

# O PLANEJAMENTO SOCIETÁRIO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NA SUCESSÃO EMPRESARIAL

Jéssika Cristina Bortolanza<sup>1</sup>

David Rodrigo Petry<sup>2</sup>

Jorge Carlos Paludo<sup>3</sup>

## RESUMO

Neste estudo objetivou-se identificar a percepção dos diretores de empresas familiares quanto à gestão do patrimônio familiar e como estes planejam sua sucessão na empresa. Trata-se de uma pesquisa descritiva, com procedimento de coleta de dados de levantamento (*survey*) e abordagem quantitativa do problema. Caracteriza-se como pesquisa do tipo corte transversal, realizada com aplicação de questionário, estruturado na escala *Likert* de 7 pontos, em uma amostra de 48 empresas sediadas na Cidade de Xanxerê, SC. Entre os principais resultados encontrados com a pesquisa, destaca-se que quanto maior o tempo de fundação, maior é o porte da empresa, e conseqüentemente maior a preocupação dos diretores quanto ao planejamento sucessório. Possibilitou-se, ainda, evidenciar que a doação de bens em vida e a constituição de *holdings* familiares são os planejamentos sucessórios mais utilizados.

Palavras-chave: Planejamento sucessório.  *Holding*. Sucessão familiar.

## 1 INTRODUÇÃO

Uma das grandes discussões, relacionadas à estrutura empresarial no Brasil, é o planejamento societário sucessório e patrimonial. Durante longo período, as empresas familiares no Brasil estiveram organizadas de maneira muito semelhante, em que era de costume adotar a natureza jurídica de sociedade empresária limitada, sendo estas comumente compostas por familiares. Isso foi tão difundido que esse modelo de empresa passou a ser a mais comum entre as constituições empresariais do País (BERGAMINI, 2010).

Outro fator característico em sociedades empresariais limitadas é o fato de haver confusão dos bens patrimoniais particulares dos sócios com os bens da empresa. Tal situação pode ser exemplificada quando os sócios realizam aquisição de veículos em nome da empresa para uso próprio, bem como quando a empresa se utiliza de garantias imobiliárias dos sócios para fins de busca de créditos com terceiros. Essa prática fere o Princípio da Entidade Contábil, que trata justamente da separação desses bens, fazendo com que os atos e fatos ocorridos no patrimônio sejam registrados de forma autônoma ao patrimônio de cada pessoa, física ou jurídica (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 1993). Tal princípio é regido pelo art. 4º da Resolução n. 750/1993, elaborada pelo Conselho Federal de Contabilidade.

Silva, Morozini e Castro (2013) afirmam que essa confusão patrimonial pode ocasionar a desconsideração da personalidade jurídica, em que o Judiciário pode decidir, a requerimento da parte, que os efeitos de certas e determinadas relações de obrigações sejam estendidos aos bens particulares dos administradores ou sócios da entidade, ou seja, fazendo com que a responsabilidade dos sócios não se limite apenas ao valor do capital investido, mas a todos os bens registrados em seus nomes.

Não obstante o fato comumente da confusão patrimonial, poucos empresários se preocupam com a sucessão de seus empreendimentos no que se refere à burocracia e aos gastos incorridos quando do falecimento de algum dos

<sup>1</sup> Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade do Oeste de Santa Catarina de Xanxerê; jessika\_bortolanza@hotmail.com

<sup>2</sup> Mestre Profissional em Administração pela Universidade do Oeste de Santa Catarina; doutorando em Administração pela Universidade do Oeste de Santa Catarina; Professor na Universidade do Oeste de Santa Catarina; david.petry@unoesc.edu.br

<sup>3</sup> Mestre Profissional em Administração pela Universidade do Oeste de Santa Catarina; Especialista em Planejamento Tributário pela Universidade Federal de Santa Catarina; Professor Titular na Universidade do Oeste de Santa Catarina; jorge.paludo@unoesc.edu.br

sócios. Nesse contexto, surge o conceito do Planejamento Societário Sucessório, o qual se preocupa em facilitar os trâmites burocráticos, bem como a redução dos custos no espólio.

Com o passar do tempo, passou-se a discutir mais sobre a necessidade do planejamento societário sucessório, em que se identificou em empresas *holdings* a possibilidade de se obterem algumas vantagens. Oliveira (1995) afirma que podem ser consideradas *holdings* todas as empresas que possuem como objeto social a manutenção da participação em outras empresas, desde que seu percentual represente qualidade suficiente a ponto de influenciar sobre processos de decisão da empresa investida.

Diante do contexto apresentado, o problema de pesquisa deste estudo caracteriza-se pela pouca utilização da prática do planejamento societário sucessório e da gestão patrimonial de qualidade. Neste estudo teve-se como objetivo identificar a percepção dos diretores de empresas familiares quanto à gestão do patrimônio familiar e como estes planejam sua sucessão na empresa.

A relevância deste estudo se apresenta quando se identifica que o planejamento societário sucessório e uma boa gestão patrimonial podem refletir na diminuição da burocracia e nos custos gerados na transferência de bens, principalmente na realização do espólio, bem como em conscientizar os usuários da importância de uma gestão patrimonial de qualidade diante dos reflexos gerados nas esferas administrativa, financeira e tributária da organização.

Ademais, após esta breve introdução, o restante deste estudo está estruturado da seguinte maneira: a segunda seção apresenta a revisão teórica que diz respeito à visão de outros autores sobre o tema; na terceira seção está apresentada a metodologia utilizada na realização deste estudo; a quarta seção apresenta a descrição dos resultados encontrados por meio deste estudo; na quinta seção são discutidos os resultados encontrados e comparados com a visão dos demais autores; e a sexta seção apresenta as conclusões do estudo, as limitações e sugestão para novas pesquisas.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO EMPRESARIAL

A sucessão familiar é uma etapa melindrosa do ciclo de vida das pessoas, principalmente pelo fato de não envolver apenas o sucessor e o sucedido, mas também as famílias e uma empresa. As empresas, ao serem constituídas, são projetadas com prazo indeterminado de atuação, dessa forma, é necessário que se realize um planejamento que objetive a transferência dos bens e das responsabilidades para os sucessores, preparando-os para o exercício de sócios na esfera administrativa e de governança da companhia (BERNHOEFT, 2006).

Leone (1992) trata a sucessão como uma prática de transferência de poder e de capital entre gerações, podendo acontecer de forma gradativa e planejada, ou quando por ocasião de morte, acidente ou doença do dirigente, de forma repentina.

Pompeu, Longo e Kignel (2004) destacam que um planejamento ordenado da sucessão que envolve uma estrutura familiar e empresarial é uma ferramenta muito importante, pois, acima de tudo, faz com que se reduzam as possibilidades de desentendimentos familiares, que podem vir a prejudicar a relação interpessoal da família, bem como do próprio negócio em si. No entanto, cada organização possui suas particularidades e se deve ressaltar que a elaboração de um planejamento sucessório não objetiva somente agilizar o processo sucessório, mas regulá-lo quando da sua realização (SILVA, 2003).

A relevância do planejamento sucessório está no fato de que sua utilização de forma adequada pode fazer com que aumente significativamente a longevidade da empresa e do patrimônio familiar. Porém, ainda há muito receio e desconforto das partes envolvidas quando de assuntos ligados à sucessão. Silva (2003) enfatiza que apesar do desconforto, sua elaboração é necessária, pois quando o tema é tratado apenas no momento da consumação da sucessão, o resultado é infortúnio, pois, na maioria dos casos, os envolvidos passam a criar uma predisposição para o confronto, antes mesmo de seu início.

Estando a empresa adequada à legislação contábil e empresarial vigente, outro fator que deve ser considerado quando da oportunidade de realizar um planejamento sucessório, é identificar a viabilidade do negócio jurídico e apresentar indícios de que, mesmo após a saída do sociofundador, a empresa permanecerá apresentando lucratividade, visto que a aplicação dessa ferramenta **não é recomendada** a organizações com sobrevida curta. Contudo, ainda tratando

da viabilidade da elaboração de um planejamento sucessório, Pompeu, Longo e Kignel (2004) afirmam que o herdeiro, apesar das dificuldades, deve se adaptar ao ritmo da empresa, pois a adequação da empresa ao herdeiro, todavia, costuma ser desastrosa.

Diante das informações apresentadas, Luz (2006) destaca seis maneiras possíveis para a transferência de bens no planejamento sucessório, quais sejam: inventário, doação de bens em vida, testamento, criação de uma *holding* familiar, inventário de quotas ou ações e doação de quotas ou ações com cláusula de usufruto.

O inventário é explicado por Cahali e Hironaka (2003) como um processo pelo qual é realizada a efetiva transmissão da herança aos sucessores. Destacam, ainda, que essa atribuição é realizada proporcionalmente aos quinhões de cada um dos beneficiários. Entre os processos de transferências de bens, a opção pelo inventário é a mais dispendiosa e demorada, e justamente pela falta de planejamento sucessório, a mais utilizada nos dias atuais (LUZ, 2006).

Pompeu, Longo e Kignel (2004) afirmam que, na ocorrência do inventário, é chegada hora de destinar e partilhar os bens aos sucessores. Por se tratar de transferência em razão do falecimento de um ente familiar, Luz (2006) destaca que esse tipo de transmissão é o mais doloroso aos envolvidos, e salienta que em decorrência do não planejamento, a transferência é onerada por valores consideráveis pela incidência do Imposto sobre a Transmissão *Causa Mortis* e Doações (ITCMD).

A transferência dos bens por meio de inventário é regulada pelo Código Civil Brasileiro, em seu art. 1784, no qual dispõe que, quando da abertura da sucessão, deve-se transmitir, desde logo, os bens aos herdeiros e testamentários (BRASIL, 2002).

A segunda opção de transferência de bens por meio de um planejamento sucessório pode ser realizada por meio da doação de bens ainda em vida. O art. 539 do Código Civil Brasileiro apresenta a doação como sendo um contrato onde uma pessoa, por sua livre e espontânea vontade, transfere os bens à outra. Destaca a lei ainda que a realização de um contrato neste formato, possui caráter unilateral e é considerado irrevogável e irretroatável após sua consumação (BRASIL, 2002).

No entanto, Pompeu, Longo e Kignel (2004) salientam afirmando que a realização da transmissão por vias de doação ainda em vida, além de ser um ato passível de discussão judicial por sua validade, é uma forma de transferência que não apresenta qualquer economia tributária, visto que em sua transmissão, assim como no inventário, há incidência do ITCMD, além ainda de ser tributado por Imposto de Renda, haja vista o acréscimo patrimonial ao beneficiário.

Diante das diversas possibilidades de contestação em decorrência dos direitos sucessórios, em Braga e Marafon Consultores e Advogados (2005) afirma-se que em um planejamento sucessório são de extrema importância a meticulosidade e a atenção para que seu objetivo seja atendido e os bens tenham o destino que realmente se deseja. Destaca-se, ainda, que o fato de a doação ser realizada em vida, esta não desobriga o doador a respeitar a parte que deve ser destinada aos herdeiros necessários.

A terceira e tradicional forma de se regular a sucessão é o testamento, definido pelo Código Civil no art. 1.857 como um ato revogável pelo qual alguém, em conformidade com a lei, dispõe, no todo ou em parte, do seu patrimônio, para depois de sua morte (BRASIL, 2002). Esse ato jurídico está disposto em nosso ordenamento pátrio entre os arts. 1.857 e 1.990 do Código Civil.

Segundo Rodrigues (2002), testamento é uma liberdade de disposição, corolário do direito de propriedade. Contudo, tal posição não é pacífica, essa liberdade é relativa, pois, caso haja herdeiros necessários, apenas 50% do patrimônio do testador poderá ser disposto.

Geralmente o testamento é utilizado por pessoas que não possuem filhos e visam beneficiar o cônjuge ou afastar um cônjuge separado de fato. É ato jurídico unilateral, sendo expressamente vedado pelo Código Civil (art. 1.863), o testamento realizado de forma conjuntiva, ou seja, por mais de uma pessoa (BRASIL, 2002).

Como quarta opção na realização de um planejamento tributário, pode-se citar as *holdings*. Hungaro (2009) afirma que a figura da *holding* ganhou força pela sua capacidade de permitir o controle centralizado de tudo que se passa dentro do grupo, sendo as decisões estratégicas tomadas pela Diretoria e pelo Conselho de Administração. O parágrafo 3º do art. 2º da Lei das Sociedades Anônimas (SA) destaca que esse tipo de sociedade empresária tem por objetivo participar de outras sociedades, deter bens e possuir como ativo não apenas as participações em outras sociedades, mas, também, outros tipos de bens e investimentos, como imóveis, por exemplo (BRASIL, 1976).

Nesse sentido, Oliveira (1995) destaca a possibilidade da criação de *holdings* puras ou mistas, caracterizadas, respectivamente, por atuarem apenas com participação acionária, ou também desenvolverem atividades operacionais aliadas à participação em ações de outras organizações. Podem ainda as *holdings* serem caracterizadas como familiares, conforme definido por Teixeira (2007), que afirma ter como objetivo a blindagem patrimonial e visa facilitar a sucessão societária e administrar o patrimônio da sociedade.

Outra forma a ser citada como possibilidade de planejamento sucessório é a realização de inventário de quotas ou ações, a qual visa transformar os bens em quotas ou ações por meio de integralização patrimonial, fator que facilitará a transferência aos sucedidos (LUZ, 2006).

Essa modalidade pode ser considerada uma das mais atraentes, prática e economicamente falando, visto que para a homologação da transmissão não é necessária abertura de inventário, bem como não há incidência de tributação *causa mortis* por ocasião do falecimento do doador (ALMEIDA JUNIOR, 2006).

Por fim, a sexta modalidade de transferência de bens é a doação de quotas ou ações com cláusula de usufruto. Essa forma possibilita, quando do falecimento ou aposentadoria do proprietário da empresa, domínio e transferência automática das quotas e ações aos herdeiros (LUZ, 2006). A utilização dessa ferramenta consiste que, no momento da transmissão dos bens, não será necessário abrir um processo de inventário, reduzindo significativamente os dispêndios cartorários, bem como demanda menos tempo (LUZ, 2006).

## 2.2 EMPRESA FAMILIAR

A “empresa familiar é uma organização na qual uma ou poucas famílias concentram o poder de decisão e participam da gestão” (ADACHI, 2006, p. 18) e pode ser caracterizada como aquela em que a família controla o negócio há pelo menos duas gerações (DONNELLEY, 1967).

As empresas familiares possuem uma característica bastante peculiar, visto que se destacam pelas relações baseadas na confiança entre os dirigentes organizacionais. Por um lado são interessantes, pois evitam a necessidade de criação de estruturas formalizadas de governança; em contrapartida, com o passar do tempo, as recorrentes transações acabam gerando uma erosão na confiança, fazendo-os utilizar de comportamentos oportunistas, o que é pior quando há sucessão, o que acaba enfraquecendo o estímulo antes existente (STEIER, 2001).

Oliveira (1999) identifica dois tipos de processos de sucessão: a sucessão familiar e a sucessão profissional. O modelo ideal de sucessão depende de diversos fatores: importância dos valores familiares e das crenças; atitudes e comportamentos pessoais dos envolvidos; riqueza; poder; entre outros. Lodi (1993) e Gersick et al. (1997) destacam que a sucessão familiar é uma transferência de poder, geralmente conduzida em períodos de três a cinco anos, e preparada ao longo de uma geração. Assim, então, a sucessão não pode ser vista como “uma fase”, mas como um conjunto de estratégias deliberadas no seio familiar e, em momento oportuno, apresentadas à empresa. A ideia de sucessão profissional, conforme apresentado por Peruchi e Oliveira (2004), é que cargos de alto escalão, bem como cargos em setores-chave da empresa não devem ser exercidos por pessoas do grupo familiar, devendo ser ocupados por sem vínculo com a família. Os autores destacam, ainda, que o êxito obtido na empresa no momento de transição de dirigentes depende das estratégias adotadas pelo fundador-sucedido na preparação do herdeiro-sucessor (PERUCHI; OLIVEIRA, 2004).

## 2.3 ESTUDOS CORRELATOS

Diversos autores discorrem em seus estudos sobre a sucessão familiar e o controle empresarial. Lisboa (1992), em seus estudos, já evidencia as dificuldades encontradas pelas empresas familiares em razão da continuidade dos negócios da empresa por meio dos sucessores, apresentando algumas possibilidades de soluções para melhorar esse fluxo. Posteriormente, outros autores realizaram estudos na área, sendo que, ainda na década de 1990, Scheffer (1995) e Floriani e Rodrigues (1999) realizaram pesquisas nos Estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina, respectivamente, buscando identificar as principais dificuldades do processo de sucessão, enquanto Leone, Silva e Fernandes (1996) discorreram em seus estudos sobre sugestões e possibilidades de estreitar a relação existente entre os sócios da empresa e os herdeiros, buscando transformar o duelo em dueto.

Com o passar dos anos, outros autores buscaram aprofundar seus estudos sobre a sucessão em empresas familiares, dos quais, podem-se destacar Alcântara e Machado Filho (2014) e Antonialli e Fischmann (2014) que aprofundaram o estudo na sucessão familiar em empresas do ramo do agronegócio. Ademais, diversos outros autores trabalharam esse tema de pesquisa, como Aquino (2000), Freitas et al. (2004), Gomes (2001), Rezende, Andrade e Rezende (2004), Silva Júnior e Muniz (2003), Tillmann e Grzybovski (2005), Freire et al. (2010), Jesus, Machado e Jesus (2009), Machado, Wetzel e Rodrigues (2008), etc.

Mais recentemente, os estudos sobre a sucessão em empresas familiares foram tratados por Borges e Lima (2012), Cançado et al. (2013), Pereira et al. (2013), Silva, Morozini e Castro (2013) e Teixeira e Carvalhal (2013). Estes utilizaram-se de técnicas de pesquisa, em sua maioria, multicaseos buscando aproximar e evidenciar o que de fato mostra a realidade das empresas familiares e como ocorre seu processo de sucessão.

### 3 METODOLOGIA

Nardi e Santos (2003) caracterizam a natureza metodológica de estudos científicos em cinco categorias: segundo os objetivos da pesquisa; quanto aos procedimentos de coleta adotados; em relação à metodologia e ao conteúdo; quanto ao tipo de método utilizado; e quanto às fontes de informação utilizadas no estudo.

Dessa forma, pode-se caracterizar os objetivos deste estudo por meio de pesquisa descritiva quanto aos seus fins. Vergara (2011) destaca que esse tipo de pesquisa expõe características de determinada população ou fenômeno. Complementa dizendo que pode estabelecer correlações entre variáveis, definir sua natureza e serve de base para explicar determinados problemas.

O procedimento de coleta de dados é caracterizado por pesquisa de levantamento, e ocorreu por meio da aplicação de questionários aplicados a diretores de empresas localizadas na Cidade de Xanxerê. Para tal, foram analisadas as estruturas patrimoniais de todas as empresas de um escritório de contabilidade, buscando identificar entre elas quais possuem estrutura de implantação de um planejamento sucessório e patrimonial. Identificadas as empresas, foram aplicados os questionários, e após a coleta, a análise aconteceu de forma quantitativa, conforme dados obtidos por meio do questionário. Vieira (2009) destaca que a análise qualitativa é adequada para estudos de realidades pouco conhecidas e a análise quantitativa deve ser utilizada em assuntos que já existe algum conhecimento acumulado. No estudo em questão, a análise qualitativa foi aplicada em questionamentos específicos das empresas, enquanto a análise quantitativa foi aplicada, principalmente, visando identificar práticas e etapas do planejamento sucessório que já são utilizadas por essas empresas.

A população é representada por 80 diretores ou gestores de empresas familiares sediadas na Cidade de Xanxerê, sendo que a amostra da pesquisa é composta pelas respostas de 48 gestores que retornaram o questionário respondido em pelo menos 80% do total das questões.

Este estudo apresenta caráter de coleta de dados transversal, pois os dados foram coletados visando identificar a prática utilizada em um período específico (VIEIRA, 2009). O tipo de método utilizado foi o hipotético-dedutivo, pois o estudo se origina de um problema no qual já existem alguns conhecimentos, porém não são satisfatoriamente suficientes para responder e solucionar os questionamentos sobre o tema (NARDI; SANTOS, 2003).

Para a coleta de dados em relação às concepções teóricas e bibliográficas, foram buscados estudos em artigos publicados em periódicos e em livros. Foram utilizadas, também, ferramentas eletrônicas por meio de palavras-chave, as quais foram: planejamento societário sucessório, patrimônio e empresas familiares. Diante da metodologia proposta, a seção seguinte apresenta os dados coletados na pesquisa.

### 4 ANÁLISE DOS DADOS

Após a coleta de dados realizada por meio dos questionários, seguiu-se para o tratamento destes. Os dados das questões do perfil da empresa e dos respondentes foram tratados estatisticamente por meio da análise descritiva, sendo que os dados coletados quanto às questões do estudo foram analisados quantitativamente com o auxílio do software *Sphinx* Léxica.

Em relação ao perfil dos respondentes, obteve-se que 81,25% são do sexo masculino e somente 18,75% do feminino. Isso denota que, ainda, na maioria das vezes, a tendência de o homem assumir o papel do gestor está mais evidente. A faixa etária em que os respondentes se encontram pode ser visualizada na Tabela 1:

Tabela 1 – Faixa etária dos respondentes

Faixa etária	Qt. Cit.	Freq.
Até 18 anos	0	0,00%
De 19 a 25 anos	5	10,42%
De 26 a 35 anos	13	27,08%
De 36 a 45 anos	14	29,17%
De 46 a 55 anos	16	33,33%
Acima de 56 anos	0	0,00%
Total Obs.	48	100,00%

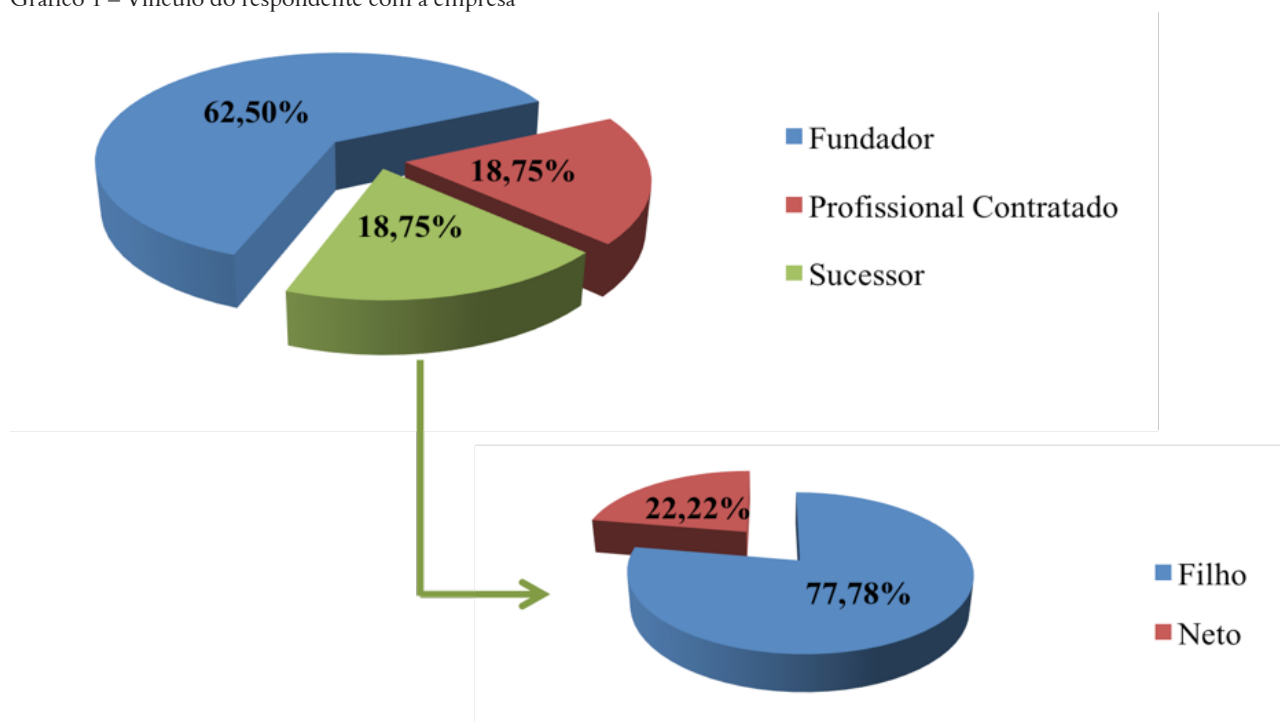
Fonte: os autores.

Verifica-se que, entre os 48 respondentes, 62,5% possuem idade superior a 36 anos, 13 respondentes, idades entre 26 e 35 anos, e somente 5, representando 10,42%, possuem idades entre 19 e 25 anos. Não houve respondentes menores de 18 anos e nem gestores com idade superior a 56 anos.

Questionou-se ainda aos respondentes qual o grau de instrução que possuem, considerando o grau mais elevado. Não houve respondentes nas categorias de primeiro grau completo e com mestrado ou doutorado. Destacam-se, nesse quesito, no importe de 41,67%, os respondentes que possuem graduação completa, seguidos daqueles que concluíram o ensino médio (25%) e daqueles que concluíram algum curso de especialização (20,83%).

Ao serem questionados quanto ao vínculo que possuem com a empresa, entre as alternativas de serem contratados para o cargo, relataram ter sido fundadores da empresa ou serem sucessores; 62,50% dos respondentes afirmaram ser fundadores da empresa, como pode ser visualizado no Gráfico 1:

Gráfico 1 – Vínculo do respondente com a empresa



Fonte: os autores

Somente 9 respondentes afirmaram ser sucessores na empresa, o que representou 18,75% do total. Desse percentual, 77,78% são filhos e 22,22% são netos do sucedido. Os outros 18,75% restantes se caracterizam como profissionais contratados pela empresa.

Questionou-se ainda qual o tempo de vínculo que cada gestor possui com a empresa, em que se destacam diretores com vínculo de 1 a 5 anos, como pode ser visualizado na Tabela 2:

Tabela 2 – Tempo de vínculo com a empresa

<b>Vínculo</b>	<b>Qt. Cit.</b>	<b>Freq.</b>
Há menos de 1 ano	2	4,17%
De 1 a 5 anos	20	41,67%
De 6 a 10 anos	18	37,5%
De 11 a 20 anos	6	12,5%
De 21 a 35 anos	2	4,17%
Acima de 36 anos	0	0,00%
Total Obs.	48	100%

Fonte: os autores.

Merece destaque, ainda, o percentual de 37,5% dos diretores que atuam de 6 a 10 anos, sendo essa a composição de 18 respondentes entre os 48 que retornaram o questionário. Afirmam trabalhar de 11 a 20 anos na empresa 6 respondentes, somente 2 diretores atuam há menos de 1 ano e entre 21 e 35 anos, e não houve respondentes que atuam na empresa há mais de 36 anos.

Para a caracterização do porte e tempo de fundação da empresa, realizou-se cruzamento dos dados com objetivo de apontar inferências e identificar como o tempo de fundação da empresa influencia no porte que ela possui. Para tal, verificou-se que a dependência entre as variáveis utilizadas é muito significativa, apresentando um  $Qui^2 = 31,5$ . Destaque para as empresas de pequeno porte que, até os 5 anos, de 6 a 10 anos e de 11 a 20 anos apresentaram a frequência real superior à frequência teórica esperada.

Questionou-se aos respondentes se a empresa se utiliza de algum planejamento sucessório no intuito de realizar economia tributária. Os resultados desse questionamento se apresentaram bastante dispersos, conforme pode ser visualizado na Tabela 3:

Tabela 3 – Utilização de planejamento sucessório pelas empresas

<b>Planejamento sucessório</b>	<b>Qt. Cit.</b>	<b>Freq.</b>
Sim, está planejado	6	12,5%
Sim, mas não está totalmente implantado	14	29,17%
Não, mas está sendo estudado	12	25%
Não tem planejamento sucessório	16	33,33%
Total Obs.	48	100%

Fonte: os autores.

Verifica-se que a minoria das empresas possui implantado algum sistema de planejamento para a sucessão da empresa. Somente 12,5% dos respondentes afirmaram já ter planejado sua sucessão, 29,17% afirmaram já ter iniciado o processo, mas ainda falta concluí-lo, 25% afirmaram estar estudando uma forma de implementação do planejamento sucessório, e 33,33% afirmaram não ter planejamento e nem ter estudado a melhor forma de sucessão para a sua empresa.

Juntamente à utilização de planejamento, questionou-se se o diretor havia contado com alguém de confiança para suceder seu cargo, sendo que para esse quesito 29 respondentes afirmaram ter um sucessor de confiança, representando 60,4% do total. Já os 39,6% restantes afirmaram ainda não dispor de um sucessor de confiança.

Buscando apresentar a importância comportamental para cargos de sucessão, realizou-se o dimensionamento da importância de 14 critérios comportamentais com a utilização do planejamento para as empresas. Para tal, dispôs-se

de um questionário com escala Likert de 7 pontos, sendo os valores (1) “pouco importante” e (7) “muito importante”. Os resultados podem ser verificados na Tabela 4:

Tabela 4 – Grau de importância de critérios comportamentais para a sucessão

<b>Grau de importância Critérios comport.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>Total</b>
Profissionalismo	-	-	-	-	-	6	42	48
Ética	-	-	-	-	-	6	42	48
Honestidade	-	-	-	-	-	4	44	48
Pulso firme	-	-	-	2	2	10	34	48
Pontualidade	-	-	-	2	2	4	40	48
Motivação e determinação	-	-	-	-	4	16	28	48
Habilidades interpessoais	-	-	-	-	8	23	17	48
Ser justo	-	-	-	-	-	4	44	48
Ser competente	-	-	-	2	-	2	44	48
Atitudes positivas	-	-	-	-	4	16	28	48
Facilidade de comunicação	-	-	-	-	4	22	22	48
Habilidades com tecnologia	2	-	-	-	11	23	12	48
Ser competitivo	2	-	-	-	2	22	22	48
Poder de decisão	-	-	-	2	-	9	37	48
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>37</b>	<b>167</b>	<b>456</b>	<b>672</b>
<b>Total %</b>	<b>0,60</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1,19</b>	<b>5,51</b>	<b>24,85</b>	<b>67,86</b>	<b>100</b>

Fonte: os autores.

Pode-se verificar que em sua grande maioria os respondentes classificaram todos os critérios como “importante” ou “muito importante”. Vale destacar que somente dois fatores receberam nota inferior a 3, sendo eles, a habilidade com tecnologia e a necessidade de o sucessor ser competitivo.

Questionou-se, ainda, quais as formas de sucessão e planejamento sucessório os respondentes conheciam, sendo que para as respostas deviam marcar (1) não conhece, até (4) conhece bem, conforme apresentado na Tabela 5:

Tabela 5 – Conhecimento dos diretores quanto aos tipos de planejamento sucessório

<b>Planejamento Sucessório</b>	<b>Não conhece</b>		<b>Conhece pouco</b>		<b>Conhece razoável</b>		<b>Conhece bem</b>		<b>Total</b>	<b>Total %</b>
	<b>Ab-sol.</b>	<b>Re-lat.</b>	<b>Ab-sol.</b>	<b>Re-lat.</b>	<b>Ab-sol.</b>	<b>Relat.</b>	<b>Ab-sol.</b>	<b>Relat.</b>		
Inventário	0	0%	15	31%	16	33%	17	35%	48	100%
Doação de bens em vida	2	4%	13	27%	11	23%	22	46%	48	100%
Testamento	2	4%	13	27%	18	38%	15	31%	48	100%
Holdings familiar	14	29%	12	25%	14	29%	8	17%	48	100%
Inventário de quotas/ações	14	29%	21	44%	11	23%	2	4%	48	100%
Doação de quotas com usufruto	13	27%	22	46%	11	23%	2	4%	48	100%
<b>Total</b>	<b>45</b>		<b>96</b>		<b>81</b>		<b>66</b>		<b>288</b>	<b>-</b>

Fonte: os autores.

A Tabela 5 mostra que o planejamento com a utilização de inventário pelas empresas pesquisadas é bem conhecido, sendo que 35% conhecem bem essa funcionalidade e 33% têm razoável conhecimento. Outros 31% afirmaram conhecer pouco sobre o inventário, porém ninguém afirmou desconhecer essa forma de planejamento sucessório.

Em relação ao planejamento sucessório por doação de bens em vida, os respondentes afirmaram conhecer bem, sendo o maior percentual de conhecimento entre os modelos de planejamento apresentados. Nessa categoria 23% têm razoável conhecimento, 27% conhecem pouco e apenas 4% afirmam desconhecer essa forma de planejamento.



A terceira forma de planejamento apresentada trata da sucessão por meio de testamento. A Tabela 5 apresenta que 31% possuem bons conhecimentos, 38% conhecem razoavelmente, 27% conhecem pouco e 4% afirmam desconhecer o testamento como forma de realização de planejamento sucessório.

Os três modelos citados são os mais conhecidos entre os entrevistados. Entretanto, nas formas de sucessão por intermédio de *holdings*, pela realização de inventário de quotas e ações, ou pela doação de quotas em usufruto, também se evidenciou certo conhecimento, porém a grande maioria desconhece ou conhece pouco desses modelos.

Por fim, questionou-se qual das formas de sucessão apresentadas o diretor pretende utilizar em sua empresa. Os resultados são apresentados na Tabela 6:

Tabela 6 – Planejamento a ser utilizado pelo diretor

<b>Planejamento sucessório</b>	<b>Qt. Cit.</b>	<b>Freq.</b>
Doação de bens em vida	17	35%
<i> Holding </i> familiar	13	27%
Inventário	8	17%
Testamento	6	13%
Inventário de quotas/ações	2	4%
Doação de quotas com usufruto	2	4%
Total	48	100%

Fonte: os autores.

Verifica-se que a utilização de doação de bens em vida se destacou para ser utilizada por 17 entre os 48 diretores, seguida da utilização da *holding* familiar com 13 diretores e do inventário por 8 diretores.

Os dados coletados com a utilização possibilitaram apresentar como se encontra a percepção dos diretores de empresas localizadas na Cidade de Xanxerê, SC. Dessa forma, a seção seguinte traz os principais resultados, as conclusões e as limitações do estudo.

## 5 CONCLUSÃO

Neste estudo teve-se como objetivo identificar a percepção dos diretores de empresas familiares quanto à gestão do patrimônio familiar e como estes planejam sua sucessão na empresa. A aplicação do estudo, realizado com a utilização de questionários aos diretores de empresas familiares sediadas na Cidade de Xanxerê, SC, possibilitou identificar que quanto maior o tempo de fundação, maior é o porte da empresa, e conseqüentemente maior a preocupação dos diretores quanto ao planejamento sucessório.

Outro resultado encontrado foi que a grande parte das empresas não realiza nenhum planejamento visando diminuir a burocracia, bem como fatores financeiros para planejar a sucessão familiar. O grau de importância de critérios comportamentais aplicado aos diretores permitiu demonstrar quais as principais características para um futuro sucessor, entre as quais se podem destacar a ética, o profissionalismo e a justiça como as mais relatadas.

Por fim, possibilitou-se, ainda, evidenciar que a doação de bens em vida é o planejamento sucessório mais utilizado, seguido da constituição de *holdings* familiares. Nota-se que os gestores ainda possuem pouco conhecimento sobre a importância da gestão do patrimônio e da sucessão empresarial, visto que determinados modelos ainda são pouco utilizados.

No estudo apresentaram-se limitações quanto ao conhecimento dos gestores em relação ao tema proposto, o que em momentos acaba dificultando a análise dos dados. No entanto, para pesquisas futuras, sugere-se que sejam aplicadas a empresas maiores e mais estruturadas, nas quais se acredita que os dados possam ser analisados de forma mais aprofundada.

## ***Corporate planning as a strategic tool for business succession***

### *Abstract*

*This study aimed to identify the perception of the directors of family companies regarding the management of the family patrimony and how they plan their succession in the company. This is a descriptive research, with a procedure for collecting survey data and quantitative approach to the problem. It is characterized as a transversal cross-sectional (survey) conducted using a questionnaire, structured on the 7-point Likert scale, in a sample of 48 companies based in the City of Xanxerê, SC. Among the main results found with the research, it is emphasized that the longer the foundation time, the greater the company size, and consequently the greater the concern of the directors regarding succession planning. It also made it possible to show that the donation of assets in life and the constitution of family holdings are the most commonly used succession plans.*

*Keywords: Succession planning. Holding. Family succession.*

## **REFERÊNCIAS**

- ADACHI, P. P. **Família S.A.:** gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006.
- ALCÂNTARA, N. B.; MACHADO FILHO, C. A. P. O Processo de Sucessão no Controle de Empresas Rurais Brasileiras: um Estudo Multicasos. **Revista Organizações Rurais e Agroindustriais**, Lavras, v. 16, n. 1, 2014.
- ALMEIDA JUNIOR, A. B. **O Planejamento Sucessório ou “Inventário em Vida”**. 2006.
- ANTONIALI, L. M.; FISCHMANN, A. A. Sucessão de Dirigentes e Continuidade das Estratégias Administrativas em uma Cooperativa Agropecuária. **Revista Organizações Rurais e Agroindustriais**, Lavras, v. 16, n. 1, 2014.
- AQUINO, C. Sucessão de Executivos nas Empresas Familiares Brasileiras. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 77-85, 2000.
- BERGAMINI, A. **A Constituição da empresa denominada Holding Patrimonial como forma de redução da carga tributária da pessoa física, planejamento sucessório e retorno de capital sob a forma de lucros e dividendos, sem tributação**. 2010.
- BERNHOEFT, R. **Empresa Familiar:** Sucessão Profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 2006.
- BORGES, A. F.; LIMA, J. B. O Processo de Construção da Sucessão Empreendedora em Empresas Familiares: um Estudo Multicaso. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas – REGEPE**, v. 1, n. 1, jan./abr. 2012.
- BRAGA & MARAFON CONSULTORES E ADVOGADOS. Doação de bens em vida garante sucessão tranqüila. **Miconquista:** a melhor micareta da Bahia, Salvador, 06 abr. 2005.
- BRASIL. Lei n. 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 11 jan. 2002.
- CAHALI, F. J.; HIRONAKA, G. M. F. N. Curso avançado de Direito Civil: direito das sucessões. In: CAMBLER, E. A. (Coord.). **Curso avançado de Direito Civil**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2003. v. 6.
- CANÇADO, V. L. et al. Ciclo de Vida, Sucessão e Processo de Governança em uma Empresa Familiar: um Estudo de Caso no Grupo Seculus. **Revista Eletrônica de Administração – REAd**, Porto Alegre, v. 75, n. 2, p. 485-516, 2013.
- CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. Resolução n. 750/1993. Dispõe sobre os princípios fundamentais de contabilidade (PFC). **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 31 dez. 1993.
- DONNELLEY, R. G. The family business. **Harvard Business Review**, v. 42, n. 4, p. 93-105, jul./ago. 1967.

- FLORIANI, O. P.; RODRIGUES, L. C. Sucessão Empresarial: um estudo crítico das empresas familiares na região de Blumenau. **Revista de Negócios**, v. 4, n. 3, 1999.
- FREIRE, P. S. et al. Processo de Sucessão em Empresa Familiar: Gestão do Conhecimento Contornando Resistências às Mudanças Organizacionais. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, v. 7, n. 3, p. 713-736, 2010.
- FREITAS, A. A. F. et al. Sucessão em Empresas Familiares: A face Desconhecida dos Herdeiros. **Revista Alcance UNIVALI**, Itajaí, v. 11, n. 2, p. 187, 2004.
- GERSICK, K. E. et al. **De geração para geração**: ciclos de vida da empresa familiar. 3. ed. São Paulo: Negócio, 1997.
- GOMES, M. A. V. Empresa Familiar Sucessão e Profissionalização. **Revista Pretexto**, Belo Horizonte, v. 1, n. 3, p. 51-53, 2001.
- HUNGARO, F. M. A figura das empresas holding como forma de proteção patrimonial, planejamento sucessório e controle de grupos empresariais. **Revista ETIC – Encontro de Iniciação Científica**, n. 5, p. 1-16, 2009.
- JESUS, M. J. F.; MACHADO, H. V. P.; JESUS, A. F. Sucessão Familiar: um Estudo de Caso no Setor de Turismo. **Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica**, v. 11, n. 2, p. 142-156, maio/ago. 2009.
- LEONE, N. M. C. P. G. A sucessão em pequena e média empresa comercial na região de João Pessoa. **Revista de Administração**, São Paulo: Fundação Instituto de Administração, v. 27, n. 3, p. 84-91, jul./set. 1992.
- LEONE, N. M. C. P. G.; SILVA, A. B.; FERNANDES, C. B. Sucessão: como transformar o duelo em dueto. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 76-81, 1996.
- LISBOA, J. C. O Drama da Sucessão empresarial. **Contabilidade Vista e Revista**, Belo Horizonte, v. 4, n. 2, p. 42-44, 1992.
- LODI, J. B. **A empresa familiar**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.
- LUZ, I. L. **O planejamento sucessório permite economia tributária**. Kümmel & Kümmel Advogados Associados, 2006.
- MACHADO, R. M. C.; WETZEL, U.; RODRIGUES, M. E. A Experiência da Sucessão para Herdeiras de Empresas Familiares do Rio de Janeiro. **Cadernos Ebape.br**, v. 6, n. 3, 2008.
- NARDI, E. L.; SANTOS, R. **Pesquisa**: Teoria e prática. Porto Alegre: EST Edições, 2003.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa Familiar**: Como Fortalecer o Empreendimento e Otimizar o Processo Sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.
- OLIVEIRA, D. P. R.  **Holding, Administração Corporativa e Unidade Estratégica de Negócio**. São Paulo: Atlas, 1995.
- PEREIRA, A. C. S. et al. Desconstrução do Mito e Sucessão do Fundador em Empresas Familiares. **Revista de Administração e Contabilidade – RAC**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 5, p. 518-535, set./out. 2013.
- PERUCHI, M. A.; OLIVEIRA, V. A. **As dificuldades no processo sucessório em empresas familiares e a importância do profissional contábil, atuando como consultor e conselheiro**. 2004.
- POMPEU, A. A. T.; LONGO, J. H.; KIGNEL, L. **Planejamento sucessório**: aspectos familiares, societários e tributários. São Paulo: Pompeu: Longo & Kignel Advogados, 2004.
- REZENDE, C. F.; ANDRADE, D. M.; REZENDE, D. C. O Processo de Sucessão em Empresas Familiares: um Estudo de Caso no ramo de Laticício no Sul de Minas Gerais. **Revista de Administração da UFLA**, v. 6, n. 1, p. 107-118, 2004.
- RODRIGUES, S. **Direito civil**. 27. ed. atual. São Paulo, Saraiva, 2002. v. 6.

SCHEFFER, A. B. B. Fatores dificultantes e facilitadores do processo de sucessão familiar. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 30, n. 3, p. 80-90, 1995.

SILVA JÚNIOR, A.; MUNIZ, R. M. Poder e Sucessão: ascensão, declínio e falência de uma gestão familiar em uma empresa capixaba. **Organizações & Sociedade**, v. 10, n. 26, p. 57-65, 2003.

SILVA, M. C. F.; MOROZINI, J. F.; CASTRO, J. O Princípio da Entidade Contábil e a Teoria da Desconsideração da Personalidade Jurídica. **Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe)**, v. 11, n. 2, 2013.

SILVA, R. C. **Sucessão familiar pode superar brigas entre sócios e herdeiros. Saúde Business Web**. São Paulo, 29 out. 2003.

STEIER, L. Family firms, plural forms of governance, and the evolving role of trust. **Family Business Review**, London, v. 14, i. 4, p. 353-368, 2001.

TEIXEIRA, R. M.; CARVALHAL, F. Sucessão e conflitos em empresas familiares: estudo de casos múltiplos em empresas na cidade de Aracaju. **Revista Alcance**, v. 20, n. 3, p. 345-366, 2013.

TILLMANN, C.; GRZYBOVSKI, D. Sucessão de Dirigentes na Empresa Familiar: Estratégias Observadas na Família Empresária. **Organizações & Sociedade**, v. 12, n. 32, p. 45-61, 2005.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de Pesquisa em Administração**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

VIEIRA, S. **Como elaborar Questionários**. São Paulo: Atlas, 2009.