



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC
CAMPUS AVANÇADO DE SOBRAL
CURSO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS

AMANDA MARIA DA SILVA GABAGLIA

SUCCESSÃO FAMILIAR, CONTROLE ORÇAMENTÁRIO E PLANEJAMENTO
EM UMA EMPRESA FAMILIAR

SOBRAL

2024

AMANDA MARIA DA SILVA GABAGLIA

**SUCCESSÃO FAMILIAR, CONTROLE ORÇAMENTÁRIO E PLANEJAMENTO
EM UMA EMPRESA FAMILIAR**

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Econômicas no *Campus* Avançado de Sobral da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Ciências Econômicas.

Orientadora: Prof. Dra. Antônia Márcia Rodrigues Sousa

SOBRAL

2024

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Sistema de Bibliotecas
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

G111s Gabaglia, Amanda Maria da Silva.
SUCESSÃO FAMILIAR, CONTROLE ORÇAMENTÁRIO E PLANEJAMENTO EM UMA EMPRESA
FAMILIAR / Amanda Maria da Silva Gabaglia. – 2024.
31 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Campus de Sobral,
Curso de Ciências Econômicas, Sobral, 2024.
Orientação: Prof. Dr. Antônia Márcia Rodrigues Sousa.

1. Empresa familiar. 2. Sucessão. 3. Planejamento. 4. Controle Orçamentário. I. Título.

CDD 330

AMANDA MARIA DA SILVA GABAGLIA

**SUCCESSÃO FAMILIAR, CONTROLE ORÇAMENTÁRIO E PLANEJAMENTO
EM UMA EMPRESA FAMILIAR**

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Econômicas no *Campus* Avançado de Sobral da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Ciências Econômicas.

Orientadora: Prof. Dra. Antônia Márcia Rodrigues Sousa

Aprovada em: __/__/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dra. Antônia Márcia Rodrigues Sousa (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC/Sobral)

Prof. Eduardo Dias
Universidade Estadual Vale do Acaraú-UVA

Francisca Juliana Miranda Linhares
Faculdade Luciano Feijão - FLF

Dedico este trabalho aos meus pais, familiares e amigos incentivadores da minha trajetória.

Dedico em especial a minha avó Marcelina (*in memoriam*) que me amou, cuidou e me ensinou que nada acontece que Deus não tenha previsto desde toda a eternidade, ela desde o princípio sabia que eu conseguiria.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente a Deus, por ter me concedido força e fé para suportar os desafios da graduação e eu pudesse enfrentá-los com mansidão.

A minha família, em especial meus pais, Sandra Maria e Antonio Carlos, que abdicaram dos sonhos para que eu pudesse viver os meus. Minha mãe me ensinou durante esse percurso sobre perseverança, seu apoio e orações foram fundamentais para que eu chegasse até aqui, meu pai me ensinou sobre confiança, agradeço por acreditar que eu conseguiria, pelas palavras de conforto, pelo que abriu mão para que eu tivesse sempre o melhor, quando nem ele mesmo pôde ter.

A minha avó Marcelina, que eu não vou ter o privilégio dela em vida ver eu concluir a graduação, mas sei que está orgulhosa de mim, nela durante toda minha vida eu pude ver a personificação de amor, dona do melhor abraço, uma mulher de fé. Consegui, vó!

As minhas amigas Kallyne e Ana Márcia, que tornaram meus dias mais leves, que em meio tantas dificuldades nunca me deixaram perder a alegria e me disseram que para tudo existe uma solução.

As tias e tios, em especial Lucélia e Fernanda, que sempre se fizeram presentes compartilhando comigo a felicidade de cada conquista como se fossem suas.

A Prof. Dra. Antônia Márcia Rodrigues Sousa, pela paciência e excelente orientação.
Aos professores participantes da banca examinadora Prof. Eduardo Dias
e Francisca Juliana Miranda Linhares pelo tempo, pelas valiosas colaborações e sugestões.

RESUMO

Os empreendimentos familiares possuem grande significância pois, de maneira geral grande parte das empresas existentes surgem em âmbitos familiares, para mais existe um marco notável nesse tipo de empreendimento, o processo sucessório, que corrobora para a prolongação da organização. Partindo desse pressuposto, o objetivo deste estudo foi identificar os principais elementos implicados no processo sucessório e sua relação com planejamento e controle orçamentário. A metodologia envolveu um estudo de caso realizado em uma empresa familiar, elaborada através de pesquisa descritiva de natureza aplicada e abordagem qualitativa. Através dos resultados encontrados, levaram a presumir que as empresas familiares embora ainda muito baseada em juízos e preceitos dos seus precursores compreendem a importância de uma gestão baseada em planejamento e controle orçamentário para sua existência permanente, ademais o processo sucessório, apesar de que ainda gradativo é discutido dentro da organização, descentralizando e subdividindo poderes entre sucessor e sucedido, objetivando um encadeamento sucessivo preciso.

Palavras-chave: Empresa familiar; Sucessão; Planejamento; Controle Orçamentário.

ABSTRACT

Family businesses are of great significance because, in general, most existing companies arise in family environments, and there is also a notable milestone in this type of enterprise, the succession process, which contributes to prolonging the organization. Based on this assumption, the aim of this study was to identify the main elements involved in the succession process and their relationship with budget planning and control. The methodology involved a case study carried out in a family business, using descriptive research of an applied nature and a qualitative approach. The results found led to the assumption that family businesses, although still very much based on the judgments and precepts of their precursors, understand the importance of management based on budget planning and control for their permanent existence. Furthermore, the succession process, although still gradual, is discussed within the organization, decentralizing and subdividing powers between successor and successor, aiming for a precise successive chain.

Keywords: Family business; Succession; Planning; Budget control.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
2	REVISÃO DE LITERATURA	19
2.1	Planejamento e controle orçamentário	19
2.2	Sistema de controle gerencial	20
2.3	Orçamentos	20
2.4	Trajectoria da Empresa	21
2.5	Características de gestão	22
2.6	O processo de sucessão intergeracional	23
3	METODOLOGIA	24
4	RESULTADOS	25
4.1	Características da empresa e do fundador	25
4.2	Processo sucessório	26
4.3	Planejamento da sucessão	26
4.4	Planejamento e Controle Orçamentário	26
5	Considerações Finais	27
	REFERÊNCIAS	29
	APÊNDICE – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	31

1 INTRODUÇÃO

Uma empresa familiar é uma organização que possui sua origem atrelada a uma família ao qual é responsável por sua gerência (Bernhoeft, 1991). No Brasil são consideradas empresas familiares aquelas que possuem cerca de 50% do capital votante pertencente a uma família. Na visão americana, é considerado empresa familiar aquela que é inicialmente fundada por um único indivíduo e posteriormente é inseridos outros membros da família, porém o fundador ainda é o membro que detém a propriedade e administração, tal definição é o que chamam de "family firm" (Bethlem . A). De maneira geral, a empresa familiar representa uma parte significativa no conjunto de empresas privadas mas, ainda é uma grande problemática a sobrevivência.

Outro fenômeno que está presente quando falamos de empresa familiar é o processo sucessório, o que na maioria das vezes distingue-as dos demais tipos de empresas (Sharma, 2004). A empresa familiar, sob a perspectiva da Construção Social da Realidade (CSR) de Berger e Luckmann (1966), envolve eventos que foram construídas pelo antecessor com crenças, valores, estoques de conhecimento, que mesmo após o processo sucessório ainda influenciam na administração e nas tomadas de decisão. Embora o sucessor carregue consigo conhecimentos e experiências de seu antecessor, novos incrementos na forma ao qual a organização é estruturada e rege seus processos permitem a formas de novas realidades, como o planejamento e controle orçamentário.

O orçamento é a principal ferramenta base para o planejamento e o controle orçamentário de uma organização, pois estabelece propósitos e possibilita uma avaliação real em relação ao desempenho da empresa. (Hansen et al., 2003). Hansen e Van der Stede (2004) elencaram uma série de finalidades às quais as empresas utilizam o planejamento e o controle orçamentário: planejamento de curto prazo (planejamento operacional) e de longo prazo através de construção de estratégias além de avaliação de desempenho.

Uma empresa familiar surge normalmente do desejo de empreender de algum membro da família, porém para que essas empresas consigam manter-se no cenário competitivo ao qual estão inseridas, as mesmas precisam sempre buscar meios que contribuam positivamente para sua permanência. Um fator determinante para o bom desempenho dessas empresas no mercado é o planejamento e controle orçamentário. O planejamento possui uma grande influência dentro de uma organização pois, através dela são definidos os objetivos a serem alcançados e definidos os meios para que sejam concretizados.

O planejamento financeiro é o meio ao qual as empresas determinam financeiramente suas projeções uma vez que, por meio dela são asseguradas se os fundos são satisfatórios ou se há a necessidade de buscar novos meios de gestão e se existe a necessidade de buscar novos recursos. (CHERRY, 1997).

Um dos principais objetivos quando se estabelece um planejamento financeiro é a necessidade das organizações de reconhecerem o mercado ao qual estão inseridas, descartando problemas posteriores de má gestão. Porém, vale salientar que o planejamento deve estar atrelado ao controle orçamentário da empresa desde as ocupações comuns como aquisição de mercadorias, novos recursos entre outros, pois possibilita uma visão ampla de como a empresa está sendo administrada para assim corrigir erros. (CRUZ JUNIOR, 1998). Com base no exposto, esta pesquisa tem como problema saber: Qual a influência do planejamento e controle orçamentário no processo gerencial de uma empresa familiar?

As empresas familiares têm crescido consideravelmente nos últimos anos e representam uma parte significativa do PIB do país, representando cerca de 65% de acordo com uma pesquisa realizada pelo IBGE. SEBRAE (2021).

Porém, vale ressaltar que as empresas familiares ainda enfrentam dificuldades em relação à gestão das organizações, principalmente a questão financeira. Por se tratar de uma empresa familiar a mesma enfrenta contratempos que ultrapassam o limite profissional, logo, é necessário estabelecer práticas que contribuam positivamente para isso.

Almeida e Oliveira (2020) destacam que no mercado atual as empresas enfrentam turbulências e com isso as organizações precisam passar por constantes processos de aperfeiçoamento. Esse fato também alcança as empresas familiares, logo se vê a importância do controle e planejamento financeiro dentro das empresas.

Para Soares, Machado e Marocco, um grande fator que influencia a não sobrevivência dos empreendimentos familiares é a morte do seu fundador, pois normalmente o mesmo é quem gerencia a empresa como um todo e o processo sucessório não é posto em discussão, dessa forma não existe um planejamento que permita a continuidade e o crescimento da empresa.

Bertanha, Braga e Mazier (2020), destacaram que independente do porte da empresa se faz necessário um planejamento empresarial, criando estratégias que contribuam para o crescimento da organização. Bernardes e Miranda (2011) afirma que para gerir um empreendimento é necessário que o proprietário tenha conhecimento do negócio ao qual ele escolheu investir para assim tomar as melhores decisões e buscar as melhores formas para gerenciar o negócio. Kassai (1997) destaca a importância da contabilidade como fonte de

informação para os empreendedores, pois, a partir dela tem-se um vasto sistema de informações tanto para construção de estratégia como a melhor forma de aplicar os recursos.

O objetivo deste estudo é analisar como uma empresa familiar planeja e controla suas decisões financeiras e assim evitar eventuais problemas. Em decorrência do problema apresentado definiu-se como objetivo geral identificar os elementos do processo sucessório e sua relação com planejamento e controle orçamentário. No que concerne os objetivos específicos, ficaram assim estabelecidos:

1. Analisar o impacto dos métodos de planejamento e controle utilizados no processo sucessório.
2. Identificar práticas de planejamento e controle orçamentário no âmbito da empresa familiar.

Ademais, justifica-se como escolha deste tema uma conjuntura histórica na qual, empresas familiares não sobrevivem no mercado, em razão do formato de gestão nas quais utilizam e das dificuldades que surgem durante o processo sucessório.

2 REVISÃO DE LITERATURA

De forma geral, o planejamento e controle orçamentário contribui positivamente para o bom desempenho de uma organização, pois possibilita uma visão ampla dos processos o que permite melhores tomadas de decisões que contribuíram para a sua permanência no mercado.

2.1 Planejamento e controle orçamentário

Planejamento é um procedimento lógico ao qual é necessário para se estabelecer meios e métodos que concretizem futuramente os objetivos estabelecidos no presente dentro de uma organização (GUINDANI *et al*, 2012). Logo, planejar permite a empresas diminuir riscos e acelerar resultados. De acordo com Bonfim (2007), as organizações necessitam que haja um planejamento em todas suas áreas uma vez que, através dele norteia-se uma trajetória de sucesso.

Para a administração financeira, o objetivo econômico das empresas é a maximização de seu valor de mercado, pois dessa forma estará sendo aumentada a riqueza de seus proprietários (acionistas de sociedade por ações ou sócios de outros tipos de sociedades). (HOJI, 2004, p.21).

Porém, vale ressaltar que, para que uma empresa consiga efetivar os objetivos estabelecidos no planejamento precisa-se que seja realizado um controle orçamentário seja realizado pois, apenas com base nele pode-se concluir se as decisões tomadas foram assertivas. Luz (2015), afirma que dentro de uma organização existe um ciclo que é dividido em 3 etapas: planejamento estratégico, definir-se o orçamento para o período e por com base nisso cria-se por fim o controle orçamentário. Ademais, o controle orçamentário deve ser uma ferramenta imprescindível utilizada pelos gestores pois, ele é a fonte de informação que dar suporte para que os mesmos alcancem o principal propósito dentro de uma organização, a geração de lucro.

2.2 Sistema de controle gerencial

Os sistemas de controle gerencial são métodos de gerenciamento adotado com o intuito de auxiliar os gestores a atingir os objetivos organizacionais estabelecidos. Não se tem uma definição concreta sobre o que são os SCG mas, são sistemas que permitem o acompanhamento e planejamento de estratégias organizacionais (Alves, 2010). Segundo Simons (1995) os sistemas de controles são sistemas formais utilizados para manter processos pré-estabelecidos com o intuito de manter padrões nas atividades organizacionais, alinhando assim os propósitos da entidade evitando possíveis riscos e pressões externas. Os SCG também podem ser utilizados para motivar e inspirar os membros da organização estabelecendo novos métodos e criando novas oportunidades. Segundo Bouwens e Abernethy (2000) os sistemas de controle gerencial têm um papel fundamental dentro das organizações pois, além de auxiliar nas tomadas de decisão também facilitam a coordenação dos departamentos. Os SCG são vários sistemas de controle de diferentes departamentos que de maneira conjunta regulam todos os comportamentos organizacionais da empresa (Malmi & Brown, 2008).

2.3 Orçamentos

Através dos orçamentos, uma empresa pode gerir as suas mais variadas partes pois, ele possibilita visão geral contábil da organização. Porém, para sua estruturação é necessário um planejamento estratégico anterior ao qual irá fornecer um plano mais circunstanciado. De acordo Moraes e Sá (2005), os orçamentos não devem ser desenvolvidos apenas com reajuste de orçamentos passados, mas com enfoque em variações futuras.

Para Lunkes (2003, p.35), “O orçamento tem sua origem atrelada a uma bolsa de tecido chamada fiscus e utilizada pelos antigos romanos para coletas dos impostos. Mais tarde a palavra foi utilizada para denominar as bolsas da tesouraria e também os funcionários que as usavam”. Ainda de acordo com Moraes e Sá (2005), os orçamentos são divididos em dois tipos:

orçamento operacional e o estratégico ao qual definiram que o orçamento operacional seria aquele que define estratégias que possibilitam um melhor resultado dos processos operacionais e o orçamento estratégico tem por objetivo criação de meios e métodos que serão base decisões futuras e soluções de possíveis desafios. Moraes e Sá (2005) afirmam que “o orçamento empresarial é a expressão formal e quantitativa dos planos estratégicos da empresa para um período específico”

Os orçamentos tiram sua origem na administração pública como meio de restringir e limitar as despesas, porém depois viu-se que era uma ferramenta que podia ser utilizada como instrumento de gestão. Anthony et al. (2006, p. 461) definiu que os orçamentos são instrumentos de controle e planejamento de curto prazo, normalmente de um ano, podendo assim estabelecer receitas e despesas.

Para Garrison et al. (2007, p. 314) “Um orçamento é um plano detalhado de aquisição e uso de recursos financeiros e de outros tipos durante outros tipos determinados. Representa um plano para o futuro, expresso em termos quantitativos normais”

Um conjunto de planos e políticas que, formalmente estabelecidos e expresso em resultados financeiros, permite à administração conhecer, a priori, os resultados operacionais da empresa e, em seguida, executar os acompanhamentos necessários para que estes resultados sejam alcançados e possíveis desvios sejam analisados, avaliados e corrigidos. (MOREIRA, 1989, p. 15).

Por fim, segundo Moraes e Sá (2005), uma boa estruturação do orçamento é essencial uma vez que, é reflexo das atividades e através dele é possível corrigir ineficiências futuras e alocar os recursos de modo que melhore seu desempenho. Vale salientar que, o orçamento como ferramenta de gestão é utilizado desde o início da humanidade já que, até para a sobrevivência dos indivíduos, precisava-se de planejamento e controle. Ainda, em instituições públicas, o planejamento e criação de orçamentos são algo obrigatório possibilitando assim, uma maior transparência e melhor execução das atividades. Nas instituições privadas, são vistos como meio ao qual se, planejadas e executadas de forma correta, seria o que permitiria melhores resultados futuros e destaque no mercado competitivo.

2.4 Trajetória da Empresa

A empresa familiar estudada trata-se de um empreendimento do segmento de serviço de manutenção e reparação de veículos automotores que fica localizada no distrito de Jordão, Sobral. Atualmente, possui 4 funcionários, além do fundador que também é operador. Teve suas atividades iniciadas em 2008 tendo como proprietário o senhor Antonio Carlos, na época ainda não possuía prédio. O mesmo conciliava o trabalho de motorista em uma empresa

privada e em suas horas livres, atuava na área da mecânica, consertando os veículos em sua própria residência. Com o passar do tempo, o fundador percebeu que permanecer atuando apenas como mecânico teria futuro e passou a dedicar-se apenas ao ramo. Dessa forma, investiu no negócio abrindo uma CNPJ, construindo um espaço, adquirindo ferramentas e contratando um funcionário.

O empreendimento permaneceu desenvolvendo-se, havendo assim a necessidade de contratar mais funcionários devido a demanda na procura dos serviços oferecidos, uma vez que era a única oficina existente na região. Porém, a automecânica situava-se no interior, dessa forma sempre houve uma problemática em relação ao fornecimento de peças automotivas já que pela distância, retardava o desenvolvimento dos serviços e a entrega dos veículos.

Diante desse cenário, o senhor Antonio Carlos viu uma oportunidade de expandir o negócio e com ajuda de sua filha que passou a trabalhar no financeiro da empresa, abriu uma loja de peças internamente em sua oficina o que possibilitou além de mais agilidade na entrega dos veículos também produziu uma nova forma de gerar receitas dentro da organização.

A loja atualmente, não possui um estoque grande quando comparado às demais empresas do mesmo ramo tendo em vista que fornece apenas para a sua própria oficina, mas não deixa de ser um setor em constante evolução.

2.5 Características de gestão

Atualmente, é mais visível a preocupação que as empresas familiares têm em gerir seus negócios com mais profissionalismo, deixando que vínculos familiares interfiram na tomada de decisão. Segundo Freitas, E. C. de, & Frezza, C. M. M. (2016), embora as empresas familiares estejam presentes no mercado atual, mesmo aquelas de grande porte estão desaparecendo, resultado da concentração de esforços em fazer com que a organização trabalhe de forma cooperativa, buscando os mesmos objetivos.

Segundo Freire, Patricia de Sá et al (2010), um dos fatores determinantes da implementação de mudanças dentro de uma empresa familiar são como cada indivíduo lida com suas memórias familiares e pontos de vista pessoais diante de situações e desafios que surgem dentro da organização e ainda acrescenta que, a capacidade que os familiares têm confiar e dialogar entre si, determinam o sucesso da empresa.

É comum que, em muitas empresas familiares, o gestor é o próprio dono, logo é essencial que haja uma distinção muito eminente dos interesses familiares e dos objetivos da organização, pois é muito comum que uma empresa familiar ainda se prenda ao mito que deve

existir a harmonia do lar dentro da organização. Freitas, E. C. Ainda, de, & Frezza, C. M. M. (2016).

Gilioli, R. M., & Zanatto, T. (2017) salienta que um fator determinante para a dar continuidade a empresa familiar é a figura do líder. O líder familiar deve transmitir credibilidade, motivar o grupo, aperfeiçoar a forma de gestão, buscando sempre estar de acordo com as mudanças do mercado, mas sempre mantendo um bom relacionamento com os núcleos familiares internos.

2.6 O processo de sucessão intergeracional

Segundo De Barros Câmara (2012), durante toda a trajetória de uma empresa de caráter familiar, dificilmente os executivos planejam sua aposentadoria ficando sujeitos a problemas que poderiam ter sido sanados antecipadamente, sendo a principal, a maneira com que o antigo governante realiza a gestão da organização.

Gersick et al.(1997) considera que a sucessão "é o teste supremo em uma empresa familiar". Teixeira e Carvalhal (2013) destaca que a deposição do fundador do cargo de maior importância de uma empresa familiar é um fator que gera uma grande influência na permanência da mesma no mercado.

Durante o período de sucessão tanto a empresa quanto a família é influenciada por mudanças sendo elas: na família, em especial o fundador que deixa de fazer parte da tomada de decisão na empresa ao qual fez parte da sua vida e acaba adquirindo problemas psicológicos. Na gestão pois, em sua maioria o sucessor não obrigatoriamente irá administrar a organização da mesma forma que seu antecessor. Na empresa, pois, após o processo de sucessão levando em consideração a forma com que agora ela será gerida, influencia fortemente em como as atividades serão realizadas, a relação entre funcionários e a gestão (TEIXEIRA; CARVALHAL, 2013).

Outro fator significativo no processo de sucessão, é a relutância do sucedido em abrir mão do seu cargo. Segundo De Barros Câmara (2012) o sucedido tende a se auto enganar quando afirma que seus herdeiros são os sucessores mais competentes para da continuidade ao seu legado dentro da empresa. Caso esse seja o caso, tudo irá encaminhar-se perfeitamente bem, caso contrário essa decisão poderá gerar conflitos internos e causar um caos administrativo que comprometerá o funcionamento da organização.

Peroni, C. (2020) destaca que existem dois tipos de sucessão. Aquela onde o controle gerencial da empresa é passado aos seus herdeiros e quando são contratados novos profissionais fora do âmbito familiar, mas independente da decisão é necessário planejamento

objetivando apenas o bem-estar empresarial, tanto financeiro quanto organizacional. Lodi (1989) concluem que, numa empresa familiar o processo sucessório nunca é estável, ou seja, sempre gerará conflitos intra/inter geracionais.

De maneira análoga, percebe-se que uma das principais causas que inibem o desenvolvimento das empresas são fatores internos, pois as decisões tomadas por se tratar de uma empresa familiar, ainda sofrem influência de costumes e práticas de seus antecessores (BARROS, 1978).

"...a grande maioria dos pequenos empresários adquiriu, em forma empírica e na direção diária de seu estabelecimento, a capacitação exigidas para as funções diretivas".BARROS (1978)

Por fim, controle contábil é uma das principais ferramentas que permitem os empresários a tomarem decisões assertivas e no tempo correto contribuindo assim para que as micro e pequenas empresas familiares aumentem seus níveis de conhecimento objetivando sanar o principal problema da não sobrevivência das mesmas.

3 METODOLOGIA

Para definir os métodos do estudo, utilizou-se da classificação proposta por Yin (2001), onde permite que reúna um conjunto de informações qualitativas através das mais variadas formas de coletas de dados objetivando obter, uma minuciosa pesquisa analítica. Segundo Denzin e Lincoln (2006) a pesquisa qualitativa permite uma compreensão examinadora do mundo tendo em vista que os pesquisadores estudem cenário ao qual estão inseridos.

Além disso, é considerada de natureza aplicada e com a finalidade descritiva, uma vez que baseia-se no pressuposto que os problemas e as práticas podem ser sanados através de uma observação aprofundada da investigação e da descrição (CALEFFE, L. G., & MOREIRA, H. (2006).

Ainda, é classificada como bibliográfica, no qual a pesquisa bibliográfica utiliza da literatura apresentada anteriormente. Para Marconi e Lakato (2003) a pesquisa bibliográfica não é caracterizada como a reprodução de informações e noções previamente citadas, mas uma forma de se chegar a novos fins sobre o assunto.

Ademais, a pesquisa corresponde a um estudo de caso que, conforme Yin (2015), constitui "uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo (o "caso")

em profundidade e em seu contexto no mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto poderem não ser claramente evidentes”.

O estudo de caso trata-se de uma pesquisa de uma empresa familiar na qual foi realizada uma pesquisa bibliográfica de natureza descritiva e método qualitativo.

A coleta de dados foi realizada através de uma entrevista com script semiestruturado (FONTANA; FREY, 2011) para com gestor da empresa de uma pequena empresa familiar do setor automotor (oficina mecânica), fixada em um imóvel próprio. Surgiu baseada na experiência adquirida pelo proprietário durante anos que trabalhou como mecânico e também do espírito empreendedor ao qual possuía. Dessa forma, decidiu dedicar-se a abrir seu próprio negócio. Os dados foram analisados utilizando o método da estatística descritiva, e, análise de conteúdo.

4 RESULTADOS

No primeiro momento serão apresentados a empresa, a sua origem e evolução, o processo sucessório e sequencialmente seu planejamento e controle orçamentário.

4.1 Características da empresa e do fundador

Inicialmente foi solicitado informações sobre a ideia de negócio, o que motivou a abertura da empresa. De acordo Campos e Saraiva (2019) existem duas vertentes que definem os empreendedores familiares: o empreendedor que aprende, aquele que ver que tem bagagem técnica e ver naquela oportunidade um meio de mudar de vida e o empreendedor por necessidade, onde inicia o negócio como meio de obtenção de renda. A empresa surgiu de uma visão de oportunidade em consonância com um conhecimento pré-adquirido que juntos foram a base para que o negócio se construísse aos poucos.

Identificou-se também que não se pode afirmar indubitavelmente que uma empresa familiar gera conflitos de interesses, se está desde de sua fundação manter a hierarquia bem definida indo em contrapartida ao que afirmou Donnelley (1967, p. 01), “As empresas familiares geralmente são administradas por integrantes da família, o que indiscutivelmente traz o conflito de interesses, assunto que deve ser discutido”. Vale salientar também sobre os aspectos que fizeram a empresa crescer um fato em destaque pelo fundador, transparência e empatia validando o estudo de Leite, et al. (2024), empresas familiares tendem a conhecer a fundo seus clientes.

4.2 Processo sucessório

Quando questionado sobre o processo sucessório, o proprietário destacou que pretende transferir seu cargo a sua filha e que com a evolução do negócio espera que sua outra filha também passe a participar da gestão do negócio, mas que pretende permanecer atuando de forma indireta na empresa. De acordo com Flores Jr. e Grisci (2011), a maioria dos pais-sucedidos querem que os filhos rodeiem em torno da firma familiar e que é unânime o desejo de permanecerem vinculados a empresa de alguma forma com o intuito de ser um suporte aos filhos-sucessores dentro da organização.

Sobre a qualificação e evolução percebe-se que o pai-sucessor tem uma grande expectativa para evolução da empresa tanto financeiramente quanto na gestão após o processo de sucessão, tendo em vista que o filho-sucessor teve acesso a um maior conhecimento o que pode gerar conflitos pessoais ao mesmo. Ainda, para Flores Jr. e Grisci (2011) é comum que um dilema surja nesse processo de sucessão, onde o filho se questiona sobre a sua competência de dar continuidade no negócio da família e de sua legitimidade, uma vez que, o *status* filho/filha do dono trás essa conotação negativa.

4.3 Planejamento da sucessão

Como relação planejamento sucessório (CODORIN, 2023) destacou que estabelecer um plano para o processo sucessório diminuirá as preocupações do pai-fundador para com o êxito do processo e que deve ser feito seguindo etapas. Assim, poderá se avaliar se aquele ao qual foi escolhido para dar continuidade ao legado construído estará pronto para assumir a tarefa, observando a forma como sucessor realiza as tarefas, dando suporte e investindo em sua competência. Através dos dados, foi percebido que a empresa se utiliza do que foi destacado pela literatura, uma vez que, já inseriu o sucessor em atividades e deliberou tarefas ao mesmo.

4.4 Planejamento e Controle Orçamentário

Observou-se que mesmo com a empresa presente no mercado a um tempo consideravelmente razoável a mesma ainda possuía um controle gerencial primitivo no que se diz respeito ao uso de sistema evidenciando o que destacou (Oro e Lavarda, 2019) que empresas familiares são resistentes ao risco e conservadoras, logo adquirir novas maneiras de gestão por meio da inovação gera desafios, além reafirmar que os investimentos em inovação nas empresas

familiares é menor que em empresas não familiares. Em outro momento destacou também que já transferiu a parte do controle gerencial ao filho-sucesso, provando o que Campos e Saraiva (2019) salientou sobre a importância da gestão estratégica e planejamento acertado, definindo etapas, pessoas e tarefas de forma eficiente promove uma boa sucessão.

Os processos gerenciais internos seguem um padrão estabelecido no que se diz respeito a ordem que os processos são executados, algo pré-estabelecido pelo fundador. Campos e Saraiva (2019), afirmou que em uma empresa familiar quando construídas, seguem padrões e crenças unidas a personalidade do fundador, tais padrões são continuados pelos seus sucessores e acatado por seus funcionários.

O sistema orçamentário é baseado principalmente em um ciclo de demanda observado pelo fundador onde ele destacou quais meses possuía maior demanda e justificou-o, evidenciando a literatura de (Campos e Saraiva 2019), empresas familiares seguem crenças de seus fundadores. Além disso, constatou-se que o controle orçamentário se sustenta na observação de atividades administrativas-financeiras anteriores como também orçamentos futuros corroborando com os escritos de Leite, et al., (2024). As estratégias de gestão para investimento e planejamento futuro empresarial utilizam como apoio os orçamentos para fomentar avanços em melhorias e uma visão ampla do seu sistema de custeio.

5 Considerações Finais

O planejamento e controle orçamentário são ferramentas cruciais para o planejamento de curto e longo prazo dentro de uma organização. Considerando tais fatores, esta pesquisa teve como objetivo reconhecer como o planejamento e controle orçamentário contribuem positivamente dentro de uma empresa de origem familiar. Após a coleta de dados foi possível identificar que tais ferramentas são fundamentais para o crescimento e permanência das empresas desse tipo no mercado. Também, vale salientar que embora as empresas familiares ainda sigam padrões e crenças estabelecidos pelo seu fundador, mesmo aquelas que ainda possuem um sistema operacional primário (manual) percebem a importância e os benefícios da evolução na forma de gestão. Outro fator relevante é como os conflitos familiares na gestão da empresa não podem ser tratados como algo generalizado, pois não obrigatoriamente se tem conflitos de interesses em toda empresa familiar, se os objetivos e funções bem definidos e claros.

A pesquisa expôs também que, o processo sucessório ainda é motivo de percalços, mas é algo que já vem sendo trabalhado e posto em prática de forma gradativa através do repasse de funções significativamente importantes como o controle financeiro para o filho-sucessor.

Ademais, a pesquisa pode auxiliar principalmente empresas familiares, a compreenderem que planejar e controlar seus orçamentos processos de forma eficiente proporcionam uma maior segurança tanto financeira quanto organizacional. Também desmistifica, a problemática gerada em torno do processo sucessório, onde é visto como uma problemática, pois salienta que se o processo for algo discutido e pensado a longo prazo conteria possíveis dificuldades.

Por fim, a presente pesquisa possui limitações e seria relevante aprofundar-se principalmente no número de empresas pesquisadas, pois pode não representar a realidade de todas empresas familiares. Tendo em vista que possíveis trabalhos podem surgir, seria relevante que estes introduzissem ao assunto, especial na apresentação de DRE's, para analisar em um período de tempo determinado como o administrativo-financeiro da organização portou-se diante do controle e planejamento assertivo e quais suas contribuições. Outrossim, utilizá-los também para explorar os efeitos que o processo sucessório produziria no gerenciamento empresarial.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Thalita Pereira. Governança na empresa familiar: implementação e prática. 2009.

BARBOSA, Keylla Christina Sales et al. GESTÃO DA EMPRESA FAMILIAR PARA A SUCESSÃO: UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESAS FAMILIARES NO MUNICÍPIO DE POSSE (GO). 2023.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1991.

BERNARDES, D. P. G.; MIRANDA, L. C. Quatro Historias Da Utilização De Informação Econômico – Financeira Nas Micro E Pequenas Empresas: Lições Para Futuros Empreendedores. Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.5, n.3, p.84-98, 2011 (Set/Dez).

BORGES, Alex Fernando; OKUBO, Tays Paduan. Sucessão e profissionalização da gestão na empresa familiar: estudo de caso. **Ciencias da Administração**, v. 25, n. 65, p. 5, 2023.

CADORIN, Vinicius. EMPRESAS FAMILIARES: A IMPORTÂNCIA DE UM PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO. Revista Tópicos, v. 1, n. 3, 2023. ISSN: 2965-6672.

CALEFFE, Luiz Gonzaga; MOREIRA, Herivelto. Metodologia da pesquisa para o professor pesquisador. **ILJ**, v. 17, p. 1, 2006.

CAMPOS, Suzana Siebra Alves; SARAIVA, Piedley Macedo. Empreendedorismo Familiar: Como esse Modelo de Gestão pode Afetar a Empresa/Family Entrepreneurship: How this Management Model Can Affect the Company. **ID on line. Revista de psicologia**, v. 13, n. 44, p. 525-538, 2019.

CHERRY, Richard T. Introdução à administração financeira. São Paulo: Atlas, 1977

DA CRUZ JUNIOR, Joao Benjamim. Século XXI: Ameaças e oportunidades para a pequena empresa brasileira. Revista de Ciências da Administração, v. 1, p. 87-94, 1998.

DE OLIVEIRA, Gabriely André; LIMA, Lucas Mateus. O PLANEJAMENTO FINANCEIRO NA GESTÃO FAMILIAR UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA FAMILIAR DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO. **Revista de Iniciação Científica da Libertas**, v. 11, n. 1, 2022.

FREIRE, Patricia de Sá et al. Processo de sucessão em empresa familiar: gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais. **JISTEM-Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 7, p. 713-736, 2010.

FEDERHEN, Vinício Luiz. **DESAFIOS DA GESTÃO EM EMPRESAS FAMILIARES PRESTADORAS DE SERVIÇOS NO MUNICÍPIO DE LAJEADO - RS**. 2023. 52 f. Monografia (Especialização) - Curso de Administração de Empresas da Universidade, Universidade do Vale do Taquari, Lajeado, 2023.

FLORES JR, José Elias; GRISCI, Carmem Ligia Iochins. Dilemas de pais e filhos no processo sucessório de empresas familiares. **Revista de Administração**, v. 47, n. 2, p. 325-337, 2012.

HILLEN, Cristina; LAVARDA, Carlos Eduardo Facin. Budget and life cycle in family business in succession process. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 31, p. 212-227, 2019.

HOJI, M. Administração financeira na prática: guia para educação financeira corporativa e gestão financeira pessoal. 3a ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LIMA, Luana Zaslavsky de et al. Participação dos gerentes no orçamento de uma organização: um estudo de caso. 2017.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. Atlas, 2003.

PEREIRA, Iranilton Marcolino. **Pesquisa de Orçamentos Familiares (POF): um estudo da realidade das famílias natalenses**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

PERONI, Carine. Conflitos decorrentes do processo sucessório em empresa familiar: um estudo de caso. 2020.

SILVA, Júlio Maciel Landim. Uso da curva ABC para gestão de estoques em empresa familiar: estudo de caso no Minimercado da Esquina. 2023.

TEIXEIRA, Rivanda Meira; CARVALHAL, Felipe. Sucessão e conflitos em empresas familiares: estudo de casos múltiplos em empresas na cidade de Aracaju. *Revista Alcance*, v. 20, n. 3 (Jul-Set), p. 345-366, 2013.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso - Planejamento e Métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAMBONI, Ionaé Camila. Competências empreendedoras: percepções e habilidades dos acadêmicos de administração da Universidade Federal da Fronteira Sul. 2022.

APÊNDICE – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Você poderia me falar sobre a história da empresa e sua evolução?

- a. Ideia do negócio;
- b. Aspectos que o fizeram crescer

Você poderia me explicar como se caracterizou o processo sucessório da empresa?

1. Como você imagina a realização da sucessão?
2. Perspectivas de futuro (visão de futuro)
3. Quantidade de sucessores e quem são?
4. Educação formal, são treinados?
5. Como seria a saída do fundador ou o mesmo pretende permanecer ?

PLANEJAMENTO E CONTROLE ORÇAMENTÁRIO

O produto do planejamento e controle orçamentários são planos escritos que esclarecem onde a organização deseja chegar (metas), como ela pretende chegar lá (estratégias) e quais resultados devem ser esperados (metas de desempenho).

Você poderia me dizer quais mudanças no sistema de controle gerencial ocorreram quando do processo de sucessão que impactaram no planejamento e controle orçamentário?

1. Metas
2. Avaliação de desempenho
3. Pagamento de bonificações

Você poderia me falar sobre o sistema orçamentário da empresa?