis conflitos que poderão se criar com os herdeiros não escolhidos; 9. orientar e acompanhar os primeiros tempos da sucessão; e 10. planejar o tempo adequado para a saída do sucedido e 'liberação' do sucessor em

seu trabalho de gestor. Dito isso, verifica-se que “o processo sucessório é um procedimento longo, complexo e demorado, que deve ser planejado de forma contínua e transparente, avaliando cuidadosamente as conseqüências para diversos envolvidos na empresa familiar” (ADACHI, 2006 p. 181).

Destaca-se a existência de dois tipos de processo de sucessão nas empresas familiares: a sucessão familiar e a profissional. Oliveira (1999) afirma que a sucessão familiar tem recebido maior ênfase nas empresas familiares, mas se deve considerar a sucessão profissional em significativa evolução. De outro modo, o autor menciona o fato da análise do processo profissional ser feita de forma real, pois em muitos casos os executivos auto enganam-se quando afirmam que seus herdeiros naturais são os melhores executivos para assumirem o quadro de comando (OLIVEIRA, 1999). Isso pode conduzir a empresa a uma turbulenta administração, e caso a incompetência do sucessor seja identificada, deve-se analisar a sucessão profissional.

Após a explanação sobre planejamento sucessório, torna-se importante fazer menção a profissionalização na empresa familiar. Floriani (2007) considera a separação da família e empresa como necessária, porém nada simples de ser feita, pois existe influência natural de um sobre outro. Neste sentido, Lodi (1993, p. 25), apresenta a profissionalização da empresa familiar a partir de três características básicas: a integração da família na gerência ou direção da empresa; a adoção de práticas administrativas mais racionais; e a adoção com sucesso de consultoria e assessoria externas, trazendo para dentro da empresa as experiências vividas por outras organizações mais avançadas.

Conforme Ehlers (2002 *apud* BORNHOLDT, 2005), a empresa profissionalizada é capaz de administrar com postura profissional, racional,

competente e com base em indicadores confiáveis, cujas áreas e gestores são cobrados e lutam pelo seu espaço. Logo, a empresa pode se profissionalizar, mesmo ao manter na direção membros da família.

### 3 O PAPEL DO CONTADOR NA EMPRESA FAMILIAR

---

A prática contábil embasada no princípio secular das partidas dobradas e na visão do guarda-livros como controlador das contas de uma empresa encontra-se noutra etapa, pois, o contador desempenha nova e importante função, semelhante as “responsabilidades de um controlador empresarial, de elevado *status* na hierarquia organizacional” (FLORIANI, 2007, p. 161). Em função disso, o contador deve apresentar informações que auxiliem as organizações no eficaz gerenciamento das suas atividades. Nessa perspectiva, o contador assume papel de destaque frente ao processo de solução de problemas, cujos relatórios devem apresentar dados válidos, números que meçam as quantidades pertinentes em meio ao processo de tomada de decisão.

O profissional contábil configura entre aqueles com condições de contribuir de forma significativa em meio ao processo de sucessão, pois a sua amplitude de visão administrativa, o acesso aos números de interesse empresarial, e a possibilidade de atuar como conselheiro dos membros envolvidos nesse processo, constituem aspectos que tornam esse profissional peça importante ao longo do processo de sucessão nas empresas familiares. Conforme Floriani (2007), a empresa familiar que se enquadra como micro ou pequena organização exige participação mais ativa e ampliada do profissional contábil, o qual deve assumir responsabilidade maior ao lado do gestor principal da organização. Porém, o

contador tanto na grande ou média empresa, como na micro ou pequena, enfrentará desafios diferentes em função de atuar em empresa de gestão familiar.

Para Franco (1983, p. 20), “a Contabilidade desempenha, em qualquer organismo econômico, o mesmo papel que a história, na vida da humanidade”. E assim, sem a contabilidade não seria possível conhecer o passado e o presente da entidade, fato que impossibilita possíveis previsões para a orientação administrativa da empresa. Quanto ao controle patrimonial e contábil da empresa, o mesmo em relação aos ativos e passivos da família, explicita-se o fato dos contadores cuidarem dos interesses organizacionais e particulares de seus membros familiares, manipulando informações para atender a ambos os interesses os quais, pelas próprias normas contábeis, não poderiam, em hipótese alguma, ser mescladas (FRANCO, 1983).

Deste modo, o processo de sucessão deve ser acompanhado por contador atuante como consultor ou conselheiro, pois em virtude de seu conhecimento amplo e profundo dos problemas da empresa, tende a uma visão sistêmica do negócio e pode esclarecer as dúvidas comuns que as partes terão. Para tanto, tal profissional contábil deve assumir postura ética e moral, baseando-se sempre nos princípios contábeis, tão necessários para o desempenho das suas funções, em detrimento do assédio dos membros da família.

#### 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo apresenta caráter exploratório-descritivo ao investigar os aspectos que envolvem a atuação do profissional contador em meio ao processo de sucessão de administradores em empresa familiar. O estudo com característica exploratória segundo Raupp e

Beuren (2006, p. 80), busca “conhecer com maior profundidade o assunto, de modo a torná-lo mais claro ou construir questões importantes para a condução da pesquisa”. Também, de forma complementar, este estudo é descritivo, pois de acordo com Marion, Dias e Traldi (2002, p. 62), a pesquisa descritiva “implica observação, registro e análise do objeto que está sendo estudado”. Deste modo, expõem-se os aspectos envolvidos no processo de sucessão familiar e explicita-se a importância da participação do profissional contador.

Quanto aos procedimentos, faz-se uso da pesquisa bibliográfica e das seguintes fontes de coleta de dados: a realização de entrevista semi-estruturada (natureza primária) com o gestor e os herdeiros da empresa objeto de estudo, no mês de outubro de 2008, e junto a documentos internos da empresa (natureza secundária), como o contrato social da organização. A pesquisa bibliográfica, segundo Vergara (1998), compreende estudo sistematizado desenvolvido com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. A esse respeito Ferrari (1974, p. 212) afirma que, “tem por finalidade conhecer as contribuições científicas que se efetuaram sobre determinado assunto”. Por sua vez, a entrevista semi-estruturada foi organizada em duas partes buscando: caracterizar a organização familiar de pequeno porte objeto de estudo; e conhecer o processo de sucessão familiar na empresa estudada.

O desenvolvimento deste estudo fundamenta-se em estudo de caso realizado junto à organização familiar, sediada na Rodovia SC-401 - Florianópolis/SC, com abordagem qualitativa dos dados. Para Gil (2002, p. 54), o estudo de caso “incide no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. Quanto à

abordagem qualitativa dos dados, Richardson (1999) menciona que o método qualitativo diferencia-se, de início, do quantitativo por não utilizar instrumentos estatísticos e por não ter o propósito de numerar ou medir o objeto estudado.

Diante do exposto, a presente pesquisa, com abordagem qualitativa, busca contribuir no aprendizado sobre o processo de sucessão na gestão de empresa familiar, em que se evidencia a atuação do profissional contador, para então apresentar proposição de planejamento para sucessão, tomando-se por base a empresa estudada.

## 5 RESULTADOS DA PESQUISA

Esta seção está dividida em quatro subseções. Na primeira, apresenta-se a caracterização da empresa familiar analisada. Na segunda, descreve-se, brevemente, o processo de sucessão na empresa estudada. Por fim, na terceira, apresenta-se o papel do contador na sucessão familiar da empresa estudada, e a proposição de planejamento de sucessão na gestão da empresa familiar objeto de estudo.

### 5.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA FAMILIAR ESTUDADA

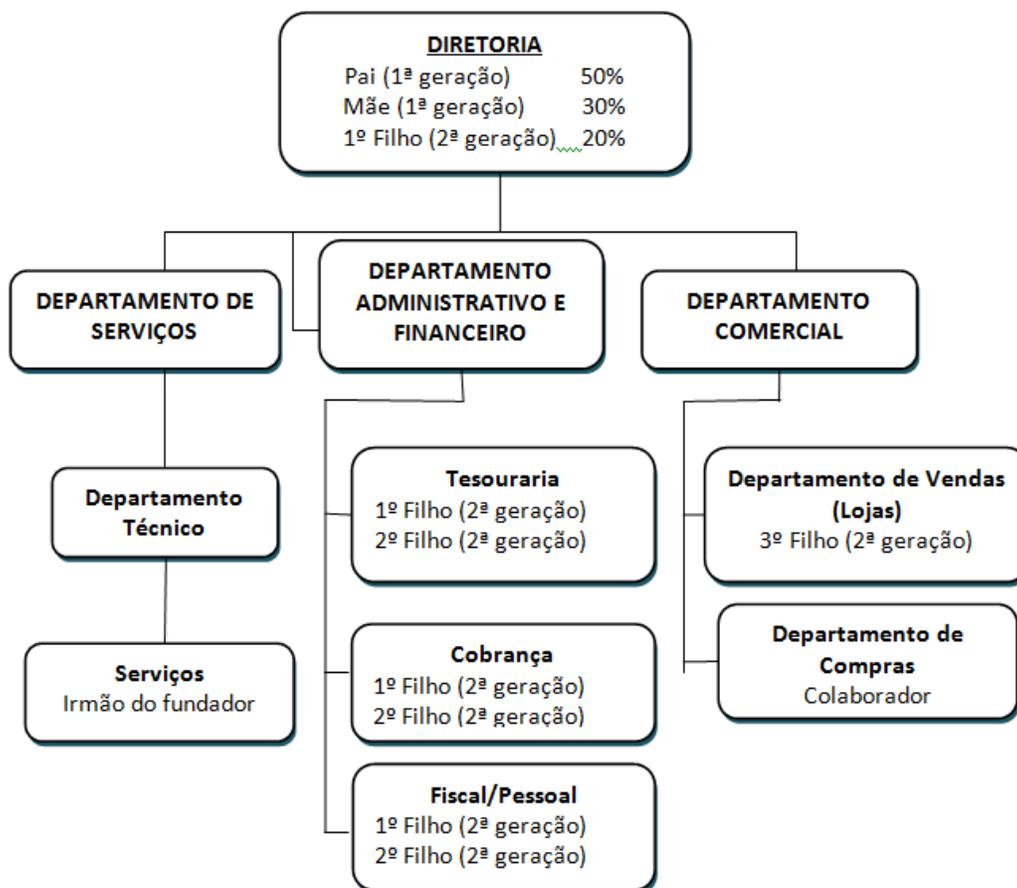
A empresa objeto de estudo caracteriza-se como uma organização familiar de pequeno porte, constituída societariamente como empresa de cotas por responsabilidade limitada. Seu primeiro contrato social foi registrado em 04 de agosto de 2001. O início das atividades empresariais ocorreu de forma simplificada, quase informal, em que o fundador, sua esposa, um irmão e um único funcionário trabalhavam na entidade. Nas fases iniciais o esforço do empreendedor foi decisivo, pois haviam limitações de acesso aos recursos materiais e forte dependência de capitais de terceiros. Fora relatado pelo fundador,

na entrevista semi-estruturada, que os recursos econômicos e financeiros da empresa e da família se misturavam em razão da falta de controle e da própria carência de capital, e também, o fato da empresa ter superado obstáculos basicamente por conta do empenho e da capacidade produtiva de seus membros.

A empresa expandiu, a partir da percepção do seu fundador, em meio a oportunidades de negócios surgidas no ramo imobiliário, localizado na região norte de Florianópolis. No período de elaboração deste estudo a atuação empresarial encontra-se direcionada para o atendimento do ramo de comércio varejista, na revenda de materiais de construção e elétricos e na prestação de serviços na área de terraplenagem. A empresa familiar estudada encontra-se com a unidade-sede instalada na Rodovia SC - 401, e atende a região norte da ilha de Santa Catarina em Florianópolis. Seu quadro de pessoal dispõe de 18 pessoas, incluídos o fundador, seu cônjuge e três filhos inseridos na administração da empresa.

A diretoria compõe-se por membros da família, (fundador, cônjuge e filha). O fundador detém autonomia para quaisquer decisões em todos os departamentos. Somente em sua ausência o cônjuge detém autonomia para decisões de cunho financeiro e comercial. Em caso de ausência de ambos, a filha-sócia assume as atribuições de comando. Na Figura 2, apresenta-se a estrutura organizacional da empresa e seus respectivos departamentos.

Na seqüência, na Figura 2, se expõe os setores da empresa familiar estudada.



**Figura 2** - Estrutura organizacional da empresa estudada

Fonte: Dados da pesquisa

O departamento comercial encontra-se dividido em dois setores: o departamento de compras, administrado por um único funcionário, sem vínculo familiar, que controla o fluxo de entradas e saídas de mercadorias (estoque), tem como responsabilidade a compra dos produtos comercializados e o estabelecimento do preço de venda, em conformidade com as decisões do proprietário; e o departamento de vendas, no qual se encontra a maior parte do faturamento da empresa. Ressalta-se o fato de um dos filhos trabalhar na condição de vendedor.

O departamento administrativo e financeiro destina-se a dar suporte aos demais setores. É coordenado por duas filhas sem vinculação

hierárquica entre si. Está dividido em três setores: a tesouraria, no qual se administra o fluxo de caixa, contas bancárias, a pagar da empresa; a cobrança, em que controla-se as contas a receber da empresa, gerencia-se a carteira de clientes e controla os recursos advindos das vendas a prazo efetuadas pelo departamento de vendas, e a inadimplência dos clientes; e o fiscal e pessoal, responsável pelo recolhimento dos impostos devidos, e de geração de documentos fiscais em geral, além de executar tarefas relacionadas aos funcionários (pagamentos, demissões e seleção).

O departamento de serviços encontra-se subordinado ao fundador, apesar de ser gerido por seu irmão. Esse departamento capta e presta

serviços de terraplenagem, executa orçamentos, controla e executa todos os serviços relacionados a essa área de prestação de serviços. Os demais colaboradores desempenham suas atividades nas áreas operacionais da empresa.

Constatou-se que a entidade estudada caracteriza-se como empresa familiar tradicional, com capital fechado, existe pouca transparência administrativa e total domínio exercido pela família, conforme demonstrado por meio da estrutura linear, pelo envolvimento dos filhos em diversos setores, na direção e gestão e estando a primeira geração de sócio-fundadores (o fundador e seu cônjuge) ativa e presente; fato que corrobora o mencionado pela literatura. Na seqüência, apresentam-se informações sobre o processo de sucessão familiar na empresa estudada, obtidas na entrevista semi-estruturada com o gestor e os herdeiros da organização.

## **5.2 PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR NA EMPRESA ESTUDADA**

De início, tomando-se por base o desejo do fundador de que seus filhos se comprometam com o negócio, com vistas a substituí-lo no futuro, constata-se a inexistência de documento que remeta a formalização da aplicação de conceito relacionado ao processo de sucessão familiar. Mas, nota-se que o fundador demonstrou cuidados com a continuidade da gestão familiar, pois se visualiza por intermédio da análise do contrato social a seguinte composição na participação societária: sócio fundador 50%, cônjuge 30% e 1º filho 20%.

A divisão societária existente representa a tentativa de encorajar aos demais descendentes a participarem do negócio e da necessidade de manter o nível de gestão e crescimento da empresa. Tal fato denota a preocupação do fundador referente a sucessão familiar, pois o proposto compreende a transmissão de capital e poder aos outros dois filhos no decorrer da

gestão e do crescimento, conforme atitudes e entrosamento de ambos.

Destacam-se as reuniões mensais feitas pelo fundador com a família e seus funcionários, cujo fundador deixa aberta a participação e opinião dos familiares e funcionários para qualquer mudança ou alteração que possa vir a ser feita na empresa. O fundador demonstra não concentrar em si todo o controle ou todas as informações e ou conhecimentos técnicos. Ele tenta descentralizar para que, na sua ausência, o negócio possa fluir e a empresa não seja colocada em risco. Tal constatação contraria a afirmação de Gonçalves (2002), que relata que o homem proprietário, via de regra, é ditatorial e dominador tanto na empresa como na família e apresenta dificuldades em delegar responsabilidades.

Revela-se, também, na concepção do fundador, o poder de decisão compartilhado com os filhos. Considera a opinião de cada um, e após apresentadas às ponderações o fundador divulga a decisão final. Na abordagem aos conflitos decorrentes dos trabalhos diários, segundo o fundador, faz-se uso do diálogo, pois os atritos costumam estar relacionados a ciúme e problemas familiares que, por vezes, são transferidos e discutidos dentro da empresa.

Diante da identificação das características da empresa estudada e do conhecimento sobre o seu processo de sucessão familiar, os autores deste artigo salientam a importante função do profissional contador e propõem o planejamento de sucessão na gestão da empresa familiar objeto de estudo.

## **5.3 O PAPEL DO CONTADOR NA SUCESSÃO FAMILIAR DA EMPRESA ESTUDADA**

O papel do contador, na atual fase de planejamento da sucessão familiar na empresa estudada, mostra-se importante, pois auxilia a

gestão da empresa por meio da produção de informações gerenciais, as quais são repassadas a todos, principalmente os herdeiros, com a finalidade de terem conhecimento mais amplo das particularidades do negócio e dos problemas a eles relacionados. A participação do contador no processo de sucessão administrativa é indispensável, sendo necessárias visitas periódicas à empresa com conversas informais, no intuito de fornecer subsídios para serem discutidos no convívio familiar, além de repassar acontecimentos advindos da empresa aos envolvidos, sem centralizar em uma única pessoa. A preferência do fundador-sócio na sucessão administrativa passa pela percepção de responsabilidade dos filhos no processo, e pela aceitação da interferência de um profissional contábil por meio de observações, recomendações e sugestões.

No que se refere ao estudo para o planejamento sucessório administrativo, este varia de acordo com as características de cada empresa, pois a metodologia de gerenciamento de conflitos familiares a ser utilizada deve ajustar-se as múltiplas variáveis de entraves enfrentados pela família e empresa ao longo do processo. No caso da empresa estudada, observa-se a preocupação de inserir os herdeiros como sócios na empresa. Deste modo, constata-se certa forma de sucessão natural, na qual estrutura-se uma hierarquia entre os filhos.

Depois de conhecer a empresa familiar pesquisada e sua estrutura organizacional, e mesmo não havendo o reconhecimento por parte do sócio fundador da necessidade de um profissional específico para mediar à sucessão administrativa, o proposto visa auxiliar a empresa para a profissionalização, mesmo que isto não represente a contratação de profissionais externos. Fato que corrobora a afirmação de Lodi (1993), acerca da profissionalização na empresa

familiar a partir das seguintes características: a integração da família na gerência ou direção da empresa; a adoção de práticas administrativas mais racionais; e a adoção de consultoria e assessoria externas, trazendo para dentro da empresa as experiências vividas por outras organizações.

A estrutura organizacional da empresa, mesmo que informal, apresenta divisões de tarefas definidas entre os herdeiros na administração, os quais trabalham em departamentos diferentes, mas por vezes organizam-se na resolução dos problemas de forma conjunta. Diante de situações conflitantes, se verificou que as dúvidas eram sempre as mesmas, as opiniões parecidas, e mesmo assim os problemas e conflitos poucas vezes chegavam a uma solução consensual. Fora afirmado que desentendimentos existiam diariamente e nada ou pouco era feito para evitá-los, dessa forma espera-se a resolução deles ao longo do tempo, mesmo diante da possibilidade dos problemas mal resolvidos acarretarem em atribuições maiores no futuro próximo.

Diante da formalização do processo de sucessão na gestão da empresa familiar estudada, propõe-se o planejamento com base no porte e na estrutura organizacional existente, com foco nos seguintes aspectos: formalizar as responsabilidades dos envolvidos no processo sucessório; investir na capacitação técnica e gerencial (treinamentos e cursos) para cada membro inserido no processo de sucessão familiar; compartilhar visões, objetivos, desentendimentos, para que sejam trabalhados e solucionados; compor sistema de informações seguro com vistas a auxiliar os membros da empresa para fins de controle; e assessorar-se por meio de instrumentação jurídica no intuito de solucionar conflitos que possam vir a acontecer algum dia.

Com vistas a contribuir no desenvolvimento econômico e financeiro da entidade, sugere-se: buscar meios para obter os melhores resultados possíveis de cada membro da família comprometido com a empresa, estimular os herdeiros a desenvolver competência profissional como forma de conquistarem o respeito dos parentes, funcionários, clientes e fornecedores; utilizar-se de reuniões periódicas formais entre os membros atuantes da família, devidamente registradas em ata, com foco de discussão nas questões principais da empresa, entre estas a problemática de sua transferência, com as resoluções transmitidas aos demais familiares; utilizar-se de sistema financeiro e gerencial no sentido de auxiliar o empresário herdeiro a compreender o funcionamento operacional do negócio da família; utilizar-se de código de conduta, que tenha embasamento jurídico, como forma de evitar transtornos futuros; exigir dos herdeiros que se casem com separação de bens, e assim evitar o ingresso de pessoas alheias ao negócio da família; e a formalização de testamento, com destinação de cotas da empresa para os herdeiros realmente interessados no negócio, aos demais, destina-se outros bens como forma de remunerar o direito a herança. Nesse sentido, destaca-se o papel do profissional contador na promoção do suporte informativo e analítico aos movimentos de expansão, planejamento e diversificação do negócio da família, com base na experiência e conhecimento das normas, métodos e princípios contábeis relacionados diretamente com a gestão do negócio.

Por fim, o processo de sucessão na gestão da empresa familiar estudada, com vistas ao planejamento da sucessão com base no porte e na estrutura organizacional existente, remete a necessária formalização da estrutura organizacional, por intermédio da conscientização das responsabilidades de cada membro na

organização. Destarte, devem-se definir as atribuições conforme suas potencialidades e capacidade de relacionar-se profissionalmente, no contexto em que os membros devam buscar harmonia e equilíbrio dos objetivos pessoais em relação aos organizacionais, e assim buscar minimizar possíveis conflitos de interesse, com reflexos na melhoria da qualidade na gestão do negócio da família.

## 6 CONCLUSÕES

---

Este estudo voltou-se a aplicação da atividade do profissional contador diante das necessidades específicas de empreendimentos que se encontram em fase de sucessão na gestão de empresa familiar. O objetivo proposto foi alcançado, na medida em que as repostas obtidas, por meio da entrevista semi-estruturada, permitiram constatar as percepções do fundador e herdeiros sobre as práticas de trabalho e gestão, com foco na sucessão. Tal conjunto informacional, combinado com o referencial teórico aplicado no desenvolvimento deste estudo, permitiu a composição da proposição de planejamento da sucessão dos administradores da empresa familiar pesquisada. Ressalta-se que os resultados encontrados, assim como o entendimento proposto, aplicam-se exclusivamente a realidade identificada na empresa estudada, principal limitação da pesquisa.

Contatou-se a complexidade do processo de sucessão na gestão de empresas familiares, no qual se observa a interferência de aspectos afetivos e emocionais misturados com questões comerciais, e outras relacionadas à continuidade do negócio da família. Neste contexto, o profissional contador atua como facilitador em todo o processo de sucessão. Ressalta-se o fato do presente estudo permitir a reflexão sobre o

planejamento do processo sucessório da gestão do empreendimento, pois o processo de sucessão constitui mudança que tende a provocar transformações no desenvolvimento das empresas. Os processos administrativos sucessórios podem acontecer em meio a dificuldades, logo se entende que o planejamento de sucessão na gestão do negócio deva ser elaborado e executado em uma fase sem maiores conflitos.

Por fim, o profissional contador deve promover o suporte informativo e analítico aos movimentos de expansão, planejamento e diversificação do negócio da família, com base na experiência e conhecimento das normas, métodos e princípios contábeis relacionados diretamente com a gestão do negócio. Comumente, o contador torna-se o planejador e provedor de informações necessárias ao processo decisório. Diante do exposto, ressalta-se a importância da participação do profissional contador no sentido de facilitar e orientar, em meio ao processo de sucessão, para fins de evitar entraves e disputas que possam ser prejudiciais ao empreendimento familiar.

## REFERÊNCIAS

- ADACHI, P. P. Família S.A.: gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006.
- BERNHOFER, R. Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo, Nobel, 1989.
- \_\_\_\_\_; GALLO, M. Governança na empresa familiar. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- BIDIGARAT, L. F. H. Erros comuns das empresas nacionais. 2. ed. Porto Alegre: Sagra, 1990.
- BORNHOLDT, W. Governança na empresa familiar: implementação e prática. Porto Alegre: Bookman - Artmed, 2005.
- FERRARI, A. T. Metodologia da ciência. 3. ed. Rio de Janeiro: Kennedy, 1974.
- FLORIANI, O. P. Os desafios da empresa familiar para o contador moderno. CRCSC & Você. Florianópolis, v. 1, n. 1, p. 41-62, mar. 2002.
- \_\_\_\_\_. Empresa familiar ou... inferno familiar? 2. ed. Curitiba: Juruá, 2007.
- FRANCO, H. Contabilidade geral. São Paulo: Atlas, 1983.
- GALLO, M. A. Empresa familiar: textos y casos. Barcelona: Práxis, 1995.
- GERSICK, K. E.; DAVIS, J.; HAMPTON, M.; LANSBERG, I. De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares. São Paulo: Negócio, 1997.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GONÇALVES, B. R. F. A transmissão do poder através do processo sucessório em pequenas e médias empresas familiares brasileiras: o caso da indústria de milho Anchieta Ltda. 2002. 154 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.
- LEACH, P. Guia da empresa familiar. Rio de Janeiro: Xenon Editora, 1998.
- LEONE, N. A sucessão em PME comercial na região de João Pessoa. Revista de Administração. São Paulo, v. 27, n. 3, p. 84-91, jul./set.1992.
- LODI, J. B. Sucessão e conflito na empresa familiar. São Paulo: Pioneira, 1987.
- \_\_\_\_\_. A empresa familiar. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.
- MACHADO, H. V. Tendências do comportamento gerencial da mulher empreendedora. In: ENANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu-PR. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 1999. CD-ROM.
- MARION, J. C.; DIAS, R.; TRALDI, M. C. Monografia para os cursos de administração, contabilidade e economia. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, D. P. R. Manual de consultoria empresarial. São Paulo: Atlas, 1999.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. BEUREN, I. M. (Org.). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2006. p. 76-97.

RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, J. V. A. A relação trabalho e família de mulheres empreendedoras. Perspectiva Contemporânea. Campo Mourão, v.1, n.1, jan./jul. 2006.

SILVEIRO, A. Empresas familiares: raízes e soluções dos conflitos. Porto Alegre: AGE, 2007.

TAKAHASHI, A. R. W.; GRAEFF, J. F. Empreendedorismo, gestão feminina e planejamento estratégico em MPes: uma análise preliminar do perfil no setor educacional de Curitiba – PR. In: SEMEAD, 7., 2004, São Paulo. Anais... São Paulo: FEA/USP, 2004. CD-ROM.

VERGARA, S. C. Projetos e relatório de pesquisa em administração. 2. ed. São Paulo, 1998.

VIDIGAL, A. C. Viva a empresa familiar! Rio de Janeiro: Rocco, 1996.