

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

SCHAIANE SILVA

EMPRESA FAMILIAR: MODELO DE GESTÃO EMPRESARIAL.

**FLORIANÓPOLIS
2015**

SCHAIANE SILVA

EMPRESA FAMILIAR: MODELO DE GESTÃO EMPRESARIAL.

Monografia apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina como um dos pré-requisitos para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Murilo Petri.

FLORIANÓPOLIS

2015

SCHAIANE SILVA

**EMPRESA FAMILIAR: MODELO DE GESTÃO EMPRESARIAL E O
PROCESSO SUCESSORIO.**

Esta monografia foi apresentada como trabalho de conclusão de curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, obtendo nota média de _____, atribuída pela banca constituída pelos professores abaixo mencionados.

Prof.º Dr. Marcelo H. Dutra
Coordenador de Monografia do CCN

Professores que compuseram a banca:

Prof.º Dr. Sérgio Murilo Petri
Presidente (Orientador)

Profa. Dra. Maria Denize Henrique Casagrande
Membro

Prof. Dr. Orion Augusto Platt Neto
Membro

Florianópolis, 15 de dezembro 2015.

Ao meu esposo Adilson Melo, pela
dedicação, atenção e carinho.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus todo poderoso pelo dom da sabedoria e da inteligência que nos concede, possibilitando obtermos conhecimentos. À minha família agradeço pela compreensão, carinho e pelo apoio incondicional nesta longa caminhada.

Agradeço primeiramente a UAB – Universidade Aberta do Brasil pela oportunidade e UFSC e em especial o Centro Sócio Econômico Departamento de Ciências Contábeis que sempre nos disponibilizou ótimos professores e nos auxiliou para a conquista da graduação, exclusivamente agradeço ao excelente orientador Sergio Murilo Petri que compartilhou seus conhecimentos contribuindo na realização deste trabalho.

Aos amigos e colegas agradeço pelas palavras que indiretamente ou diretamente transmitiram apoio e força para a finalização do curso de ciências contábeis.

“O lucro dos nossos estudos é nos
tornamos melhor e mais sábios”

Michel de Montaique

RESUMO

SILVA, Schaiane. **Empresa familiar:** modelo de gestão empresarial e o processo sucessório. 2015. 44p. Monografia do Curso de Ciências Contábeis. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2015.

Este estudo tem como propósito identificar o planejamento para gestão e para o processo sucessório da empresa Restaurante A.S. Para isso, foi realizada uma pesquisa qualitativa, com o gerente da empresa em questão no qual se pode obter informações necessárias para a realização do estudo. A pesquisa realizada foi de natureza descritiva e qualitativa procurando observar e interpretar a gestão e o possível processo sucessório dentro da empresa. Por meio dos resultados, objetivou-se definir as características de uma empresa familiar, conhecer a empresa, implantação e perfil administrativo, identificar as vantagens e desvantagens do empreendimento instalado bem como proporcionar embasamento para sustentar o processo sucessório da organização. A empresa não possui planejamento de gestão e também não há planejamento para o processo sucessório. Se o momento exigisse uma troca de gestão inesperada, a empresa não estaria estruturada com dados que pudessem auxiliar a nova administração. Sugeriu-se que a empresa busque suporte, junto aos órgãos governamentais, ou empresas do ramo de informatização, programas e *softwares* específicos, para instalar um planejamento geral, desde a procura do produto, melhor preço e para qualidade de atendimento ao cliente.

Palavras Chave: Processo. Planejamento. Gestão. Empresa familiar.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -Modelo de três círculos da empresa familiar.....	19
Quadro 01: trabalhos similares ou correlatos	25

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 - Vendas anualmente de unidades em 5 anos	26
Gráfico 02 - Custos, despesas, tributos e lucro da empresa em 5 anos	27

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
1.1	TEMA E PROBLEMA	8
1.2	OBJETIVOS	8
1.2.1	Objetivo Geral	9
1.2.2	Objetivos Específicos	9
1.3	JUSTIFICATIVA	9
1.4	METODOLOGIA	10
1.4.1	Enquadramento da pesquisa	10
1.4.2	Instrumentos Utilizados	10
1.4.3	Procedimentos Metodológicos	11
1.5	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	12
1.6	ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA	12
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1	EMPRESA FAMILIAR	14
2.1.1	Conceitos da empresa familiar	15
2.1.2	Os tipos de empresas familiares	15
2.1.3	Processo sucessório	17
2.1.4	Vantagens empresa familiar	18
2.1.5	Desvantagens empresa familiar	18
2.2	PLANEJAMENTO EMPRESARIAL	19
2.3	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	20
2.4	PESQUISAS SIMILARES OU CORRELATAS.....	21
3	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	23
3.1	APRESENTAÇÃO DOS DADOS	23

3.2	ANÁLISES DOS RESULTADOS.....	26
4	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	27
4.1	QUANTO AO PROBLEMA DE PESQUISA.....	28
4.2	QUANTO AOS OBJETIVOS DE PESQUISA	28
4.3	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	29
4.4	RECOMENDAÇÕES PRA FUTURAS PESQUISAS.....	30
	REFERÊNCIAS.....	31
	APÊNDICE A – ENTREVISTA.....	34

1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares representam uma grande parte de todas as organizações atuantes no Brasil e no mundo. Segundo Oliveira (1999) mais de 80% das empresas se enquadram nesse segmento. Num contexto global elas empregam 2/3 da população. Estima-se que entre 65% e 80% das empresas a nível mundial são familiares, desde microempresas à mundialmente conhecidas (GERSICK *et al.*, 1998).

Muitos empresários no desenvolvimento de seus negócios orientam-se apenas pelo fator econômico, ignorando outros aspectos relevantes à sobrevivência das empresas familiares, como por exemplo, a profissionalização da gestão. Nesse segmento, destacam-se o conhecimento do negócio e a dedicação a história da família e da empresa como fatores de relevância para a conquista do sucesso.

Houve um período em que a facilidade do acesso para a criação de empresas familiares era suficiente apenas que surgissem pequenas oportunidades de mercado ou, meramente, a criação de um breve negócio com pouco ou nada de planejamento. Junto as inovações globais o mercado empresarial modificou-se, exigindo das empresas um padrão para instalações em diversos segmentos, além dos fatores internos as empresas devem preocupar-se com fatores externos como vendas, concorrência, visão etc. que refletem na conquista do sucesso.

Neste contexto as empresas familiares vão passar, estão passando ou irão passar por uma sucessão na gestão de seus negócios e inúmeras microempresas não contam com um planejamento estratégico para o processo sucessório, visto que esse fator reflete na desestruturação da empresa no momento em que ocorre a troca de gestão, sendo assim é importante analisar as estratégias que os gestores adotam para evitar o término do seu empreendimento.

1.1 TEMA E PROBLEMA

O número de empresas que tem como base a administração familiar é significativo no universo empresarial brasileiro. Devido às estratégias estabelecidas pelo fundador da organização, a maioria delas adapta-se bem as inovações no mercado, porém, outras não se desenvolvem bem devido as diferenças e conflitos entre seus sócios, esse fator tende a se agravar após a renovação de gestão dentro da organização.

Segundo Arana (2005), dentre as empresas que vão ao fracasso, certos casos são ocasionados pela falta de conhecimento por parte de seus empreendedores de como se deve preparar e profissionalizar os herdeiros para a sucessão.

Na empresa familiar a gestão é centralizada, ou seja, em um processo sucessório sempre é mantido um mesmo patamar de administração. As empresas tem um papel significativo no desenvolvimento econômico e social, sendo assim as empresas familiares precisam ter uma boa estrutura física e contar com colaboradores comprometidos com o sucesso da organização.

Neste contexto das empresas familiares, a principal preocupação é o planejamento para a troca de gestão, no caso de vacância do gerente. Quais serão os parâmetros que sustentarão a referida escolha que não afetariam nos negócios da empresa? Levando-se em consideração o perfil da organização, como se daria processo de sucessão em uma empresa familiar? Dado esses questionamentos o problema de pesquisa é qual seria o planejamento empresarial a ser aplicado na empresa para obter sucesso?

1.2 OBJETIVOS

São apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos necessários para a elaboração do trabalho.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar procedimentos para realização da sucessão Familiar da empresa Restaurante A.S. situada em Jacuizinho–RS, buscando aperfeiçoar um possível processo sucessório na organização.

1.2.2 Objetivos Específicos

A fim de alcançar o objetivo geral, são propostos os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar as vantagens e desvantagens, do empreendimento instalado;
- b) Propor procedimentos para realização do Processo sucessório, da organização;
- c) Levantar a situação da empresa em análise.

1.3 JUSTIFICATIVA

Para garantir sobrevivência com eficiência, as empresas familiares precisam ser administradas da maneira mais profissional possível, isto inclui o processo de sucessão. Talvez esta seja a questão que mais aflija as empresas familiares. A sucessão envolve, além dos aspectos administrativos, aspectos afetivos e emocionais, relacionados com a estrutura familiar, isto tende a refletir na escolha.

O presente trabalho sugere a aplicação da profissionalização na empresa familiar, observando-se os fatores administrativos e contábeis, para que se tenha sucesso em todas as fases da organização.

1.4 METODOLOGIA

O presente trabalho de pesquisa, aborda métodos empregados na efetivação de pesquisas científicas, de forma a encaminhar a análise e verificar como procede o planejamento da empresa Restaurante A.S., conforme exposto no problema de pesquisa, nos objetivos e na justificativa, utilizando-se de uma aplicação de questionário.

De acordo com Strauss e Corbin (1998), o método de pesquisa é um conjunto de procedimentos e técnicas utilizados para se coletar e analisar os dados, confrontando com referencial específico. Esta forma de trabalho proporciona as condições para que se alcancem os objetivos propostos. A investigação disponibiliza as ferramentas para responder as dúvidas, às questões e aos problemas existentes de cunho investigativo.

1.4.1 Enquadramento da pesquisa

De acordo com Prestes (2008, p. 24), “a palavra pesquisa designa o conjunto de atividades que têm como finalidade descobrir novos conhecimentos, independente da área ou do nível”. Assim esta pesquisa obterá sua aplicação por meio de um questionário qualitativo, a fim de obter as respostas necessárias para a pesquisa elaborada.

1.4.2 Instrumentos Utilizados

A pesquisa realizada é de natureza descritiva e qualitativa procurando observar e interpretar a gestão e o possível processo sucessório dentro da organização. De acordo com Prestes (2008, p. 26) “a pesquisa descritiva, observa, registra, analisa, classifica e interpreta os fatos, sem que o pesquisado lhe faça qualquer interferência”.

Em relação à abordagem qualitativa, “Richardson (1983, p. 38) afirma que o método qualitativo diferencia-se, em início, do quantitativo por não utilizar instrumentos estatísticos e por não ter o propósito de numerar ou medir o objeto estudado”. Em outra questão justificada pelo mesmo autor, as investigações que se voltam para uma análise qualitativa tem como objetivo descrever situações complexas de determinado problema estritamente particulares.

De acordo com Strauss e Corbin (1998), o método de pesquisa é um conjunto de procedimentos e técnicas utilizados para se coletar e analisar os dados, confrontando com referencial específico. Esta forma de trabalho proporciona as condições para que se alcancem os objetivos propostos. A investigação disponibiliza as ferramentas para responder as dúvidas, às questões e aos problemas existentes de cunho investigativo.

Quanto à bibliografia, esta foi escolhida de acordo com a relevância para a pesquisa do tema proposto e a confrontação de dados. A análise documental, foi realizada nos relatórios da empresa Restaurante A.S, compras e montante de vendas.

1.4.3 Procedimentos Metodológicos

Segundo Rea e Parker (2002) perguntas introdutórias devem estar relacionadas ao assunto indicado na introdução ou preâmbulo. Devem estimular o interesse em preencher o instrumento e ser de fácil resposta.

Para a realização de uma pesquisa mais ampla aplicou-se questionário com 16 questões referentes a empresa familiar e sua gestão ao gerente da organização estudada. O mesmo é semiestruturado, em material impresso, com apresentação do pesquisador graduando, com a devida identificação e encaminhado documento de autorização de veiculação dos dados ou mesmo de possíveis imagens. Assim sendo o presente trabalho apresenta o questionário como auxílio no desenvolvimento e embasamento da pesquisa científica.

A utilização do questionário, de caráter exploratório, visa uma compreensão melhor, sobre os processos, realizados pela empresa em questão, e ainda verificar as possíveis vantagens e desvantagens que a empresa oferece, bem como identificar quais os pontos fortes e fracos, que podem levar a reorganização ou manutenção da política de atuação, modificando o planejamento estratégico, em todos os níveis da empresa, caso seja identificado a necessidade de inovar e modificar conceitos.

Assim, o trabalho visa levantar os dados, tabulá-los, confrontando com o embasamento teórico e apresentar os resultados, no propósito de auxiliar na melhoria dos processos e de atuação da empresa e colaboradores.

1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa delimita-se na análise de uma possível sucessão no Restaurante A.S, situado em Jacuizinho, Rio Grande do Sul, Av. João Fernandes, SN, bairro Centro. A empresa se encontra ativa no mercado desde 2010, é a única empresa familiar instalada no município. Seus colaboradores têm interesses comuns e realizam sacrifícios pessoais, uma das grandes características da empresa familiar.

No Restaurante A.S são estudadas as principais vantagens e desvantagens das empresas familiares, assim como o seu histórico e perfil administrativo possibilitando análise de gestões. Neste contexto, a presente pesquisa é de embasamento nos processos sucessórios da empresa A.S., havendo eles ou não, por meio de análises é alcançado o objetivo de auxiliar na gestão empresarial refletindo numa boa sucessão futuramente.

1.6 ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA

Com o objetivo de organizar o trabalho e assim ter um melhor entendimento do estudo, esta pesquisa apresenta-se distribuída em quatro capítulos.

No primeiro capítulo foi abordada a introdução, tema e problema objetivo geral e objetivos específicos, justificativa, metodologia, enquadramento da pesquisa, instrumentos utilizados e procedimentos metodológicos.

No segundo capítulo foi abordada a fundamentação teórica, empresa familiar, os tipos de empresas familiares, processos sucessórios, vantagens e desvantagens da empresa familiar, planejamento empresarial, planejamento estratégico e pesquisas similares ou correlatas.

O terceiro capítulo aborda apresentação e discussão dos resultados, apresentação dos dados, análise dos resultados.

Por fim o quarto capítulo que encontra-se com a conclusão e recomendações, quanto aos problemas e objetivo geral, limitações, recomendações para futuras pesquisas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica é o referencial que constitui a estrutura do estudo, neste capítulo são abordadas as variáveis que sustentaram o trabalho, estabelecendo os conceitos que abrangem o tema, sendo resultado de uma pesquisa bibliográfica para obter os subsídios e o conhecimento relacionado. Portanto, neste estudo são apresentados os temas: empresa familiar e seus conceitos, tipos de empresas familiares bem como seus planejamentos.

2.1 EMPRESA FAMILIAR

Para Ricca Neto (1998, p. 9), uma característica básica que distingue as empresas familiares das demais organizações empresariais, são seus laços familiares, que em conjunto com outros elementos determinam o processo de sucessão. Segundo Garcia (2001) a empresa pode ser considerada familiar quando for controlada por uma ou mais famílias. As famílias tendo ou não representantes na gestão, exercem influência sobre a missão e os objetivos da organização a partir de seus próprios interesses.

A empresa familiar pode ser definida como: I – Aquela que nasceu de uma só pessoa, um self mademan (empreendedor). Ele a fundou, a desenvolveu, e, com o tempo, a compôs com membros de família a fim de que na sua ausência, a família assumisse o comando. II – a que tem o controle acionário nas mãos de uma família, a qual, em função desse poder, mantém um controle da gestão ou de sua direção estratégica (WERNER, 2004, p. 20).

Neste contexto os autores consultados defendem a tese de que uma empresa caracteriza-se como familiar por ter em sua gestão a família proprietária, não tendo restrições ao fato de já ter ocorrido ou não os processos sucessórios.

2.1.1 Conceitos da empresa familiar

Alguns autores consideram que a organização é considerada familiar somente quando sua propriedade e gestão são transmitidas de uma geração para a outra.

Para Lodi (1993, p. 6) a empresa familiar é analisada como aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador.

Gersick (1997) aponta como principal característica das empresas familiares fato de estarem ligadas a uma família.

Bem como Garcia (2001) considera uma empresa como familiar quando for controlada por uma ou mais famílias. Seu conceito em base na premissa de que as famílias exercem influencia sobre a missão e os objetivos da organização a partir de seus próprios interesses.

Nesse contexto dos autores consultados percebe-se que a maioria caracteriza a empresa familiar por ter em sua gestão a família proprietária, não apontando restrições ao fato de já ter ocorrido uma sucessão.

Neste estudo adotou-se como premissa que a empresa pode ser considerada familiar desde a primeira geração. Para permitir essa resolução de que as empresas concretizem-se familiares, elas devem deter o controle do negócio e participarem da gestão. Assim sendo passará pelo processo de sucessão do comando, o que reflete no enquadramento da definição da maioria dos autores, contudo exceto se a empresa foi vendida a terceiros ou extinta antes que ocorra a troca de gestão.

2.1.2 Os tipos de empresas familiares

Segundo os autores consultados, as empresas familiares classificam-se de variadas formas como, por exemplo:

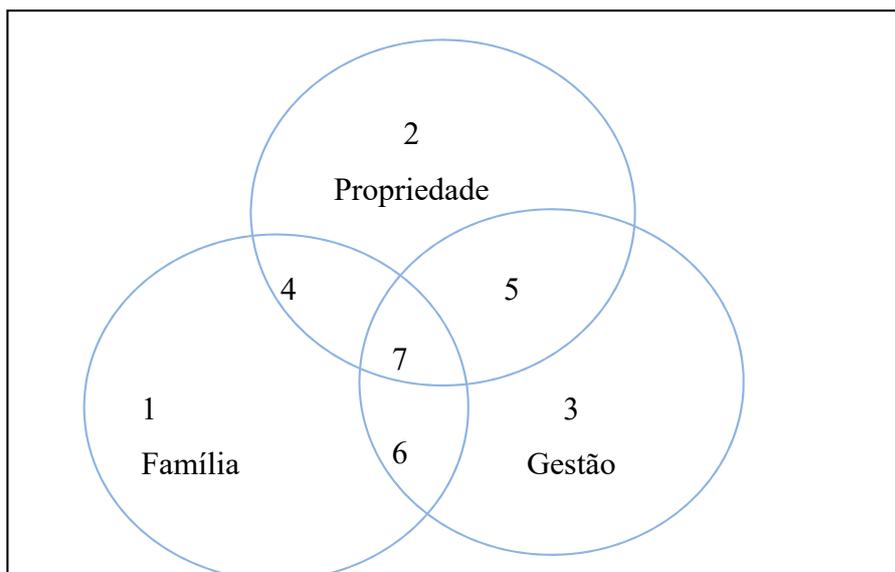


Figura 1: Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar

Fonte: Gersick et al. (1997 p.6)

Outro modelo é o de Lethbridge (1997, p.6) que cita três tipos de empresas familiares:

- a) A empresa familiar tradicional: a companhia é fechada, pouca transparência administrativa e financeira e o domínio completo sobre os negócios exercidos pela família;
- b) A empresa familiar híbrida: a companhia é aberta, mas a família ainda detém o controle, havendo, contudo, maior transparência e participação na gestão de profissionais não pertencentes à família;
- c) A empresa com influencia familiar: a maioria das ações está em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da gestão cotidiana, mantém uma influencia estratégica mediante participação acionaria significativa.

Entretanto, Gersick et al. (1997, p. 14), comenta que depois da primeira geração não há apenas uma alteração nos proprietários, mas também na forma de propriedade, que passa a ser mais diluída, apresentando outra forma de classificação:

A empresa familiar de um proprietário controlador: a propriedade é controlada por um dono ou por um casal

A empresa familiar de sociedade entre irmãos: o controle acionário pertence a um ou mais irmãos, ocorrendo na segunda geração familiar;

A empresa familiar de consorcio entre primos: controle da empresa exercido por primos de diferentes ramos da família, normalmente atingido na terceira geração.

O mesmo autor também cita uma forma híbrida de propriedade, como por exemplo, uma sociedade de irmão juntamente com outra minoritária de primos. Essa classificação pode, contudo, ser contestada em relação a alguns aspectos, pois é possível a verificação de negócios familiares gerenciados, concomitantes por uma geração.

Com as classificações citadas, agrupadas em três estágios e em formas híbridas de gestão, múltiplas maneiras de organizar o controle acabam sendo rejeitados. Podem ocorrer episódios em que o fundador participa da gestão com os filhos ou genros sócios, podendo visualizar que a gestão organiza-se de modo mais diversificado, do que um fundador depois seus filhos e na geração seguida os seus netos assumam a gestão de negócios.

2.1.3 Processo sucessório

Para Donnellet (1964), entretanto, a organização familiar é a que esta identificada com os valores de uma família há, pelo menos, duas gerações, resultando na influencia recíproca, tanto na política geral da empresa, como nos interesses e objetivos da família. Assim, segundo o autor a empresa familiar só adquire título depois de uma sucessão.

Segundo Gelinier e Gaultier (1975) a peculiaridade da empresa familiar é a interação da vida da empresa com a vida da família, em que a empresa depende da família e a família depende da empresa. Os eventos da família e eventos sociais da empresa podem ser observados, sobretudo, quando a família detem a maioria do capital e exerce poder de direção.

Cattani (1992) afirma que a empresa familiar assenta- sobre os subsistemas família e negocio, onde embora cada um tenha suas próprias normas, regras e estruturas, qualquer mudança introduzida num dos subsistemas, fatalmente provoca mudanças nos demais. Por isso a importância de encontrar estratégias que satisfaçam mutuamente sendo o ponto crucial para o sucesso da empresa familiar.

2.1.4. Vantagens empresa familiar

Na empresa familiar ocorrem constantemente problemas peculiares, contudo quando conflitos são controlados no interior da empresa e os colaboradores são capazes de equacionar seus interesses com a da organização possibilita-se a convivência em harmonia. Esta seção tem como propósito citar as principais vantagens da empresa familiar. Segundo Oliveira (1999, p. 17) são elas:

- Disponibilidade de recursos administrativo e financeiros obtidos graças ao sacrifício familiar;
- Relacionamento favorável da empresa com a comunidade empresarial e com a sociedade;
- Estrutura interna com pontos importantes como lealdade e dedicação;
- Proprietários e administradores num só grupo, realmente buscando êxito empresarial para a organização;
- Sensibilização às responsabilidades de manter o prestígio da família;
- Coerência e continuidade das diretrizes administrativas e dos objetivos da firma.

Quando a organização mantém seus interesses controlados dentro da empresa e a família é capaz de adequar-se à eles e no mesmo tempo, consegue-se obter uma rara e preciosa harmonia entre as diversas vantagens citadas acima. É de extrema importância que a organização mantenha-se sem conflitos internos para que possa usufruir das vantagens que a empresa familiar oferece.

2.1.5 Desvantagens empresa familiar

Assim como as empresas familiares possuem vantagens dentro da organização também são comuns os fatores negativos. Segundo Oliveira (1999, p. 19) dentre eles:

- A concorrência entre os familiares pode levar ao stress e à perda de foco, deixando a empresa em segundo plano e prejudicando os negócios;
- A existência de nepotismo, em que todos querem viver do dinheiro da organização, sendo que nem todos tem talento ou mesmo interesse em trabalhar nela;

A dificuldade em demitir integrantes devido ao laço familiar;

A falta de separação entre o que deve ser vivenciado na empresa e o que deve ser vivenciado em família;

A utilização da estrutura da empresa para fins particulares: ligações, impressões, salas, funcionários;

A impunidade perante o descumprimento de regras, o que gera sentimento negativo, especialmente em funcionários que veem o próprio superior sem a preocupação com a empresa.

As desvantagens da empresa familiar se fazem presentes na gestão, o gerente tem dificuldades em supri-las muitas vezes devido aos laços familiares, quando a empresa está bem administrada são menores as chances das desvantagens surgirem bem como a facilidade de conseguir reverter situações desvantajosas para a empresa.

2.2 PLANEJAMENTO EMPRESARIAL

O contexto empresarial é muito competitivo, as organizações necessitam ser cada vez mais produtivas e eficazes, no ramo empresarial as empresas oferecem grandes passos para aumentar a qualidade de produtos e serviços, na era moderna em que vive são muitos os desafios bem como a disponibilidade de oportunidades.

O planejamento é um fator fundamental à ser realizado, independentemente do segmento da organização que esteja sendo gerenciada. Os gerentes enfrentam o desafio de realizar um planejamento compacto tanto em organizações pequenas e simples como em organizações com fins lucrativos.

Planejar significa que os gestores tomam decisões baseadas em algum plano ou método, seguindo uma determinada lógica, bem como planejar antecipadamente seus objetivos e ações, visando vantagens para a organização. Segundo Certo (2003) é importante optar por um programa de planejamento bem desenvolvido para a organização, pois, primeiramente, ajuda os gerentes a se orientarem para o futuro, de uma forma que são

obrigados a olhar para além dos problemas diários e normais, para projetar possíveis situações a serem confrontadas.

O planeamento é um processo gerencial que segundo Oliveira (2006) se tornou o foco da atenção da alta administração das empresas, enfoca as medidas positivas que uma empresa poderá tomar para enfrentar as ameaças e aproveitar as oportunidades. O mesmo autor diz que o planeamento estratégico é o processo administrativo que mais proporciona sustentação metodológica para se estabelecer uma melhor decisão a ser tomada pela empresa, bem como uma forma inovadora e diferenciada, sem deixar de considerar o ambiente externo e interno da organização.

Kotler (1985, p. 493) enfatiza que “planejar é decidir no presente o que fazer no futuro. O planeamento compreende tanto a determinação de um futuro almejado quanto às etapas necessárias para realizá-lo.” Assim, pode-se entender que planejar consiste em alinhar e direcionar os esforços, bem como, agrupar os recursos para determinar os objetivos e as oportunidades a serem conquistados pela empresa.

Semelhantemente Bateman e Snell (1998, p. 121) propõem que “planeamento é o processo consciente e sistemático de tomar decisões sobre objetivos e atividades que uma pessoa, um grupo, uma unidade de trabalho ou uma organização buscarão no futuro”.

Kotler (1985) afirma que nem toda empresa tem estruturado e formalizado o planeamento, que consiste em diferencial competitivo que agrega valor e pode ser considerada, a chave da sobrevivência da empresa, pois o mercado contemporâneo apresenta alta competitividade e muita volatilidade na sua estrutura social..

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A ferramenta de planeamento estratégico vem sendo um grande centro de estudos e pesquisas, que tem como objetivo detalhar com uma maior percepção por parte dos gestores, algumas particularidades que poderiam

especificar possibilidades de obter algum tipo de vantagem para um determinado negócio.

Segundo Barbosa e Brondani (2005) existem inúmeros modelos de planejamento estratégico aptos a serem aplicados nas organizações. A escolha de qual deve ser o modelo deverá levar em consideração o tipo de organização a ser submetida ao plano, bem como o ambiente do campo de ação da mesma.

Segundo Kotler (1998) o planejamento estratégico deve ser entendido como um processo gerencial no qual objetiva-se desenvolver e manter ajustes, direcionar esforços e alinhar objetivos. Isso também pode ser confirmado por meio do conceito definido por Bateman e Snell (1998, p. 124) “os planos estratégicos têm uma orientação externa forte e envolvem as partes principais da organização”.

2.4 PESQUISAS SIMILARES OU CORRELATAS

Nesta seção é exposto um quadro de maneira explicativa de trabalhos já realizados que são similares ao presente estudo, extraindo-se os autores, objetivos, resultados e instrumentos de pesquisas. A pesquisa é de relevante importância para um confronto de dados e comparações.

Autor (ano)	Objetivo	Resultado	Instrumentos de pesquisas
Ilse Maria Beuren Ieda M. Oro e Nelson Hein. Ano 2007	Avaliar a eficiência, relacionando por meio da técnica Análise Envoltória de Dados a estrutura de capital e de lucro operacional das empresas familiares que integram a lista das maiores do Brasil	Predominação da configuração de sociedades anônimas de capital fechado, em relação a lucratividade são maiores nas empresas anônimas de capital aberto.	A pesquisa é descritiva, com abordagem quantitativa.
Ilse Maria Beuren Marines L. Boff e Nelson Hein Ano 2008	Verificar se as empresas familiares de capital aberto evidenciaram nos Relatórios de Administração, no período de 1997 a 2006	Os resultados indicam que todas as empresas pesquisadas alteraram a evidenciação das informações focalizadas no período analisado. Constatou-se que poucas empresas fizeram alterações no sentido de melhorar suas	A pesquisa é descritiva, realizada por meio de análise documental e estudo longitudinal, com abordagem qualitativa e quantitativa utilizando-se de

		informações relativas aos recursos humanos.	análise hierárquica.
Weldon Paulo de Sousa e Silva e Júlio Orestes da Silva. Ano 2010	Verificar o papel do planejamento, do orçamento e das informações contábeis no processo gerencial de uma pequena empresa familiar.	Os resultados indicaram que é realizado planejamento para decisões de curto prazo, como por exemplo, para compra de um equipamento, ou seja, planejamento de investimentos sem planejamento estratégico.	Utilizaram-se métodos de estudo de caso, descritivo e com uso de entrevistas como estratégias de coleta de dados.

Quadro 01: trabalhos similares ou correlatos

Fonte: elaborada do autor

O trabalho realizado pelos autores Weldon e Júlio Silva, realizado no ano de 2010 continham objetivos para a verificação do planejamento do orçamento e das informações contábeis no processo gerencial de uma pequena empresa familiar. O trabalho realizado torna-se similar ao presente trabalho pela análise de planejamentos estratégicos bem como o estudo sendo realizado em uma empresa familiar.

Esses pontos são consideráveis importantes para os trabalhos transfigurarem-se semelhantes, pois os estudos e análises do presente trabalho norteiam além da tese de processos sucessórios, fazendo-se os referentes assuntos temáticos como empresa familiar e planejamentos, homogêneo à pesquisa realizada em 2010.

3 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A seguir neste capítulo, apresentam-se os principais resultados obtidos, iniciando uma breve identificação do objeto em estudo, por meio da análise e interpretação dos dados coletados por meio de questionário estruturados pelo autor e aplicados a gerencia da empresa estudada.

3.1 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

O Restaurante A.S. foi fundado em 2010 por um jovem empresário de 28 anos, sua meta era suprir a falta de estabelecimentos de comercio de refeições no município.

Esta empresa teve crescimento moderado com um aumento no numero de pedidos a partir de 2011, em função das organizações do setor agrícola optar por comprar refeições para seus funcionários no Restaurante A.S, também houve crescimento devido a grande parte de funcionários públicos adquirirem refeições na empresa, pois, muitos atuam em Jacuizinho mas residem em municípios vizinhos.

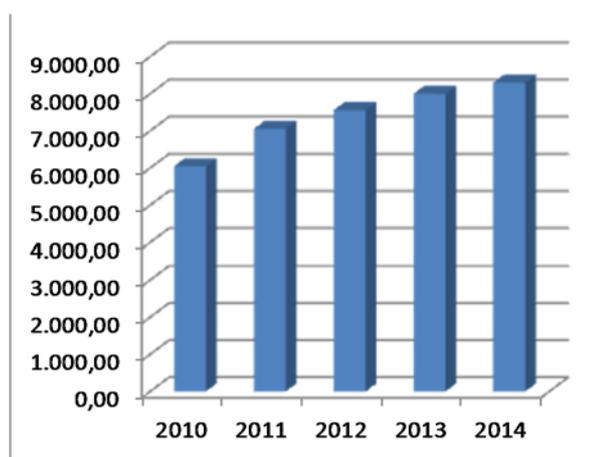


Gráfico 01 – Vendas anualmente de unidades em 05 anos
Fonte: Restaurante A.S.

A partir dos dados fornecidos pela empresa nota-se um constante crescimento da mesma, através da análise do gráfico nota-se que a empresa em 5 anos aumentou suas vendas em aproximadamente 2.300 unidades de

refeições comercializadas, no ultimo ano o restaurante comercializou em média 32 refeições diárias.

O restaurante conta com consumidores de toda a comunidade, comunidade esta que aumentou moderadamente no ultimo ano. As projeções indicam uma demanda crescente pelo tipo de produto que a empresa oferece um dos fatores consideráveis para o aumento é de que a mesma é uma das poucas empresas que oferecem este tipo de serviço de vendas de refeições.

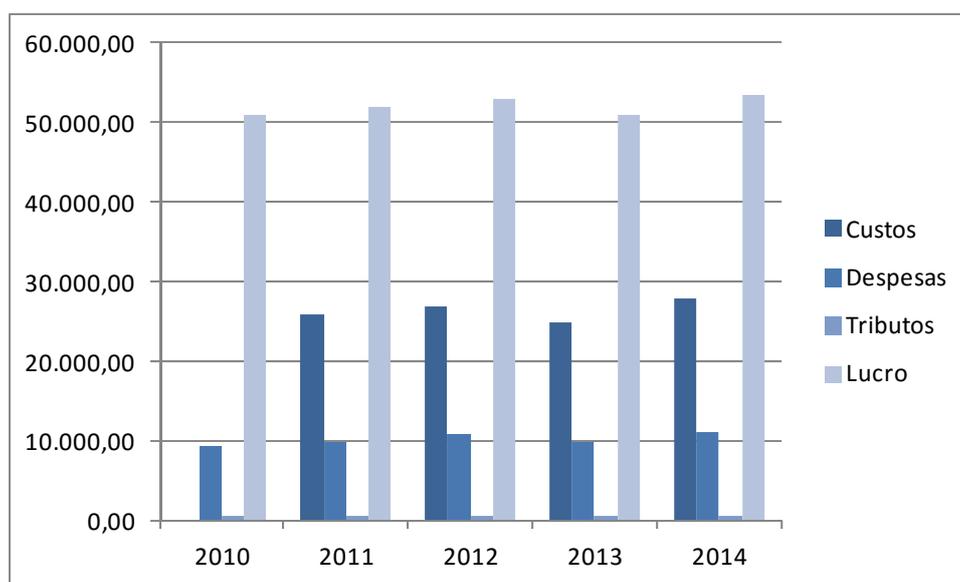


Gráfico 01 - Custos, despesas, tributos e lucro da empresa em 5 anos

Fonte: Restaurante A.S.

Juntamente com o sucesso e o crescimento, a empresa teve aumento nos seus custos e despesas, nos últimos 5 anos houve um aumento de aproximadamente R\$ 4.000 (quatro mil reais) nos custos e de despesas aproximadamente R\$ 11.700 (onze mil e setecentos reais). O gerente formalizou a empresa como microempresa individual, que é enquadrada no Simples Nacional e fica isenta dos tributos federais como imposto de renda, PIS, Cofins, IPI e CSLL. E paga o valor máximo de R\$ 39,00 por mês. Micro empreendedor individual não paga imposto ao Governo Federal, paga apenas valores simbólicos como R\$ 5,00 de ISS e para o estado R\$ 1,00 de ICMS. Nos lucros a empresa obteve aumento de aproximadamente R\$ 2.500,00 (dois mil e quinhentos reais).

A empresa mantém uma margem competitiva por meio da entrega imediata de produtos sob encomenda ou pedidos efetuados no local, a mesma está instalada estrategicamente em uma área de 136m², localizada na Av. João Fernandes, SN na cidade de Jacuizinho, Rio Grande do Sul. Conforme o entrevistado, este espaço foi escolhido pela facilidade de acesso, boas condições, segurança e fácil acesso para fontes de suprimentos. A empresa deseja satisfazer a demanda crescente por seus produtos por meio da variação de cardápios e de equipamentos mais modernos, aumentando a capacidade de adequar-se às necessidades dos clientes, custos mais baixos por unidade e redução do tempo de processo.

Conforme o proprietário- gerente, a empresa não tem planejamento em longo prazo, apenas são feitos planejamentos em um período curto de tempo como, por exemplo, as compras seguem padrões de melhor preço, compra-se mais os produtos que estiverem em oferta e em menor quantidade os de preços mais altos.

O gerente afirma que enfrenta alguns problemas em sua gestão, visto que na empresa atuam como auxiliares a sogra e a esposa, e existem conflitos entre familiares e a dificuldade de punição ou restrição, devido aos laços familiares, torna-se um entrave.

Quando questionado sobre o processo sucessório o gerente forneceu a seguinte resposta “É engraçado pensar em um dia não estar na gerencia da minha empresa, mas ao mesmo tempo inquietante”.

Salientou o gerente, “se Deus permitir quero permanecer por muitos anos, mas se algum dia o acaso me pegar quero que meu filho já tenha idade suficiente para saber administrar e manter os padrões do mesmo jeito que começamos” e ainda acrescenta “meu pequeno sucessor tem apenas 3 anos de idade, vai demorar um pouco até ele formar-se, se ele quiser assumir a gerência em meu lugar, quando eu chamá-lo vou dar todo o suporte de formação acadêmica para que se torne um grande gerente.”

Em caso de necessidades momentâneas de troca de gestão o gerente ressalta que não teriam pessoas preparadas ao cargo, ainda que acha importante, e que é preciso começar a pensar nesta sucessão que mais cedo ou mais tarde deve acontecer e alguém deve estar preparado.

3.2 ANÁLISES DOS RESULTADOS

A empresa familiar Restaurante A.S, ainda não passou pelo processo de troca de gestão; ficou notável que não existe uma certeza de quando deverá ocorrer a sucessão familiar e que o provável sucessor, é o filho, que no momento ainda é uma criança. Contudo, nota-se que o gestor é favorável à ocorrência de sucessão na gestão dos negócios, demonstra que acredita na possibilidade e importância desta, pois ele possui o intuito de transmitir seus conhecimentos aos filhos.

De acordo com Kotler (1985, p. 493) planejar é decidir no presente o que fazer no futuro. O planejamento compreende tanto a determinação de um futuro almejado quanto às etapas necessárias para realizá-lo.

Observou-se que a empresa não tem planejamento que dê suporte a um processo sucessório, visto que não há nenhum programa ou sistema que armazene os dados de compra, venda e possíveis demandas ou tendências de mercado, ao longo do tempo.

As aquisições são feitas conforme as vendas, a curto prazo, sem um planejamento futuro, que observe o fluxo de entradas, desta forma o sucessor, não teria os elementos necessários que possam embasar suas decisões, colocando em risco os padrões de qualidade estabelecidos e a liquidez da empresa familiar.

O presente trabalho teve alguns avanços considerados relevantes como, a conscientização que o gerente não possuía de que a troca de gestão acontece em um indeterminado momento, dependendo de fatores que variam devido à natureza ou opções de deixar a gerência que não é o caso.

4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Com a necessidade constante de um melhoramento na gestão dos negócios, no mercado com tendências competitivas e acirradas, as empresas familiares devem buscar aprimoramentos para estar no padrão de concorrência, o planejamento é um ponto importante.

A empresa familiar Restaurante A.S. enquadra segundo Lethbridge (1997, p.6) como uma empresa familiar tradicional, que se mantém fechada com pouca transparência administrativa e financeira com domínio completo da família sobre os negócios.

No atual, perfil da organização, se houvesse necessidade de troca de gestão, a empresa sofrer impactos negativos, visto que o planejamento para o futuro, é quase inexistente, sendo ainda uma empresa de pequeno porte, sem filiais, que pudessem dar suporte, e uma possível diminuição na demanda de vendas, ou problemas de mercado, ou ainda concorrentes, certamente sofrerá as consequências, e a liquidez e vida no mercado estará em risco.

Com este trabalho foi possível compreender que o processo sucessório na empresa familiar ainda não é algo pensado e planejado, visto que ainda é uma empresa com pouco tempo de atuação no mercado e seu proprietário gerente, também é relativamente jovem. No entanto entende-se que é necessário o planejamento de todos os processos organizacionais, para que a empresa possa crescer e ampliar seus negócios.

Sugere-se que a empresa busque suporte, junto aos órgãos governamentais, ou empresas do ramo de informatização, programas e “softwares” específicos, para instalar um planejamento geral, desde a procura do produto, melhor preço, qualidade ao atendimento da sua clientela.

Os dados de mercado e de atuação da organização, ao longo dos tempos, bem como o planejamento futuro, devem estar a disposição da gerência em todos os momentos e será o principal instrumento que dará suporte ao gerente substituto, quando isto ocorrer.

Considerando os demais trabalhos pesquisados e analisados, não se obteve avanços significativos, visto que os problemas internos, tenderam a se repetir, o que dificulta a pesquisa, no entanto tais pesquisas poderão auxiliar

as organizações pesquisadas a reavaliarem a forma como estão atuando, aperfeiçoando seus processos, o que inclui algumas melhorias na compreensão sobre o processo sucessório para empresas familiares.

4.1 QUANTO AO PROBLEMA DE PESQUISA

Sugere-se que a empresa busque suporte, junto aos órgãos governamentais, ou empresas do ramo de informatização, programas e *softwares* específicos, para instalar um planejamento geral, desde a procura do produto, melhor preço, qualidade ao atendimento da sua clientela.

Os dados de mercado e de atuação da organização, ao longo dos tempos, bem como o planejamento futuro, devem estar a disposição da gerência em todos os momentos e será o principal instrumento que dará suporte ao gerente substituto, quando isto ocorrer.

Considerando os demais trabalhos pesquisados e analisados, não se obteve avanços significativos, visto que os problemas internos, tenderam a se repetir, o que dificulta a pesquisa, no entanto tais pesquisas poderão auxiliar as organizações pesquisadas a reavaliarem a forma como estão atuando, aperfeiçoando seus processos, o que inclui algumas melhorias na compreensão sobre o processo sucessório para empresas familiares.

4.2 QUANTO AOS OBJETIVOS DE PESQUISA

Em relação ao primeiro objetivo: “identificar o planejamento na empresa familiar restaurante A.S”, por meio dos dados obtidos pode-se constatar que após a análise da empresa em estudo, os poucos processos de planejamento existentes são definidos pelo gerente e não há um tipo de planejamento à longo prazo, somente planejamentos à curto prazo são realizados na empresa como, por exemplo, aquisição novos equipamentos devido à necessidades físicas.

Quanto ao segundo objetivo específico definir as características de uma empresa familiar, pode-se constatar que a empresa em estudo enquadra-se no tipo tradicional de empresa familiar, que está explicado no referencial teórico. Com relação em identificar as vantagens e desvantagens da empresa familiar para o empreendimento, pode-se analisar no decorrer da pesquisa os pontos fortes de ambas as partes, que afetam na gestão de negócios da organização.

Para o embasamento da sustentação do processo sucessório, nota-se no decorrer do trabalho que o planejamento torna-se importante para qualquer situação empresarial, Bateman e Snell (1998, p. 121) propõem que “planejamento é o processo consciente e sistemático de tomar decisões sobre objetivos e atividades que uma pessoa, um grupo, uma unidade de trabalho ou uma organização buscarão no futuro”.

Observa-se que a empresa está consolidada no mercado de atuação, mas mantém seus processos voltados a qualidade, buscando credibilidade junto aos clientes.

Identifica-se que para uma boa gestão visando expansão e para um processo sucessório otimizado, a elaboração de um planejamento estratégico apresentaria subsídios necessários para as tomadas de decisões e auxiliaria na eficiência e eficácia da gestão.

4.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

As limitações encontradas são de que a empresa não tem dados que pudessem ser analisados, principalmente no que se refere a um possível processo sucessório. Outro fator preponderante, é de que ainda não haviam pensado nisto, e ainda outro é de que o possível sucessor é uma criança, o que no olhar do proprietário, parece demandar de muitos anos para que a substituição se efetive

4.4 RECOMENDAÇÕES PRA FUTURAS PESQUISAS

Conforme as limitações encontradas na atual pesquisa, não há sugestões para opções a este tipo de pesquisa, visto que os fatores apresentados são internos e de certa forma são independentes à pesquisa.

REFERÊNCIAS

ARANA, Alba Regina Azevedo (Org.), **Empresas familiares no Brasil**: novas perspectivas. Presidente Prudente: Gráfica Impress, 2005. 335p.

BARBOSA, E.R. e BRONDANI, G. **Planejamento estratégico organizacional**. Revista Eletrônica de Contabilidade. Curso de Ciências Contábeis – UFSM. Volume I, nº 2, dez/2004 – fev/2005.

BATEMAN, Thomas S. SNELL, Scot A. **Administração**: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

BEUREN, Ilsen Maria (Org.) **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2003.

CERTO, S. C. **Administração Moderna**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CATTANI, Marco Aurélio. **Empresa familiar**: mandatos e mitos no comando de uma empresa. Departamento de Ciências Econômicas, UFRGS 1993. Porto Alegre, UFRGS, 1992

DONNELEY, R.G. **O negócio da família**. Vol. 42, n.4, ago 1964.

DONNELLEY, R. G. **A empresa familiar**. Biblioteca Harvard de Administração de Empresas. SaoPaulo:Abril-Tec, 1976.

GARCIA, V. P. **Desenvolvimento das famílias empresariais**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GÉLINIER O. e GAULTIER, A. **O futuro do negócio e familiar Pessoal**. Paris: Éditions Hommeset Techniques, 1975.

GERSICK, K. E. et al. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. 4. ed. São Paulo: Negócio Editora, 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**, 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento e controle**. São Paulo: Atlas, 1985.

LEITE, Emanuel. **Empreendedorismo, inovação e incubação de empresas: lei da Inovação – Recife: Bagaço, 2006.**

LODI, João Bosco. **A empresa em conflito**. Passo Fundo: UPF, 2000.

LODI, João Bosco. **O fortalecimento da empresa familiar**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1993.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PRESTES, Maria Luizi de Mesquita. **A pesquisa e a construção do conhecimento científica**. São Paulo: Rêspel, 2008. 3º edição.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: método e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

RICCA NETO, D. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: CL-A Cultural, 1998.

STRAUSS, A; CORBIN, J. **Fundamentos da pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento. GroundedTheory**. 2ª. Thousand Oaks: SagePublications, 1998

WERNER, René A. **Família & negócio**: Um caminho para o sucesso. São Paulo. Manole, 2004.

APÊNDICE A – ENTREVISTA

- 01)** Como surgiu a ideia de fundar a empresa familiar Restaurante A.S?
- 02)** Onde a sua empresa se localiza?
- 03)** Quais os fatores que levaram a escolha do espaço?
- 04)** Como foram os primeiros anos de atuação da empresa no mercado?
- 05)** Em relação ao mercado em que atua a empresa é competitiva?
- () MUITO () MÉDIO () POUCO
- 06)** Quais são as funções que a empresa desempenha para se manter competitiva no mercado em que atua ?
- 07)** O senhor acha importante satisfazer o cliente por meio de inovações para o sucesso do seu empreendimento?
- 08)** Quais são seus clientes, quais são as exigências?
- 09)** Visando inovações quais são as ações que você pretende realizar?
- 10)** Em sua opinião qual o fator mais importante para o sucesso do seu empreendimento?
- 11)** Há um planejamento estratégico definido dentro da empresa? Qual?
- 12)** Você encontra problemas na sua gestão? Quais?
- 13)** O que o senhor visa sobre o processo sucessório em sua empresa, sendo que é um assunto delicado e não tem prazo determinado para ocorrer?
- 14)** Quais são seus planejamentos para um possível processo sucessório?

15) Se houvesse à necessidade de um processo sucessório quem estaria preparado?

16) Como o senhor vai preparar seu sucessor?