

# **Processo sucessório em empresas familiares: um estudo multicaso na Serra Gaúcha**

**Aluno(a): Caroline Stedile de Souza**  
**Orientador(a) no TCC I e II: Prof. Ma. Sinara Jaroseski**  
**Semestre: 2022-2**

## **Resumo**

A sucessão, inerente às empresas familiares, envolve um processo complexo de transferência de propriedade, poder e conhecimento entre membros familiares de diferentes gerações. A forma como tal processo é conduzido pode tanto levar a falência ou fechamento do negócio, quanto introduzir vantagens competitivas, como inovação, profissionalização e modernização. Dessa forma, o presente estudo busca investigar como o processo sucessório é percebido e conduzido em empresas familiares da Serra Gaúcha. A metodologia utilizada foi um estudo qualitativo de casos múltiplos, sendo a coleta de dados feita através de entrevistas semiestruturadas com sucedidos e sucessores de quatro empresas familiares. Os resultados mostram que embora a sucessão seja percebida como um momento determinante nos negócios familiares, o planejamento administrativo do processo é, por vezes, deixado em segundo plano. Em contraponto, as famílias empresárias adotam planejamento jurídico formalizado, sendo a doação o principal instrumento utilizado. Constatou-se também que a contabilidade gerencial pode auxiliar na transferência de conhecimento intergeracional através do suporte e aproximação à gestão familiar e da participação na preparação dos sucessores.

**Palavras-chave:** Empresas familiares. Processo sucessório. Contabilidade gerencial.

## **1 Introdução**

Estima-se que o impacto econômico das empresas familiares ultrapasse 70% do PIB global (OSUNDE, 2017). Tais empresas possuem determinadas particularidades, que as distinguem das demais, sendo uma das principais o vínculo sentimental, e até mesmo paternal, concebido pelos proprietários em relação à organização (PIANCA; FERREIRA, 2016).

Muitas vezes, a continuidade de uma empresa familiar perpassa pela maneira como ela lida com essas particularidades – decisões emocionais, centralização, confiança mútua e dificuldades para separar a família da empresa (SEBRAE, 2017). Ao mesmo tempo em que determinadas características favorecem seu sucesso, como o compartilhamento de objetivos e valores comuns e a lealdade dos membros familiares à organização, outras podem contribuir para seu declínio ao longo das gerações sucessoras (TESTON; FILIPPIM, 2016).

Nesse sentido, o processo de sucessão é visto como um momento determinante para a sobrevivência das empresas familiares. Apesar de, comumente, ser associada à transferência de propriedade após o falecimento do fundador, ou mesmo de familiar da geração gestora, a sucessão, em sentido amplo, compreende um processo muito mais extenso e complexo, embora nem sempre formalizado ou planejado.

Em estudo global realizado pela PricewaterhouseCoopers, em 2018, com a participação de cerca de três mil empresas familiares, a sucessão foi apontada por 40% dos respondentes brasileiros como um dos principais desafios a serem enfrentados nos próximos anos (PWC, 2019). Em contraponto, apenas 21% das empresas brasileiras afirmava ter plano

de sucessão formal, percentual que teve leve crescimento, para 24%, em nova edição da pesquisa publicada pela instituição em 2021 (PWC, 2021).

Em levantamento feito na Serra Gaúcha, pelo Instituto de Desenvolvimento da Empresa Familiar, em 28% das mais de cem famílias empresárias entrevistadas, a transição entre gerações ocorreu naturalmente, sem planejamento (PIEROSAN, 2017). Nesse contexto, a fim de ampliar a compreensão sobre o tema na região, que se caracteriza como uma das mais desenvolvidas do Rio Grande do Sul, este artigo norteia-se pela seguinte questão de pesquisa: Como o processo sucessório é percebido e conduzido em empresas familiares da Serra Gaúcha?

Para atender a essa pergunta, o objetivo geral consiste em investigar como o processo sucessório é percebido e conduzido em empresas familiares da Serra Gaúcha. Os objetivos específicos, por sua vez, são os seguintes: examinar produções bibliográficas existentes sobre o tema, identificar diferentes modelos de sucessão e suas implicações no negócio familiar, comparar percepções dos sucedidos e de seus sucessores sobre o processo sucessório, evidenciar os principais desafios enfrentados na condução do processo de sucessão e verificar como a contabilidade pode auxiliar na transferência de conhecimento entre sucedidos e sucessores.

A relevância deste estudo, em primeira instância, decorre da notável representatividade das empresas familiares na economia mundial. No Brasil, a produção científica sobre as empresas familiares é emergente, porém ainda apresenta muitas lacunas e limitações (BORGES; VOLTA, 2020). Na tentativa de suprir uma dessas lacunas e contribuir para a diversificação de abordagens dadas ao tema, este estudo busca aprofundar o entendimento sobre a importância da contabilidade na transferência de conhecimento no processo sucessório, sendo esse um tópico ainda pouco desenvolvido.

Em relação à possibilidade de aplicação prática, esta pesquisa traz contribuições para sucessores e sucedidos de quaisquer empresas, não com o objetivo de descrever um modelo único de sucessão, mas com o intuito de fornecer suporte e alternativas para análise. Nas empresas estudadas, espera-se que o levantamento de questões a respeito do tema suscite debates e reflexões sobre a sucessão entre os envolvidos no processo.

Na área contábil, espera-se despertar o interesse por pesquisas mais abrangentes a respeito do tema. Os contadores costumam dar foco predominantemente técnico à condução do processo sucessório, embora essa não deva ser sua única preocupação e, muitas vezes, não seja o problema real a ser resolvido (CESARONI; SENTUTI, 2016). Nesse sentido, é relevante que esses profissionais aprofundem os conhecimentos sobre a sucessão, com uma abordagem holística e interdisciplinar, a fim de melhor assessorar seus clientes.

Embora a sucessão bem-sucedida não esteja obrigatoriamente ligada ao planejamento e à formalização do processo, como concluíram Costa *et al.* (2015), existe a necessidade de dar a devida atenção a esse momento particular nas empresas familiares. Somente assim o processo sucessório pode deixar de ser um período crítico para a continuidade operacional, para tornar-se uma oportunidade de desenvolvimento, renovação e inovação.

## **2 Referencial Teórico**

### **2.1 Contabilidade e gestão**

As empresas, independentemente do tamanho, porte, ramo de atividade ou quaisquer outras características, precisam ser geridas para obterem sucesso. A gestão, de acordo com Chiavenato (2021, p. 4), “é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso dos recursos e competências organizacionais para alcançar determinados objetivos de maneira eficiente e eficaz mediante um arranjo coeso e convergente de pessoas, recursos e competências”.

O processo de gestão é amparado por informações, as quais estão acumuladas no sistema de informações da empresa (PADOVEZE, 2016). Um sistema de informações é um conjunto de subsistemas integrados para coletar, processar, armazenar, transformar e distribuir informações (CREPALDI; CREPALDI, 2019). Esse sistema tem como objetivo gerar informações relevantes, fidedignas e tempestivas, de forma a atender as necessidades dos gestores no formato e tempo oportunos para fins de planejamento, tomada de decisão e controle (NASCIMENTO; REGINATO, 2015).

Nesse contexto, a contabilidade atua como um importante instrumento gerencial, à medida que gera informações que possibilitam a avaliação da situação econômico-financeira e, também, do desempenho de atividades, projetos e produtos da empresa. A contabilidade absorve um foco gerencial quando essas informações são produzidas para uso dos gestores e funcionários das organizações; ao passo que, quando destinadas aos usuários externos, assume como definição contabilidade financeira (CREPALDI; CREPALDI, 2019).

Para Iudícibus (2020), a contabilidade gerencial caracteriza-se pelo enfoque diferenciado dado aos procedimentos e técnicas contábeis tradicionais, elaborando relatórios com maior grau de detalhe e com formas de apresentação e classificação distintas. Ainda nessa perspectiva, Crepaldi e Crepaldi (2019) ressaltam que, apesar do intuito específico de gerar informação para subsidiar o processo decisório, a contabilidade gerencial não deve desconsiderar os procedimentos utilizados pela contabilidade societária.

Nas empresas familiares, além das atribuições convencionais, a contabilidade gerencial demonstra ser uma importante ferramenta para o controle dos conflitos organizacionais, à medida que institucionaliza rotinas e, ao mesmo tempo, facilita o alcance de equilíbrio entre aspectos de cunho socioemocional e financeiro (BISOGNO; VAIA, 2017). Além disso, a contabilidade gerencial não pode ser dissociada do conceito de profissionalização da gestão nas empresas familiares, visto que mudanças na contabilidade gerencial influenciam e também são influenciadas pelos padrões de profissionalização (GIOVANNONI; MARAGHINI; RICCABONI, 2011).

Quando se trata da gestão em empresas de propriedade familiar, a profissionalização é uma temática recorrente na literatura. Hillen e Lavarda (2020) enfatizam que a profissionalização contempla duas situações, que podem ocorrer de forma independente ou não: inserção de gestores profissionais não familiares e qualificação dos diretores membros da família empresária.

Segundo Costa *et al.* (2015), a profissionalização através da contratação de gestor não familiar é amplamente defendida pelos teóricos americanos, visto que proporciona a adoção de um modelo mais racional de administração. Em contraponto, Oro e Lavarda (2019), em um estudo com foco em sistemas de controle gerencial, demonstraram a efetividade da gestão familiar, através de conteúdos mais subjetivos, concluindo que a gestão familiar destaca-se especialmente nos sistemas de crenças que irradiam pela organização valores extraídos da base familiar, fatores culturais, aspectos não financeiros e preservação da riqueza da empresa.

Ainda sobre a importância da contabilidade gerencial no contexto das empresas familiares, um estudo desenvolvido por Giovannoni, Maraghini e Riccaboni (2011), na Itália, trouxe evidências sobre a contribuição do uso de práticas formais de contabilidade gerencial para ajudar diretores e empregados a reduzir a complexidade envolvida em processos de mudança, tais como a profissionalização e a sucessão. No mesmo estudo, concluiu-se que a contabilidade gerencial subsidia a transferência de conhecimento entre fundador e gestores familiares e não familiares, atuando como uma “linguagem compartilhada” entre esses indivíduos.

No processo sucessório, os sistemas de contabilidade gerencial também podem ajudar no estabelecimento da liderança na empresa, na renovação do processo familiar de tomada de decisão e na implementação de novas rotinas (BISOGNO; VAIA, 2017). Apesar das

contribuições que a contabilidade pode desempenhar para facilitar a sucessão, os contadores ainda focam suas atenções nos aspectos técnicos e raramente atentam para as relações e dinâmicas familiares, tendo dificuldade em visualizar esse processo de maneira interdisciplinar (CESARONI; SENTUTI, 2016).

## 2.2 Empresas familiares

Não existe um consenso entre os autores sobre a definição de empresas familiares. Na literatura é possível encontrar grande quantidade de definições e concepções, as quais se baseiam em perspectivas distintas de forma, objetivo ou conteúdo (PIANCA; FERREIRA, 2016). Além disso, conforme Costa *et al.* (2015), variam também os critérios considerados para definição, sendo os principais: propriedade familiar, controle familiar, tradições e valores, influência da família na gestão, número de gerações e sucessão.

De acordo com Fernández-Roca e Hidalgo (2017), a primeira tentativa de entender e conceituar as empresas familiares, em um campo próprio de estudo, deu-se através do “modelo de três círculos”. Proposto por Kelin Gersick e outros professores da Harvard Business School, na década de 1990, esse modelo definia que as empresas familiares poderiam ser explicadas através de três subsistemas básicos – gestão, família e propriedade.

Estudos mais recentes reconhecem a dificuldade para criar uma definição única de empresa familiar, visto que essa se configura como uma temática flexível, que se adapta às mudanças em seu ambiente legal, político e tecnológico (FERNÁNDEZ-ROCA; HIDALGO, 2017). Por outro lado, a existência de inúmeras abordagens e conceituações é considerada um complicador no decorrer de pesquisas no universo das empresas familiares (PIANCA; FERREIRA, 2016).

Com o intuito de sintetizar as abordagens de diferentes autores, Lima (2016) define empresa familiar como toda organização, na qual o controle acionário é detido pela família fundadora e cujos membros participem ou não da gestão, independentemente da geração que esteja no poder, desde que a sucessão aconteça para um ou mais membros da mesma família.

Na definição de Lima (2016), identificam-se quatro principais características das empresas familiares – origem na família, controle acionário, gestão familiar e sucessão familiar. A origem na família personifica-se na figura do fundador, sendo esse o responsável pelo início do empreendimento. O controle acionário e a gestão familiar, em conjunto, referem-se ao percentual de participação da família no capital social, normalmente tomado como sendo superior à 50%, e às condições de um ou mais membros da família gerirem a empresa e determinarem os rumos do negócio. A sucessão familiar está relacionada à passagem do controle do fundador para membros da mesma família.

Apesar do esforço depreendido para conceituar as empresas familiares, está cada vez mais em evidência a necessidade de focar em sua essência (FERNÁNDEZ-ROCA; HIDALGO, 2017). Assim, na prática, para definir uma empresa como familiar basta que ela se reconheça como tal (PARANHOS, 2015). Enquanto muitas empresas de controle familiar não se assumem como empresas familiares, outras constroem confiabilidade e sucesso no mercado ancoradas na origem familiar e na sua tradição (PARANHOS, 2015).

Observadas suas particularidades, as empresas familiares possuem pontos fortes e fracos. Enquanto a centralização, comum em empresas que estão na sua primeira geração, e o baixo nível de profissionalização são fraquezas identificadas nos negócios familiares, a união e o compromisso com a empresa são tidos como os principais pontos fortes (PIANCA; FERREIRA, 2016).

Em um estudo com mais de cem empresas familiares de Portugal, Alves e Gama (2020) trouxeram evidências de que a lealdade dos membros familiares à empresa e o sentimento de compromisso aumentam sua responsabilidade para com o sucesso da organização. Dessa forma, empresas familiares com forte cultura de compromisso e de

valores são particularmente bem-sucedidas (ALVES; GAMA, 2020).

Outros pontos fracos apresentados pelas empresas familiares são a tomada de decisões com cunho emocional, a dificuldade em separar a família da empresa e as próprias relações familiares, que resultam em conflitos (SEBRAE, 2017). Nesse sentido, a sucessão destaca-se como um momento crítico para a existência de conflitos, visto que abala toda a estrutura familiar e empresarial, bem como o relacionamento entre elas e entre os membros familiares envolvidos (PARANHOS, 2015).

### 2.3 Processo sucessório

O processo sucessório, nas empresas familiares, pode ser conduzido de diferentes formas, sendo algumas alternativas a transferência para sucessores familiares, a venda da empresa, a passagem do comando para gestor externo e até o fechamento da empresa (SEBRAE, 2017). No entanto, o mais comum é que ocorra a sucessão familiar, na qual os herdeiros assumem a gestão da empresa (LIMA, 2016).

#### 2.3.1 Aspectos gerais da sucessão

A sucessão, no direito brasileiro, assume dois entendimentos. Em sentido amplo, expressa o fato de uma pessoa substituir outra na titularidade de um direito patrimonial. Em sentido restrito, o termo sucessão designa a transmissão, em decorrência da morte de uma pessoa, de todos os bens, direitos e obrigações de sua titularidade para seus herdeiros legítimos ou testamentários (MADALENO, 2020).

No contexto das empresas familiares, a sucessão é tida como um processo, no qual a transmissão da propriedade em virtude do falecimento da pessoa sucedida é apenas uma das várias etapas. O processo sucessório constitui-se como um ponto determinante para a continuidade do negócio, pois envolve a transferência de outros conteúdos, muito além da propriedade, tais como: controle, liderança, poder e conhecimento (PIANCA; FERREIRA, 2016).

De acordo com Lima (2016), o processo de sucessão envolve inúmeras variáveis, que se resumem em decisões sobre quem comandará a empresa, quando ocorrerá a transição, qual a preparação necessária, como será feita a remuneração dos membros da família, quais as responsabilidades com funcionários mais antigos e com membros familiares não envolvidos na gestão, entre outras. Para tratar dessas deliberações, Polo e Dewes (2020) enfatizam a necessidade de existir abertura e diálogo entre sucedidos e sucessores.

A sucessão é inerente às empresas familiares (BISOGNO; VAIA, 2017), porém não existe um modelo padrão de processo sucessório a ser seguido (PIANCA; FERREIRA, 2016). Ainda, de acordo com Roth, Tissot e Gonçalves (2017), não existe um momento ideal para iniciar um processo de sucessão, sendo que cada negócio familiar deve ser individualizado e analisado de acordo com o contexto no qual se encontra.

Segundo Lima (2016), a sucessão deve ser vista como um processo gradativo de mudança organizacional. A autora também pondera que o processo sucessório pode ter resultados distintos, em decorrência da qualidade das relações entre sucessores e sucedidos, e entre família e empresa. Assim, pode ser que a sucessão não se concretize, no caso de conflitos ou divergências de interesses não resolvidas (LIMA, 2016). As principais causas de fracasso na sucessão são a falta de planejamento sucessório e o despreparo dos sucessores (SEBRAE, 2017).

Independentemente de qualquer circunstância, o processo sucessório só inicia e termina se, e quando, houver o desejo dos envolvidos (TESTON; FILIPPIM, 2016). Devendo considerar os interesses e perspectivas de propriedade, empresa e família, a sucessão é um processo de anos de elaboração, sendo recomendável, em alguns casos, a contratação de ajuda externa (VOLTZ; AYDOS, 2018). Piccoli *et al.* (2019) identificaram uma tendência, em

microempresas, de contratação de consultoria para auxiliar em problemas relacionados a divergências de opinião e resistência na condução da sucessão.

Apesar dos desafios impostos pelo processo sucessório, ele pode trazer vantagens estratégicas, tais como: inovação na gestão, modernização de processos e compreensão de novas técnicas (ROTH; TISSOT; GONÇALVES, 2017). Para Costa *et al.* (2015), as oportunidades trazidas pela entrada da segunda geração nas empresas familiares, incluem melhorias financeiras, implantação de novos procedimentos administrativos, crescimento do negócio, abertura para novos mercados e profissionalização da gestão.

Mesmo que ocorra de forma planejada, é comum que a sucessão passe por imprevistos (PIANCA; FERREIRA, 2016). Um dos fatores de descontinuidade do processo é a morte inesperada ou doença do fundador ou de um dos membros familiares (BISOGLIO; VAIA, 2017). Segundo Paranhos (2015), a morte na família empresária cria dificuldades em relação à gerência do negócio, em especial se envolver o fundador da empresa.

### 2.3.2 Planejamento sucessório

O planejamento está diretamente relacionado ao processo sucessório, sendo que um complementa o outro. Embora não exista um modelo único de sucessão a ser seguido, quando o processo é conhecido e analisado antecipadamente, tendo sua relevância totalmente compreendida pelos membros envolvidos, há maior chance de continuidade do negócio familiar (ROTH; TISSOT; GONÇALVES, 2017).

Na administração das empresas familiares, o planejamento sucessório é tido como uma estratégia para assegurar a transferência bem-sucedida da gestão, garantindo a continuidade dos negócios (LIMA, 2016). O planejamento sucessório permite verificar, com antecedência, a intenção e a capacidade dos futuros sucessores, de forma que eles sejam preparados e conduzidos a ocuparem a gestão (PICCOLI *et al.*, 2019).

Os estudos de Pianca e Ferreira (2016) e Voltz e Aydos (2018) mostram que, apesar de a sucessão preocupar gestores de empresas familiares, a grande maioria não planeja o processo sucessório. Para Lima (2016), a falta de planejamento está relacionada à dificuldade apresentada pelo sucedido em abandonar a gestão, e até a um certo senso de imortalidade, comum nos fundadores.

Enquanto para autores como Pianca e Ferreira (2016) e Piccoli *et al.* (2019) o planejamento sucessório é uma etapa decisiva para garantir a continuidade dos negócios familiares, Costa *et al.* (2015) verificaram que, em pequenas e médias empresas, o sucesso do processo sucessório não está, necessariamente, atrelado ao planejamento. Embora o planejamento formalizado possa reduzir dificuldades enfrentadas no processo sucessório, meios de organização informal, comuns em empresas menores, também são válidos e contribuem para a efetivação da sucessão (COSTA *et al.*, 2015).

### 2.3.3 Sucedidos e sucessores

Para a concretização da sucessão, deve haver o interesse do gestor sucedido em realizar o processo e o desejo do sucessor em assumir o comando do negócio familiar. Um dos principais desafios no processo sucessório, em relação à dinâmica sucedido-sucessor, reside na descentralização do poder decisório detido pelo antecessor e na consequente legitimação do sucessor como novo gestor (TESTON; FILIPPIM, 2016).

Pianca e Ferreira (2016) e Polo e Dewes (2020) evidenciam que existe resistência por parte dos sucedidos, que muitas vezes são também os fundadores da empresa familiar, em deixar o comando do negócio. Segundo Paranhos (2015), o medo dos fundadores de renunciar ao controle da empresa está também atrelado a aspectos psicossociais, visto que deixar a posição de liderança na empresa remete a perda do seu papel e identidade na família e até na comunidade.

Outra resistência por parte dos sucedidos, que pode atrapalhar o processo sucessório, se dá em relação à dificuldade de aceitar novas ideias trazidas pelos sucessores. Quando essas sugestões não são consideradas, nem debatidas, os sucessores podem se sentir despreparados e até desmotivados para assumir a gestão (PICCOLI *et al.*, 2019).

Cabe ao sucedido a escolha do seu sucessor, devendo ser essa uma decisão estratégica, visando a continuidade do negócio (LIMA, 2016). Critérios como idade e maturidade, experiência na empresa e demonstração de habilidades técnicas e gerenciais são alguns dos critérios usados pelos antecessores nesse momento (COSTA *et al.*, 2015). Embora a formação profissional deva ser considerada, a vontade e a intenção dos sucessores em participar do negócio familiar são determinantes (LIMA, 2016).

Com a escolha do sucessor, inicia-se sua preparação para assumir a gestão. O desenvolvimento da carreira de potenciais sucessores envolve desde a formação profissional e aquisição de experiências externas à empresa, até o treinamento para ocupação do cargo e desenvolvimento de relacionamentos entre o sucessor e os *stakeholders* (LIMA, 2016).

Segundo Roth, Tissot e Gonçalves (2017), sobre a preparação dos sucessores, existem duas vertentes de pensamento. Uma parte dos autores defende que os sucessores devem começar a trabalhar desde cedo no negócio familiar, iniciando em níveis mais baixos e ir subindo gradativamente na hierarquia. Em contraponto, outros pesquisadores consideram que os sucessores devem buscar experiências externas, em empresas não-familiares, a fim de desenvolver capacidades técnicas em ambientes diferentes, onde não há a pressão diária do seu papel de herdeiro.

Conforme Polo e Dewes (2020), os herdeiros passam por uma preparação contínua para assumirem a gestão da empresa familiar. De acordo com Teston e Filippim (2016), a socialização dos sucessores inicia-se ainda na sua infância. Para os autores, a forma como ocorre a socialização com a família empresária e com os *stakeholders* reflete no processo sucessório e, conseqüentemente, no futuro do sucessor dentro da empresa.

Sobre a aprendizagem dos sucessores, Teston e Filippim (2016) verificaram que esses aprendem de diversas formas: na relação com o meio, através de reflexão, na interação com funcionários e outros empresários, na observação de processos dentro da empresa, entre outros. Segundo Lima (2016), são mecanismos úteis para capacitar os sucessores: desenvolvimento de um plano de carreira, participação em cursos voltados ao setor de atividade da empresa, realização de estágios em cargos de gerência e participação em programas de autodesenvolvimento.

#### 2.3.4 Aspectos jurídicos da sucessão

O Direito das Sucessões é o ramo do Direito Civil que estuda e regulamenta a destinação do patrimônio da pessoa física em decorrência de sua morte, com o objetivo principal de identificar o patrimônio transferível e as pessoas que o receberão (CARVALHO, 2019). No Brasil, o principal instrumento legal do Direito das Sucessões é o Código Civil, que, em seu Livro V, regulamenta a sucessão, o inventário e a partilha (BRASIL, 2002).

Segundo Madaleno (2020), a legislação brasileira divide a sucessão em duas espécies: legítima e testamentária. A sucessão legítima é aquela proveniente da norma jurídica, sem a intervenção da vontade do falecido. A testamentária, por outro lado, deriva da vontade do autor da herança, expressada enquanto vivo, porém com efeitos para depois de sua morte.

A sucessão legítima é concedida aos herdeiros de acordo com a ordem de prevalência definida em lei: (I) aos descendentes, em concorrência com o cônjuge sobrevivente, salvo se casado este com o falecido no regime da comunhão universal, ou no da separação obrigatória de bens; ou se, no regime da comunhão parcial, o autor da herança não houver deixado bens particulares; (II) aos ascendentes, em concorrência com o cônjuge; (III) ao cônjuge sobrevivente; e (IV) aos colaterais (BRASIL, 2002).

Do ponto de vista jurídico, o planejamento sucessório é definido como a partilha realizada pelo futuro inventariado antes de sua morte, com o objetivo de transmitir seu acervo patrimonial e evitar conflitos hereditários e deterioração dos bens (CARVALHO, 2019). Para isso, são utilizados instrumentos diversos, como estatutos sociais, empresas *holdings*, acordos de quotistas, testamentos, doações com cláusula de reversão, planos de previdência privada, entre outros (MADALENO, 2020).

Nas empresas familiares, o planejamento jurídico da sucessão pode evitar baques desnecessários na operação da empresa decorrentes da morte do membro familiar que gere o negócio (MAMEDE; MAMEDE, 2015). Os conflitos patrimoniais, por discordância na distribuição da herança, costumam ser mais frequentes e geram abalos maiores nas empresas do que os conflitos decorrentes da própria sucessão na gestão do negócio (COSTA *et al.*, 2015).

Em relação à transferência da empresa familiar, decorrente da sucessão, cabe ressaltar que ela não é, exatamente, o objeto da herança. Na verdade, a “sociedade”, como pessoa distinta das pessoas de seus sócios, é a titular da empresa; enquanto os sócios são titulares de ações ou quotas dessa sociedade. Dessa forma, na sucessão transfere-se a titularidade das ações ou quotas, e não da empresa em si (MAMEDE; MAMEDE, 2015).

### 2.3.5 Aspectos tributários da sucessão

Mamede e Mamede (2015) esclarecem que, com o planejamento sucessório, surgem diferentes alternativas de sucessão, cujo impacto fiscal pode ser maior ou menor, dependendo das condições de cada caso. Para os autores, embora o reflexo fiscal deva ser considerado no momento da escolha da alternativa sucessória, ele não deve ser o fator principal, visto que não necessariamente a solução com menor impacto tributário seja a mais vantajosa operacionalmente falando.

De acordo com Araujo (2018), em relação à tributação na sucessão, o principal tributo envolvido é o Imposto sobre Transmissão Causa Mortis e Doação (ITCMD), porém dependendo da conduta adotada no planejamento sucessório, poderá haver incidência de outros impostos, tais como o Imposto de Renda (IR) e o Imposto de Transmissão de Bens Imóveis (ITBI). O ITCMD é um imposto de competência estadual, sendo no, Rio Grande do Sul, regulamentado pela Lei 8.821/1989.

Araujo (2018) destaca dois principais instrumentos de planejamento com vistas à otimização sucessória e redução da carga tributária: o contrato de doação e a constituição de *holding* patrimonial ou familiar. Esses dois mecanismos, apesar de independentes, podem complementar um ao outro.

No contrato de doação, a transferência gratuita dos bens ou direitos é feita em vida, havendo a possibilidade de inserção de cláusula de usufruto em favor do doador, o que preserva seu poder de decisão em relação ao patrimônio doado. Nessa hipótese, o imposto devido é, assim como no inventário, o ITCMD, porém com a vantagem de garantir a alíquota atual vigente, além de permitir a segregação do pagamento, quando há cláusula de usufruto, e até a isenção do pagamento, no caso de “doações parceladas” (ARAUJO, 2018).

A doação em vida também pode resultar em carga tributária menor em Estados nos quais a alíquota para doação, prevista na legislação do ITCMD, seja menor que a alíquota de transmissão *causa mortis* (ARAUJO, 2018). No Rio Grande do Sul, por exemplo, enquanto as alíquotas para transmissão *causa mortis* variam entre 0% e 6%, as para doação estão entre 3% e 4% (RIO GRANDE DO SUL, 2015). Sendo assim, dependendo do valor dos bens ou direitos a serem transferidos, a opção pelo contrato de doação traz economia tributária.

Em relação à constituição de *holding* patrimonial ou familiar, Mamede e Mamede (2021) esclarecem que a sociedade *holding*, no geral, tem como objetivo a participação no capital social de outra ou outras sociedades empresárias, sendo a *holding* familiar não um tipo



específico desta, mas uma contextualização especial. Uma *holding* familiar destaca-se, portanto, por se enquadrar no contexto de determinada família, servindo ao planejamento patrimonial, societário, tributário e sucessório de seus membros.

A *holding* familiar pode ser vista ainda como um desdobramento do contrato de doação. Nesse tipo de sociedade, através de instrumentos como o contrato social e o acordo de acionistas, poderá se definir antecipadamente as regras e condições da sucessão. Além disso, é possível fazer a doação em vida das quotas ou ações aos herdeiros, com cláusula de usufruto vitalício, garantindo que o titular do patrimônio mantenha o poder sobre a gestão da empresa e obtenha as mesmas vantagens tributárias do contrato de doação (ARAÚJO, 2018).

No âmbito fiscal, Araujo (2018) destaca que a *holding* também pode ser vantajosa em relação ao Imposto de Renda, proporcionando a redução da carga tributária incidente sobre os rendimentos da pessoa física. Na *holding*, como pessoa jurídica, ainda existe a alternativa de formar reservas de lucros, assim, “sobrevaleores auferidos pela companhia não se tornam imediatamente disponíveis e, portanto, não se sujeitam a tributação pelo imposto de renda” (MAMEDE; MAMEDE, 2021, p. 112).

Cabe ressaltar que, tanto o contrato de doação, quanto a constituição de *holding* familiar, não garantem, obrigatoriamente, a obtenção de vantagens tributárias. Faz-se necessário consultar especialista na área e avaliar os cenários fiscais distintos em cada situação, a fim de identificar a melhor alternativa em termos tributários (MAMEDE; MAMEDE, 2021).

### **3 Aspectos Metodológicos**

#### **3.1 Delineamento da pesquisa**

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa desenvolve-se através de um estudo de casos múltiplos com empresas familiares localizadas na Serra Gaúcha, a fim de averiguar como os conceitos e procedimentos teóricos levantados através da pesquisa bibliográfica são percebidos e conduzidos no contexto dessas organizações. De acordo com Michel (2015), em um estudo de caso são investigados casos isolados ou pequenos grupos, com o objetivo de compreender fenômenos sociais, sem dissociá-los de seu contexto.

Segundo Martins e Theóphilo (2016), o uso do estudo de caso permite a penetração na realidade social do fenômeno e norteia-se pelo esforço em apreender a totalidade de uma situação e, criativamente, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto. Apesar das conclusões obtidas nesse tipo de investigação não poderem ser generalizadas, um estudo de caso “gera não apenas competência teórica para análise crítica e qualitativa de uma situação, mas, também, cria uma referência de atuação, um modelo a seguir em situações futuras, quando os mesmos elementos de análise se fizerem presentes” (MICHEL, 2015, p. 65).

Em relação à forma de abordagem do problema, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa. Martins e Theóphilo (2016) apontam que, na pesquisa qualitativa, a preocupação está em descrever, compreender e interpretar os fatos. Michel (2015) complementa que, nesse tipo de abordagem, a verdade não é comprovada numérica ou estatisticamente, mas através de experimentação empírica e da análise detalhada, abrangente, consistente e coerente do fenômeno em estudo.

Justifica-se o uso da abordagem qualitativa quando se dispõe de pouca informação sobre o assunto pesquisado; quando o fenômeno estudado só pode ser entendido através da observação, especialmente quando se trata do funcionamento de uma estrutura social; e quando se deseja entender aspectos psicológicos relacionados (MARTINS; THEÓPHILO, 2016). Os estudos qualitativos permitem identificar e analisar informações não mensuráveis, tais como vivências, percepções, comportamentos e experiências passadas (MICHEL, 2015).

Quanto aos objetivos, trata-se de pesquisa descritiva, cujo enfoque está na descrição das características de determinada população ou fenômeno, podendo ainda ter a finalidade de identificar relação entre variáveis controladas (GIL, 2018). De acordo com Michel (2015, p. 54), na área de ciências sociais, a pesquisa descritiva tem como objetivo “conhecer e comparar as várias situações que envolvem o comportamento humano, individual ou em grupos sociais ou organizacionais, nos seus aspectos social, econômico e cultural”. Para isso, é necessário que os fatos ou fenômenos sejam extraídos da vida real e analisados em função das influências do ambiente e do contexto em que ocorrem.

### 3.2 Procedimentos de coleta e análise dos dados

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas semiestruturadas com sucedidos e sucessores de quatro empresas localizadas na Serra Gaúcha. Para Michel (2015), a entrevista semiestruturada confere maior liberdade ao entrevistado e ao entrevistador para desenvolverem assuntos em diferentes direções, permitindo explorar mais amplamente as questões que se julgarem pertinentes.

A seleção do grupo amostral foi realizada de forma intencional. Nesse tipo de amostragem, o pesquisador escolhe e se dirige, intencionalmente, a um grupo de elementos, de acordo com um critério definido antecipadamente (MARTINS; THEÓPHILO, 2016). Nesse caso, tomou-se como parâmetro, além da categorização da empresa como familiar, a participação, pelo menos, da segunda geração na gestão do negócio. Sendo assim, as quatro empresas a serem estudadas já passaram, ou estão passando, por diferentes estágios da sucessão, e também conduzindo o processo de maneiras distintas.

As entrevistas, com roteiro semiestruturado, foram feitas individualmente com um sucedido e um sucessor de cada uma das quatro empresas selecionadas, totalizando oito entrevistas. A duração média das entrevistas foi de 40 minutos. Para possibilitar a análise das respostas, as entrevistas foram gravadas, com o devido consentimento dos entrevistados, e, posteriormente, transcritas.

O roteiro para condução das entrevistas é apresentado no Apêndice A. As perguntas foram elaboradas pela própria autora e foram validadas por três professores da Área de Ciências Sociais da Universidade de Caxias do Sul, sendo dois doutores e um mestre. Os blocos de perguntas sobre sucessão e dados do entrevistado e da empresa tomaram por base o questionário desenvolvido por Lima (2016), enquanto os demais blocos foram construídos a partir dos principais conceitos e elementos levantados no referencial teórico.

Para a análise do conteúdo das entrevistas, foram definidas três categorias com base nos objetivos geral e específicos. A categoria Sucessão engloba análises sobre o processo em geral, sobre o modelo de sucessão adotado, as dificuldades inerentes e suas implicações. Na categoria Dinâmica Sucedido-Sucessor, o foco está na compreensão do relacionamento entre as partes e nas suas percepções como polos opostos no processo sucessório. Por fim, na categoria Contabilidade, busca-se na fala dos entrevistados indicativos de como as práticas contábeis podem contribuir para a transferência de conhecimento na sucessão.

A análise e interpretação dos dados coletados nas entrevistas foram feitos, primeiramente, através do exame de cada entrevista de forma individualizada e, em seguida, com o tratamento conjunto dos casos. Com a abordagem individual, pretendeu-se identificar elementos-chave nas falas de cada entrevistado e, assim, foram selecionados trechos de interesse em cada categoria de análise. De posse desses, procedeu-se com a comparação e cruzamento dos dados obtidos entre sucedido e sucessor da mesma empresa, a fim de identificar pontos de concordância e discordância entre eles. Por fim, com o intuito de tratar inferências mais consistentes, fez-se a análise combinada entre todos os entrevistados.

## 4 Resultados da pesquisa

### 4.1 Apresentação do estudo

A Empresa A tem como atividades principais a fabricação de flexíveis para veículos automotores e a prestação de serviços de usinagem. O quadro funcional é composto por três pessoas, todas membros da família empresária, sendo duas delas sócias e a outra pertencente à terceira geração. O foco de atuação da empresa é regional, com faturamento anual na faixa dos R\$ 750 mil. Fundada em 2001, a organização está passando pelo seu primeiro processo sucessório, o qual teve início em 2020 devido à morte de seu principal fundador. A sociedade da Empresa A era composta pelo fundador (já falecido), sua esposa e seu genro, estando em processo de alteração, com a transferência das quotas para as duas filhas do casal. A parte que cabia ao falecido passou por processo de inventário e a parte pertencente à sua esposa foi transferida por doação.

A Empresa B atua no setor de peças de reposição para veículos pesados desde 1991. Contando com 22 funcionários, a empresa atende todo o Brasil e também exporta para países como Alemanha e Portugal, tendo faturado em 2021, aproximadamente, R\$ 9,5 milhões. Atualmente, a segunda geração é responsável pela gestão, com a sucessão concretizada, visto que o fundador já se afastou completamente dos negócios. Uma pessoa da terceira geração também trabalha na empresa, mas não tem poder de decisão. Na Empresa B, o fundador transferiu a propriedade da empresa ainda em vida para os herdeiros. Portanto, hoje a sociedade é composta por dois dos seus três filhos. O terceiro filho já foi sócio, porém decidiu afastar-se do negócio há alguns anos e vendeu suas quotas para os irmãos.

A Empresa C trata-se de uma fábrica de esquadrias em madeira, alumínio e PVC, que atende majoritariamente a região da Serra Gaúcha. Fundada em 1989, a empresa conta com 36 funcionários e tem faturamento anual médio entre R\$ 7,2 e R\$ 8,4 milhões. A sucessão da primeira para a segunda geração está praticamente concluída, sendo que a gestão do negócio já é exercida pelos filhos do fundador. Em relação à composição societária, a Empresa C é firma individual, sendo o seu fundador o único titular do negócio. É desejo da família empresária fazer a transferência das quotas para os quatro filhos do fundador, porém ainda não formalizaram a sucessão jurídica.

A Empresa D é uma indústria de bebidas não alcoólicas, cujo principal produto é o suco de uva integral. Tendo seu principal mercado no estado de São Paulo, a empresa tem, além dos sócios, outros seis funcionários, e fatura entre R\$ 12 e R\$ 15 milhões ao ano. Fundada em 1986, a organização está passando pelo seu primeiro processo sucessório oficial, porém, como deriva de um negócio familiar anterior, iniciado pelo avô da atual gestão, considera-se que a empresa já esteja na terceira geração. A sociedade da Empresa D é composta por seis irmãos. Como estratégia de planejamento sucessório, a família utilizou-se de instrumentos dentro do próprio contrato social para determinar regras de como ocorrerá a transferência de titularidade de uma geração para outra.

#### 4.1.1 Perfil dos entrevistados

As entrevistas para coleta de dados foram realizadas com um sucedido e um sucessor de cada uma das quatro empresas. O perfil dos entrevistados é apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados

(continua)

Empresa	Entrevistado	Idade	Geração	Escolaridade	Atuação na empresa
Emp. A	Sucedida A	63	1ª	Ensino médio completo	Sócia-administradora. Está se desligando gradativamente.
	Sucessora A	37	2ª	Graduação em Administração e Pós-Graduação em Gestão em Serviços de Saúde	Gerente administrativo. Trabalha na empresa há pouco mais de um ano.

(conclusão)

Empresa	Entrevistado	Idade	Geração	Escolaridade	Atuação na empresa
Emp. B	Sucedido B	90	1ª	Ensino fundamental incompleto	Fundador. Afastado completamente após a pandemia do COVID-19.
	Sucessora B	53	2ª	Graduação em Psicologia e MBA em Gestão Empresarial	Gerente financeiro. Trabalha na empresa desde 2009.
Emp. C	Sucedido C	71	1ª	Ensino fundamental incompleto	Fundador. Está se desligando gradativamente.
	Sucessora C	36	2ª	Graduação em Administração	Gerente administrativo. Trabalha na empresa há 23 anos.
Emp. D	Sucedido D	64	2ª	Ensino fundamental incompleto	Sócio-administrador. Responsável legal e trabalha no setor produtivo.
	Sucessor D	38	3ª	Graduação em Engenharia Ambiental	Gerente administrativo. Trabalha na empresa desde 2005.

Fonte: elaborado pelo autor.

## 4.2 Análise de dados

A análise de dados é feita, inicialmente, abordando o caso de cada empresa de forma isolada. Ao final, analisam-se e comparam-se as informações de todas elas de forma conjunta.

### 4.2.1 Empresa A

A sucessão na Empresa A teve início efetivamente com o falecimento de seu principal fundador em 2020. Embora já atuassem no negócio junto a ele, sua esposa, seu genro e sua neta, nenhuma de suas filhas trabalhava na empresa. Portanto, a transferência da primeira para a segunda geração ocorreu sem nenhum tipo de planejamento.

Cabe destacar que o falecimento do fundador não envolveu uma doença prévia, ou seja, o seu afastamento dos negócios não se deu de maneira gradual, tendo ocorrido de forma abrupta. Somado a isso, por se tratar de uma pequena empresa, diversas atividades e negociações eram desempenhadas única e exclusivamente por ele. Dessa forma, a sucessão representou uma grande perda, tanto no âmbito familiar, quanto no dos negócios. A Sucessora A relata que ela e os demais familiares que trabalham na empresa estão diariamente aprendendo como desempenhar as tarefas que antes eram feitas pelo fundador. Apesar disso, ela acredita que muito conhecimento tenha sido perdido e nunca vá ser recuperado.

Apesar de enfrentarem dificuldades relacionadas à perda do conhecimento do fundador, sucedida e sucessora afirmam que não ocorreram grandes mudanças no funcionamento da empresa, sendo apenas percebidas diferenças em aspectos pontuais. A Sucessora A explica que o fundador costumava manter anotações das transações da empresa em folhas de caderno ou, muitas vezes, guardava apenas na memória, ao passo que, atualmente, prioriza-se formalizar e registrar todas as negociações no sistema gerencial da empresa. Dessa forma, percebe-se evolução nos níveis de controle sobre as operações, sinalizando também traços de maior profissionalização pela entrada da segunda geração na gestão.

A manutenção do funcionamento normal da empresa também é remetida, por ambas as entrevistadas, à participação do marido da sucessora no negócio. Além de sócio, ele trabalhava como braço direito do fundador desde o início do negócio, e foi o responsável por assumir integralmente a parte produtiva após o falecimento. Dada sua importância na empresa, a Sucedida A coloca o genro como um dos sucessores do seu falecido marido, mesmo não havendo entre eles a relação de descendência pai-filho, na qual costuma basear-se a sucessão naturalmente.

Em termos jurídicos, o falecido fundador não deixou testamento ou qualquer outro

instrumento de planejamento sucessório. Dessa forma, seguindo a sucessão legítima, foi aberto inventário para divisão das suas quotas entre os herdeiros. Através desse instrumento jurídico, as quotas equivalentes à 33,3% da sociedade da Empresa A, de titularidade do falecido, foram divididas igualmente entre as duas filhas.

Juntamente ao inventário, a família empresária, por iniciativa da Sucedida A, adotou um processo de planejamento jurídico para a finalização da sucessão da primeira para a segunda geração. A Sucedida A, que detinha 33,3% de participação, resolveu transferir suas quotas às filhas através de doação, sem reserva de usufruto. Sendo assim, a sociedade que, antes do falecimento, era composta pelo fundador, sua esposa e seu genro, com partes iguais, passou a ser de titularidade das duas filhas do fundador, cada uma com 33,3%, e manteve a participação do genro, também de 33,3%.

Em relação à decisão de transmitir suas quotas por meio de doação, a Sucedida A relatou como principal motivação evitar o desgaste promovido pelo processo de inventário, o qual foi sentido no falecimento do seu esposo. Embora a Sucessora A relate que tenha se pensado nas despesas e na tributação incidente, para a Sucedida A, o que pesou na decisão foram, principalmente, aspectos de carga emocional e a confiança já depositada nas herdeiras.

Com a entrada da Sucessora A na empresa, há pouco mais de um ano, as sucessões jurídica e administrativa estão ocorrendo simultaneamente. A Sucedida A reduziu significativamente sua atuação nos negócios, porém ainda participa de algumas tomadas de decisão. A Sucessora A destaca que as decisões cotidianas já são tomadas por ela, ao passo que decisões de investimentos, como por exemplo a aquisição de uma máquina, são ainda debatidas e resolvidas em conjunto, reunindo ambas as gerações.

A relação entre sucedida e sucessora na Empresa A é tida por ambas como muito boa, sendo o diálogo a principal forma de comunicação. A transferência de conhecimento entre elas é recíproca, ou seja, enquanto a sucessora relata aprender muito com a sucedida, o inverso também ocorre. Existe, portanto, abertura para troca de conhecimento intergeracional, a qual se configura pela tentativa de introdução de conceitos e ideias mais inovadoras pela sucessora e, em contraponto, o compartilhamento de experiências passadas, por parte da sucedida, principalmente através de relatos de histórias sobre o início da jornada dos fundadores da empresa.

Em relação à preparação do sucessor, a Sucessora A afirma que ocorreu súbita e inesperadamente, porém enfatiza que foi importante ter experiências anteriores em outras empresas. Ainda nesse sentido, a sucessora relata que, apesar de ser graduada em Administração, nunca havia trabalhado diretamente com gestão estratégica e com tomada de decisão, então assumir a empresa da família vem sendo um desafio para ela.

O envolvimento da contabilidade no processo sucessório da Empresa A foi puramente técnico e ocorreu apenas após uma solicitação da família empresária. Conforme relato da Sucessora A, houve dificuldade por parte do escritório contábil em atender as demandas e resolver alguns problemas que ocorreram ao longo do processo, principalmente por falta de conhecimento sobre alguns aspectos burocráticos da sucessão. Sendo assim, a entrevistada considera importante buscar suporte de um profissional da área jurídica.

Quando indagadas sobre como a contabilidade pode ajudar na condução da sucessão, ambas as entrevistadas abordaram a necessidade de os profissionais da área orientarem sobre o processo, sugerirem que se busque a sucessão antecipadamente, antes de ocorrer o falecimento de um dos sócios. Para a Sucessora A, essa maior orientação poderia inclusive ajudar na transferência de conhecimento entre as gerações e na preparação do sucessor. Para ela, os contadores poderiam organizar reuniões entre sucedidos e sucessores, a fim de tratar sobre aspectos burocráticos da sucessão e discutir assuntos importantes sobre o negócio, o que contribuiria para facilitar a introdução dos sucessores no processo de gestão.

#### 4.2.2 Empresa B

Na Empresa B, o primeiro processo sucessório está totalmente concluído. A sociedade é formada pelos filhos do fundador, que são os atuais responsáveis pela gestão. Não obstante, com a admissão de uma das netas do fundador para auxiliar no setor administrativo, caracteriza-se o início de um segundo processo sucessório. Sendo esse ainda muito recente, visto que a entrada dessa integrante da terceira geração ocorreu há apenas um ano.

Para a Sucessora B, o processo da primeira sucessão iniciou efetivamente com a sua entrada na empresa, no ano de 2009. Seus irmãos trabalhavam junto ao pai praticamente desde o início do negócio familiar e, assim, estavam habituados a rotina e ao funcionamento da empresa. Com a saída de um dos irmãos da sociedade, para seguir carreira em outra área, a Sucessora B começou a trabalhar na empresa, assumindo a parte financeira.

Nesse caso, o processo sucessório, em termos administrativos, não foi planejado. Com carreira consolidada como psicóloga fora da empresa, a Sucessora B não teve nenhum tipo de preparação para assumir esse papel. Sendo assim, muitas das dificuldades enfrentadas no processo estão relacionadas à falta de conhecimento e de experiências anteriores no setor administrativo por parte da sucessora. Apesar de mais tarde ter buscado uma especialização na área, a entrevistada relata que, com muito esforço, foi aprendendo diariamente a trabalhar com o financeiro.

Apesar das dificuldades, o processo sucessório trouxe impactos positivos para o funcionamento da empresa. Além da maior profissionalização e inovação em processos, como a contratação de um engenheiro para melhorar o desenvolvimento de produtos, por exemplo, a Sucessora B introduziu novos elementos na cultura organizacional, tais como: murais para comunicação, celebrações de aniversários de funcionários e datas especiais, convenções com representantes comerciais, entre outros. Tais novidades foram bem aceitas pelo outro sócio e também tiveram boa repercussão entre os funcionários.

Em comparativo, no processo sucessório da segunda para terceira geração, o qual foi iniciado recentemente, houve planejamento prévio em termos administrativos. A Sucessora B explica que esse planejamento não foi formalizado, mas que ela e o irmão pensaram juntos como se daria a introdução da sobrinha, além de definirem os limites para a atuação dela dentro da empresa. Houve também certo delineamento na preparação da integrante da terceira geração, visto que foi vontade dos atuais gestores que ela buscasse experiências anteriores em outras empresas antes de entrar no negócio familiar.

Percebe-se, portanto, que esse novo processo sucessório está sendo conduzido de maneira distinta do primeiro, em especial pela existência de planejamento. No entanto, cabe ressaltar que a maior naturalidade no processo e o fato de tratar-se de uma sucessão ainda em estágio inicial não limitam os impactos trazidos para o funcionamento da empresa. Como ressalta a Sucessora B, a entrada da sobrinha trouxe inúmeras melhorias para o processo gerencial, resultando em um nível de profissionalização ainda maior.

Voltando à análise da primeira sucessão, o planejamento jurídico foi feito por iniciativa do Sucedido B, através da doação de suas quotas aos herdeiros. Para tanto, houve a contratação de uma advogada, que realizou todo o processo e elaborou a documentação necessária. Para o Sucedido B, a vontade de transmitir a propriedade para os filhos ocorreu pelo entendimento de que, independentemente das circunstâncias, a empresa viria a ser deles. Então, para evitar complicações futuras com um inventário, por exemplo, ele optou por deixar essa questão patrimonial acertada em definitivo.

Além disso, o Sucedido B relata que, após a doação, manteve-se em atividade na empresa por mais algum tempo, mas ajudando no operacional e em serviços de rua, e não diretamente na gestão, a qual foi transferida de imediato para os filhos. Segundo ele, a falta de estudo e a dificuldade em acompanhar as tecnologias foram determinantes para seu afastamento das funções administrativas. O Sucedido B julga que esses fatores impuseram um

limite para a sua atuação na empresa, sendo importante o apoio dos sucessores para garantir a continuidade do negócio a partir desse ponto.

A dinâmica sucedido-sucessor, com base na confiança, manteve-se mesmo após o afastamento do fundador. Ambos os entrevistados relatam que, apesar de as decisões serem tomadas pelos sucessores, ainda hoje, eles reportam sobre o dia a dia da empresa e pedem opiniões ao pai. O Sucedido B afirma que se interessa sobre o andamento dos negócios e gosta de ser requisitado pelos filhos. Assim, a transferência de conhecimento entre as gerações ocorre, principalmente, através de conversas e trocas de experiências.

No caso da Empresa B, a transferência das quotas se deu pelo valor do contrato social, não havendo a apuração de ganhos e, conseqüentemente, de imposto de renda. Dessa forma, o profissional contábil não se envolveu no decorrer do primeiro processo sucessório, sendo sua participação restrita à reelaboração do contrato social, após a doação. Todavia, a Sucessora B relata ter sentido falta de maior suporte e de maior abertura por parte de seu contador para ajudá-la naquele momento. Sem ter conhecimento prévio sobre as atividades administrativas, a entrevistada considera que um maior auxílio ou orientação contábil, ou até mesmo algum tipo de treinamento, poderiam ter facilitado sua adaptação na empresa.

A Sucessora B defende ainda que a contabilidade pode ser útil, não apenas no momento da sucessão, mas dentro de todo o contexto das empresas familiares. Ela pondera que a profissionalização é necessária para garantir a sobrevivência desse tipo de empresa e que a aproximação crescente entre contabilidade e administração é determinante para atingir esse fim. Nesse sentido, a contabilidade também pode atuar como um intermediário no relacionamento entre o negócio familiar e a família empresária, contribuindo para a distinção necessária entre esses dois núcleos.

#### 4.2.3 Empresa C

Na Empresa C, a primeira sucessão está praticamente concluída. Embora não tenha sido formalizada juridicamente, a gestão já é exercida pela segunda geração. O fundador ainda participa do dia a dia da empresa, porém deixa as decisões a cargo dos sucessores. Atualmente, trabalham na empresa três dos seus quatro filhos, sendo a Sucessora C quem tomou a frente do setor administrativo. O filho mais novo atua em outro negócio, também de propriedade da família. De acordo com o Sucedido C, o filho se adaptou melhor nesse outro empreendimento e, assim, foi opção do herdeiro seguir trabalhando nele, separado dos irmãos.

Nesse caso, o processo sucessório foi ocorrendo naturalmente. A Sucessora C e seus irmãos, desde a infância, visitavam a empresa e ajudavam com tarefas básicas, como limpeza e atendimento ao telefone, caracterizando um processo anterior de ambientação dos sucessores. Não obstante, para a Sucessora C, a sucessão iniciou efetivamente no momento em que ela, já cursando a faculdade de Administração, começou a assumir as atividades administrativas no negócio.

Sobre os impactos trazidos pela sucessão para o funcionamento da empresa, a Sucessora C pondera que, por se tratar de um processo que se arrasta por um longo período, acabam sendo quase imperceptíveis. Todavia, a inovação e a modernização trazidas pela segunda geração tiveram grande impacto no negócio da empresa, através da ampliação do leque de produtos pela introdução da produção de esquadrias em alumínio, no ano de 2014, e em PVC, em 2020.

Nesse contexto, conforme os relatos, o Sucedido C sempre teve abertura para aceitar as mudanças propostas pelos filhos, assim como eles demonstram interesse em aprender com o fundador. Ambos os entrevistados comentam que, no início do processo sucessório, as decisões eram tomadas exclusivamente pelo Sucedido C e, à medida que ele foi se sentindo mais seguro, foi permitindo a participação dos filhos, até que delegou em definitivo a tomada de decisão para os sucessores. Apesar disso, a Sucessora C destaca que, ainda hoje, ela e os

irmãos procuram envolver o pai nas decisões e deixá-lo a par da situação dos negócios.

No caso da Empresa C, percebe-se que houve preocupação com a preparação da sucessora. A escolha pela faculdade de Administração teve relação direta com a vontade da Sucessora C de gerir o negócio fundado pelo pai. A entrevistada relata que nunca pensou em seguir outra carreira, nem trabalhou fora da empresa familiar, direcionando toda sua formação para assumir esse papel. Como os demais irmãos não buscaram essa maior profissionalização, ela tomou a frente administrativa dos negócios. Ainda assim, para o Sucedido C, não houve imposição em relação à escolha do sucessor, sendo que os filhos assumiram as posições dentro da empresa conforme as afinidades e facilidades de cada um.

Dentre as dificuldades inerentes ao processo sucessório, a principal remete ao desligamento do sucedido da empresa. Conforme relatado pela Sucessora C, há alguns anos, foi feita uma primeira tentativa, por iniciativa dos filhos, que sugeriram que o pai se aposentasse em definitivo. Porém, após um período, o Sucedido C desenvolveu uma espécie de depressão por estar afastado dos negócios e, assim, recuou-se no processo e o fundador voltou a desempenhar algumas tarefas na empresa, como serviços de rua e ida a bancos. Em contrapartida, no momento atual, o Sucedido C relatou, em entrevista, que deseja afastar-se do dia a dia da empresa, pretendendo acompanhar o negócio à distância. Dessa forma, é possível inferir que a sucessão na Empresa C está chegando ao estágio final, havendo desejo de ambos os polos (sucedido e sucessores) para a conclusão do processo.

Aliado à evolução no processo administrativo de sucessão, o planejamento jurídico está sendo colocado em pauta. Ambos os entrevistados relataram ser uma meta para o corrente ano a definição dos aspectos burocráticos e jurídicos da sucessão. A família empresária já buscou auxílio de uma advogada, porém ainda avalia as opções de como proceder. A intenção do Sucedido C é de passar a titularidade da empresa em definitivo para os quatro filhos, porém está sendo examinada a possibilidade de associar a doação das quotas com a constituição de uma *holding* patrimonial.

Ambos os entrevistados afirmam que a tributação será considerada para a escolha do instrumento jurídico a ser utilizado. No entanto, como as tratativas são muito recentes, essa questão não chegou a ser debatida e o contador que atende a empresa ainda não foi envolvido no processo. Porém, a Sucessora C destaca que, caso decida-se pela constituição da *holding*, será procurada ajuda complementar de um escritório mais especializado.

Quanto à importância do profissional contábil no processo sucessório, a Sucessora C considera que está relacionada, principalmente, às orientações tributárias e burocráticas. Para ela, o contador poderia contribuir fazendo simulações, com base nas opções de condução de sucessão levantadas. A elaboração de relatórios e apresentação dessas simulações para a família empresária, demonstrando qual instrumento seria o mais correto e econômico dentro do contexto de cada negócio familiar, seria de auxílio considerável para as tomadas de decisão referentes à forma de condução do planejamento sucessório.

Ainda sobre a importância da contabilidade, o Sucedido C ressaltou que, no início do negócio, a ajuda de seu contador foi determinante. De acordo com o entrevistado, ele buscou o apoio e orientação de um profissional da área, por ter pouco estudo e não ter conhecimento sobre legislação e outras regulamentações necessárias para abrir a empresa. Dessa forma, o Sucedido C considera que o acompanhamento do mesmo profissional desde o início do empreendimento, mantendo o trabalho durante o processo sucessório, pode contribuir para a transferência de conhecimento e para o encadeamento das gestões das diferentes gerações.

#### 4.2.4 Empresa D

A Empresa D está passando, oficialmente, pela sua primeira sucessão. Porém, pode-se afirmar que o negócio já está na terceira geração, visto que o pai dos seis irmãos, que formam o quadro societário desde a constituição da empresa, já conduzia um negócio anterior de



produção de vinhos, do qual descende diretamente o atual empreendimento. Embora os sócios ainda tenham forte atuação, a gestão diária está nas mãos dos filhos de um dos irmãos fundadores.

A sucessão, em termos administrativos, ocorreu naturalmente, sendo iniciada, em 2005, com a entrada na empresa do Sucessor D, filho de um dos sócios-proprietários, para atender a uma demanda no setor administrativo. Apesar disso, o processo de socialização do sucessor iniciou ainda na infância. Conforme os relatos, o Sucessor D, desde criança, visitava a empresa e sempre acompanhou a rotina da propriedade familiar, onde essa está localizada.

Nesse sentido, percebe-se que a sucessão administrativa não foi planejada. A admissão do Sucessor D ocorreu mediante convite dos sócios para suprir uma demanda pontual. Porém, com o passar do tempo, o Sucessor D foi assumindo maiores responsabilidades, à medida que ganhava também a confiança do pai e dos tios para gerenciar as operações. Dessa forma, sua afirmação como sucessor envolveu um processo de adaptação, crescimento e reconhecimento, por parte de ambas as gerações.

Ainda em termos administrativos, entende-se que o processo sucessório não está concluído, visto que os irmãos fundadores ainda detêm as tomadas de decisão sobre os rumos do negócio. O Sucessor D relata que as decisões cotidianas, especialmente do setor produtivo, já estão sob sua tutela. Porém, quando envolvem investimentos ou negociações com clientes, nas quais as perspectivas de resultado fiquem abaixo do padrão definido, por exemplo, as decisões ainda são tomadas de forma compartilhada, em reunião com todos os sócios.

Sobre os impactos da sucessão, os entrevistados não veem grandes mudanças no negócio em si, porém ambos relatam que ocorreram transformações significativas no funcionamento da empresa, em especial no setor de produção. Nessa perspectiva, o Sucessor D exemplifica que houve melhoria nas práticas dentro do ambiente produtivo, em relação ao controle de qualidade e higienização, que são fundamentais no ramo alimentício. Adicionalmente, o Sucessor D destacou a troca e modernização do maquinário como um dos impactos positivos trazidos pela nova geração.

O relacionamento entre sucedidos e sucessores na empresa é embasado na conversa e no respeito. Os entrevistados afirmam que, como polos opostos nessa relação, sempre buscam entender a posição e as perspectivas do outro lado. O Sucessor D destaca que as dificuldades trazidas pela diferença geracional ficam evidentes nessa dinâmica, entretanto relata que prioriza atentar para as características positivas do pai e dos tios, respeitando suas limitações e procurando introduzir gradativamente novos conceitos e métodos.

Ainda em relação à dinâmica sucedido-sucessor, percebe-se que o sucessor carrega um senso de responsabilidade, para com o negócio e a própria família, ao passo que o sucedido deposita grande confiança no trabalho desempenhado pelos filhos na empresa. No entanto, quando questionado sobre a possibilidade de afastar-se do negócio, o Sucedido D afirma que, apesar de já ter diminuído seu ritmo de trabalho, ainda não pensa numa aposentadoria em definitivo. É notável o comprometimento e o compromisso do sucedido com o empreendimento familiar, configurando-se até como um apego sentimental, que é comum entre os fundadores de empresas familiares.

Em termos jurídicos, a sucessão, enquanto transferência de propriedade, não se concretizou, porém foi planejada. Há cerca de quatro anos, com o auxílio de uma consultoria jurídica, o contrato social foi reformulado com a inserção de cláusulas que definem as regras e procedimentos sucessórios. Através desse instrumento, fixou-se, por exemplo, como será a admissão dos herdeiros e como ocorrerão as reuniões para tomadas de decisão. De acordo com o Sucessor D, essas e outras definições foram feitas de comum acordo entre os sócios e formalizadas no contrato, pensando em preservar e proteger o negócio de eventualidades, como divórcio ou falecimento de algum dos sócios.

Além da consultoria jurídica, houve envolvimento do escritório contábil que atende a

empresa para esse planejamento. O Sucedido D confidenciou que existiam problemas relacionados à distinção do patrimônio da empresa e individual dos sócios. Assim, o profissional contábil foi importante para efetuar os ajustes necessários, a fim de alinhar essa questão patrimonial e, em paralelo, a tributação concernente.

Dessa forma, os entrevistados concordam que a participação do contador deve ocorrer durante todo o processo sucessório, em alinhamento com a família empresária e o profissional jurídico. Todavia, a maior contribuição efetiva do contador, para eles, está relacionada à parte técnica tributária e fiscal. Nesse sentido, o Sucessor D considera que o contador pode colaborar ao apresentar as implicações inerentes a cada uma das diferentes opções de como conduzir a transferência de propriedade entre o sucedido e seus herdeiros.

Em relação ao uso da contabilidade na transferência de conhecimento, o Sucessor D pondera que a existência de uma contabilidade bem estruturada pode ajudar em casos específicos, como por exemplo, na hipótese de falecimento do sucedido, quando o sucessor tem apenas noções básicas do negócio e tem que assumi-lo de maneira repentina. Para ele, em situações desse tipo, a contabilidade pode ser uma segurança para o sucessor e, ao mesmo tempo, ajudá-lo a entender o funcionamento das operações. Diante da fala do entrevistado, conclui-se que, para cumprir essa função, não basta que a contabilidade da empresa atenda-se às atribuições rotineiras, mas deva ser pensada de maneira estratégica e gerencial.

#### 4.2.5 Comparativo

O comparativo entre as empresas estudadas baseia-se em três categorias: Sucessão, Dinâmica Sucedido-Sucessor e Contabilidade. Em relação à primeira categoria, a análise permite identificar que diferentes estágios e formas de condução da sucessão resultam em impactos e desafios singulares no contexto de cada empresa. Em contrapartida, nas outras duas categorias percebem-se maiores similaridades entre os negócios familiares. Nos quatro casos analisados, a Dinâmica Sucedido-Sucessor é marcada por um bom relacionamento entre as gerações, criando uma conjuntura favorável à condução do processo sucessório. Na categoria Contabilidade, a análise das entrevistas mostrou que existe expectativa por parte das famílias empresárias quanto ao profissional contábil, a qual ultrapassa os limites do suporte puramente técnico. Tais análises e comparativos são organizados no Quadro 2.

Quadro 2 – Comparativo entre as empresas analisadas

(continua)

Tópico de análise	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
<b>Categoria 1 – Sucessão</b>				
<b>Processo sucessório</b>	1ª para 2ª geração em andamento.	1ª para 2ª geração concluído. 2ª para 3ª geração em fase inicial.	1ª para 2ª geração em andamento.	2ª para 3ª geração em andamento.
<b>Extensão do processo sucessório</b>	Iniciou há aproximadamente 2 anos.	1ª sucessão levou cerca de 10 anos para ser concluída. 2ª sucessão iniciou há cerca de 1 ano.	Estende-se por cerca de 20 anos.	Estende-se por cerca de 17 anos.
<b>Modelo de sucessão</b>	Forçada pelo falecimento de um dos fundadores.	1ª sucessão: natural, sem planejamento. 2ª sucessão: planejamento informal.	Natural, sem planejamento.	Natural, sem planejamento.
<b>Impactos</b>	Profissionalização da gestão e aumento nos níveis de controle.	Profissionalização da gestão, inovação em processos, novos elementos na cultura organizacional.	Inovação, modernização na produção, ampliação do negócio.	Inovação, modernização de processos, melhoria nas práticas produtivas.

(conclusão)

Tópico de análise	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
<b>Categoria 1 – Sucessão</b>				
<b>Desafios</b>	Perda de conhecimento em decorrência do falecimento do fundador.	Falta de conhecimento prévio da Sucessora B para desempenhar as atividades.	Impasses no desligamento do fundador da empresa.	Conciliação das diferenças geracionais no convívio diário.
<b>Planejamento jurídico</b>	Inventário e doação.	Doação.	Em fase inicial. Avalia-se doação e/ou constituição de <i>holding</i> .	Instrumentos no contrato social.
<b>Aspectos tributários</b>	Considerou-se o impacto, mas não foi o fator principal na opção pela doação.	Considerou-se o impacto, mas não foi o fator principal na opção pela doação.	Ainda não foram analisados, mas serão considerados para a decisão.	Considerou-se o impacto, em especial para fazer os ajustes entre o patrimônio dos sócios e da empresa.
<b>Categoria 2 – Dinâmica Sucedido-Sucessor</b>				
<b>Base do relacionamento</b>	As duas gerações são muito unidas e existe ampla abertura para o diálogo.	Fundador deposita grande confiança no trabalho dos sucessores.	As duas gerações unem esforços no trabalho.	Sucedidos e sucessores procuram entender a posição uns dos outros.
<b>Preparação do sucessor</b>	Não houve. Experiências anteriores em outras empresas ajudaram.	Não houve. Falta de experiências anteriores trouxe dificuldades na adaptação.	Houve. Escolha da faculdade da Sucessora C foi intencional.	Não houve. Aprendizagem ocorreu na prática.
<b>Desligamento do sucedido</b>	Após o falecimento do marido, a Sucedida A decidiu afastar-se do negócio.	Afastamento em definitivo do Sucedido B ocorreu devido à pandemia do COVID-19.	Houve problemas na primeira tentativa. Hoje, o Sucedido C deseja afastar-se do negócio.	Não ocorreu. O Sucedido D trabalha diariamente na empresa e não pretende afastar-se do negócio.
<b>Compartilhamento de conhecimento</b>	Conversas, relatos de histórias antigas dos fundadores e tentativa de introdução de novos conceitos.	Conversas e trocas de experiências.	Conversas e, no início, os sucessores acompanhavam o pai durante o trabalho.	Conversas, trocas de experiências e tentativa de introdução de novos conceitos.
<b>Categoria 3 – Contabilidade</b>				
<b>Envolvimento no processo sucessório</b>	Puramente técnico, mediante solicitação da família.	Reelaboração do contrato social após a doação.	Ainda não ocorreu.	Durante todo o processo, junto à consultoria jurídica.
<b>Avaliação da participação do contador</b>	Parcialmente satisfeitos, sentiram dificuldade do profissional por falta de conhecimento.	Parcialmente satisfeitos, consideram que o contador poderia ter dado maior suporte.	Não se aplica.	Muito satisfeitos, ressaltam que a participação foi determinante.
<b>Importância percebida/esperada</b>	Orientações e proposição antecipada do planejamento sucessório.	Orientações e auxílio na adaptação dos sucessores.	Orientações tributárias e burocráticas, encadeamento de gestões.	Coordenação de todos os aspectos fiscais e tributários do processo.
<b>Sugestões de atuação para o profissional contábil</b>	Organização de reuniões com sucedidos e sucessores.	Treinamento e capacitação dos sucessores. Intermediário entre a família e o negócio.	Elaboração de simulações, de acordo com as alternativas de planejamento jurídico.	Em casos específicos, atua como suporte para os sucessores entenderem o funcionamento do negócio.

Fonte: elaborado pelo autor.

Cabe ressaltar que no comparativo dos dados obtidos entre sucedido e sucessor da mesma empresa não foram identificados pontos significativos de discordância. As percepções dos entrevistados sobre a condução da sucessão, no contexto de cada negócio familiar, são condizentes entre si, havendo discrepância apenas quanto ao maior ou menor enfoque dado a diferentes temáticas. De forma geral, para exemplificar, quando questionados sobre o envolvimento do contador no processo sucessório, o grau de expectativa por parte dos sucessores demonstrou ser maior do que a dos sucedidos, o que também os levou a relatarem mais pontos de insatisfação do que seus sucedidos.

## 5 Conclusão

O presente estudo teve como principal objetivo investigar como o processo sucessório é percebido e conduzido em empresas familiares da Serra Gaúcha. A partir da análise dos casos, constatou-se que a forma de condução não reflete a percepção dos sucedidos e sucessores sobre o processo, ou seja, embora a sucessão seja percebida como um momento determinante para a sobrevivência dos negócios familiares, empiricamente o planejamento e a condução do processo são, por vezes, deixados em segundo plano.

Os casos analisados trouxeram evidências de como a sucessão é um momento singular, que não pode ser dissociado dos contextos empresarial, familiar e patrimonial próprios de cada empresa. Apesar disso, ratificando o que já havia sido observado por autores como Pianca e Ferreira (2016) e Polo e Dewes (2020), o processo sucessório na gestão das quatro empresas estudadas ocorreu, ou está ocorrendo, de forma natural, sem planejamento. Em contrapartida, as famílias empresárias adotam postura concreta em relação ao planejamento jurídico, sendo a doação o principal instrumento utilizado para esse fim.

Os desafios, decorrentes da sucessão, enfrentados pelos negócios familiares remetem, justamente, à falta de planejamento administrativo. Nesse sentido, a falta de preparação dos sucessores e a inexistência de um plano gradativo de desligamento dos sucedidos são as principais causas de dificuldades no processo. Em particular, no caso da Empresa A, a perda de conhecimento, ocasionada pelo falecimento de um dos fundadores, foi o principal desafio averiguado. Como no momento do falecimento, a sucessão ainda não havia sido iniciada, leva-se a crer que se houvesse um processo sucessório delineado previamente, a perda de conhecimento teria sido atenuada, reafirmando a importância do planejamento.

Assim como no estudo conduzido por Costa *et al.* (2015), a inexistência de planejamento para a sucessão não trouxe riscos à continuidade dos negócios familiares. Pelo contrário, o processo sucessório nos casos analisados trouxe impactos positivos para o funcionamento das empresas, tais como: maior profissionalização na gestão, inovação em processos e modernização operacional. Entende-se que a profissionalização na gestão esteja relacionada ao maior nível de formação dos sucessores, visto que enquanto, dentre os sucedidos, o grau de escolaridade varia do fundamental incompleto ao médio completo, por outro lado todos os sucessores possuem ensino superior completo.

Apesar dos desafios impostos pela diferença geracional, predominam na dinâmica sucedido-sucessor, o respeito, a confiança e a abertura para troca de conhecimento e experiências, sendo a conversa o principal meio utilizado. De forma geral, verificou-se que a principal diferença geracional observada na condução dos negócios refere-se à maior ênfase dada à gestão, como processo administrativo formalizado, pelos sucessores, em detrimento ao foco anteriormente dado ao trabalho operacional e produtivo pelos sucedidos.

Sobre o uso da contabilidade no decorrer da sucessão, constatou-se que a principal contribuição é, efetivamente, técnica, estando relacionada às orientações tributárias inerentes ao processo. Nas empresas estudadas, a tributação foi considerada na escolha do planejamento jurídico, porém não foi o fator determinante. A intenção de evitar desgastes trazidos por um

futuro inventário e mitigar possíveis conflitos familiares constituem os principais motivos para a adoção do planejamento jurídico da sucessão.

Embora se admita que a maior contribuição da contabilidade esteja relacionada às orientações tributárias, a participação do contador durante todo o processo, aliado ao profissional jurídico, é importante para a condução da sucessão. Dentre as empresas analisadas, apenas na Empresa D esse tipo de acompanhamento ocorreu, sendo também esse o caso em que a avaliação dos entrevistados sobre a participação do contador foi a mais positiva. Nas outras empresas, constatou-se que existe grande expectativa por parte das famílias empresárias em relação ao envolvimento do contador, porém nem sempre essas demandas são levadas explicitamente ao profissional contábil.

Corroborando a perspectiva de Giovannoni, Maraghini e Riccaboni (2011), concluiu-se que a contabilidade, quando tratada de maneira gerencial, pode atuar como um importante polo intermediador entre sucedidos e sucessores no contexto dos negócios familiares. Constatou-se ainda que a contabilidade pode auxiliar na transferência de conhecimento entre sucedidos e sucessores indiretamente, através da aproximação à gestão familiar, do suporte dado ao longo do processo sucessório e da participação na preparação dos sucessores.

Em relação às limitações do estudo, entende-se que o tamanho reduzido da amostra e a forte contextualização inerente ao processo sucessório impedem que os resultados obtidos possam ser mais categóricos e abrangentes. Outra limitação está atrelada ao fato de que os dados coletados através das entrevistas refletem opiniões e percepções dos sucedidos e sucessores participantes, o que pode gerar distorções da realidade.

Para continuidade do estudo, sugere-se realização de pesquisa com contadores que atendem empresas familiares em meio à sucessão, a fim de averiguar a percepção desses profissionais sobre sua participação no processo. Tópicos a serem analisados incluem o nível de conhecimento técnico dos contadores sobre a sucessão, a sua conduta quando requeridos pelas famílias empresárias e a sua compreensão sobre possíveis meios de aproximação da contabilidade com a gestão familiar.

## Referências

ALVES, Catarina Afonso; GAMA, Ana Paula Matias. A performance das empresas familiares: uma perspectiva da influência da família. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 22, n. 1, p. 163-182, jan. 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbgn/a/99YhxKRTsSp4KYsjXHpWTTP/?lang=pt>. Acesso em: 4 set. 2021.

ARAUJO, Dayane de Almeida. **Planejamento tributário aplicado aos instrumentos sucessórios**. São Paulo: Almedina, 2018.

BISOGNO, Marco; VAIA, Giovanni. The role of management accounting in family business succession. **African Journal Of Business Management**, [S. l.], v. 11, n. 21, p. 619-629, nov. 2017. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/321652215\\_The\\_role\\_of\\_management\\_accounting\\_in\\_family\\_business\\_succession](https://www.researchgate.net/publication/321652215_The_role_of_management_accounting_in_family_business_succession). Acesso em: 28 ago. 2021.

BORGES, Alex Fernando; VOLTA, Carolina Lescura de Carvalho Castro. Evolução da pesquisa sobre empresas familiares no Brasil: análise da produção científica no período 2010-2019. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 44., out. 2020. [Anais]. [S. l.]: EnANPAD, 2020. Disponível em:

[https://www.researchgate.net/publication/344749792\\_Evolucao\\_da\\_Pesquisa\\_sobre\\_Empresas\\_Familiares\\_no\\_Brasil\\_Analise\\_da\\_Producao\\_Cientifica](https://www.researchgate.net/publication/344749792_Evolucao_da_Pesquisa_sobre_Empresas_Familiares_no_Brasil_Analise_da_Producao_Cientifica). Acesso em: 6 nov. 2021.

BRASIL. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 139, n. 8, p. 1-74, 11 jan. 2002. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2002/lei-10406-10-janeiro-2002-432893-publicacaooriginal-1-pl.html>. Acesso em: 11 set. 2021.

CARVALHO, Luiz Paulo Vieira de. **Direito das sucessões**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

CESARONI, Francesca Maria; SENTUTI, Annalisa. Accountants' role in the management of succession: empirical evidence from Italy. **Journal Of Family Business Management**, [S. l.], v. 6, n. 3, p. 270-290, out. 2016. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/307964200\\_Accountants'\\_role\\_in\\_the\\_management\\_of\\_succession\\_Empirical\\_evidence\\_from\\_Italy](https://www.researchgate.net/publication/307964200_Accountants'_role_in_the_management_of_succession_Empirical_evidence_from_Italy). Acesso em: 28 ago. 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Fundamentos de administração**: os pilares da gestão no planejamento, organização, direção e controle das organizações para incrementar competitividade e sustentabilidade. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

COSTA, Lidiene Silva Pesker *et al.* De pai para filho: a sucessão em pequenas e médias empresas familiares. **Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, v. 18, n. 1, p. 61-82, abr. 2015. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/35105/de-pai-para-filho--a-sucessao-em-pequenas-e-medias-empresas-familiares-->. Acesso em: 19 ago. 2021.

CREPALDI, Silvio Aparecido; CREPALDI, Guilherme Simões. **Contabilidade gerencial**: teoria e prática. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

FERNÁNDEZ-ROCA, Francisco Javier; HIDALGO, Fernando Gutiérrez. What is a family business? **Journal Of Evolutionary Studies In Business**, [S. l.], v. 2, n. 2, p. 1-15, dez. 2017. Disponível em: <https://revistes.ub.edu/index.php/JESB/article/view/j028>. Acesso em: 4 set. 2021.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

GIOVANNONI, Elena; MARAGHINI, Maria Pia; RICCABONI, Angelo. Transmitting knowledge across generations: the role of management accounting practices. **Family Business Review**, [S. l.], v. 24, n. 2, p. 126-150, abr. 2011. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0894486511406722>. Acesso em: 28 ago. 2021.

HILLEN, Cristina; LAVARDA, Carlos Eduardo Facin. Orçamento e ciclo de vida em empresas familiares em processo de sucessão. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v. 31, n. 83, p. 212-227, ago. 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rcf/a/7LzqbhMtcVNyQsXJd3GP48b/?lang=pt>. Acesso em: 28 ago. 2021.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade gerencial**: da teoria à prática. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

LIMA, Elaine Moretti Silva Teixeira de. **O processo sucessório em empresas familiares**:

um estudo de caso. 2016. 105 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Campo Limpo Paulista, Campo Limpo Paulista, 2016. Disponível em: [http://www.faccamp.br/new/arq/pdf/mestrado/Documentos/producao\\_discente/ElaineMoretti.pdf](http://www.faccamp.br/new/arq/pdf/mestrado/Documentos/producao_discente/ElaineMoretti.pdf). Acesso em: 4 set. 2021.

MADALENO, Rolf. **Sucessão legítima**. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2020.

MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Holding familiar e suas vantagens: planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Planejamento sucessório: introdução à arquitetura estratégica – patrimonial e empresarial – com vista à sucessão *causa mortis***. São Paulo: Atlas, 2015.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria: instrumento de apoio ao processo decisório**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

ORO, Ieda Margarete; LAVARDA, Carlos Eduardo Facin. Interface dos sistemas de controle gerencial com a estratégia e medidas de desempenho em empresa familiar. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v. 30, n. 79, p. 14-27, mar. 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rcf/a/sM3ngkqmcNtcq7hXDGvnPFN/?lang=pt>. Acesso em: 28 ago. 2021.

OSUNDE, Carl. Family businesses and its impact on the economy. **Journal Of Business & Financial Affairs**, [S. l.], v. 06, n. 01, p. 1-3, abr. 2017. Disponível em: <https://www.hilarispublisher.com/abstract/family-businesses-and-its-impact-on-the-economy-43464.html>. Acesso em: 21 ago. 2021.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica aplicada: conceitos, estrutura e sistema de informações**. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

PARANHOS, Marina. **O processo sucessório em empresas familiares paulistas: uma abordagem psicológica sobre a família empresária**. 2015. 150 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2015. Disponível em: <https://tede2.pucsp.br/handle/handle/15392>. Acesso em: 4 set. 2021.

PIANCA, Osmar José Bertholini; FERREIRA, Francielle Pereira. A importância do planejamento sucessório em empresas familiares do município de Aracruz - ES. **Administração de Empresas em Revista**, Curitiba, v. 1, n. 11, p. 29-51, dez. 2016. Disponível em: <http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/2260>. Acesso em: 4 set. 2021.

PICCOLI, Elias *et al.* Sucessão em empresas familiares: uma análise de duas empresas da Serra Gaúcha. **Revista Brasileira de Estudos Organizacionais**, [S. l.], v. 6, n. 1, p. 237-268, abr. 2019. Disponível em: <https://rbeo.emnuvens.com.br/rbeo/article/view/152>. Acesso em: 7 set. 2021.

PIEROSAN, Caroline (ed.). Falta de governança e planejamento sucessório pode arriscar o futuro das empresas familiares da Serra Gaúcha. **NOI**, Caxias do Sul, ano 10, p. 16-19, nov. 2017. Disponível em: [http://hanawitt.com.br/wp-content/uploads/Reportagem-NOI\\_final.pdf](http://hanawitt.com.br/wp-content/uploads/Reportagem-NOI_final.pdf). Acesso em: 21 ago. 2021.

POLO, Alana Taís; DEWES, Fernando. Processo sucessório em uma empresa familiar: uma análise de suas práticas. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica**, [S. l.], v. 12, n. 1, p. 1-24, jun. 2020. Disponível em: <https://seer.faccat.br/index.php/administracao/article/view/1924>. Acesso em: 11 set. 2021.

PWC. **Confiança e impacto**: por que as empresas familiares precisam agir agora para manter seu legado no futuro. PricewaterhouseCoopers. 2021. Disponível em: [https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividades/pcs/2021/08-03-Pesquisa-Empresas-Familiares\\_2021\\_VF.pdf](https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividades/pcs/2021/08-03-Pesquisa-Empresas-Familiares_2021_VF.pdf). Acesso em: 20 ago. 2021.

PWC. **O impacto dos valores**: como desenvolver vantagem competitiva duradoura com base nos seus valores e seu propósito na era digital. PricewaterhouseCoopers. 2019. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividades/pcs/2018/pesquisa-empresas-familiares-18.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2021.

RIO GRANDE DO SUL. **Lei nº 8.821, de 27 de janeiro de 1989**. Institui o Imposto sobre a Transmissão, "Causa Mortis" e Doação, de quaisquer bens ou direitos. Porto Alegre: Assembleia Legislativa, [2015]. Disponível em: <http://www.al.rs.gov.br/FileRepository/repLegisComp/Lei%20n%C2%BA%2008.821.pdf>. Acesso em: 18 set. 2021.

ROTH, Leonardo; TISSOT, Maria Clara Heinz; GONÇALVES, Roberto Birch. Family owned business succession and governance: a multiple case study in Brazil. **Revista de Ciências da Administração**, [S. l.], v. 19, n. 48, p. 96-107, ago. 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2017v19n48p96>. Acesso em: 4 set. 2021.

SEBRAE. **Sucessão empresarial**. SEBRAE-SP, 2017. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/TO/Anexos/Sucess%C3%A3o%20Empresarial.pdf>. Acesso em: 4 set. 2021.

TESTON, Sayonara de Fátima; FILIPPIM, Eliane Salete. Perspectivas e desafios da preparação de sucessores para empresas familiares. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 5, p. 524-545, out. 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/X5tPFkpX4D5P3NmxJ9zb5tr/?lang=pt>. Acesso em: 21 ago. 2021.

VOLTZ, Juliana Poerschke; AYDOS, Mariana Recena. Gestão e sucessão em empresas familiares de pequeno porte em Porto Alegre. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, 9., 2018, Rio de Janeiro. [Anais]. Rio de



Janeiro: UFRJ, 2018. Disponível em:

<http://adcont.net/index.php/adcont/adcont2018/paper/view/3099>. Acesso em: 7 set. 2021.

## **Apêndice A - Roteiro para entrevista semiestruturada**

### **Bloco 1 - Dados sobre a empresa**

- a) Nome da empresa:
- b) Ramo de atividade:
- c) Faturamento anual aproximado:
- d) Número de funcionários:
- e) Ano de fundação:
- f) Quem fundou a empresa? Qual o parentesco entre vocês?
- g) Breve histórico da empresa:
- h) Como é composta a sociedade da empresa? São todos membros da família ou há também outros sócios/acionistas?
- i) Outros familiares trabalham na empresa? Em quais cargos?

### **Bloco 2 - Dados sobre o entrevistado**

- a) Nome completo:
- b) Idade:
- c) Cargo:
- d) Formação:
- e) Há quanto tempo trabalha na empresa?
- f) O que despertou seu interesse em trabalhar na empresa?
- g) A opção de entrar para a empresa foi sua ou alguém influenciou a sua decisão?

(Antes de dar andamento à entrevista, a entrevistadora abordará e explicará brevemente alguns termos, como sucessão, sucedido, sucessor e planejamento sucessório. Entende-se que os entrevistados podem não estar familiarizados com essas expressões ou não as compreenderem totalmente, fazendo-se necessária uma contextualização prévia.)

### **Bloco 3 - Sucessão**

- a) A empresa já passou por um processo sucessório? Explique.
- b) Como ocorreu essa sucessão? Quais etapas e/ou momentos você destacaria nesse processo?
- c) Em termos administrativos, houve algum tipo de planejamento antes da sucessão?
- d) Quais as principais dificuldades encontradas durante o processo sucessório?
- e) Como essas dificuldades foram superadas? Explique.
- f) Como você avalia o impacto do processo sucessório nos negócios e no funcionamento da empresa?
- g) Em termos jurídicos, houve algum tipo de planejamento para a sucessão? Se sim, quais foram os instrumentos utilizados?
- h) Ainda em relação ao planejamento jurídico, questões tributárias influenciaram nas decisões sobre a condução do processo sucessório? Explique.
- i) A empresa já está se preparando para o processo sucessório da próxima geração?

Como?

Bloco 4 - Sucedido (questões específicas para entrevistado sucedido)

- a) Como você avalia sua participação (como sucedido) no processo sucessório?
- b) Como você avalia a participação do(s) seu(s) sucessor(es) no processo sucessório?
- c) Como é sua relação com seu(s) sucessor(es)?
- d) Como ocorreu a escolha do(s) seu(s) sucessor(es)?
- e) Quais são suas expectativas em relação ao(s) seu(s) sucessor(es)?
- f) Você compartilha experiências e conhecimentos com o(s) seu(s) sucessor(es)? De que forma?

Bloco 5 - Sucessor (questões específicas para entrevistado sucessor)

- a) Como você avalia sua participação (como sucessor) no processo sucessório?
- b) Como você avalia a participação do seu sucedido no processo sucessório?
- c) Como ocorreu sua preparação como sucessor?
- d) Como é sua relação com a pessoa que você está sucedendo na empresa?
- e) O sucedido compartilha experiências e conhecimentos com você? De que forma?

Bloco 6 - Contabilidade

- a) A contabilidade da empresa é feita interna ou externamente?
- b) Qual a importância da contabilidade hoje na gestão da empresa?
- c) Houve envolvimento do seu contador no decorrer do processo sucessório? Se sim, em quais aspectos?
- d) Você acredita que a contabilidade pode ajudar na condução do processo sucessório? De que forma?
- e) Na sua opinião, como a contabilidade pode ajudar na transferência de conhecimento entre sucedido e sucessor?