

**UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO
RIO GRANDE DO SUL
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTÁBEIS,
ECONÔMICAS E DA COMUNICAÇÃO
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

CAROLINE ZOUNAR BUCHANELLI

**BARREIRAS E POSSIBILIDADES DA GOVERNANÇA
CORPORATIVA E O PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR:
ESTUDO DE CASO EM PEQUENAS EMPRESAS**

(Trabalho de conclusão de curso)

IJUÍ (RS)

2015

CAROLINE ZOUNAR BUCHANELLI

**BARREIRAS E POSSIBILIDADES DA GOVERNANÇA
CORPORATIVA E O PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR:
ESTUDO DE CASO EM PEQUENAS EMPRESAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado no Curso de Ciências Contábeis da UNIJUÍ, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Prof^a Orientadora: Ms ROSELAINE FILIPIN

IJUÍ (RS), Junho 2015

RESUMO

A maioria das empresas familiares são constituídas e se fortalecem nas mãos de uma única pessoa, no máximo duas. A gestão desse proprietário atende as exigências do mercado por vários anos, até o momento em que são necessárias novas estratégias para que a mesma se mantenha ativa, como uma sucessão por exemplo. A governança corporativa é um método que auxilia nesse processo de sucessão. Embora as boas práticas de governança corporativa tenham conceitos complexos destinados às grandes organizações, elas podem e se fazem necessárias em qualquer empresa por considerar os controles internos de maneira distributiva de modo a atender e melhorar os processos de gestão. Esse estudo teve como objetivo verificar as possibilidades e barreiras na implantação da governança corporativa em empresas familiares de pequeno porte no processo de sucessão familiar, utilizando de pesquisa qualitativa, descritiva, e também de entrevista com os gestores. Deste modo, concluiu-se que é possível sim seguir as práticas de governança corporativa como auxílio para o processo de sucessão em uma empresa familiar de pequeno porte. Embora a empresa não consiga englobar todas as exigências prescritas, é confirmado por vários autores que as boas práticas auxiliam na melhora da gestão da empresa, e a partir do estudo confirmou-se a premissa.

Palavras Chave: Gestão Familiar. Pequenas Empresas. Empresa Familiar. Governança.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Estrutura da governança corporativa.....	20
Figura 2 -	Governança corporativa em pequenas empresas.....	26
Figura 3 -	Organograma da empresa.....	38
Figura 4 -	Organograma proposto.....	42
Figura 5 -	Modelo 1 de Governança Corporativa para pequenas e medias empresas	46
Figura 6 -	Modelo 2 de Governança Corporativa para pequenas e medias empresas	46
Figura 7 -	Modelo de Governança Corporativa proposto.....	47

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO.....	6
1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO.....	8
1.1	DEFINIÇÃO DO TEMA EM ESTUDO.....	8
1.2	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	9
1.3	PROBLEMATIZAÇÃO DO TEMA.....	10
1.4	OBJETIVOS.....	11
1.4.1	Objetivo geral.....	11
1.4.2	Objetivos específicos.....	11
1.5	JUSTIFICATIVA.....	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1	CONTABILIDADE.....	13
2.1.1	Contabilidade gerencial.....	14
2.2	TEORIA DA AGÊNCIA.....	15
2.2.1	Custos de agência.....	16
2.3	GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	17
2.3.1	Conselho de administração.....	21
2.3.2	Comitê de auditoria.....	22
2.3.3	Conselho fiscal.....	23
2.3.4	Governança corporativa em empresa familiar.....	24
2.3.4.1	Conselho de família.....	26
2.4	EMPRESA FAMILIAR.....	28
2.5	O PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR.....	29
3	METODOLOGIA DO ESTUDO.....	33
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	33
3.1.1	Quanto à natureza.....	33
3.1.2	Quanto à forma de abordagem.....	33
3.1.3	Quanto aos objetivos.....	34
3.1.4	Quanto aos procedimentos técnicos.....	34
3.2	PLANO DE COLETA DE DADOS.....	35
3.2.1	Instrumentos de coleta de dados.....	35
3.3	PLANO DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	36
4.	ANÁLISE DOS DADOS.....	37
4.1	CONTROLE INTERNO.....	37
4.2	O PROCESSO DE SUCESSÃO.....	41
4.3	MODELO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	44
4.3.1	Barreiras e possibilidades.....	49
	CONCLUSÃO.....	51
	REFERÊNCIAS.....	54
	APÊNDICE.....	61

INTRODUÇÃO

É fato que as empresas familiares são responsáveis por grande parte da economia, (SEBRAE, 2014). No entanto, governar uma empresa hoje, seja ela familiar, de empresário individual, ou empresa com capital aberto, não é mais tão simples. Era uma vez quando bastava alguém perceber uma necessidade própria e/ou social, ou ter um sonho do próprio negócio. Atualmente, burocracias de todas as áreas assustam os empreendedores, mas a maior dificuldade ainda se encontra em vencer a mutação permanente do mercado.

A ideia de constituir uma empresa nasce e se fortalece nas mãos de uma única pessoa, no máximo duas, considerando empresas de pequeno porte, objeto de estudo desse trabalho. A gestão desse proprietário faz com que a empresa atenda as exigências do mercado, e perdure por vários anos, até que a empresa tenha um porte maior e assim, fazendo-se necessárias mudanças maiores.

Com o passar dos anos, a empresa cresce e necessita de estratégias diferentes para se manter ativa. Uma empresa constituída por família está propensa a passar por gerações, o que se chama de sucessão. O processo de sucessão tem sua complexidade, uma vez que cada geração tem suas características e idealizações particulares.

A governança corporativa é um método bastante peculiar para auxiliar no processo de sucessão. Embora as boas práticas de governança corporativa tenham conceitos gerais que mais se aplicam em grandes organizações, elas podem e se fazem necessárias em qualquer empresa. Visto que ela considera os controles internos de maneira distributiva entre a separação e controle de modo a atender e melhorar os processos de gestão, auxilia no conflito de interesses e nos custos de agências.

O objetivo desse trabalho é buscar aplicação das boas práticas de governança corporativa, adaptadas as necessidades da empresa em questão, para auxiliar no processo sucessório. Dessa forma, o trabalho apresenta em seu primeiro capítulo a contextualização do estudo, que aborda a definição do tema, a caracterização da organização, seguido do levantamento do problema, objetivos e a justificativa.

O segundo capítulo traz conceitos teóricos sobre a contabilidade propriamente dita, a contabilidade gerencial de forma mais específica, teoria de agência, governança corporativa, empresa familiar e o processo de sucessão.

No terceiro capítulo são apresentados os aspectos metodológicos utilizados, classificando a pesquisa quanto a sua natureza, quanto à forma, quanto aos objetivos, e quanto

aos procedimentos técnicos. Assim como o plano de coleta de dados e de análise e interpretação dos mesmos.

1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

No primeiro capítulo desse estudo é apresentada a contextualização que aborda a definição do tema, a caracterização da organização, seguido do levantamento do problema, objetivos e a justificativa.

1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA EM ESTUDO

A contabilidade passou a existir, basicamente, da necessidade humana de obter controle sobre as suas atividades. Juntamente com a evolução social e tecnológica, o cenário contábil também foi se aperfeiçoando e tendo que atender uma área de atuação mais abrangente. Atualmente, mais do que meramente registrar os fatos, a contabilidade é também, fundamentalmente, um instrumento que auxilia no processo gerencial e de controle das empresas, independente do seu porte.

O controle é imprescindível para que se tenha maior conhecimento dos fatos e atos que ocorrem diariamente, evitando que possíveis falhas ocorram, ou que possam ser resolvidas em primeira instância.

Os empreendimentos de pequeno porte, de modo geral, conseguem ter o proprietário diretamente ligado a todas as etapas de controle existentes na empresa, facilitando assim, reconhecer os resultados reais da mesma.

Nas grandes organizações, a contabilidade gerencial ganha um papel de destaque entre os gestores. Nessas sociedades, as tomadas de decisão são descentralizadas. Ou seja, não é mais apenas uma pessoa que esta a frente de tudo, mas sim um grupo, isso tudo em função da imensidade de decisões diárias que precisam ser determinadas.

Dessa maneira os controles são de suma importância em ambos os casos, assim, à medida que a contabilidade avança, são criadas novas maneiras de intervir nos mesmos, de modo que as empresas possam atender as demandas operacionais e gerenciais.

Nesse contexto a governança corporativa, vem sendo utilizada em grande parte para a promoção dos controles e monitoramento, sendo definida pelo IBGC (2014) como o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. Mesmo com a complexidade de seu conceito teórico, as práticas de governança “aplicam-se em qualquer tipo de organização, independente do porte, natureza jurídica ou tipo de controle”. (IBGC, 2010)

A governança corporativa é um sistema adotado mais seguidamente em grandes organizações. No qual as empresas de pequeno porte têm alguns obstáculos em adequar-se á suas boas práticas.

O problema da implantação em pequenas empresas trata-se da complexidade das relações familiares e dos processos de controles, por vezes inexistentes, e que atingem diretamente os procedimentos inerentes a governança corporativa (MIZUMOTO, MACHADO FILHO 2007).

Levando-se em consideração a dificuldade de inserção dos processos às empresas familiares, e entre eles as questões da sucessão familiar, o estudo será baseado nas questões necessárias para a sucessão de empresas de pequeno porte, aliado com as práticas de governança corporativa, considerando estudos anteriores de Mizumoto, Machado Filho; (2007); Almeida et al, (2010); Lima, Aguiar, (2011); Machado et al, (2013), entre outros.

1.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O estudo teve como base uma empresa de pequeno porte, que tem como atividade principal o comércio de produtos automotivos, iniciada em fevereiro de 1998. A empresa iniciou sua atividade com a venda de peças e acessórios para veículos de passeio e camionetes. A sua equipe, na época, era composta por apenas um colaborador, na função de vendedor, e um dos sócios. Como a sociedade era entre um casal, apenas um deles começou trabalhando na empresa devido às incertezas de início de negócio.

No ano seguinte, os dois sócios já trabalhavam juntos, e um ano depois foi necessário ampliar o espaço físico, contando já com quatro vendedores, além dos sócios, onde um era vendedor e outro caixa/financeiro. No ano de 2001, a empresa passou a oferecer também a venda e instalação de escapamentos, precisando de mais um colaborador para atender a demanda do serviço.

Tempos depois, para atender as exigências do mercado, a empresa passou a trabalhar como autocenter, ou seja, serviços de oficina mecânica, juntamente com a venda de peças. Dessa forma, o quadro de funcionários aumentava gradativamente, agora com os mecânicos, e novamente precisou buscar por instalações maiores.

Atualmente, a empresa da modalidade do Simples Nacional, se encontra em sede alugada de 1.400m², com as atividades de comércio de peças automotivas e prestação de serviços na mesma área, sendo esses: serviços de mecânica, suspensão, instalações de escapamentos, geometria e balanceamento, instalações de acessórios, entre outros.

Para melhor atender ao público, conta com uma equipe de quatorze funcionários, sendo três vendedores, uma caixa, uma faxineira, um vendedor orçamentista, um chefe de oficina, um recepcionista de oficina, um geometrista, cinco mecânicos, além dos dois sócios que auxiliam a suas atividades gerenciais bem como as operacionais.

1.3 PROBLEMATIZAÇÃO DO TEMA

A teoria aliada à prática da governança corporativa depende, em grande parte, do ambiente em que a empresa está inserida. Segundo Almeida et. al (2010) o debate sobre governança corporativa tem focado principalmente as companhias abertas listadas nos países com mercados de capitais desenvolvidos. No entanto, os desafios da governança corporativa em empresas não listadas merecem atenção especial, sobretudo nos países onde os mercados de capitais são menos desenvolvidos.

No Brasil, as empresas não listadas representam parcela importante daquelas de capital aberto e possuem relevante participação na economia brasileira; principalmente as micro e pequenas empresas que, segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2014), são 99% de um total de 8,3 milhões de empreendimentos, ou seja “os pequenos negócios (formais e informais) respondem por mais de dois terços das ocupações do setor privado.”

Essas micro e pequenas empresas são administradas pela família, e por vezes, não possuem adequados processos de profissionalização. A questão da informalidade dos processos e sobreposição entre propriedade e liderança sempre foram problemas graves de governança (MACHADO et al, 2013).

Para essas sociedades a governança aplica-se no enfoque do processo de transparência, na manutenção dos controles e processo decisório, e ainda no auxílio aos processos sucessórios, e não para melhorar o acesso ao mercado como acontece nas grandes corporações. (EFEICHE, 2009, apud MACHADO et al, 2013).

Nesse sentido, para Efeiche (2009, apud MACHADO et al, 2013) a governança corporativa passa a ser um instrumento que possibilita melhorar os principais indicadores e transformá-los em informações por meio de relatórios operacionais, financeiros, econômicos e de sustentabilidade, que sirvam de suporte ao processo gerencial auxiliando o próprio empresário.

A dificuldade da implantação permeia as micro e pequenas empresas, por serem de cunho familiar, onde o processo de gerenciamento é restrito ao proprietário, de forma que o poder é absoluto, inquestionável, indivisível e insubstituível.

Segundo Kruger, Gomes (2010), praticar a governança corporativa em uma empresa é uma tarefa difícil, pois é necessário muito controle, responsabilidade e dedicação de todos os colaboradores. Neste contexto cabe a seguinte questão problema: Quais as possibilidades e barreiras na implantação da governança corporativa em empresas familiares de pequeno porte no processo de sucessão familiar?

1.4 OBJETIVOS

A seguir, de forma geral e específica, são demonstrados os objetivos do trabalho, ou seja, aonde se pretende chegar com a realização do mesmo e quais caminhos percorrer para isso.

1.4.1 Objetivo geral

O objetivo desse estudo é verificar as possibilidades e barreiras na implantação da governança corporativa em empresas familiares de pequeno porte no processo de sucessão familiar.

1.4.2 Objetivos específicos

- Revisar a bibliografia referente a temática do estudo;
- Verificar os procedimentos operacionais e gerencias da empresa;
- Descrever os procedimentos para a implantação da governança corporativa na empresa;
- Apresentar as barreiras e as possibilidades da implantação da governança corporativa na empresa no processo de sucessão familiar.

1.5 JUSTIFICATIVA

A sociedade é subdividida em várias gerações, cada uma com suas características específicas. Algumas são centradas e com dificuldade de mudanças, outras são bastante

agitadas e se adaptam totalmente as constantes evoluções tecnológicas e as consequências das mesmas.

A dificuldade de inserção de jovens em um grupo já consolidado, e com uma história própria, é perceptível no dia-a-dia, e em função disso, este estudo tem como objetivo auxiliar as empresas de cunho familiar a conduzir a gestão de forma eficaz e harmoniosamente.

Por isso a importância da governança corporativa no caso. Embora uma sociedade empresária de pequeno porte não consiga absorver todo o sistema de governança, algumas boas práticas, se seguidas, auxiliam na convivência dos gestores, separados por divergências ideológicas, e fazem com que a empresa evolua no mercado.

Ao mesmo tempo em que a empresa se beneficiará com o estudo, em função de aprimorar o seu sistema de controle, a universidade pelo qual o mesmo está sendo realizado, terá neste trabalho mais um ponto de referência e pesquisa para outras empresas que de alguma forma passam, ou ainda passarão, pela mesma situação. Levando assim, as questões gerenciais de um empreendimento de pequeno porte a um nível estimado, intensificando o novo conceito de contabilidade e incentivando o ingresso de novos alunos interessados em fazer o melhor pela profissão. De modo geral, para o mundo empresarial essa temática é bastante significativa, especialmente para as pequenas empresas, que representam em torno de 99% das empresas do país (SEBRAE, 2014).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O processo de gestão, em qualquer empresa, tem como base diversos conceitos que auxiliam a conduta dos sócios-gerentes e, conseqüentemente, da organização como um todo. Esse capítulo apresenta embasamento teórico sobre a contabilidade, teoria da agência, governança corporativa, e também sobre empresa familiar e a sucessão familiar.

2.1 CONTABILIDADE

A contabilidade, de forma informal, conforme Portal da Contabilidade (2014) tem seu início desde as primeiras manifestações humanas na terra a qual se tem conhecimento histórico. Conforme a história, os homens da idade da pedra já ‘contavam’ suas caças, por exemplo, registrando os dados na parede das cavernas. Como é da natureza humana inovar e adaptar-se às modificações propiciadas pelo ambiente, as habilidades de sobrevivência foram se transformando e passaram a visionar também a civilização.

Após a caça e a pesca surge a agricultura e a criação de gado. Iudícibus, Marion (2006, p. 23) descrevem com uma pequena história os primeiros indícios do objetivo da contabilidade:

Imagine um homem, cuja atividade fosse o pastoreio, em um inverno rigoroso, guardando seu rebanho na neve, em sua caverna, numa monotonia muito grande, fazendo-se a seguinte pergunta: “quanto meu rebanho cresceu desde a última vez em que eu estive recolhido nesta mesma caverna?”. Em seguida, esse homem se lembra de que, na mesma época da neve anterior, ele havia separado uma pedrinha para cada ovelha e que o conjunto de pedrinhas estava guardado num lugar especial na caverna. Entusiasmado com a idéia, separa novamente uma pedrinha para cada ovelha. Toma o conjunto de pedrinhas desse inverno e compara-o com o conjunto do inverno anterior. Constata, para sua alegria, que há mais pedrinhas na contagem mais recente que no conjunto anterior. Sorri e diz: “meu rebanho cresceu.”.

Iudícibus, Marion (2006) explicam o inventário realizado na forma de pedrinhas nos dois anos, e a comparação entre ambos que resultou positivamente ao pastor. A partir disso, pode-se dizer que os objetivos da Contabilidade são: avaliar a riqueza, medir a variação da riqueza e proporcionar dados para a tomada de decisão.

Desde então a contabilidade tem evoluído e intensificado seus conceitos, podendo-se afirmar que ela não é uma ciência exata, mas sim uma ciência social, a qual leva em conta a ação humana em modificar o fenômeno patrimonial, mesmo sendo a matemática e a estatística seus principais métodos para obter os resultados (IUDÍCIBUS; MARION, 2006).

Para Gonçalves (2004), a contabilidade é uma ciência com o objetivo de conhecer a situação patrimonial das pessoas e as suas mutações, considerando seu conjunto de princípios, normas e procedimentos próprios.

De acordo com Hendriksen, Breda (2010, p.29) a contabilidade como uma “ciência que cuida do registro, classificação e sintetização, de maneira significativa e em termos monetários, de transações e eventos que são em parte, de natureza financeira, e de interpretação de seus resultados”.

Como um instrumento para fornecer informação aos administradores que conduzem a empresa e para as demais partes interessadas na mesma (REEVE, et al, 2009, p.10), a contabilidade abre um leque de áreas onde se faz necessária. É muito comum hoje em dia, principalmente para as pequenas empresas, associar a contabilidade como aquela que irá satisfazer única e exclusivamente as exigências do fisco. (IUDÍCIBUS; MARION, 2006, p.43). No entanto, um contador pode exercer várias especialidades, tanto na área privada quanto pública.

Dentre essas tantas possibilidades têm-se a contabilidade gerencial, a qual “é usada para atividades de tomada de decisão, aprendizagem, planejamento e controle” (ATKINSON, et al, 2000, p.21). As informações geradas pela contabilidade gerencial irão auxiliar no planejamento estratégico e operacional da organização.

2.1.1 Contabilidade gerencial

Considerando o mercado atual, os contadores da área gerencial são peças importantes no time executivo de uma entidade. “Os contadores gerenciais podem converter o plano estratégico em medidas operacionais e administrativas” (ATKINSON, et al, 2000, p.22). Em vez de apenas coletar dados e produzir relatórios, podem se tornar projetistas de importantes sistemas de informações gerenciais para a empresa.

Segundo Sá (1977, p. 29), a contabilidade gerencial “é aquela que observa o objeto da ciência contábil sob visão administrativa e lógica utilizando os conhecimentos contábeis já trabalhados habitualmente”.

Para Iudícibus (1998, p.22) “contabilidade gerencial [...] está voltada única e exclusivamente para administração da empresa, procurando suprir informações que se ‘encaixem’ de maneira válida no modelo decisório do administrador”. A contabilidade gerencial é aquela que basicamente aproximou o contador do administrador, para que juntos pudessem trabalhar a gestão da empresa em busca da melhor forma de fazê-la.

De acordo com Padoveze (2000, p.31) “a contabilidade gerencial é aquela fornecedora de informações para os administradores, cujo quais têm a responsabilidade de gestão na empresa”.

Atkinson et. al., (2000, p.22), afirma que o propósito da contabilidade gerencial é informar as decisões internas tomadas pelos funcionários e gerentes, feedback e controle sobre o desempenho operacional, considerando os dados atuais e visionando o futuro.

Padoveze (2012, p.11) salienta que a contabilidade gerencial é necessária em qualquer entidade. “O foco são os usuários internos em quaisquer níveis da administração que necessitam de informações contábeis para o processo de planejamento e controle das operações e a tomada de decisão”.

Lamberti, Sperandio (2012) afirmam que a contabilidade gerencial foi organizada para ser um instrumento de apoio à gestão utilizando os conhecimentos em diversas áreas, como custos, análises de balanços e de sistemas de informações. Dessa forma, a contabilidade gerencial direciona a geração das informações aos diversos setores da organização, visando proporcionar condições adequadas de controle, análise e tomada de decisão.

Tendo como base esses conceitos, entende-se que a contabilidade gerencial é imprescindível em uma organização. Desse modo, ela poderá auxiliar não somente a gerência em si, mas o todo aonde ela esta envolvida, prevenindo também, possíveis conflitos gerados pelas partes interessadas da empresa.

2.2. TEORIA DA AGÊNCIA

No início de sua vida útil, as empresas concentram as suas atividades tendo o proprietário como o responsável por toda a gestão. É ele quem comanda e participa de todos os processos, controles e o gerenciamento das atividades, para que a empresa possa crescer e permanecer no mercado.

Na medida em que a empresa vai crescendo, se torna necessário delegar algumas funções no processo de gestão, até então centralizadas e executadas pelo proprietário, inclusive aquelas que envolvem a tomada de decisão.

A partir disso, o embasamento teórico da Teoria da Agência, surge em 1932 quando Adolph Berle e Gardiner Means publicaram a obra *The Modern Corporations and Private Property*. Mais tarde, Jensen, Meckling (1976) descreveram a mesma teoria como sendo aquela em que uma ou mais pessoas envolve outra para realizar um serviço, como um

contrato. Nesse contrato, o principal (como proprietário) delega ao agente (administrador ou gerente) alguma autoridade de tomada de decisão.

Pode-se dizer ainda que a firma como um todo é um conjunto de contratos entre todos os participantes. No caso do agente ser o empregado, ele presta seu serviço e é remunerado por isso. É importante que se mantenha o equilíbrio desses contratos, pois caso uma das partes não esteja satisfeita, a empresa pode sair prejudicada. (IUDÍCIBUS; LOPES, 2004).

Considerando esses aspectos internos de gestão, Coase (1937) enfatiza o empreendedor como figura-chave para delegar as funções de tomada de decisão para os agentes e também para tratar das questões contratuais. A empresa nada mais é que o objeto final da relação contratual entre o principal e os agentes.

Alchian, Demsetz (1972) trabalham a natureza da firma baseados na essência da equipe. Ou seja, as relações internas da organização deveriam girar em torno de um conjunto de contratos entre os participantes.

No entanto, as relações contratuais podem gerar alguns conflitos. Se, tanto o principal como o agente são maximizadores de utilidade, é provável que o agente não agirá da melhor forma sob o ponto de vista do principal (JENSEN; MECKLING, 1976).

O conflito de agência “é o fenômeno gerado pela existência de diversos interesses envolvidos ao redor de um mesmo fator”, no caso a empresa (SILVA, 2010). Pires (2008) afirma que os conflitos de agencia existem em função do agente nem sempre agir conforme o interesse do principal. Para Iudícibus, Lopes (2004, p.171), “o conflito de agência surge quando os agentes ligados a empresa possuem interesses contrastantes e ao colocar seus interesses pessoais em primeiro lugar acabam por prejudicar o andamento da organização”.

Isso se deve ao fato de o agente ter maior número de informações para a tomada de decisão e os proprietários não terem informações suficientes para controlar o desempenho do agente e estabelecer um sistema de incentivo adequado (SILVA et al, 2011).

Esses incentivos do proprietário (principal) ao agente podem limitar a divergência de interesses entre ambos. Embora isso incorra em custos ou despesas de monitoramento, mas tem o intuito de limitar as atividades por parte do agente (PIRES, 2008).

2.2.1 Custos de agência

Os custos de agências são gerados a partir de medidas tomadas pelos proprietários para controlar as ações dos agentes. Esses custos podem estar relacionados às “despesas de criação e estruturação de contratos, despesas de monitoramento, contratação de seguros contra

perdas decorrentes de má administração, ou planos de inventivos” que seriam remunerações ou bonificações ao agente que demonstrar um bom desempenho (SILVA, 2011).

Jensen, Meckling, (1976) afirmam ser praticamente impossível que o custo para o principal garantir que o agente somente tome decisões que não prejudiquem a empresa seja zero. Na maioria dos relacionamentos entre principal e o agente incorrerão custos de monitoramento e de ligação e, além disso, haverá alguma divergência entre as decisões do agente, quando essas tiverem o objetivo de maximizar o bem estar do principal.

Ainda para Jensen, Meckling (1976), custos de agência são a soma dos:

- custos de elaboração e estruturação de contratos entre o principal e o agente;
- despesas de monitoramento das atividades dos agentes pelo principal;
- gastos realizados pelo próprio agente para mostrar ao principal que seus atos não serão prejudiciais a ele;
- perdas residuais provenientes da diminuição da riqueza do principal por eventuais divergências entre as decisões do agente e as decisões que iriam maximizar a riqueza do principal; (SAITO; SILVEIRA, 2008).

Fama, Jensen (1983) afirmam que os custos de agência “incluem os custos de estruturação, monitoramento e um conjunto de contratos entre agentes com interesses conflitantes”.

Pode-se pensar também que os custos de agência “não devem ser considerados apenas como encargos para a empresa, e sim dispêndios necessários para que a mesma consiga atingir seu objetivo, isto é, a geração de receitas e, conseqüentemente, o lucro esperado” (BIANCHI, 2005).

Para auxiliar na resolução dos problemas de agência, entre principal e agente, surge a governança corporativa, como um conjunto de mecanismos internos e externos que tem o objetivo de harmonizar a relação entre gestor e acionista, ou, proprietário e gerente, levando em consideração a separação entre controle e propriedade. (SILVEIRA, 2002).

2.3. GOVERNANÇA CORPORATIVA

A governança corporativa surge com o propósito de reduzir os conflitos de agência, gerados entre as diversas partes interessadas de uma organização. Embora ambas as partes

tenham o sucesso da mesma como lema, existem filosofias diferentes sobre o mesmo assunto em função das responsabilidades também serem divergentes (LIMA; AGUIAR, 2011).

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, IBGC (2014), descreve a governança da seguinte forma:

Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo as práticas e os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade.

Para Shleifer, Vishny (1997) governança corporativa é um “conjunto de mecanismos pelos quais os fornecedores de recursos garantem que obterão para si o retorno do seu investimento”.

Siffert Filho (1998) explica a governança corporativa como sendo um sistema de controle e monitoramento, formado pelos acionistas controladores, com o objetivo de garantir que os administradores tomem decisões sobre a alocação de recursos conforme o desejo dos proprietários.

Conforme a Comissão de Valores Imobiliários (CMV), a governança corporativa “é o conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital.”

Pode-se dizer que governança corporativa é “o conjunto de regras, práticas e instituições que determinam como os administradores agem no melhor interesse das partes envolvidas na empresa, particularmente os acionistas” (LEAL; SAITO, 2003,)

Como um sistema de controle e monitoramento, as boas práticas de governança corporativas são regidas por alguns princípios. Conforme o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), o sistema precisa trabalhar com transparência, equidade, prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa.

O próprio IBGC descreve os princípios da seguinte forma:

- **Transparência** – informação e disponibilização de todas as informações às partes interessadas. Sendo essas econômicas, financeiras, e também gerenciais. A transparência é imprescindível para que se estabeleça um nível de confiança entre todos os envolvidos na organização.
- **Equidade** - pelo tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*). Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis.

- **Prestação de Contas (*accountability*)** - Os agentes de Governança devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões.

- **Responsabilidade Corporativa** - Os agentes de Governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando à sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.

Os princípios são base para as boas práticas de governança corporativa e fazem com que as empresas, que adotaram o sistema, melhorem sua imagem diante de um risco ou de uma oportunidade excepcional, diferenciando-as do mercado. Além de assegurar a confiança dos investidores na organização (STEINHORTS; KROETZ, 2009).

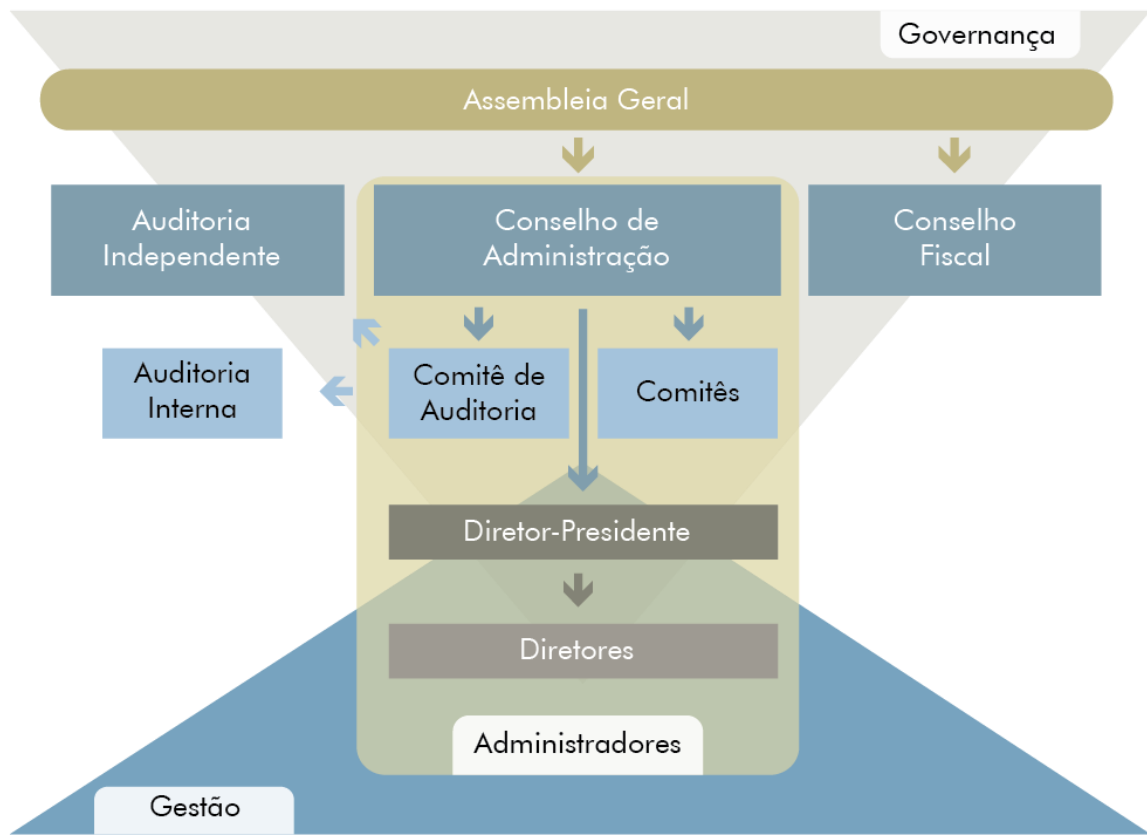
Steinhorts, Kroetz (2009) afirmam que para compreender e poder adotar a governança corporativa, além de seguir os princípios que regem o sistema, podem ser citados três pontos a considerar: a criação de valor, a harmonização de interesses e a promoção do crescimento econômico.

A criação de valor ocorre em função de um negócio atrativo, estrategicamente bem posicionado e bem gerenciado. A governança corporativa fará com que essas qualidades sejam ainda mais aprimoradas. A harmonização de interesses também é um objetivo a ser atendido pela governança corporativa. Pois quando há um principal e um agente os interesses nem sempre serão os mesmos. (STEINHORTS; KROETZ, 2009)

A promoção do crescimento econômico é um dos complementos mais relevantes gerado pelas melhores práticas da governança corporativa. Afinal, ela evita abusos de poder e custos exagerados de agência, erros estratégicos, gestão deficiente e fraudes corporativas, promovendo a credibilidade da empresa no mercado. (STEINHORTS; KROETZ, 2009)

Para auxiliar as empresas na adoção das boas práticas de governança o IBGC apresenta em um modelo ilustrativo conforme figura 1, como funciona a estrutura do sistema:

Figura 1: Estrutura da Governança Corporativa



Fonte: IBGC (2014)

O Código das melhores práticas de governança corporativa elaborada pelo IBGC (2009) salienta que a assembleia geral é o órgão soberano da organização, e tem a função de reduzir ou aumentar o capital social e reformar o estatuto; eleger ou destituir, a qualquer tempo, qualquer conselheiro; deliberar sobre as demonstrações financeiras, sobre combinações de negócios e também sobre avaliações de bens que venham a integralizar o capital social; além de aprovar a remuneração dos administradores.

O mesmo código afirma que o conselho de administração é o órgão encarregado do processo de decisão em relação ao seu direcionamento estratégico e os comitês são seus órgãos acessórios. Estes são responsáveis por exercer aquelas atividades as quais o conselho de administração não demanda tempo. Além de outros comitês que podem ser formados com atividade específica, tem-se o comitê de auditoria. Este comitê é aquele que analisa as demonstrações financeiras, garante a confiabilidade dos controles internos desenvolvidos pela Diretoria, assegura que a auditoria interna desempenhe o seu papel corretamente e que a auditoria independente avalie as práticas da diretoria e dos auditores internos. Lembrando que

pelo menos um integrante do comitê de auditoria precisa ter experiência comprovada na área contábil (IBGC, 2014).

2.3.1 Conselho de administração

O conselho de administração é considerado o principal mecanismo interno de uma empresa para a diminuição do problema de agência, sendo ele o elo entre acionistas e gestores e também entre acionistas majoritários e minoritários. Este órgão tem a função de controlar a alta gestão, ratificando as decisões relevantes tomadas e monitorando a gerência. (SILVEIRA, 2002).

Segundo o IBGC (2010) o Conselho de Administração é o “guardião do objeto social e do sistema de governança. É ele que decide os rumos do negócio, conforme o melhor interesse da organização”.

O conselho de administração é eleito pelos sócios e presta conta a eles. O mesmo deve ser imparcial nas suas decisões, primando sempre pelo melhor interesse da organização, independentemente de quem indicou os seus membros. Nesse sentido, qualquer organização deve ter um conselho de administração eleito pelos sócios, “sem-perder de vista as demais partes interessadas, seu objeto social e sua sustentabilidade no longo prazo” (IBGC, 2010).

Nas companhias com separação de propriedade e controle, os gestores responsáveis pela tomada de decisão não arcam com os efeitos totais da perda, caso ela venha acontecer recorrente de uma decisão equivocada. Em função disso, é necessário que as decisões de controle sejam alocada a outros agentes, e que estes a executem eficientemente, garantindo a sobrevivência da organização. Esses agentes são aqueles que integram o conselho de administração (SILVEIRA, 2002).

Para o IBGC (2010) a missão do Conselho de Administração é proteger e valorizar a organização, otimizar o retorno do investimento no longo prazo e buscar o equilíbrio entre os anseios das partes interessadas, de modo que cada uma receba benefício apropriado e proporcional ao vínculo que possui com a organização e ao risco a que está exposta.

Segundo Fama e Jensen (1983, p.321), a participação de conselheiros externos no conselho de administração aumenta sua efetividade e reduz a probabilidade de conspirações dos executivos com o objeto de expropriar a riqueza dos acionistas. Conselheiros internos, por vezes, podem ser influenciáveis na tomada de decisão, visto que seu crescimento profissional depende da opinião do diretor executivo.

Algumas atividades que são de responsabilidade do conselho de administração demandam um tempo maior de avaliação, e em função disso conseguem ser resolvidas nas reuniões. Para

conseguir atender essas questões com a devida atenção, existem os comitês específicos para cada uma (SOUZA, 2010).

Segundo o IBGC (2010), os comitês são órgãos acessórios do conselho de administração. Eles estudam os assuntos de sua competência e preparam a proposta para o conselho. A responsabilidade da decisão é do conselho e não do comitê, seja ele qual for.

Dentre os comitês, o de auditoria é o recomendável para analisar as demonstrações financeiras e garantir as ações desempenhadas pela diretoria, auditoria interna e a auditoria independente (IBGC, 2010).

2.3.2 Comitê de auditoria

O comitê de auditoria é uma das fontes mais importantes de controle dentro da atual estrutura de governança corporativa dentro das organizações. Como é um comitê de apoio ao conselho de administração, ele procura apoiá-lo em suas atividades a fim de facilitar a compreensão e o aprofundamento dos temas empresariais e cooperar com a interlocução entre conselheiros e executivos (SOUZA, 2010).

O comitê de auditoria deve ter encontros regulares com o conselho de administração e os diretores de modo geral. Segundo o IBGC (2010):

A Diretoria deve fornecer ao Comitê de Auditoria: (i) revisões tempestivas e periódicas das demonstrações financeiras e documentos correlatos antes da sua divulgação; (ii) apresentações relativas às alterações nos princípios e critérios contábeis, ao tratamento contábil adotado para as principais operações e às variações significativas entre os valores orçados e reais em uma determinada conta; (iii) informações relacionadas a quaisquer “segundas opiniões” obtidas pela Administração com um auditor independente, em relação ao tratamento contábil de um determinado evento ou operação; e (iv) qualquer correspondência trocada com a Auditoria Interna ou o auditor independente.

Pelo fato de ser um órgão independente dos diversos elementos de controle da empresa, o comitê de auditoria ganhou espaço em várias organizações, pela qualidade e confiabilidade das demonstrações contábeis (SOUZA, 2010).

O comitê de auditoria “tem a missão de avaliar o desempenho econômico-financeiro de uma entidade contábil num determinado período de tempo” (SANTOS, 2009). Quem integra o comitê são profissionais com comprovação de conhecimento técnico, no caso, contábil.

O comitê deve ser composto por pelo menos três integrantes, sem influência dos diretores, impedidos de prestar qualquer tipo de serviço de consultoria às companhias ou partes relacionadas (TRAPP, 2009).

Além do comitê de auditoria, que controla as funções delegadas pelo conselho de administração, há o conselho fiscal, responsável pela fiscalização com atribuições definidas pelos sócios. Algumas funções do comitê de auditoria se confundem com o conselho fiscal, no entanto, um não substitui o outro. Ambos devem trabalhar juntos, coordenando suas funções por meio de reuniões periódicas, para que não ocorram casos de superposições de funções (IBGC, 2010).

2.3.3 Conselho fiscal

O conselho fiscal é aquele que fiscaliza os atos dos administradores, bem como o conselho de administração, podendo opinar sobre os demonstrativos financeiros examinados pelo auditor externo e, para tanto, pode utilizar-se do auxílio do auditor externo ou de outros especialistas a serem solicitados pelos conselheiros e pagos pela empresa (TRAPP, 2009).

Quanto aos atos administrativos a serem fiscalizados pelo conselho fiscal, o IBGC (2010) descreve:

- Fiscalizar os atos dos administradores e verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários;
- Opinar sobre o relatório anual da Administração, fazendo constar do seu parecer as informações complementares que julgar necessárias ou úteis a deliberação da Assembleia Geral;
- Opinar sobre as propostas dos órgãos da Administração, a serem submetidas a Assembleia Geral, relativas a modificação do capital social, emissão de debêntures ou bônus de subscrição, planos de investimento ou orçamentos de capital, distribuição de dividendos, transformação, incorporação, fusão ou cisão;
- Denunciar, por qualquer de seus membros, aos órgãos de Administração e, se estes não tomarem as providências necessárias para a proteção dos interesses da companhia, a Assembleia Geral, os erros, fraudes ou crimes que descobrir, além de sugerir providências úteis a companhia;
- Analisar, ao menos trimestralmente, o balancete e demais demonstrações financeiras;
- Elaboradas periodicamente pela companhia;
- Examinar as demonstrações financeiras do exercício social e sobre elas opinar.

Os conselheiros precisam acompanhar as decisões importantes tomadas pela empresa, como as relacionadas ao planejamento estratégico, riscos e controles internos para efeito de proteção tanto aos acionistas minoritários como ao mercado e, conseqüentemente, a proteção e continuidade da empresa (ESCUDEK; TINOCO, 2008).

2.3.4 Governança corporativa em empresa familiar

As boas práticas de governança corporativa têm como objetivo o controle, a coordenação e também a integração entre os interessados na empresa (ARAUJO et. al, 2013). Pagnussat (2004) considera que a governança corporativa é um sistema que agrega valor a organização. Araújo et. al. (2013) complementa que quando a gestão da empresa é baseada nessas boas práticas, criam-se ações estratégicas que permitirão a manutenção e crescimento da organização no mercado.

Em uma empresa familiar Oliveira et. al. (2012) afirma que a governança possui elementos capazes de interceder em possíveis conflitos entre a família, propriedade e empresa, provocando reflexões sobre a melhor forma de gerir a mesma (RIBEIRO, 2012).

Nas organizações constituídas por famílias, normalmente com capital fechado, a governança corporativa é uma proposta para regular o permanente conflito entre os interesses pessoais e de sobrevivência de longo prazo da empresa (MATESCO, 2014).

Camera, Araújo (2008) afirmam que adoção desse sistema nas empresas familiares se apresenta como um elemento mediador entre os valores da família e a sobrevivência da organização, pois busca conciliar a necessidade de crescimento da empresa com os interesses divergentes que a envolvem.

Uma empresa familiar irá utilizar as boas práticas de governança corporativa conforme suas necessidades. O grau de governança varia em relação ao tamanho da família, à complexidade do negócio, ao número de proprietários, etc. É, portanto, muito provável que a necessidade da empresa aumente, de forma gradativa, com os processos de sucessão (LANK, 2002).

Para Alvares et. al (2003) assim como a empresa, a família também necessita das boas práticas de governança quando essa refere à direção, controle, e prestação de contas dos seus procedimentos, para se manter forte e saudável.

É provável que uma família com esses conceitos de forma particular, terá mais facilidade na gestão da organização e conseqüentemente em atingir os objetivos desejados.

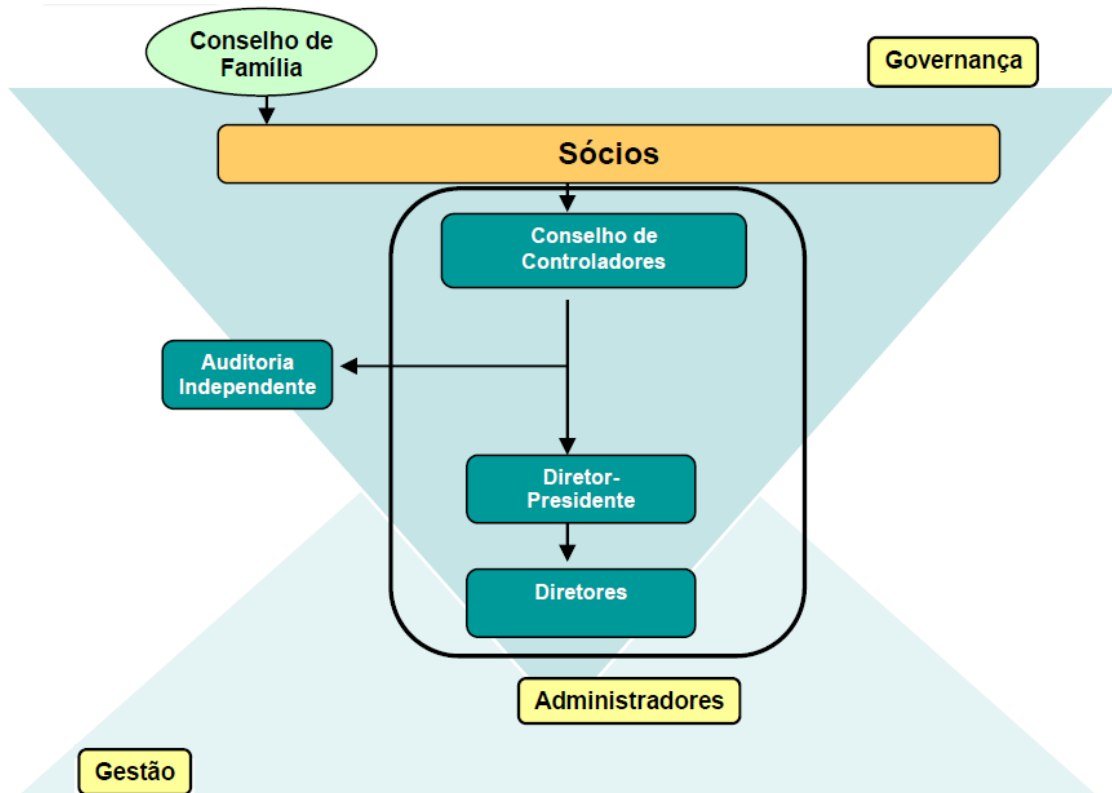
Rolim (2009) afirma que empresas familiares, de grande porte por exemplo, que adotam práticas de governança corporativa apresentam melhor desempenho e valor de mercado, ocasionando maior interesses por parte de investidores, que tendem a ter maior disposição para pagar mais por ações dessas firmas, o que pode ser também em função do compromisso pela longevidade das mesmas.

O sistema de governança não é obrigatório às empresas de cunho familiar. A decisão por essas práticas deve ser relacionada ao grau de transparência que a mesma deseja apresentar ao mercado, assim como o grau da formalização dos processos e controles internos, além de levar em consideração a possibilidade de ser uma empresa mais ou menos profissionalizada para enfrentar os desafios do mercado em que está inserida (MATESCO, 2014).

Já foi observado que empresas familiares não conseguem absorver a estrutura completa da governança corporativa, necessitando de adaptações. Uma vez que toda e qualquer empresa pode adotar essa política, desde que ajustadas às suas necessidades. (AMCHAM, 2014).

Uma empresa de pequeno porte que optar por utilizar as boas práticas de governança corporativa não precisa adotar a sua estrutura completa. Para elas, foi elaborado pelo *American Chamber of Commerce Portugues* (AMCHAM, 2014) um modelo mais simples, contendo apenas um Conselho de controladores, uma auditoria independente e o conselho familiar.

Figura 2: Governança corporativa em pequenas empresas



Fonte: AMCHAM (2014)

As microempresas e empresas de pequeno porte, podem adotar, além do Conselho de Controladores e da Família, um Balanço Patrimonial auditados, adotar orçamento e metas de produção, implementar práticas de boas condutas e ética em seus negócios, tornando-se aptos a observar os riscos para o negócio.

2.3.4.1 Conselho de Família

Segundo Álvares et. al. (2003), o conselho de Família consiste no agrupamento de membros da família proprietária, escolhidos de acordo com determinados critérios, que se encontram regularmente para discutir as questões pertinentes à família assim como relativas ao âmbito da propriedade.

O propósito do conselho de família é organizar as expectativas da família em relação à sociedade. O conselho não deve fazer parte da estrutura organizacional, funcionando como um fórum para que a família discuta e resolva eventuais questões de conflito permitindo levar posições concretas para a sociedade (MASCARI, 2014).

Os temas discutidos nesse fórum devem ser abordados em um protocolo de família a ser eventualmente escrito, assim como elaborar, administrar e atualizar um acordo de conduta e ética familiar, criar e administrar um sistema formal de informação sobre a sociedade e os negócios, programas de formação e treinamento dos familiares para o exercício do papel de sócio, além de analisar as responsabilidades em relação ao outro e em relação ao mundo exterior (CAMERA; ARAÚJO 2008).

Alguns temas que devem ser tratados pelo Conselho referem-se à definição de critérios para a sucessão e participação na sociedade, direcionamento geral dos negócios, preservação dos princípios e valores da família que deverão orientar o negócio e a definição dos limites entre interesses da família e da empresa.

Um propósito essencial para o conselho de família é fazer com que a empresa seja um fator que fortaleça os laços familiares evitando que eventuais conflitos de interesses nos negócios destruam esses laços (RODRIGUES, 2014).

Alvares et. al. (2003) cita alguns benefícios que o conselho de família traz para a organização e para a família conseqüentemente:

- enriquece a conexão entre a família e a empresa: o conselho seleciona informações mais relevantes em relação a empresa e as apresenta a sociedade, possibilitando maior compreensão sobre o andamento da empresa;
- define a filosofia da família: define a filosofia da família através da coleta de dados referentes a personalidade dos fundadores e seus sucessores;
- fortalece a família: o conselho ajuda os membros a descobrirem o que realmente os une; prevenindo conflitos que possam dividir a família e afetar negativamente o futuro da empresa;
- identifica e desenvolve talentos familiares: pode ajudar a desenvolver as habilidades de seus membros e prestar algum tipo de serviço ao conselho da família;
- papel: o papel do conselho precisa ser claro;
- processos: é importante analisar quais os processos que serão empregados para nomear, indicar e/ou eleger membros do conselho e os chefes do mesmo;
- respeito aos papéis definidos: os diferentes papéis devem ser explicitados no protocolo de família e seguidos de acordo;
- respeito à próxima geração: a presença de representantes de outras gerações pode ser algo muito positivo. Dessa forma as gerações mais antigas podem aceitar sugestões, ouvir propostas e demonstrar abertura na avaliação de suas viabilidades;

Portanto, o conselho de família é um grupo formado para discussão de assuntos familiares e alinhamento das expectativas de seus componentes em relação a empresa,

podendo evitar que questões familiares se misturem com a gestão do patrimônio e a administração dos negócios.

2.4. EMPRESA FAMILIAR

O que diferencia uma empresa familiar de qualquer outra é o fato de ser de propriedade de uma ou mais famílias e ser administrada por membros destas. Mas continua sendo um empreendimento econômico, como qualquer outro. (GONÇALVES, 2000).

Considera-se a família como uma instituição própria da qual fazem parte pais, filhos, genros, netos, etc. Cada membro da família tem origens e interesses particulares, que nem sempre são conciliados com o todo (BERNHOEFT; GALLO, 2003). Enquanto que uma empresa tem o objetivo de auferir lucros e trabalhar a sua perpetuação no mercado, buscando o melhor pra si.

Dessa forma percebe-se que família e empresa são significativamente diferentes, com objetivos diferentes. Quando família e empresa estão no mesmo universo, tem-se um desafio para que ambos os universos tenham sucesso, uma vez que a família preza pela união dos seus, pela unidade e harmonia em suas relações, enquanto que o ambiente empresarial é permeado pelo espírito competitivo (LESCURA, 2009, apud OLIVEIRA, et al, 2012).

As empresas familiares são a maioria dentre as organizações do mundo todo, representando em torno de 65 a 80% da totalidade de empreendimentos. Nas economias capitalistas, o “pontapé” inicial é dado através do empenho do empreendedor juntamente com algum familiar como, por exemplo, a esposa (RICCA, 2007). A partir disso, imagina-se os descendentes envolvidos no ambiente da empresa desde cedo e, direta ou indiretamente, sendo influenciados a seguir adiante o sonho dos pais.

Para Passos et. al. (2006), uma das características das empresas familiar é a interação entre família, patrimônio e empresa. Saber como essas três esferas se relacionam é fundamental para a vida da empresa familiar.

No início de uma empresa familiar, a gestão concentra-se na figura do fundador. Mais tarde, essa responsabilidade passará a ser de um herdeiro, mesmo ele não estando preparado para tal (FLORIANI; RODRIGUES, 2000).

A família precisa considerar que os herdeiros serão os futuros sócios da empresa e do patrimônio. Dessa forma, o planejamento de sucessão e continuidade da empresa precisa estar sempre em pauta de discussões. (PASSOS, et. al. 2006).

Para Donneley (1967, apud CAPELÃO, 2000), as empresas familiares são aquelas caracterizadas por ter pelo menos duas gerações de uma mesma família em seu ambiente, onde as ligações de parentesco influenciam as diretrizes empresariais. “Os valores institucionais da organização identificam-se com o sobrenome da família ou com a figura de um fundador”. Lodi (1986) afirma que a sucessão da empresa familiar é relacionada ao fator hereditário. Preocupando-se com os valores institucionais ligados ao sobrenome da família.

Em empresas que têm o patrimônio dividido por ações, considera-se familiar aquela cuja uma única família obtém a maior parcela das ações, conseqüentemente a maior parte do capital. Com essas prioridades, a família controla também a gestão da empresa (GALLO; SVEEN, 1991, apud BERTUCCI et. al., 2009).

Petry, Nascimento (2007) citam os três tipos de empresas familiares mencionados por Lethbridge (1997, p. 7): a empresa familiar tradicional, a híbrida e a com influência familiar. Entende-se por tradicional aquela companhia com capital fechado, com pouca transparência administrativa e financeira, tendo a família com completo controle dos negócios. A empresa familiar híbrida tem seu capital aberto, no entanto, o controle ainda é da família. Embora haja maior transparência e participações de terceiros não familiares na gestão da empresa. Por fim, a empresa com influência familiar tem a família com participação acionaria significativa, no entanto, a mesma não participa diariamente da gestão da empresa e a maior parte das ações está em poder do mercado.

Segundo Davis (2004, apud BERTUCCI et. al., 2009), umas das principais características da empresa familiar é o fato de considerar a sucessão. Isso ocorre quando o proprietário trabalha com a esperança e a intenção de transmitir o controle da empresa a próxima geração.

2.5 O PROCESSO SUCESSÃO FAMILIAR

As empresas familiares se encarregam de uma administração baseada na figura de uma única pessoa por anos, e obtém sucesso dessa forma. No entanto, chega certo momento em que esse modo único de controlar as atividades torna-se limitador, e acaba por diminuir a capacidade de independência funcional e autonomia decisória, ocasionando uma redução na continuidade e desenvolvimento dos negócios (RIBEIRO, 2012).

O processo de sucessão nada mais é que a transferência de poder entre duas gerações, como por exemplo, de pai para filho. Alguns, equivocadamente, fazem desse processo um evento. No entanto, a sucessão precisa ser planejada ao longo do tempo, de modo a preparar o

sucessor, ou os possíveis sucessores, para decidir por eles no momento certo (DUPAS, et al, 2003, p. 71-72, apud Petry; Nascimento, 2007). Salvo exceções, onde o processo ocorre em função de morte, acidente ou doença repentina do dirigente (SHEFFER, 1995).

A sucessão é a substituição de um indivíduo de uma determinada ação por outro, dando um caráter de continuidade e manutenção das atividades realizadas. Aquele que substitui deve ser o que irá dar seguimento nos processos que antes já estavam sendo executados, tendo um perfil apropriado, ao ponto de vista da empresa, para assumir o cargo em questão. (RIBEIRO, et. al. 2008)

No ciclo de vida de uma empresa familiar, um dos maiores desafios se encontra no momento das transições da propriedade e controle administrativo (GORGATI, 2000). A sucessão deve ser um processo tranquilo, e pode até levar anos para ser efetivada. As atividades anteriores à sucessão são praticamente um pré-requisito para que a mesma se torne fácil e que o novo gestor consiga assumir de forma eficiente (PETRY; NASCIMENTO, 2007). Bertucci (et al, 2009) afirma que uma sucessão bem conduzida impacta na longevidade das empresas.

Segundo Gorgati (2000) o processo sucessório é sempre lento. A empresa familiar que tem como objetivo passar a responsabilidade do atual gestor para o sucessor precisa se apoiar no empenho e nos objetivos da coletividade familiar. Para uma empresa não fraquejar com os processos sucessórios, deverá apoiar-se em métodos, sistemas e rotinas elaboradas para lhe prover vida e movimentos próprios, capacidade de resposta e criatividade.

O processo de sucessão é um dos momentos mais importantes para a continuidade da empresa familiar, e é nesse momento que a mesma precisa obter bons resultados, para evitar possíveis fracassos (RICCA, 1998).

É imprescindível que o sucessor esteja preparado para atuar como investidor. Portanto, além do vínculo de parentesco, o herdeiro precisa por em evidência o seu compromisso em agregar valor ao capital, através de ações permanentes (CAMERA; ARAÚJO, 2008).

A sucessão familiar pode acontecer de três formas: uma quando o proprietário passa o controle para seu único filho, sendo que a empresa permanece com a mesma dimensão de controle. Outra quando o proprietário passa o controle para irmãos, ou primos, partindo para uma dimensão mais completa de controle. E a terceira é quando a gestão da empresa passa de um modelo mais complexo para o mais simples, de duas para uma pessoa por exemplo (GORGATI, 2000).

A sucessão existe também sem relacionar a família, como a sucessão profissional. Sabe-se que a sucessão familiar é aquela que acontece quando uma geração transfere para

outra da mesma família o controle da empresa. Considerando os valores e comportamentos da família. A sucessão profissional é aquela onde a própria empresa familiar busca profissionais para serem seus administradores (OLIVEIRA, 2006; LEONE, 2005).

Uma alternativa para agregar valor profissional na administração da empresa, é que os próprios integrantes da família busquem essa profissionalização, unindo o útil ao agradável, desde que não haja interesse de conflitos.

Em um processo de sucessão familiar têm-se os dois pontos de vista: o da família e o da empresa. Para Gorgati (2000), sobre o ponto de vista da família a “transição deve atender às expectativas de todos os membros envolvidos”. O que nem sempre é viável, uma vez que os interesses individuais são divergentes. Para tanto, é necessário que sejam elencados alguns critérios que precisam prevalecer no processo.

Sobre o ponto de vista da empresa, Gorgati (2000) afirma que a transição do controle deve primar pela perpetuação do negócio. “Se a estruturação de um novo modelo de sociedade deve buscar sucesso ao longo prazo terá de levar em conta sua forma de financiamento. A estrutura de capital escolhida pela empresa a cada instante deve atender as suas necessidades assim como as da família”.

A sucessão deve ser vista como um conjunto de estratégias determinadas pela família e, em momento oportuno, apresentadas à empresa. Por esse motivo, pode-se tratar a sucessão como um processo natural ou como uma estratégia. As estratégias adotadas pelo fundador de modo a preparar o sucessor refletem no êxito da operação (TILLMANN; GRTBOVSKI, 2005).

Como um processo que deve ser planejado, Lodi (1987, apud MARTINS et. al., 2008) enumera três medidas que podem auxiliar na sucessão quando chegar a hora de o sucessor ser responsável pelo controle. Uma maneira pode ser a busca de experiência profissional, por parte do sucessor, fora da empresa da família. Outra forma pode ser o desenvolvimento profissional dentro da própria empresa, onde o herdeiro começa nas atividades operacionais, passando por todos os setores da empresa e conseqüentemente conhecendo todo o processo produtivo da mesma se tornando capacitado para os cargos de gerência. A terceira maneira trata das medidas de caráter organizacional e jurídico.

Outro método que pode auxiliar na sucessão é o da governança corporativa, as boas práticas de governança podem servir de base para a gestão de qualquer empresa, independentemente do porte. A governança tem o objetivo de reduzir os conflitos de interesses gerados pelas partes interessadas na empresa.

De qualquer forma, o planejamento da sucessão, e as estratégias utilizadas para que o processo ocorra da melhor forma possível são de suma importância, afinal o processo sucessório é um fato bastante relevante para a empresa e também para família (JESUS, et. al. 2009).

3 METODOLOGIA DO ESTUDO

Neste capítulo do estudo é apresentada a metodologia da pesquisa, sua classificação, quais os instrumentos de coleta de dados e como foram analisados.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

As pesquisas, em geral, são classificadas quanto a sua natureza, quanto à forma, e quanto aos objetivos.

3.1.1 Quanto a natureza

Uma pesquisa é aplicada quando, conforme Roesch (2005, p.68) inclui uma preocupação teórica e, por isso, adequa-se melhor em projetos de iniciação científica. Ainda sobre a pesquisa aplicada, Zamberlan et. al. (2014) afirma que:

Visa gerar conhecimentos para aplicação prática voltados à solução de problemas específicos da realidade. Envolve verdade e interesses locais. A fonte das questões de pesquisa é centrada em problemas e preocupações das pessoas e o propósito é gerar soluções potenciais para os problemas humanos. A pesquisa aplicada refere-se à discussão de problemas, empregando um referencial teórico de determinada área de saber, e à apresentação de soluções alternativas. (ZAMBERLAN, et al.2014, p.94)

Assim, define-se como aplicada a natureza dessa pesquisa, pelo fato de proporcionar ao aluno o estudo de uma empresa baseado em dados já conhecidos e consagrados.

3.1.2 Quanto à forma de abordagem

Ao contrário da pesquisa quantitativa, a qualitativa é uma “pesquisa naturalística, uma vez que para estudar um fenômeno relativo às ciências humanas e sociais é necessário que o pesquisador entre em contato direto e prolongado com o ambiente no qual o fenômeno está inserido” (MARTINS; THEÓPHILO, 2009, p.141).

Dessa forma, a pesquisa irá se caracterizar como qualitativa, por não necessitar de métodos estatísticos para analisar os dados coletados.

3.1.3 Quanto aos objetivos

A pesquisa quanto ao seu objetivo é descritiva. A pesquisa descritiva, de acordo com Zamberlan et al, (2014, p.95.) “visa identificar, expor e descrever os fatos ou fenômenos de determinada realidade em estudo, características de um grupo, comunidade, população ou contexto social.”

O trabalho em questão buscou trabalhar, além do controle da empresa, as relações interpessoais entre os gestores no quesito decisão. Dessa forma, o estudo descreveu os fatos que serão encontrados, como objeto de estudo a sucessão familiar e o processo de Governança corporativa.

3.1.4 Quanto aos procedimentos técnicos

Serão utilizados basicamente três procedimentos na realização do trabalho, os quais são denominados por: bibliográfica, documental e estudo de caso. Para Martins; Theóphilo (2009), a pesquisa bibliográfica procura explicar e discutir um assunto com base em referencias publicadas em livros, revistas, sites, congressos.

Martins, Theóphilo (2009), explica que a pesquisa documental, utiliza de documentos, os mais variados, como fonte de dados, informações e evidências. Esse procedimento se diferencia do primeiro somente pelo fato de ter fontes de busca diferentes: este usa fontes primárias (documentos do próprio autor que ainda não foram analisados), e aquele utiliza fontes secundárias (materiais publicados na forma de livros por exemplo).

O estudo de caso, para Yin (2001, apud ZAMBERLAN et al, 2014, p.99), é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Conforme os conceitos citados, esses procedimentos auxiliaram o aluno na elaboração da pesquisa, de modo que a pesquisa bibliográfica se da basicamente na busca da teoria para servir como base do estudo. Os documentos utilizados no trabalho trouxeram conhecimento sobre as funções e atividade realizadas pelos colaboradores da empresa. Com isso, tentou-se aplicar a teoria dentro da empresa, conforme suas necessidades e condições.

3.2. PLANO DE COLETA DE DADOS

O estudo utilizou a observação, pesquisa documental e a entrevista como técnicas para coletar os dados necessários para elaboração da pesquisa.

3.2.1 Instrumentos de coleta de dados

Conforme Martins, Theóphilo (2009, p.86), “a observação consiste em um exame minucioso que requer atenção na coleta e análise das informações, dados e evidências.” Para observar, é preciso ter um plano, baseado em referencial teórico, para que a observação seja válida e confiável. Podemos citar ainda nesse caso, a Observação Participante, onde “o pesquisador-observador torna parte integrante de uma estrutura social, e na realização da face a face com os sujeitos da pesquisa realiza a coleta de informações” (MARTINS; THEÓPHILO 2009, p.87). Ou seja, o pesquisador participa dos eventos em que está observando.

A pesquisa documental, para os mesmos autores, é aquela onde se busca informações em documentos que não foram publicados, como por exemplo os relatórios, nos quais pode-se incluir o balanço patrimonial, a demonstração do resultado do exercício, relatórios gerenciais, etc.

Além de observar e buscar informações em documentos disponibilizados pela empresa, foi realizada entrevista com os proprietários, que estão diretamente ligados a gerencia da empresa. As entrevistas são conhecidas pela relação entre perguntas e respostas em sua estrutura. Assim, este estudo fez uso de pesquisa não padronizada, onde “o entrevistado buscou obter informações, dados, opiniões e evidências por meio de uma conversa livre” (MARTINS; THEÓPHILO, 2009, p.88). Ou seja, esse tipo de entrevista tem como base um roteiro, para que não se perca o foco, mas podem ser acrescentadas novas questões durante a conversa.

Nesse caso, foram elaboradas algumas perguntas chave sobre o assunto sucessão familiar aos sócios da empresa, o que possibilitou compreender o que eles pensavam sobre isso, como agiriam caso não tivessem a opção de serem sucedidos por um membro da família, e se realmente estavam preparados para tal processo.

3.3 PLANO DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

O estudo em geral foi enfatizado com várias abordagens teóricas seguidas das coletas de dados citadas anteriormente.

Segundo Alvez-Mazzotti; Gewandsznajder, (1998, p.70 apud ZAMBERLAN et al, 2014, p.148):

À medida que os dados vão sendo coletados, o pesquisador vai procurando tentativamente identificar temas e relações, construindo interpretações e gerando novas questões e/ou aperfeiçoando as anteriores, o que, por sua vez, o leva a buscar novos dados, complementares ou mais específicos, que testam suas interpretações num processo de “sintonia fina” que vai até a análise final.

Seguindo esse conceito, pode-se dizer que a análise de dados foi simultânea a coleta dos mesmos, em função de ser uma pesquisa basicamente qualitativa.

4 ANÁLISE DOS DADOS

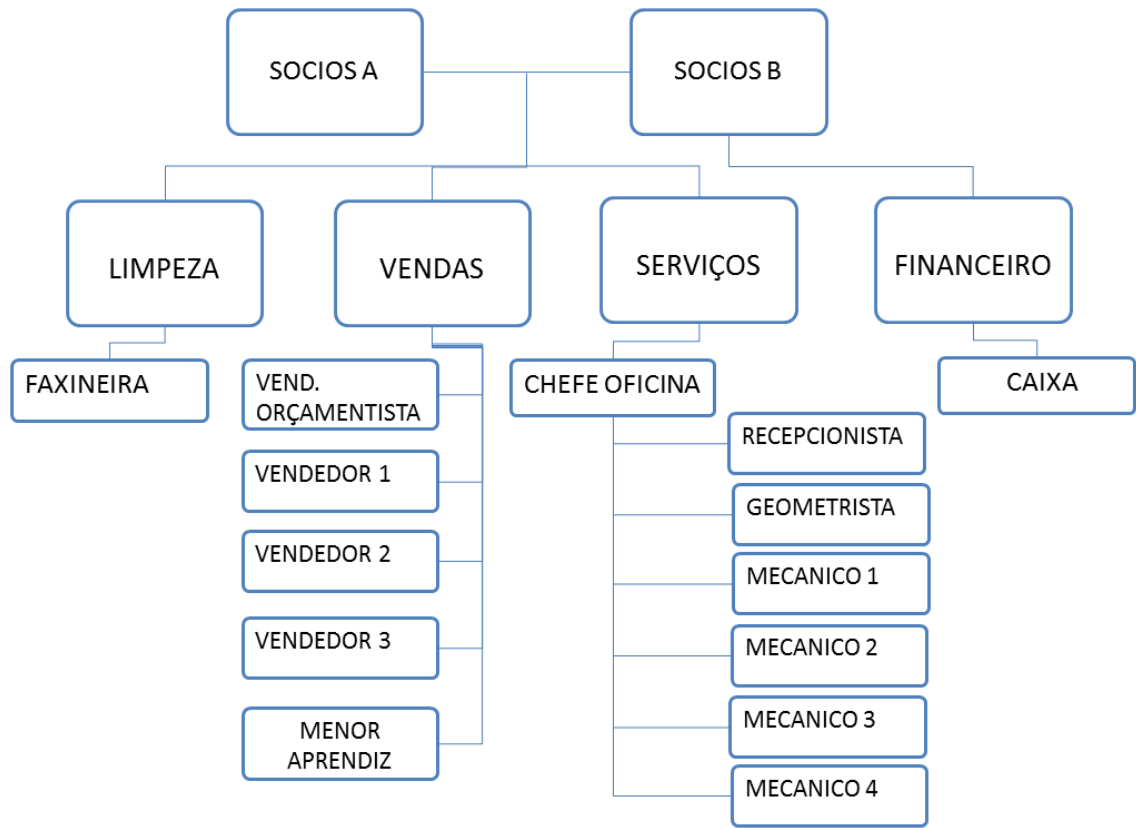
Neste capítulo foi desenvolvido o estudo de caso sobre a empresa familiar de pequeno porte. Com base nas referências bibliográficas, foi apresentado o controle interno da empresa, seguido do processo de sucessão. Com o processo de sucessão foi trabalhado uma nova estrutura hierárquica para empresa e somente depois disto instaura-se um modelo adaptado de governança corporativa para empresa familiar de pequeno porte.

4.1 CONTROLE INTERNO

A empresa objeto de estudo desse trabalho está localizada no noroeste do estado do Rio Grande do Sul e contempla o setor do comércio varejista e a prestação de serviço. Como faz parte do ramo automobilístico, suas principais atividades são a comercialização de peças e acessórios novos para veículos automotores de pequeno e médio porte, assim como a prestação de serviços mecânicos para os mesmos. Os serviços estão relacionados, principalmente, aos problemas com motor e suspensão.

Fundada em fevereiro de 1998, a empresa hoje é administrada por um casal de sócios apenas, que contam com mais 14 colaboradores para a realização das atividades. Dentre estes, tem-se 3 vendedores, uma operadora de caixa, um vendedor orçamentista, um menor aprendiz, uma faxineira, um geometrista, um recepcionista da oficina, um chefe de oficina e 4 mecânicos, conforme segue a figura 1:

Figura 3: Organograma da Empresa



Fonte: Dados da Pesquisa

As funções de cada membro da empresa são divididas da seguinte forma:

- SÓCIOS:

- Sócio A: é o que faz a função do gerente e permanece a maior parte do tempo no setor de vendas. Realiza algumas compras com fornecedores e observa o andamento dos serviços na oficina. Mesmo sendo ambientes separados, é possível a visualização entre ambos.

- Sócio B: é o responsável pelo financeiro em geral. Cuida dos pagamentos, e fiscaliza recebimentos do caixa da empresa; realiza lançamentos de controle financeiro e de notas fiscais no sistema próprio da empresa, além de repassar as documentações necessárias para o setor de contabilidade terceirizado.

- VENDEDORES

- Vendedor 1: é responsável pelas compras com fornecedores, e lançamento das notas fiscais no sistema próprio da empresa quando a mercadoria chega. Atende quase que exclusivamente os mecânicos, entregando-lhe as peças necessárias para a execução do serviço. Além dos mecânicos, atende também os demais clientes pessoalmente e/ou por telefone.

- Vendedores 2 e 3: são exclusivamente para o atendimento dos demais clientes, seja pessoalmente ou por telefone.

- OPERADORA DE CAIXA

- Atende as ligações e as encaminha para o devido setor (vendas/oficina). É aquela que recebe dos clientes os valores referente aos serviços realizados na oficina e também das mercadorias vendidas em particular.

- MENOR APRENDIZ

- É o responsável pelo recebimento da mercadoria, pela conferência da mesma, por etiquetá-las (após o lançamento das notas no sistema, é gerado uma etiqueta com código e localização do estoque para cada mercadoria), e repor no estoque. Também auxilia nas vendas quando necessário.

- VENDEDOR ORÇAMENTISTA

- O vendedor orçamentista é aquele habilitado para trabalhar no setor de vendas ou de serviços. Ou seja, se a empresa está com necessidade de mão de obra mecânica, ele trabalha como mecânico; se a empresa está com necessidade no setor das vendas, ele trabalha como vendedor. Dessa forma, ele faz orçamentos para o cliente e com o fornecedor, atende os clientes quando vendedor, presta serviço quando mecânico, e instala acessórios quando necessário.

- MECÂNICOS

- São os responsáveis por detectar o problema do veículo, fazer o orçamento do que é necessário, e executar o serviço se autorizado pelo cliente.

- RECEPCIONISTA DE OFICINA

- Recebe o cliente na oficina, faz a abertura da ordem de serviço, passa os orçamentos feitos pelos mecânicos aos clientes, e coloca capas de proteção internas no veículo (nos bancos e direção).

- CHEFE DE OFICINA

É o responsável por organizar o serviço da oficina destinando a cada mecânico o serviço a ser executado. Depois que o veículo estiver pronto, ele os testa se está tudo certo para depois entregar ao cliente.

- GEOMETRISTA

- Quando os mecânicos finalizam os seus serviços, o veículo passa para o geometrista fazer geometria, balanceamento, cambagem, troca e rodízio de pneus. Alguns veículos só precisam do serviço do geometrista, não passando necessariamente pelas mãos dos mecânicos.

- FAXINEIRA

- Responsável pela limpeza em geral, tanto da loja quanto da oficina. Cuida também do chimarrão e do café disponibilizados aos clientes.

Com mais de 15 anos no mercado, a empresa agora entra em uma fase de sucessão. Tendo o casal de sócios uma única herdeira, pretendem passar gradativamente as responsabilidades adiante, uma vez que já haviam pensado no assunto de uma forma mais vaga e agora então de forma seria e possivelmente real.

RESULTADO DA PESQUISA
Proprietários A e B: relatam que sempre pensaram no processo de sucesso, mas que <u>ultimamente estão pensando seriamente.</u>
Proprietários A e B: idealizam que o processo de sucessão ocorra <u>aos poucos, com auxílio e acompanhamento. Incluindo a pessoa sucessora ao conhecimento de todos os setores da empresa, seguindo os processos iniciais realizados pela empresa e adaptando as mudanças e atualizações conforme as necessidades do mercado.</u>

Fonte: Dados da pesquisa

Com base nos estudos teóricos realizados nesse trabalho e nas pesquisas de Machado (et al, 2013), e Lima e Aguiar (2011) , frente as necessidades da empresa nesse processo de organização dos controles para o processo de sucessão, foi sugerido aos proprietários que buscassem auxílio nas boas práticas de governança corporativa, como maneira de buscar a transparência no processo tanto de sucessão como de organização do ambiente, sem prejudicar o andamento das atividades, os colaboradores em geral e os clientes.

Assim como ocorreu com a Singular Tecnologia, uma empresa de passo fundo especializada em prestação de serviços de tecnologia de comunicação de infraestrutura de cabamentos e de *softwares* para comercialização de produtos e serviços de voz e dados. (MACHADO et al, 2013)

Nesse caso, o crescimento da empresa e o falecimento do responsável pela área técnica da mesma, resultou em uma crise de liderança onde a única proprietária precisou buscar uma consultoria externa especializada em gestão de pessoas para organizar a gestão da empresa. Dessa forma percebe-se que a empresa obtém mecanismos de controle e de gestão que afirma um modelo simplificado de governança corporativa, o qual não atende os padrões determinados, mas que auxilia na organização da empresa podendo futuramente tornar oficial a governança conforme seu crescimento (MACHADO, et al. 2013).

4.2 O PROCESSO DE SUCESSÃO

Para os atuais gestores, a sucessão deve ocorrer aos poucos, acompanhando a sucessora em todos os setores da empresa e ir adaptando-a a atender as necessidades do mercado. Embora consideram-se novos para “passar o bastão” definitivamente, acreditam que a empresa possa ter um futuro promissor se a sucessora manter as diretrizes iniciais e ter os objetivos da empresa bem fundamentados.

Resultado da entrevista
Proprietários A e B: quanto ao futuro da empresa acreditam que se a sucessora <u>mantiver as diretrizes iniciais e se comprometer com objetivos bem fundamentados, sem dúvida a sua sucessão será bem sucedida e seu futuro promissor.</u>
Proprietários A e B: relatam que ainda não estão preparados para “passar o bastão”, <u>pois ainda estão na ativa e consideram-se jovens o bastante para passar o bastão definitivamente.</u>

Fonte: Dados da pesquisa

Antes de sugerir um modelo de governança corporativa que consiga suprir as necessidades da empresa em questão, é preciso reorganizar o controle interno da mesma.

Como a sucessora da empresa em questão ainda não está inserida no quadro de colaboradores, algumas alterações serão necessárias dentro da equipe, aproveitando a oportunidade para esclarecer as atividades fim em relação à função exercida para cada colaborador, tornando-os responsáveis por determinadas situações rotineiras, e tentando evitar a sobrecarga de atividades.

Aqui talvez possa existir a dificuldade de manter o respeito e comprometimento que os colaboradores têm diante dos atuais gestores para com a sucessora diante dessas mudanças. No entanto, os sócios acreditam que o comportamento dos funcionários será exemplar, considerando que mudanças podem vir a somar e fazer com que todos cresçam juntos.

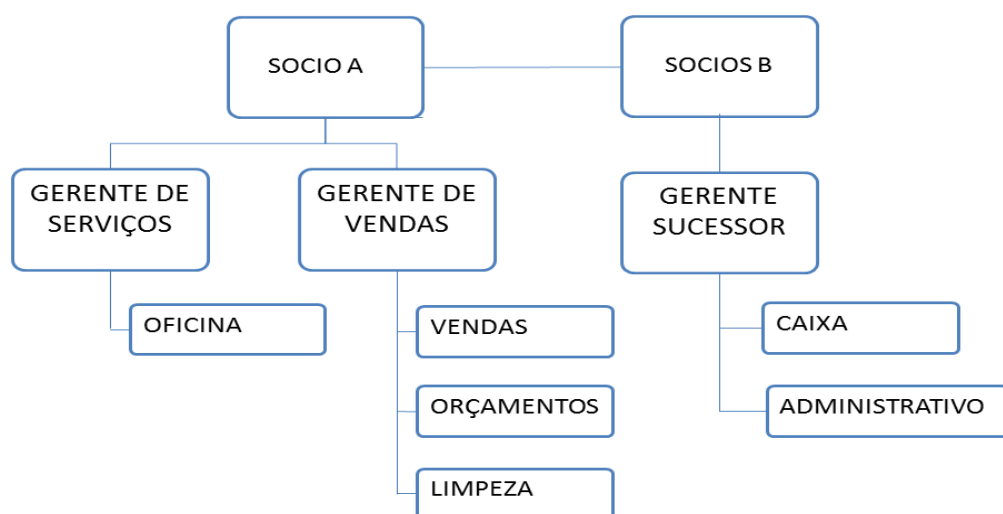
Resultado da entrevista
Proprietário A e B: relatam que possa haver dificuldades ao <u>formar seus colaboradores e exigir deles o comprometimento com a empresa, mantendo a tradição. Sendo que nos dias de hoje está difícil para qualquer empresa formar um quadro de colaboradores, mesmo dando boas condições de trabalho.</u>
Proprietário A e B: embora possa haver dificuldades com os colaboradores, acreditam que os mesmos reajam <u>muito bem. Pois mudanças sempre devem ser bem vindas quando são para melhorar e crescer todos juntos.</u>

Fonte: Dados da pesquisa

Visto que algumas funções são “sobrepostas”, o esclarecimento das mesmas é essencial, pois impacta diretamente no processo de sucessão, uma vez que a própria gerência da empresa absorve todas as outras funções existentes na entidade.

Para tanto, foi proposto um organograma primário conforme figura 2, explicando função *versus* atividade fim de cada um dos colaboradores da empresa no seu devido setor. Só depois que isto estiver firmado será sugerido a estrutura “simplificada” da governança corporativa para empresa familiar de pequeno porte:

Figura 4: Organograma proposto



Fonte: Dados de Pesquisa

Poucas mudanças foram necessárias na parte operacional da empresa. O setor de serviços permaneceu com as mesmas funções/atividades. No setor de vendas, o vendedor orçamentista de antes, passou a gerente de vendas. Não somente pelo conhecimento da empresa em si, mas pela confiança em que os sócios depositam nele, uma vez que também fará parte da sucessão de certa forma, por ser genro dos mesmos.

O vendedor 1 que atende os mecânicos, e realiza compras com fornecedores, passou a fazer parte do setor de orçamentos como vendedor orçamentista, pelo fato de atender exclusivamente os mecânicos e estar a par dos principais orçamentos, que são os provenientes da oficina, e também aqueles relacionados as compras de mercadorias para revenda.

Nesse fluxograma, percebe-se que há a inserção do sucessor. Nesse caso, o sucessor será o responsável pelo setor financeiro que engloba o caixa e as atividades administrativas, absorvendo quase que com unanimidade as atividades realizadas pelo sócio B. As atividades administrativas deverão ser exercidas por uma terceira pessoa para desafogar gerentes e diretores com as atividades operacionais básicas, deixando-os livre para se concentrar na gestão da empresa.

Como o sucessor não trabalhava anteriormente em nenhum setor da empresa, as atividades serão passadas de forma gradativa. Como antes dessa proposta de estrutura, já se percebia uma breve separação entre as responsabilidades dos sócios, preferiu-se seguir praticamente a mesma sistemática, já que o gerente tem conhecimento geral e operacional da empresa, e a sucessora tem formação contábil, auxiliados pelo gerente de serviços.

No caso, gerente de vendas, gerente de serviços e sucessora serão o vínculo direto entre sócios e o restante da empresa. Frisando que as responsabilidades serão passadas de forma gradativa, mas com o intuito de deixar os sócios tranquilos para fazer “as honras da casa”, conversar com os clientes, supervisionar a gestão do gerente, não os excluindo jamais das decisões maiores da empresa.

Dessa forma entende-se que em um primeiro momento, os sócios permanecerão unânimes no comando da empresa ao mesmo tempo em que passarão as responsabilidades administrativas uma a uma aos sucessores. Nessa fase é interessante que os sócios se afastem das atividades operacionais básicas que ainda exercem, para que dessa forma consigam treinar os sucessores e comandar o restante da empresa. Sendo que o sócio A supervisionará as atividades dos gerentes e o sócio B as atividades da sucessora.

Tendo organizado a estrutura operacional interna da empresa fica mais fácil agora identificar as necessidades da mesma para compor a estrutura da governança corporativa, como forma de transparência, organização e facilidade do controle familiar sobre a empresa.

4.3 MODELO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

As práticas de governança são voltadas demasiadamente para grandes corporações, sejam elas familiares ou não. No entanto, já foram estudadas algumas adaptações para pequenas empresas. A opção da governança em pequenas e médias empresas traz um foco um pouco diferente das organizações de porte maior. Enquanto estas buscam melhorar o acesso ao mercado, valorizando ações, aquelas buscam organizar o próprio negócio, tornando-o transparente e melhorando a comunicação com sua equipe, incluindo bancos, fornecedores e clientes (EFEICHE, 2009, apud MACHADO et al, 2013).

Em um determinado estudo de caso realizado por Rodrigo Teixeira Machado et. Al (ANO)., constatou-se que na empresa em questão havia mecanismos de controle e gestão que direcionavam para um modelo atípico de governança corporativa, condizentes com o que traz a literatura. Diz-se atípico por não seguir fielmente as regras de estrutura de governança elaboradas pelo IBGC.

Para pequenas e médias empresas, as boas práticas precisam ser adaptadas particularmente à sua estrutura, uma vez que além de ter um custo elevado para cumprir as regras de governança estabelecidas, essas empresas não apresentam complexidade suficiente para tal. (LIMA, AGUIAR, 2011).

Contudo, independente do porte das organizações, as práticas de governança corporativa trazem benefícios quando seus princípios básicos são seguidos. Dessa forma é possível identificar as atribuições e direitos de cada envolvido com a empresa e tornando sua gestão extremamente profissional e focada em atender as exigências cabíveis, junto ao governo, ambiente, fornecedores, funcionários, clientes e sociedade em geral.

A governança corporativa é necessária para que se possa conhecer melhor os dados da empresa e utilizá-los como subsídios para elaborar planos estratégicos, como também criar uma estrutura forte para a expansão da empresa.

Embora sejam reconhecidos os benefícios dessas boas práticas, as pequenas e médias empresas ainda não tem interesse em adota-las por não existir um guia específico, como é o caso das grandes corporações. Nesses casos, a estrutura de governança não é instaurada por completo (IBGC, 2014).

Cada empresa irá adaptar as boas práticas conforme sua capacidade, no entanto, todas elas independente da atividade ou porte, devem seguir os princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Os quais se referem respectivamente em disponibilizar às partes interessadas as informações que sejam de seu

interesse, tratar todos os sócios e demais partes interessadas de forma justa, além de os governantes precisarem prestar contas de suas atuações e zelar pela sustentabilidade das organizações, visando a sua longevidade (IBGC, 2015).

É interessante salientar que, baseando-se nos princípios de governança corporativa propriamente dita, toda e qualquer empresa independente do porte, não somente poderá, mas como deverá ter como espelho as suas boas práticas. É fato que incorporar a estrutura de governança em uma empresa é um processo que demanda algum certo tempo, e ainda um tempo particular para cada tipo de entidade.

No caso da empresa familiar de pequeno porte que está buscando as boas práticas de governança conforme suas necessidades e, conseqüentemente, limitações, para poder seguir adiante, é primordial que haja treinamento e aprendizado mediante a identificação das necessidades encontradas, sendo essas ainda divergentes entre uma empresa e outra.

Para tanto, foram elaborados pela cartilha de governança corporativa aplicada a pequenas e medias empresas, dois modelos para “iniciantes”. Algo em que empresas de pequeno porte poderiam se espelhar e ir avançando gradativamente nas suas adaptações gerenciais. Antes de apresentar os modelos e determinar o motivo pelo qual um ou outro se encaixa melhor nesse caso, é necessário um breve destaque a um princípio de governança, no qual se refere à responsabilidade corporativa, somente para explicar e salientar o agente em si e o agente externo.

Levando em consideração que o agente é aquele o qual está ligado à empresa por qualquer determinação, é de sua responsabilidade primar pela perpetuação da empresa no mercado, considerando todos os ambientes na qual a mesma está inserida, devido a sua atividade em si.

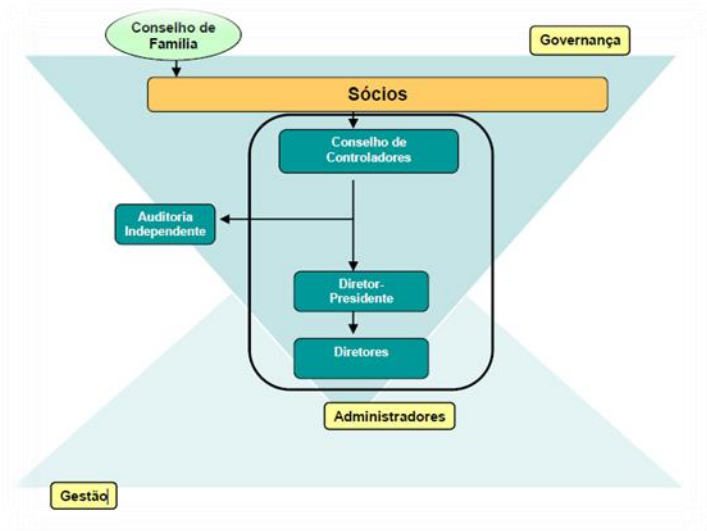
Sendo assim, é importante que em uma empresa de pequeno porte principalmente, seja evidenciado o papel do agente externo. Pode-se considerar o agente externo nesse caso como um consultor, ou aquele que tem a mesma preocupação de longevidade que os sócios/proprietários, mas que obtém uma visão externa de riscos e outras oportunidades para a mesma empresa.

A cartilha de governança corporativa aplicada a pequenas e médias empresas destaca dois níveis a serem seguidos por empresas que ainda não tem estrutura para adotar o modelo completo da governança corporativa proposto pelo IBGC, mas somente suas boas práticas.

O primeiro nível seria para empresas que ainda não contemplam a adoção de conselho de administração ou fiscal, comitês de auditoria interna e auditores independentes. No entanto, poderia se organizar com um conselho de controladores, ter um balanço patrimonial

auditado, adotar orçamento e metas de produção e, conforme explicado anteriormente, poderia contar com o auxílio de auditoria externa, ou uma consultoria no caso, para auxiliar nos riscos e melhores práticas de conduta:

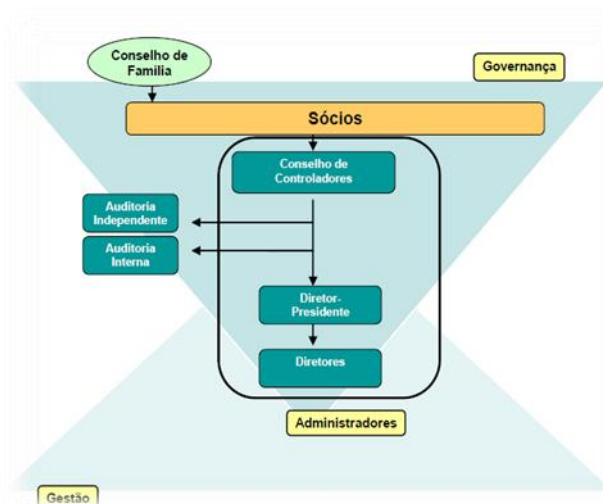
Figura 5: Modelo 1 de Governança Corporativa para pequena e média empresa



Fonte: Cartilha de Governança Corporativa aplicada a pequenas e médias empresas

No segundo nível, apenas se acrescenta a auditoria independente e a auditoria interna como pontos essenciais e não mais como sugestão, no caso da auditoria independente no primeiro nível. Nessa fase, a empresa se aproxima mais do modelo completo proposto pelo IBGC, o qual seria o próximo passo:

Figura 6: Modelo 2 de Governança Corporativa para pequena e média empresa



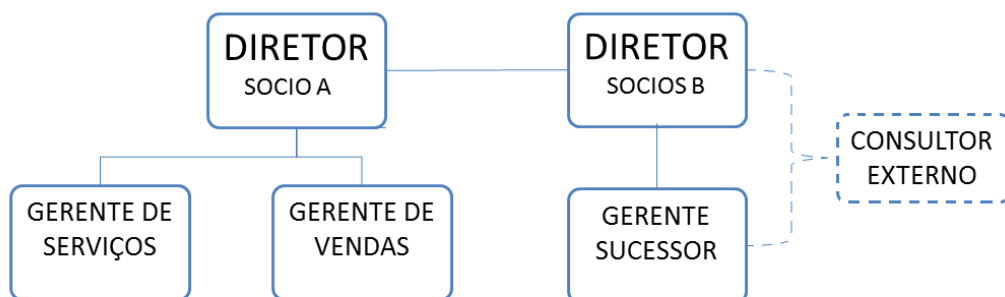
Fonte: Cartilha de Governança Corporativa aplicada a pequenas e médias empresas

Conforme as necessidades já conhecidas da empresa objeto de estudo, foi sugerido e também observado que a mesma poderia seguir o modelo do nível 1 (um), mas ainda precisa de adaptações particulares para suprir suas limitações iniciais. Na medida em que as boas práticas de governança corporativas vão surtindo efeito, ela poderá ir acrescentando conselhos e auditorias a medida que julgar necessário.

Por hora, será necessário buscar uma consultoria externa, seja ela do SEBRAE ou mesmo de algum profissional que exerça a atividade de consultor, para trazer uma visão externa dos negócios à empresa.

Como a empresa é controlada pela família, e essa família tem poucos membros, é necessário que haja inserção de terceiros na estrutura proposta. Os mesmos podem ser colaboradores já inseridos no quadro de funcionários, ou ainda contratados para exercer a função necessária em específico.

Figura 7: Modelo de Governança Corporativa proposto



Fonte: Dados de Pesquisa

No modelo proposto, sugere-se que a governança acontece com os sócios, onde os mesmos serão intitulados diretores da empresa e com os gerentes de vendas, gerente de serviço e gerente sucessor, que buscarão resultados com os colaboradores e apresentarão aos diretores.

Para tornar o processo mais confiável e seguro, será necessário buscar uma consultoria externa, a qual contribuirá com a visão do que acontece no mercado e como a empresa obtém resultados com essa ou aquela forma de gerir a mesma. O consultor deverá aconselhar gerentes e diretores a tomarem a melhor decisão para a empresa e tudo que gira em torno dela.

Além da consultoria que o próprio SEBRAE realiza, existe uma empresa no Paraná que é especializada em consultoria para empresas familiares e seus processos sucessórios, utilizando também as boas praticas de governança corporativa, a empresa denomina-se Alliance Governança e Família.

A cartilha de governança corporativa aplicada a pequenas e médias empresas ainda salienta que não basta ter apenas uma estrutura a ser seguida, mas além do treinamento que já foi mencionado, é preciso também ter liderança e vontade de fazer acontecer. O processo de adoção das boas práticas de governança corporativa, mesmo que sejam seguidos apenas os princípios básicos, sem estrutura de conselhos e afins, necessita que haja uma excelente comunicação entre todas as partes envolvidas, e também um monitoramento para que seja comprovada essa boa comunicação e que ela seja compreendida.

Afinal, mesmo que não seja percebido de imediato, é comprovado em várias pesquisas os benefícios que as empresa obtiveram ao adotar as boas práticas. Dentre eles, pode-se citar o reconhecimento de colaboradores e afins interessados diretamente na empresa; a credibilidade adquirida pela mesma, assim como uma boa imagem, admiração, confiança, atração e retenção de talentos, maior valor de mercado entre outros.

Como um caso prático em que a governança corporativa auxiliou e continua auxiliando no processo sucessório, pode-se citar o Grupo Moura, das Baterias Moura. A empresa atua no mercado a 57 anos e possui hoje 70 centros de distribuição no Mercosul, mas a história começa quando um empreendedor fundou uma empresa de baterias numa cidade com um único carro. Para chegar ao que é hoje, a empresa passou por várias transformações, se desenvolveu e cresceu, e para que permanecesse viva, como uma empresa familiar, foi trabalhada a cultura da família e fortalecido os vínculos entre ela para garantir o melhor para a organização. A governança já auxiliava desde o primeiro processo sucessório, mas não como agora. Hoje, a terceira geração já começa a ser preparada quando novos para assumir algum cargo dentro de um conselho, na gestão, ou afins. Com a governança, a família conseguiu criar conselhos onde cada membro tem uma atividade a ser executada. Dessa forma, é possível amparar a família sem prejudicar a entidade.(Alliance Governança e Família, 2015).

O estudo de caso de Cançado (et. al, 2013) é sobre o Grupo Seculus. O grupo teve seu inicio em 1960, onde oito irmãos decidiram ser sócios de um comercio de joias. À medida que

o negócio foi crescendo, os mesmos diversificaram as atividades em outros setores, como a construção civil e setor imobiliário, atividade do segmento financeiro e também tecnologia da informação.

Com o passar dos anos, os sócios constituíram família e de uma forma bastante natural e sem planejamento, os herdeiros foram ingressando nas empresas dos pais. Esse ingresso não tinha pré-requisito, bastava ser da família. Tanto a primeira, quanto a segunda geração não estavam preparadas para o processo de sucessão, esse era um assunto que não causava preocupação.

A família proprietária é bastante numerosa, e com o ingresso da segunda e terceira geração na empresa, surgiram indícios de conflito de interesses. Como uma forma de prevenir possíveis conflitos, o grupo decidiu investir em mecanismos de governança corporativa, e foi somente em 2008 que foram implantados conselhos de Administração, de Sócios e o conselho de família.

Nesse caso, com a intervenção de consultoria externa, a governança foi adotada com o objetivo de favorecer o início do processo de sucessão e viabilizou a profissionalização dos sócios e conseqüentemente dos herdeiros. Aqui, embora ainda em fase inicial de implantação, as práticas de governança representam uma forma de criar condições para encaminhar os desafios estratégicos identificados pela abordagem de uma dada empresa familiar. (CANÇADO, et al.2013)

4.3.1 Barreiras e possibilidades

Nesse estudo de caso algumas dificuldades foram encontradas na implantação da governança corporativa como auxílio no processo de sucessão familiar. Em função do porte da empresa e por ser de família pequena com uma única herdeira, a estrutura da governança não foi instaurada por completo. As exigências do IBGC para ser considerada governança corporativa não conseguem ser supridas por empresas de pequeno porte.

No entanto, seguindo exemplos encontrados em algumas bibliografias, é possível adequar a empresa, independente de suas limitações, às boas práticas da governança corporativa seguindo seus princípios básicos e avançando conforme o possível.

A maior limitação se dá ao fato de não ter um modelo específico para empresas de pequeno porte, e dessa forma precisar adaptar um modelo conforme as necessidades e condições da mesma.

Além das dificuldades teóricas, pode-se perceber um obstáculo cultural e comportamental no processo de sucessão e na estrutura da governança conseqüentemente. Embora haja uma necessidade de delegar algumas responsabilidades, o outro lado da balança pesa com a história vivida do casal de proprietários para com a empresa.

O fato de participarem do nascimento e crescimento da mesma, 15 anos seguidos, todos os dias, sem descanso para férias, viagens, e outras atividades consideradas regalias, faz eles pensar que, de um certo modo, as coisas não funcionam sem eles. Logicamente sabem que de um jeito ou de outro pode dar certo, assim como também pode dar errado, e que precisam deixar acontecer.

Fazê-los acreditar que sim, são ótimos gestores, mas que ainda podem melhorar com a visão de gerentes novos é uma tarefa complicada, não tanto de raciocínio prático, mas de raciocínio psicológico.

CONCLUSÃO

A governança corporativa foi criada para atender a demanda das grandes empresas, e assim, conseqüentemente, é voltada para as mesmas, uma vez que as exigências feitas pelo IBGC são voltadas para organizações maiores. No entanto, é recomendável que empresas de pequeno porte usufruam dos princípios básicos da governança corporativa como meio de organizar a gestão da empresa voltada principalmente para controle interno.

A opção da governança em pequenas e médias empresas procura organizar o próprio negócio, tornando-o transparente e melhorando a comunicação com todos os envolvidos na empresa.

Independente do porte das organizações, as práticas de governança corporativa trazem benefícios a partir do momento em que seus princípios básicos são seguidos. Dessa forma é possível identificar as atribuições e direitos de cada envolvido com a empresa, tornando sua gestão extremamente profissional e focada em atender as exigências cabíveis, junto ao governo, ambiente, fornecedores, funcionários, clientes e sociedade em geral.

Pode-se considerar a governança corporativa como uma ferramenta utilizada para conhecer melhor os dados da empresa e utilizá-los como subsídios para elaborar planos estratégicos, como também criar uma estrutura forte para a expansão da empresa, por meio de gestão transparente.

O processo de adoção das boas práticas de governança corporativa necessita que haja uma excelente comunicação entre todas as partes envolvidas, e também um monitoramento para que seja comprovada essa boa comunicação e que ela seja compreendida.

Com o propósito de verificar as possibilidades e barreiras na implantação da governança corporativa em empresas familiares de pequeno porte no processo de sucessão familiar, desenvolveu-se o estudo de caso na empresa objeto de estudo.

Para efetuar o processo de sucessão e aplicação das práticas de governança corporativa, foi observado que os procedimentos operacionais da empresa, de maneira a reorganizar e descentralizar, o processo de gestão.

Verificou-se, também, que as funções de gestão estão bastante sobrepostas, principalmente entre os gestores e futuros sucessores que trabalham na organização. Para poder implantar a governança corporativa durante o processo de sucessão, considerando as limitações da empresa, é preciso reorganizar o quadro de atividades dos colaboradores da

mesma, bem como dos sócios. Só assim será possível preparar os sucessores e colaboradores para tal mudança.

A empresa objeto de estudo, possui um funcionário, intitulado vendedor orçamentista, que absorve todas as funções aonde por ventura venha faltar pessoal. Esse mesmo funcionário é também genro dos sócios da empresa, e pelo conhecimento geral que tem da empresa como um todo, agregado ao fator confiança, foi sugerido à função de gerente de vendas, certo de que irá participar diretamente do processo de sucessão. Com isso, outro vendedor passou a realizar orçamentos de compra com fornecedores e venda através dos mecânicos.

Nesse ponto, há a inserção do sucessor, o qual o responsável pelo setor financeiro que engloba o caixa e as atividades administrativas. As atividades administrativas deverão ser exercidas por uma terceira pessoa para desafogar gerentes e diretores com as atividades operacionais básicas, deixando-os livre para se concentrar na gestão da empresa.

No caso, gerente de vendas, gerente de serviços, já existente, e sucessora serão o vínculo direto entre sócios e o restante da empresa. Frisando que as responsabilidades serão passadas de forma gradativa, mas com o intuito de deixar os sócios tranquilos para fazer “as honras da casa”, conversar com os clientes, supervisionar a gestão do gerente, não os excluindo jamais das decisões maiorais da empresa.

Contudo entende-se que em um primeiro momento, os sócios permanecerão unânimes no comando da empresa ao mesmo tempo em que passarão as responsabilidades administrativas uma a uma aos sucessores.

No modelo proposto os sócios, agora diretores, estão vinculados a empresa pelos gerentes de vendas, gerente de serviço e gerente sucessor, que buscarão resultados com os colaboradores e apresentarão aos diretores.

Para tornar o processo mais confiável e seguro, será necessário buscar uma consultoria externa, a qual contribuirá com a visão do que acontece no mercado e como a empresa obtém resultados com essa ou aquela forma de gerir a mesma. O consultor deverá aconselhar gerentes e diretores a tomarem a melhor decisão para a empresa e tudo que gira em torno dela.

Desta forma, concluiu-se que é possível sim seguir as práticas de governança corporativa como auxílio para o processo de sucessão sendo uma empresa familiar de pequeno porte. Embora a empresa não consiga englobar todas as exigências prescritas, é confirmado por vários autores que as boas práticas auxiliam na melhora da gestão da empresa. Sendo que organizada com uma estrutura de governança desde o começo, fica mais fácil alcançar níveis mais elevados conforme o crescimento organizacional.

Ainda convém lembrar que as dificuldades encontradas na realização desse objetivo foi o fato de não ter uma nota voltada somente para pequena empresa, como o IBGC tem para grandes corporações. Pequenas empresas precisam de um modelo já adaptado, e ainda adaptar para as suas particularidades. Além do quesito teórico, outra dificuldade é a falta de preparação existente dentre os envolvidos na sucessão. Sucessores e sucedidos não estão preparados, ou mesmo se preparando para uma futura passagem de bastão. Talvez em função da característica das empresas desse porte, em ter um único proprietário como espelho da empresa, o assunto da sucessão geralmente é deixado para trás.

Levando-se em consideração o número de micro e pequenas empresas existentes no Brasil, é interessante focar nesse tipo de conteúdo. Afinal, são elas que geram a maioria dos empregos no país, e fazem girar a economia do mesmo. Quando uma empresa nasce, o objetivo dela é ser vitalícia, para tanto, é necessária a intervenção de outras gerações no negócio, de forma organizada e certa.

REFERÊNCIAS

ALCHIAN, Armen A; DEMSETZ, Harold. **Production, information costs, and economic organization.** 1972. p.777-796. Texto completo em <<http://www.jstor.org/discover/10.2307/1815199?uid=3737664&uid=2&uid=4&sid=21104723392231>>. Acesso em: 20/09/2014.

ALLIANCE, Governança e Família. **Dois olhares sobre o planejamento sucessório.** Texto completo em: <<http://www.alliancegf.com.br/noticias/26/dois-olhares-sobre-o-planejamento-sucessorio.html>>. Acesso em: 13/06/2015

ALMEIDA, Moises Araújo; SANTOS, Joséte Florêncio dos; FERREIRA, Lucio Flávio Vieira de Medeiros; TORRES, Fernando José Vieira. **Governança corporativa e desempenho: um estudo das empresas brasileiras não listadas na BOVESPA.** Texto completo em: <<http://www.congressosp.fipecafi.org/web/artigos102010/117.pdf>>. Acesso em 17/08/2014.

ÁLVARES, Elismar *et al.* **Governando a empresa familiar.** Rio de Janeiro: Qualitymark; Belo Horizonte, MG: Fundação Dom Cabral, 2003.

ANCHAM, American Chamber of Commerce Português. **Cartilha governança corporativa aplicada a empresa de pequeno e médio porte.** 2014. Texto completo em <http://www.anjosdobrasil.net/uploads/7/9/5/6/7956863/cartilha_governanca_corp_aplicada_a_peq_e_media_empr_01_07_11x.pdf> Acesso em: 23/11/2014.

ARAUJO, Luis Cesar G. de; CARMO, Maria S. do; MATESCO, Karen. **Ações Estratégicas: desafios e caminhos para a gestão contemporânea.** São Paulo. Ed. Atlas, 2013.

ATKINSON, Anthony A; BANKER, Rajiv D; KAPLAN, Robert S; YOUNG, S. Mark. **Contabilidade Gerencial.** São Paulo. Ed. Atlas, 2000. 809p.

BENHOEFT, Renato. GALLO, Michel. **Governança na empresa familiar: gestão, poder e sucessão.** RJ. Ed. Elsevier. 3ª ed, 2003. 148p.

BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira; CAMPOS, Elismar Álvares da Silva; PIMENTEL, Thiago Duarte; PEREIRA, Rafael Diogo. **Mecanismos de governança processos de sucessão: um estudo sobre a influência dos elementos da governança corporativa na orientação do processo sucessório em uma empresa familiar.** Revista brasileira de gestão de negócios. São Paulo, v.11, n.31, p. 152-167, abr./jun. 2009. Texto completo em <www.spell.org.br/documentos/download/6563>. Acesso em 24/11/2014.

BIANCHI, Márcia. **A controladoria como um mecanismo interno de Governança corporativa e de redução dos conflitos de interesse entre principal e agente.** 2005. Texto completo em <<http://www.ufrgs.br/dcca/Download/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Final%20-%20MarciaBianchi.pdf>>. Acesso em 25/09/2014.

CAMERA, Fabiana; ARAÚJO, Luis Cesar Gonçalves de. **Análise dos aspectos teóricos relacionados à governança corporativa que podem contribuir para a sobrevivência das pequenas e médias empresas familiares brasileiras.** Belo Horizonte: Encontro de Estudos

Organizacionais da ANPAD 5. Belo Horizonte, ENEO, Texto completo em <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEO/eneo_2008/2008_ENEO361.pdf>. Acesso em 23/11/2014.

CANÇADO, Vera L; LIMA, Juvêncio Braga de; MUYLDER, Cristina Fernandes de; COSTANHEIRA, Ricardo Brandão. **Ciclo de vida, sucessão e processo de governança em uma empresa familiar: um estudo de caso no grupo SECULUS**. 2013. Revista Eletrônica de Administração. 75ª ed. n.2. p.485-526, Mai/Ago. 2013. Porto Alegre. Texto completo em: <<http://www.scielo.br/pdf/read/v19n2/v19n2a09.pdf>>. Acesso em 17/05/2015.

CAPELÃO, Luiz Gonzaga Ferreira. **Relações de poder no processo de sucessão em empresas familiares: o caso das indústrias filizola S.A.** Revista O&S, v.7, n.18, maio/agosto. 2000. Texto completo em <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/22737/relacoes-de-poder-no-processo-de-sucessao-em-empresas-familiares--o-caso-das-industrias-filizola-s--a->>>. Acesso em 26/11/2014.

COASE, R. H. **The nature of the firm**. 1937. p.386-405. Texto completo em <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x/pdf>> Acesso em: 19/08/2014

CVM, Comissão de valores imobiliários. **Recomendações da CVM sobre governança corporativa**. 2002. Texto completo em <<http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.cvm.gov.br%2Fport%2Fpublic%2Fpubl%2Fcartilha%2Fcartilha.doc&ei=AOp9VILIEauHsQTcyoDoAg&usq=AFQjCNEv2YK1Af4AiN5sSVQs92IXesQfCQ&bvm=bv.80642063,d.cWc>>. Acesso em: 25/08/2014.

ESCUDE, Sergio Antonio Loureiro; TINOCO, João Eduardo Prudêncio. **O conselho fiscal e a governança corporativa: transparência e gestão de conflitos**. 2008. Texto completo em <<http://www.congressosp.fipecafi.org/web/artigos82008/122.pdf>>. Acesso em 26/11/2014.

FAMA, Eugene; JENSEN, Michael C. **Separation of ownership and control**. Journal of Law and Economics. v. 26 n. 2. Jun. 1983. Texto completo em <<http://www.jstor.org/discover/10.2307/725104?uid=3737664&uid=2&uid=4&sid=21104723392231>>. Acesso em: 25/08/2014.

FILHO, Nelson Siffert. **Governança corporativa: padrões internacionais e evidências empíricas no Brasil nos anos 90**. 1998. Texto completo em <<http://www.ppge.ufrgs.br/giacomo/arquivos/gov-corp/siffertfilho-1998.pdf>>. Acesso em 27/09/2014.

FLORIANI, Oldoni Pedro; RODRIGUES, Leonel Cezar. **Sucessão empresarial: processo sucessório em empresas familiares**. Anais do I EGEPE, Maringá, outubro, p.299-312. 2000. Texto completo em <<http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/maringa/GPE2000-19.pdf>>. Acesso em: 26/11/2014.

GONÇALVES, Gilmar Francisco Gomes. **História, evolução da contabilidade no Brasil e sua importância no mundo dos negócios**. 2004. Texto completo em <<http://www.hmcontabilidade.com.br/site/wp-content/uploads/2013/04/A-contabilidade-e-a-importancia-no-mundo-dos-negocios.pdf>>. Acesso em 22/10/2014.

_____, José Ernesto Lima Gonçalves. **As empresas são grandes coleções de processos.** Revista de Administração de empresas, São Paulo, v.40, n.1, jan./mar, p.6-19. 2000. Texto completo em <<http://www.uff.br/sta/textos/fs010.pdf>>. Acesso em: 26/11/2014.

GORGATI, Valmir. **Os determinantes da estrutura de capital de empresas familiares brasileiras durante os processos sucessórios: contribuições da teoria da firma.** 2000. Texto completo em <www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12134/.../Vlami_r_Gorgati_diss.pdf>. Acesso em: 24/11/2014.

HENDRIKSEN, Eldon S.; VAN BREDA, Michael F. **Teoria da Contabilidade.** Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente. 1. ed. 7. reimp. São Paulo. Ed. Atlas, 2010

IBGC, Instituto brasileiro de governança corporativa. **Código das melhores praticas de governança corporativa.** São Paulo. 4ªed. 2010. Texto completo em <http://hotsite.mma.gov.br/redemulheres/wp-content/uploads/CodigoIBGCMelhoresPraticas_2010.pdf>. Acesso em: 25/10/2014

_____, Instituto brasileiro de governança corporativa. **Governança corporativa.** 2014. Texto completo em <<http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18161>>. Acesso em: 24/09/2014

_____, Instituto brasileiro de governança corporativa. **Princípios Básicos.** 2014. Texto completo em <<http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18163>>. Acesso em: 12/05/2015

IUDÍCIBUS, Sergio de. **Contabilidade gerencial.** SP. Ed. Atalas. 6ª ed, 1998. 332p.

_____, Sergio de. LOPES, Alexsandro Broedel. Teoria Avançada da Contabilidade. SP. Ed. Atlas. 2004. 300p.

_____, Sergio de. MARION, José Carlos. **Introdução à teoria da contabilidade para o nível de graduação.** São Paulo. Ed. Atlas. 4ª ed, 2006. 288p.

JENSEN, Michael C; MECKLING, William H. **Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure.** Journal of financial economics, October 1976 v.3 n.4 p.305-360. Texto completo em <http://tolstenko.net/blog/dados/Unicamp/2010.2/ce738/03_SSRN-id94043.pdf>. Acesso em 19/08/2014.

JESUS, Marcos Junio Ferreira de; MACHADO, Hilka Pelizza Vier; JESUS, Anderson Ferreira. **Sucessão familiar: um estudo de caso no setor de turismo.** 2009. Texto completo em <<http://www.unifra.br/professores/14251/downloads/Egepe%202007%20Sucess%C3%A3o.pdf>>. Acesso em: 26/11/2014.

KRÜGER, I. M; GOMES, L. S. **Governança corporativa: estratégia de valor empresarial.** Edição Eletrônica. Texto completo em <<http://www.eumed.net/libros/2010f/864>>. Acesso em: 24.08.2014.

LAMBERTI, José Renato de Paula; SPERANDIO, Olirio. **Teoria da cotabilidade.** 2012. Texto completo em <<http://www.ead.cesumar.br/moodle2009/lib/ead/arquivosApostilas/1503.pdf>> Acesso em: 22/10/2014.

LANK, Alden G. Determinantes da longevidade das empresas familiares. Caderno de Idéias CI0209, Fundação Dom Cabral, ago. 2002. Texto completo em <<http://acervo.ci.fdc.org.br/AcervoDigital/Cadernos%20de%20Id%C3%A9ias/2002/0209.pdf>>. Acesso em 23/11/2014.

LEAL, Ricardo Pereira Câmara; SAITO, Richard. **Finanças corporativas no Brasil**. Revista ERA-eletronica, v.2, n.2, jul-dez. 2003. Texto completo em <<http://www.ppge.ufrgs.br/giacomo/arquivos/gov-corp/siffertfilho-1998.pdf>>. Acesso em: 24/09/2014.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado**. São Paulo. Ed. Altas, 2005.

LIMA, Bianca Guaracy Carvalho da Cruz; AGUIAR, Virginia do Socorro Motta. **A governança corporativa em PME's que buscam a internacionalização**. Revista Eletrônica de Ciências. v.12 n.17. 2011. Texto completo em <<http://revistatema.facisa.edu.br/index.php/revistatema/article/viewArticle/86>>. Acesso em: 26/11/2014.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. São Paulo. Ed. Pioneira, 1986.

MACHADO, Rodrigo Teixeira; GRZYBOVSKI, Denize; TEIXEIRA, Enise Barth; SILVA, Margarete David da. **Governança de pequenas empresas familiares brasileiras – aspectos a considerar no modelo adotado**. Revista de Ciências da Administração, v. 15, n. 37, p.198-210, dezembro, 2013. Edição eletrônica. Texto completo em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2013v15n37p198>>. Acesso em dia 17/08/2014.

MARTINS, Alessandra; MACCARI, Emerson Antonio; CAMPANARIO, Miltons de Abreu; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Empresas familiares e as dificuldades enfrentadas pelos mebrs da terceira geração**. Revista de ciencias da Administração, v.10, n.22, p.30-54, set./dez. 2008. Texto completo em <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8069.2008v10n22p30>>. Acesso em 26/11/2014.

_____, Gilberto De Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. SP. Ed. Atlas. 2ª ed. 2009. 247p.

MASCARI, Heloisa. **Ética: como obter uma mudança de atitude**. 2014. Texto completo em <<http://www.endeavor.org.br/artigos/gente-gestao/governanca-corporativa?governanca-corporativa-em-empresas-familiares>>. Acesso em: 26/11/2014.

MATESCO, Karen. **A problemática da sucessão em empresas familiares e a instrumentalização da governança corporativa: um estudo de caso**. 2014. Texto completo em <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/12275>>. Acesso em: 26/11/2014.

MIZUMOTO, F. M.; MACHADO FILHO, C. P. **Práticas de governança corporativa em empresa familiar de capital fechado: um estudo de caso**. Revista de Negócios, v. 12, n. 2, p. 3-17, abril-junho, 2007. Acesso em 20.08.2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. 2ª ed. São Paulo. Ed. Atlas, 2006.

_____, Janete Lara de; ALBUQUERQUE, Ana Luiza; PEREIRA, Rafale Diogo. **Governança, sucessão e profissionalização em uma empresa familiar: (re) arranjando o lugar da família multigeracional**. Revista Brasileira de Gestao de Negocios, v. 14, n.43, abril-junho, 2012. p.176-192. Texto completo em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94723273003>> Acesso em: 24/11/2014.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial**. Curitiba. Ed. Iesde Brasil S.A. 2012. 376p.

PAGNUSSAT, Alcenor. **Guia do cooperativismo de crédito: organização, governança e políticas corporativas**. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.191p.

PASSOS, Édio; TEIXEIRA, Wagner; BERNHOEFT, Renato. **Família, família, negócios a parte: como fortalecer laços e dar lugar a nós na empresa familiar**. São Paulo. Ed. Gente. 5ª ed. 2006.

PETRY, Luiz Inácio; NASCIMENTO, Auster Moreira. **Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares**. Revista contabilidade e finanças, USP, São Paulo, v.20, n.49, p.109-125, janeiro/abril 2009. Texto completo em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1519-70772009000100008&script=sci_arttext>. Acesso em: 24/11/2014.

PIRES, Rodolpho Gonçalves. **A informação contábil e a teoria de agencia: um estudo da assimetria informacional em companhias abertas, listas no novo mercado da Bovespa**. 2008. Texto completo em <http://www.sapientia.pucsp.br/tde_arquivos/6/TDE-2008-10-13T12:37:23Z-6539/Publico/Rodolpho%20Goncalves%20Pires.pdf>. Acesso em 24/09/2014.

PORTAL DA CONTABILIDADE: **Historia da contabilidade**. 2014. Texto completo em <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/historia.htm>>. Acesso em: 20/11/2014.

REEVE, James M; WERREN, Carls S; DUCHAC, Jonathan E; PADOVEZE, Clovis Luis. **Fundamentos de contabilidade: princípios**. São Paulo. Ed Cengage Learning, 2009. 349p.

RIBEIRO, Aline Pardi. **Governança corporativa em empresas familiares**. 2012. Texto completo em <<http://jus.com.br/artigos/22915/governanca-corporativa-em-empresas-familiares>>. Acesso em: 26/11/2014.

RIBEIRO, Bruna Consuelo Rocha; BÁRBARA, Camila Renata Souza Santa; SANTOS, Geilson Eli dos; SOUZA, Giliard Oliveira de; GOMES, Natache Priscila. **Gerente da empresa familiar: o processo de sucesso de gerencia em uma empresa familiar**. 2008. Texto completo em: <http://www.unihorizontes.br/proj_inter20081/adm/gerentes_na_empresa_familiar.pdf>. Acesso em: 26/11/2014.

RICCA, Domingos. **Da empresa familiar à empresa profissional**. 2014. Texto completo em <http://www.empresafamiliar.com.br/RiccaAssociados/index.php?pag=artigos_detalhe&id=Mjc>. Acesso em: 26/11/2014.

_____, Domingos. **Empresas familiares – contexto**. 2007. Texto completo em <http://www.empresafamiliar.com.br/old_site/art5_ricca.pdf>. Acesso em 24/11/2014.

RODRIGUES, Airton Rodrigues. **Governança corporativa em empresas familiares**. 2014. Texto completo em <<http://www.endeavor.org.br/artigos/gente-gestao/governanca-corporativa/governanca-corporativa-em-empresas-familiares>>. Acesso em: 26/11/2014.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estagio e de pesquisa em administração**. SP. Ed. Atlas. 3ª ed. 2005. 308p.

ROLIM, Francisco Mozart Cavalcante. **Governança corporativa, desempenho e valor: estudo comparativo entre empresas familiares e não-familiares de capital aberto do Brasil**. 2009. Texto completo em <<http://livros01.livrosgratis.com.br/cp112528.pdf>>. Acesso em 26/11/2014.

SÁ, Antonio Lopes. **Contabilidade gerencial**. SP. Ed. Atlas. 1ª ed, 1977. 211p.

SAITO, Richard. SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança corporativa: custos de agência e estrutura de propriedade**. Revista de Administração de Empresas, v. 48. p. 79-85 ABR/JUN, 2008. Texto completo em <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v48n2/v48n2a07.pdf>>. Acesso em: 24/09/2014.

SANTOS, Aldomar Guimarães dos. **Comitê de auditoria: uma análise baseada na divulgação das informações de empresas brasileiras**. 2009. Texto completo em <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-07102009-122913/en.php>>. Acesso em: 27/09/2014.

SCHEFFER, Angela Beatriz Busato. **Fatores dificultantes e facilitadores ao processo de sucessão familiar**. Revista de Administração, São Paulo, v.30, n.3, p.80-90, julho/setembro 1995. Texto completo em <<http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=3003080.pdf>>. Acesso em 26/11/2014.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Salários sobem mais nos pequenos negócios do que nas grandes empresas**. 2014, Texto completo em <<http://www.sebrae-rs.com.br/index.php/noticia/1933-salarios-sobem-mais-nos-pequenos-negocios-do-que-nas-grandes-empresas>>. Acesso em: 20/08/2014.

SHLEIFER, Andrei; VISHNY, Robert W. **A survey of corporate governance**. The Journal of Finance, v. 52 n. 2. JUN. 1997. p. 737-783. Texto completo em <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-6261.1997.tb04820.x/full>>. Acesso em: 19/09/2014.

SILVA, Sabrina Soares da; SOUSA, Ana Rosa de; LEITE, Eduardo Teixeira. **Conflito de agência em organizações cooperativas: um ensaio teórico**. Revista Organizações Rurais & Agroindustriais, v. 13. n.1. 2011. p.63-76. Texto completo em <<http://200.131.250.22/revistadae/index.php/ora/article/view/306/303>>. Acesso em: 25/10/2014.

_____, Simone Povia. **Auditoria independente no Brasil: evolução de 1997 a 2008 e fatores que podem influenciar a escolha de um auditor pela empresa auditada**. 2010. Texto completo em <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-13102010-191828/en.php>>. Acesso em: 27/09/2014.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança Corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil.** 2002. Texto completo em <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-04122002-102056/en.php>>. Acesso em: 27/09/2014.

SOUZA, Paulo César da Silva Siqueira de. **Práticas do comitê de auditoria: evidências de empresas brasileiras.** 2010. Texto completo em <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-04042011-202813/en.php>>. Acesso em: 20/08/2014.

STEINHORST, Samir Eduardo.; KROETZ, César Eduardo S. **Governança Corporativa.** Revista contabilidade e informação: conhecimento e aprendizagem. vol.12 n.30. p.63-72, Jan/Jun. 2009. Ijuí. Ed. Unijuí.

SZÜSTER, Natan.; SZÜSTER, Fortunée Rechtman; SZÜSTER, Flávia Rechtman. **Contabilidade: atuais desafios e alternativa para seu melhor desempenho.** Revista contabilidade e finanças. vol.16 n.38. São Paulo. May/Aug. 2005. Texto completo em <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1519-70772005000200003&script=sci_arttext>. Acesso em 17/08/2014.

TRAPP, Adriana Cristina Garcia. **A relação do conselho fiscal como componente de controle no gerenciamento de resultados contábeis.** 2009. Texto completo em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-08072009-160920/en.php>>. Acesso em: 24/10/2014.

ZAMBERLAN, Luciano; RASIA, Pedro Carlos; SOUZA, José Dalmo Silva de; GRISON, Antonio José; Gagliardi André de Oliveira; TEIXEIRA Enise Barth; DREWS Gustavo Arno; VIEIRA, Eusélia Paveglio; BRIZZOLA, Maria Margarete Baccin; ALLEBRANDT, Sérgio Luís. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas.** Ijuí: Editora Unijuí, 2014. 208p.

APÊNDICE

Entrevista com os proprietários:

- 1 – Durante os 15 anos de empresa, em algum momento foi pensado no processo de sucessão formalmente?
- 2 – Como vocês idealizam o processo de sucessão? De que forma ele deveria acontecer?
- 3 – Quais as vossas perspectivas para o futuro da empresa com a inserção da segunda geração?
- 4 – No vosso ponto de vista, quais são as vantagens desse processo?
- 5 – E as desvantagens?
- 6 – Quais as maiores dificuldades que acreditam poder existir?
- 7 – Como farão para superá-las sem prejudicar a empresa e a família?
- 8 – O Sucessor foi influenciado diretamente em algum momento da sua vida a seguir os passos da família?
- 9 – Caso não houvesse um sucessor dentro da própria família, como fariam com a continuidade da empresa?
- 10 – Como esperam que os colaboradores se comportem diante dessas mudanças?
- 11 – Vocês como atuais gestores, estão preparados para “passar o bastão”?
- 12 – Qual o preparo necessário para o sucessor? Para vocês basta apenas o exemplo de suas experiências ou é preciso outro tipo de preparo?