

**INSTITUTO ENSINAR BRASIL  
REDE DE ENSINO DOCTUM DE MANHUAÇU**

**CARLOS JOSÉ GONÇALVES  
TÁSSIA LELES DE PAIVA**

**INFLUÊNCIA DOS MECANISMOS DE GOVERNANÇA  
CORPORATIVA NO PROCESSO SUCESSÓRIO DAS  
MICROEMPRESAS DE MANHUAÇU E REGIÃO**

**MANHUAÇU  
2018**

**CARLOS JOSÉ GONÇALVES**  
**TÁSSIA LELES DE PAIVA**  
**REDE DE ENSINO DOCTUM DE MANHUAÇU**

**INFLUÊNCIA DOS MECANISMOS DE GOVERNANÇA  
CORPORATIVA NO PROCESSO SUCESSÓRIO DAS  
MICROEMPRESAS DE MANHUAÇU E REGIÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Curso de Ciências  
Contábeis da Rede de Ensino  
Doctum de Manhuaçu, como  
requisito parcial à obtenção do  
título de Bacharel em Ciências  
Contábeis.

Orientador: Prof. Msc.Moacyr  
Rodrigues Simão.

**MANHUAÇU**

**2018**

**CARLOS JOSÉ GONÇALVES**  
**TÁSSIA LELES DE PAIVA**

**INFLUÊNCIA DOS MECANISMOS DE GOVERNANÇA  
CORPORATIVA NO PROCESSO SUCESSÓRIO DAS  
MICROEMPRESAS DE MANHUAÇU E REGIÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Ciências Contábeis da Rede de Ensino Doctum de Manhuaçu, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Manhuaçu/MG, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Orientador.

---

Prof. Examinador 1.

---

Prof. Examinador 2.

Dedicamos este trabalho às nossas  
Famílias e aos nossos amigos e  
companheiros de jornada.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos primeiramente a Deus, que nos deu forças nos momentos onde parecia que não seríamos capazes.

Ao professor Mestre Moacyr Rodrigues Simão, pela orientação, apoio e confiança.

Aos nossos pais, pelo amor, incentivo e apoio incondicional.

Agradecemos aos nossos amigos, companheiros de trabalhos e irmãos na amizade que fizeram parte da nossa formação e que vão continuar presentes em nossas vidas.

“O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence obstáculos, no mínimo fará coisas admiráveis.”

(José de Alencar)

## **RESUMO**

O presente trabalho analisou o impacto dos mecanismos de governança corporativa no processo de sucessão das micro e pequenas empresas de Manhuaçu e região, verificando se a presença ou ausência de tais mecanismos influenciam na continuidade dessas organizações. No processo de sucessão identifica-se que grande parte das empresas tem como característica o perfil familiar, apresentando assim determinadas diferenças em sua gestão. Os resultados desta pesquisa foram obtidos através de um questionário aplicado em vinte e três micros e pequenas empresas que passaram ou que estão em processo de sucessão, onde foi identificado que mesmo que o gestor não saiba identificaram mecanismo de governança, a existência destes mecanismos no processo sucessório se faz presente e que esse fato de estarem no processo sucessório, apresentam reflexos na continuidade das micro e pequenas empresas analisadas.

**Palavras-chave:** Governança Corporativa, Sucessão e Micro e Pequenas empresas.

## **ABSTRACT**

The present study examined the impact of corporate governance mechanisms in the process of succession of micro and small companies of Manhattan and the region, noting the presence or absence of such mechanisms influence the continuity of these organizations. In the process of succession identifies that large businesses features the family profile, showing how certain differences in your management. The results of this research were obtained through a questionnaire applied in twenty-three micro and small enterprises that have passed or are in the process of succession, where it was identified that even if the Manager doesn't know identify a governance mechanism, the existence of these mechanisms in the succession process is present and that the fact of being in the succession process, present reflections on continuity of micro and small enterprises.

**Keywords:** Corporate Governance, Succession and Micro and Small Companies.



## **LISTAS DE SIGLAS**

BM&FBOVESPA - Bolsa de Mercadorias & Futuros (BM&F) e Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA).

CVM - Comissão de Valores Mobiliários.

GEM - *Global Entrepreneurship Monitor*.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

IBPT - Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação.

MPE'S - Micro e Pequenas Empresas.

PIB - Produto Interno Bruto.

PWC - *PricewaterhouseCoopers*.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

TTE - Taxa Total de Empreendedores.

## LISTAS DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1 – Fatores importantes para a sobrevivência das empresas.</b> .....	21
<b>Gráfico 2 – Ano de Constituição das empresas.</b> .....	25
<b>Gráfico 3 – Forma jurídica das empresas.</b> .....	25
<b>Gráfico 4 – Setor de atividade.</b> .....	26
<b>Gráfico 5 – Número de colaboradores.</b> .....	26
<b>Gráfico 6 – Faturamento.</b> .....	27
<b>Gráfico 7 – Função ocupada na empresa.</b> .....	27
<b>Gráfico 8 – Tempo de ocupação na empresa.</b> .....	28
<b>Gráfico 9 – Escolaridade.</b> .....	28
<b>Gráfico 10 – Geração em que se encontra a empresa.</b> .....	29
<b>Gráfico 11 – Fundador da empresa.</b> .....	29
<b>Gráfico 12 – Quantidade de sócios.</b> .....	30
<b>Gráfico 13 – Quem são os sócios.</b> .....	30
<b>Gráfico 14 – Diferença nas Quotas.</b> .....	31
<b>Gráfico 15 – Forma de distribuição do capital.</b> .....	31
<b>Gráfico 16 – Os filhos trabalham na empresa.</b> .....	32
<b>Gráfico 17 – Opção de entrar para empresa.</b> .....	32
<b>Gráfico 18 – Quando a empresa despertou algum interesse.</b> .....	33
<b>Gráfico 19 – Existe politica de sucessão.</b> .....	33
<b>Gráfico 20 – Onde deve ser encontrado o sucessor.</b> .....	34
<b>Gráfico 21 – Critérios para definição do sucessor.</b> .....	34
<b>Gráfico 22 – Transmissão de conhecimento do negocio entre os membros da família.</b> .....	35
<b>Gráfico 23 – Dificuldades encontradas na sucessão.</b> .....	35
<b>Gráfico 24 – Mudanças na empresa.</b> .....	36
<b>Gráfico 25 – Inovação e criatividade.</b> .....	36
<b>Gráfico 26 – Conselho da família na empresa.</b> .....	37
<b>Gráfico 27 – Conflitos da empresa.</b> .....	37
<b>Gráfico 28 – Protocolo familiar.</b> .....	38
<b>Gráfico 29 – O que faz parte desse protocolo.</b> .....	38
<b>Gráfico 30 – Os problemas familiares.</b> .....	39
<b>Gráfico 31 – O tema empresa é abordado em casa.</b> .....	39

<b>Gráfico 32 – Assuntos da empresa e os problemas familiares.....</b>	<b>40</b>
<b>Gráfico 33 – Áreas mais importantes na sucessão.....</b>	<b>40</b>
<b>Gráfico 34 – Itens importantes na sucessão.....</b>	<b>41</b>
<b>Gráfico 35 – Plano de contingência para sucessão.....</b>	<b>41</b>
<b>Gráfico 36 – Viabilidade do negócio.....</b>	<b>42</b>
<b>Gráfico 37 – Confiança dos colaboradores na sucessão.....</b>	<b>42</b>
<b>Gráfico 38 – Transparência no processo de sucessão.....</b>	<b>43</b>
<b>Gráfico 39 – A situação atual da empresa.....</b>	<b>43</b>
<b>Gráfico 40 – Clareza nas informações contábeis fornecidas.....</b>	<b>44</b>
<b>Gráfico 41 – Aceitação dos colaboradores.....</b>	<b>44</b>
<b>Gráfico 42 – Fidelidade dos clientes após a sucessão.....</b>	<b>45</b>
<b>Gráfico 43 – Ameaças.....</b>	<b>45</b>
<b>Gráfico 44 – Relatórios e demonstrações financeiras e/ou contábeis.....</b>	<b>46</b>
<b>Gráfico 45 – Prestação de contas para os sócios.....</b>	<b>46</b>
<b>Gráfico 46 – Transparência no processo de tomada de decisão.....</b>	<b>47</b>
<b>Gráfico 47 – Utilização dos mecanismos para redução de conflitos.....</b>	<b>47</b>
<b>Gráfico 48 – Desempenho da empresa.....</b>	<b>48</b>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 Problema de Pesquisa.....</b>	<b>14</b>
<b>1.2 Objetivos.....</b>	<b>15</b>
<b>1.3 Justificativa e Relevância.....</b>	<b>16</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>17</b>
<b>2.1 Micro e Pequenas Empresas.....</b>	<b>17</b>
<b>2.2 Governança Corporativa.....</b>	<b>18</b>
<b>2.3 Mecanismos da Governança Corporativa.....</b>	<b>19</b>
<b>2.4 Fatores que influenciam a continuidade das Micro e Pequenas Empresas.....</b>	<b>20</b>
<b>2.5 Empresas Familiares e Processo de sucessão nas empresas familiares. 21</b>	
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>24</b>
<b>3.1 Análise de Dados.....</b>	<b>25</b>
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS, SUGESTÕES E LIMITAÇÕES.....</b>	<b>53</b>
<b>4.1 Considerações Finais.....</b>	<b>53</b>
<b>4.2 Sugestões e Limitações.....</b>	<b>54</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>56</b>
<b>ANEXO A – QUESTIONÁRIO AOS SUCESSORES.....</b>	<b>61</b>

## 1 INTRODUÇÃO.

Empreender no Brasil se tornou uma válvula de escape para a geração de renda, segundo um levantamento realizado pelo Global Entrepreneurship Monitor (GEM), no ano de 2017 o país alcançou uma Taxa Total de Empreendedores (TTE) de 36,4%, o que significa que a cada 100 brasileiros da população adulta entre 18 e 64 anos, 36 estão envolvidos em alguma atividade empreendedora, essa porcentagem esta dividida entre novos empreendimentos e empreendimentos já estabelecidos (GEM, 2017).

Diante deste cenário, o SEBRAE (2018) ilustra a importância das micro e pequenas empresas (MPE's) para a economia brasileira, pois elas correspondem a 99% dos empreendimentos existentes no Brasil e são responsáveis pela geração de 52% das vagas de empregos diretos.

Apesar da importância das MPE's conforme apresentado, Leone e Leone (2012) destacaram que são limitados os estudos relacionados às MPE's no Brasil, devido às variadas características de negócios existentes, ocasionando pesquisas em números reduzidos sobre o tema.

Diante disso, a adoção das práticas de governança corporativa nas micro e pequenas empresas tem se tornado mais usual de acordo com Radaelli (2010), onde essas práticas de governança são uma ferramenta de auxílio na gestão.

A COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS (CVM) conceitua a governança corporativa como uma ferramenta que auxilia no processo de tomada de decisão, pois possibilita aos acionistas meios de verificação das formas de atuação dos gestores ou administradores (CVM, 2002).

De acordo com o INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC) a prática de governança corporativa está ligada a forma como as organizações são dirigidas, objetivando o aumento de valor econômico da organização, através da redução de conflitos entre as partes interessadas (IBGC, 2018).

Bianchi e Nascimento (2005) destaca a controladoria como mecanismo interno de governança corporativa, sendo uma ferramenta de redução de assimetria de informações entre partes interessadas, através da possibilidade de maior transparência na divulgação dos atos e fatos administrativos.

Para Lugoboniet. *al.* (2016), afirmam que as práticas de governança tornaram-se importantes a partir do momento em que notou-se a dificuldade em avaliar a gestão dos administradores das empresas, e se essa gestão estava sendo realizada de forma eficiente. Assim, esse estudo busca enriquecer a bibliografia existente sobre o tema apresentado identificando a utilização dos mecanismos de governança corporativa no processo sucessório e a sua influência para a continuidade das Micros e Pequenas empresas de Manhuaçu e região.

### **1.1 Problema de Pesquisa.**

Diante da contextualização apresentada na introdução surge o seguinte problema de pesquisa: Qual o nível de utilização dos mecanismos de governança corporativa no processo sucessório e a sua influência na continuidade das micro e pequenas empresas de Manhauçu e região?

## **1.2 Objetivos.**

### 1.2.1 Objetivo Geral.

Identificar a utilização dos mecanismos de governança corporativa no processo sucessório e a sua influência para a continuidade das Micros e Pequenas empresas de Manhuaçu e região.

### 1.2.2 Objetivos Específicos.

- a) Identificar e relatar o processo de gestão e de governança nas empresas estudadas;
- b) Identificar as principais características das empresas que passaram ou estão em processo sucessório no que tange a clareza das informações;
- c) Analisar como a utilização dos mecanismos de Governança pode influenciar no resultado do processo sucessório.



### **1.3 Justificativa e Relevância.**

#### 1.3.1 Justificativa.

Este trabalho justifica-se devido à importância das micro e pequenas empresas para a participação da economia brasileira, sendo assim, o estudo busca conhecer o processo de sucessão das organizações e identificar se existe alguma relação entre a sucessão da empresa e a utilização dos mecanismos de governança corporativa, e com isso, podemos identificar se essas ferramentas auxiliam o processo sucessório e como consequência, o possível aumento do sucesso e continuidade dessas empresas no mercado.

#### 1.3.2 Relevância.

Esta pesquisa torna-se relevante uma vez que a economia do município de Manhuaçu e região é representado, em sua geração de renda, pelo cultivo do café e por cerca de 9.767 micro e pequenas empresas segundo o SEBRAE (2015), o que nos leva a realizar esta pesquisa a fim de evidenciar fatores que possam ser determinantes para a continuidade dessas MPE's.

Destaca-se também a importância das micro e pequenas empresas com relação à geração de riqueza no comércio brasileiro, sendo responsável por 53,4% do PIB do setor, quando verificado na indústria, corresponde a 22,5% e no setor de serviços responde mais de um terço com um percentual de 36,3% SEBRAE (2017).

Além disso, segundo o SEBRAE (2017) nos primeiros sete meses de 2017 as MPE's apresentaram um saldo positivo na geração de empregos, os pequenos negócios acumularam quase 327 mil novos postos de trabalhos, enquanto as médias e grandes empresas extinguiram 182,4 mil. O setor de serviços ficou como o principal responsável pela geração de empregos nas micro e pequenas empresas, realizando 204 mil contratações com carteira assinada.

Com base nesses dados, e o impacto da continuidade dessas MPE's pode refletir na economia da cidade e região, estabeleceu-se esse campo de estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO.

### 2.1 Micro e Pequenas Empresas.

De acordo com a pesquisa do SEBRAE (2015) sobre Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira publicada no ano de 2015, as MPE's respondem por em média 27% do PIB brasileiro. No entanto, esse percentual varia em função de características locais dos negócios. No sul essas empresas contribuem com 32,9%, no centro-oeste com 31,3%, enquanto no nordeste temos uma participação de 26,3% e 25,7% no sudeste.

Segundo Nascimento *et al.* (2013), as empresas brasileiras são classificadas de acordo com o seu porte, sendo diferenciadas pela legislação tributária brasileira ou pelo modelo utilizado pelo SEBRAE que foi estabelecido pelo IBGE, onde as empresas são classificadas de acordo com o número de funcionários juntamente com ramo de atividade da empresa.

No Brasil, a Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte é a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro que foi constituída em 2006, com o objetivo de regulamentar o disposto na Constituição Brasileira, onde prevê um tratamento diferenciado e favorecidos MPE's, em seu artigo 3º é definido o tamanho dessas empresas de acordo com o seu faturamento anual.

Art. 3º Para os efeitos desta Lei Complementar consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte, a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que:

I - no caso da microempresa afigure, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais); e

II - no caso de empresa de pequeno porte afigure, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais). (Redação dada pela Lei Complementar nº 155, de 2016)

Por outro lado, o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas) em 2015 classifica as MPE's de acordo com o seu número de funcionários, como está descrito na tabela a seguir:

**QUADRO 1 – CLASSIFICAÇÃO DAS MPE'S**

<b>PORTE</b>	<b>COMÉRCIO E SERVIÇOS</b>	<b>INDÚSTRIA</b>
Microempresa (ME)	Até 9 empregados	Até 19 empregados
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	De 10 a 49 empregados	De 20 a 99 empregados
Empresa de médio porte	De 50 a 99 empregados	De 100 a 499 empregados
Grandes empresas	100 ou mais empregados	500 ou mais empregados

Fonte: SEBRAE- Anuário do trabalho na micro e pequena empresa (2015)

## **2.2 Governança Corporativa.**

Os princípios da governança no Brasil surgiram no início dos anos 1990 após a privatização de empresas e a estabilização monetária, fazendo com que as empresas buscassem fontes alternativas de recursos. Para conseguir captar dinheiro estrangeiro e alavancar o mercado de capitais, a solução estaria numa boa governança corporativa, que por meio de práticas modernas e transparentes, adequaria à estrutura das empresas a essa nova realidade, (GRISCI E VELLOSO 2014).

Malacrida e Yamamoto (2006) destacam que com os modelos de sociedades cada vez mais capitalistas, surgem novas relações entre as organizações, fazendo com que essas mudanças influenciem o processo de segregação entre proprietários e administradores, ocasionando, portanto, os conflitos de interesses entre as partes interessadas.

Segundo a Comissão de Valores Mobiliários, CVM (2002), a governança corporativa é o conjunto de práticas que tem o objetivo de aprimorar o desempenho de uma organização, ao proteger todas as partes interessadas, sejam elas investidores, empregados ou credores.

Para a Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros a BM&FBOVESPA (2018) a governança corporativa é a somados mecanismos de incentivo e controle que buscam garantir que as decisões tomadas estejam de acordo com os objetivos de longo prazo das organizações, possibilitando um maior alcance de suas metas estratégicas e a criação de valor para seus acionistas, pautadas no respeito do relacionamento entre partes interessadas, ou seja, *stakeholders*.

De acordo com IBGC (2018), a governança corporativa consiste em um sistema no qual o grupo de acionistas ou quotistas de uma organização utilizam ferramentas que garantem um controle da propriedade através dos métodos de monitoração da direção executiva.

A aplicação das boas práticas de governança corporativa visa preservar e aperfeiçoar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização e sua continuidade (IBCG, 2018).

Segundo Mazzioni *et al.* (2016) um sistema de governança considerado eficiente está dividido em mecanismos internos e externos. Sendo que, os mecanismos internos estão relacionados aos administradores auxiliando nas práticas administrativas, e os mecanismos externos estão relacionados regulações externas à organização, mas que influenciam na gestão e a forma que a empresa atuará no mercado (ROGERS E RIBEIRO 2006).

### **2.3 Mecanismos da Governança Corporativa.**

Objetivando a redução dos conflitos de interesse Malacrida e Yamamoto (2006) destacam que a governança corporativa utilizam conceitos relacionados à contabilidade, como a transparência, equidade, *accountability* e responsabilidade corporativa, a fim de solucionar os conflitos gerados entre as partes interessadas.

Malacrida e Yamamoto (2006) correlacionam ainda a interação entre a contabilidade e o modelo de governança corporativa, tem finalidade de encontrar soluções, tanto no âmbito de controle interno da organização como nas questões relacionadas a controle externo, enfatizando que os modelos de governança corporativa necessitam de novas abordagens além das informações fornecidas pela contabilidade.

Para Silva, Takamatsu e Avelino (2017), a qualidade e a transparência na divulgação das informações contábeis das companhias auxiliam na redução da assimetria de informações entre as partes interessadas, tendo como consequência a diminuição dos conflitos de interesses.

Nesse sentido, o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (2018), elaborado pelo IBGC, caracteriza a transparência como ação de fornecer as informações para as partes interessadas, abrangendo todas as informações que forem do seu interesse, independente se são impostas por lei ou por regulamentos.

Segundo o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (2018), elaborado pelo IBGC, a equidade consiste em um tratamento justo e igual aos sócios e aos *stakeholders*, levando sempre em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.

O Código das Melhores Práticas de Governança (2018), elaborado pelo IBGC, define também a Prestação de Contas, onde fica estabelecido o dever dos agentes de governança a apresentação de contas das suas ações, sendo de forma clara, objetiva, e compreensiva se responsabilizando integralmente quanto a seus atos ou omissão de informações.

Por fim, o Código de Melhores Práticas de Governança (2018) elaborado pelo IBGC conceitua Responsabilidade Corporativa como a obrigatoriedade por parte dos acionistas e dirigentes em zelar pela continuidade da organização, reduzindo as ameaças externas e aumentando as ações positivas.

Mazzioni *et al.* (2016) acreditam que nas empresas familiares a criação de um conselho familiar como uma das práticas indispensáveis de governança, com este conselho promove-se reuniões de tempos em tempos com o objetivo de avaliar a gestão, avaliando o desempenho e decidindo sobre o interesse da família em relação a empresa; destacam ainda como relevante o conselho fiscal, pois permite aos sócios um controle afim de manter a transparência na prestação de contas; por fim os autores destacam a realização de auditorias, pois atuam como ferramentas de gerar informações para as partes interessadas da empresa.

#### **2.4 Fatores que influenciam a continuidade das Micro e Pequenas Empresas.**

Segundo Pianca (2003) em seu estudo na região de IVAIPORÃ-PR variados fatores estão relacionados ao sucesso do empreendimento, destacando entre outros o grau de escolaridade dos empresários e a experiência anterior no ramo de atividades por parte destes gestores.

Longnecker *et al.* (2007) afirma que grande parte dos novos empreendimentos que iniciam suas atividades sem a devida preparação tendem a apresentarem chances reduzidas de sucesso, destacando o plano de negócios como ferramenta de auxílio ao empreendedor.

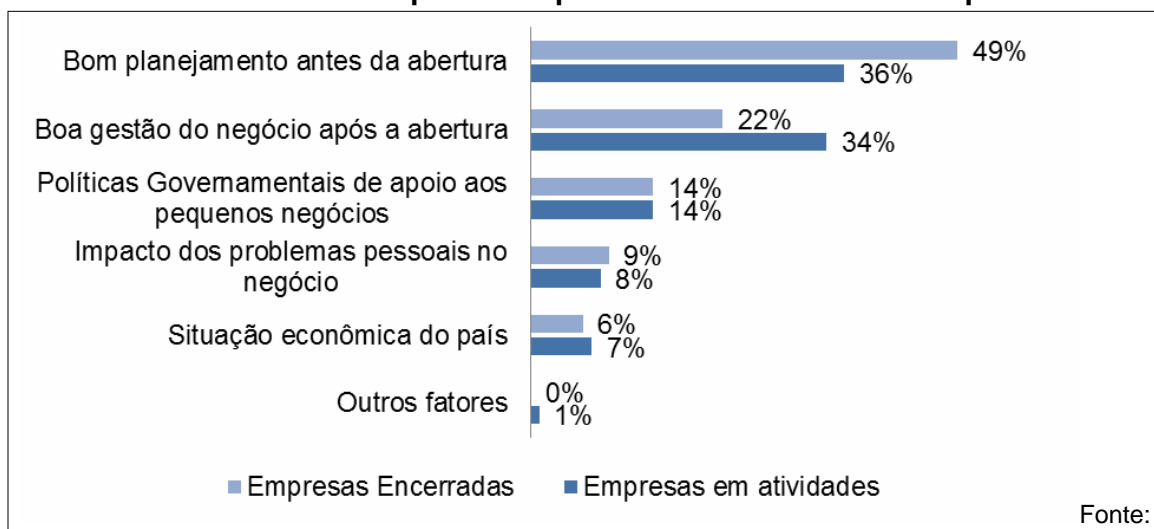
Para Pereira *et al.* (2009) os fatores que refletem no sucesso das organizações estão diretamente ligados ao nível de inovação por parte da empresa,

inovação relacionada ao processo de gerenciar o negócio e uso de tecnologias a fim de otimizar os processos.

Simão (2011) afirma em sua pesquisa realizada no município de Manhuaçu – MG, que aqueles empresários que utilizam a elaboração do boletim de caixa têm aproximadamente 12,6 vezes mais chances de sucesso do que os empresários que não tem o controle de seus pagamentos e recebimentos, outro resultado importante para a continuidade dessas empresas no mercado é os empresários que solicitam a assessoria do contador somente na fiscalização possuem 0,10 vezes mais chances de sucesso.

Em uma pesquisa realizada pelo SEBRAE sobre Causas Mortis - O sucesso e fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida (2014), apresentou alguns fatores importantes na visão do empreendedor em relação a continuidade das empresas no mercado.

**Gráfico 1– Fatores importantes para a sobrevivência das empresas.**



SEBRAE- Causas Mortis - O sucesso e fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida(2014)

## 2.5 Empresas Familiares e Processo de sucessão nas empresas familiares.

O surgimento de empresas familiares se deu com a chegada de imigrantes em grande parte europeus, cidadãos esses com determinação, talento e espírito empreendedor que fundaram suas empresas que hoje são grandes corporações nacionais e até multinacionais, representam uma considerável importância no cenário econômico brasileiro (SOUZA, BRITO E ALVARELI 2011).

Ferreira *et al.*(2012) destacaram que pelo fato de inúmeras empresas familiares brasileiras encerrarem suas atividades por incapacidade e por falta de profissionalização, há uma necessidade dessas empresas utilizarem o modelo de práticas de governança corporativa, por meio de um conselho de administração, conselho familiar e código de ética, afim de se manterem em um mercado globalizado.

Uma empresa familiar, segundo Longnecker *et al.* (2007) é uma organização onde possui dois ou mais membros de uma mesma família exercendo a função de proprietários, realizando a gestão em conjunto e pelo processo de sucessão onde a empresa é passada de uma geração para outra.

Para Melo *et al.*(2013) as empresas familiares se diferenciam das demais empresas, essa distinção não se refere às estruturas organizacionais das duas e sim porque na empresa familiar são confundidas três dimensões, sendo, a empresa, a família e a propriedade.

As empresas familiares são caracterizadas por BORGES *et al.*(2017) como um tipo específico de organização, que está presente em diferentes países e em diversas economias.

O processo de sucessão das empresas serve para preparar os membros de uma família para seguir uma carreira dentro da empresa, além de assumir o papel de liderança dentro da organização, esse processo geralmente é complicado e pode se tornar frustrante (LONGNECKER *ET AL.*2007)

Grisci e Velloso (2014) afirmam que pelo fato das empresas familiares dividirem as tensões da vida pessoal com as da vida empresarial, esses problemas se tornam mais fortes nos processos de sucessão, em que a principal dificuldade é passar o carisma e a liderança presente no fundador para os herdeiros. Processo este que é influenciado, na maioria das vezes, por laços sentimentais existentes entre ambos, conseqüentemente comprometendo a continuidade do negócio familiar uma vez em que envolvem objetivos e interesses diversos.

Para Souza, Brito e Alvareli (2011), a transferência do poder durante o processo de sucessão, na maioria das vezes não ocorre de forma tranquila, por conta da disputa dos herdeiros, que às vezes acaba ocasionando conflitos de difícil resolução, os conflitos familiares acabam impactando o processo de sucessão, por ser uma fase de transmissão de poder para a próxima geração.

O processo de sucessão de uma empresa para Ferrari (2015) deve ser realizado através de um planejamento, o sucessor deve ser escolhido por meio de critérios claros e ter vontade de participar do processo de crescimento da empresa, não se tornando sucessor por obrigação dos pais e da família e sim por vontade própria de continuar o sonho da família.

Segundo Souza, Brito e Alvareli (2011) o processo de sucessão em uma empresa familiar tem papel importante na continuidade da mesma e, ao mesmo tempo torna-se um dos momentos turbulentos, se este processo não for conduzido de forma correta, os problemas resultantes desta má condução podem refletir de forma extremamente negativa, podendo resultar inclusive no encerramento da empresa.

Em pesquisa global sobre empresas familiares, realizada pela PWC (2016) enfatizou que o processo de sucessão quando gerido de maneira incorreta e sem controle pode ser um fator de fracasso para empresas familiares, onde cada empresa familiar precisa entrar em um consenso conciliando as questões pessoais e profissionais, conseqüentemente com um processo de sucessão bem administrado permitirá que a empresa possa crescer, se reinventando e diversificando suas atividades e atuação de forma profissionalizada.



### 3 METODOLOGIA.

O objetivo desta pesquisa é identificar se a utilização dos mecanismos de Governança Corporativa, quando aplicados ao processo de sucessão das micro e pequenas empresas de Manhuaçu e região, influência para a continuidade dessas organizações, por isso foi realizado uma pesquisa aplicando a estatística descritiva onde Guedes *et al.* (2015) descreve que a pesquisa descritiva tem como objetivo reunir uma certa quantidade de valores, afim de se obter uma análise geral das variação desses valores, organizando e descrevendo estes valores por meio de tabelas e gráficos.

Essa pesquisa também é uma pesquisa bibliográfica, que para Gil (2002, p. 44) é uma pesquisa:

Desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Boa parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisas bibliográficas. As pesquisas sobre ideologias, bem como aquelas que se propõem à análise das diversas posições acerca de um problema, também costumam ser desenvolvidas quase exclusivamente mediante fontes bibliográficas.

Para sua realização foi aplicado um questionário, o qual foi uma adaptação do questionário aplicado por Alves *et al.* (2009), juntamente com questões relacionadas a governança corporativa, formuladas e direcionadas aos sucessores. A coleta de dados se deu por meio de e-mail, telefone e presencial.

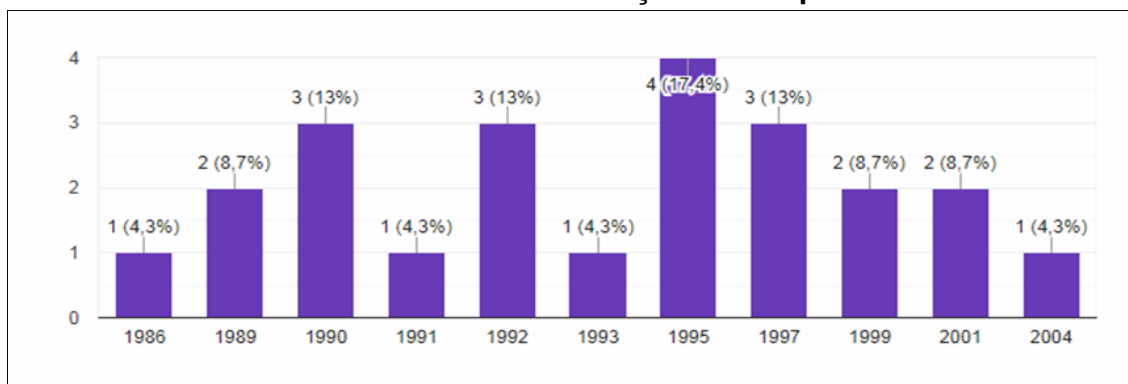
A amostra coletada caracteriza-se por não probabilística, onde Levine *et al.* (2008) define como uma amostra não probabilística onde se seleciona itens ou indivíduos de forma direcionada, ou seja, a um grupo específico, sem que se tenha conhecimento de suas probabilidades de seleção.

Foram analisadas vinte e três empresas, sendo que todas se encontram em atividades, divididas entre empresas que passaram pelo processo de sucessão ou que se encontram no processo. Para a análise dos dados foi utilizado à estatística descritiva, conforme mencionada anteriormente.

### 3.1 Análise de Dados.

Neste tópico serão apresentados os dados coletados durante a pesquisa através do questionário aplicado a uma amostra de 23 sucessores de micro e pequenas empresas de Manhauçu e região.

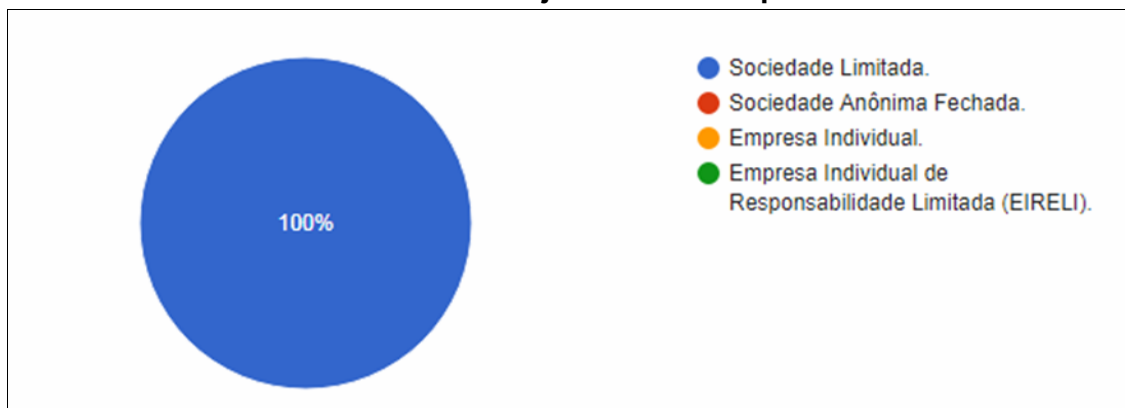
**Gráfico 2–Ano de Constituição das empresas.**



Fonte: Dados da Pesquisa.

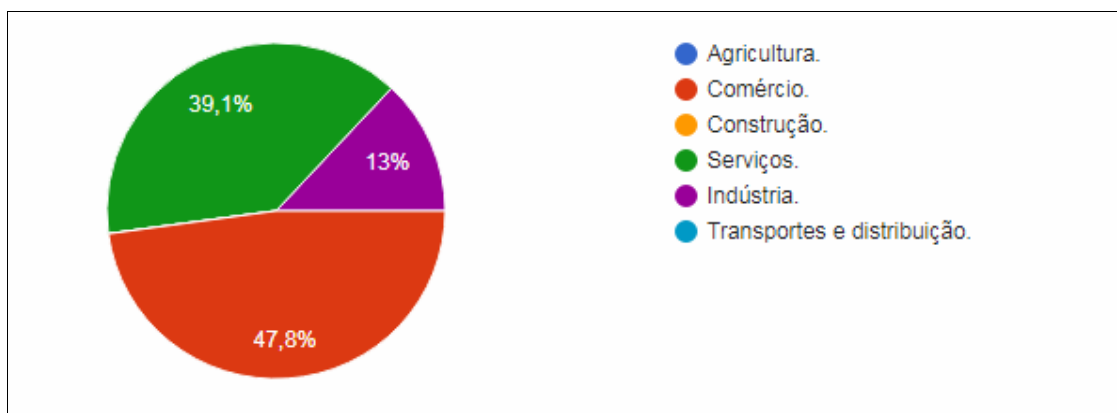
Observa-se, no gráfico 2 que as empresas pesquisadas foram constituídas entre os anos de 1986 e 2004, sendo assim no ano de 1995 tivemos o maior número de empresas constituídas com 17,4% do total.

**Gráfico 3– Forma jurídica das empresas.**



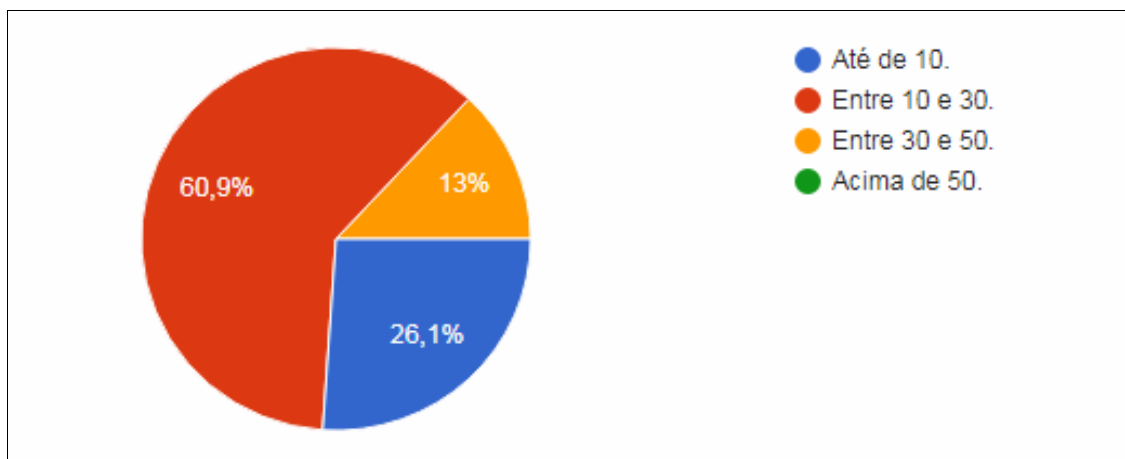
Fonte: Dados da Pesquisa.

No gráfico 3, temos que todas as empresas da amostra coletada tem como sua forma jurídica a sociedade limitada.

**Gráfico 4– Setor de atividade.**

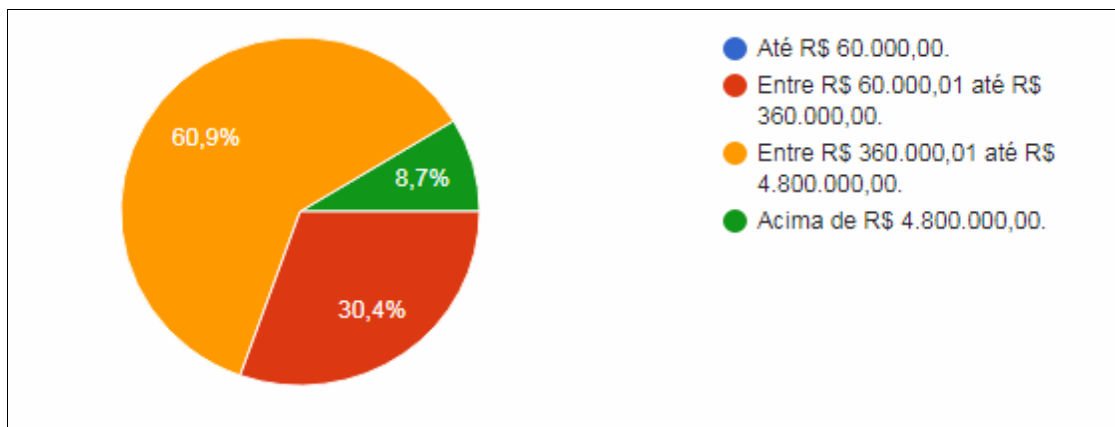
Fonte: Dados da Pesquisa.

No gráfico 4, temos os setores em que estão inseridas as empresas da amostra coletada, o setor de comércio foi o que houve mais empresas que responderam ao questionário com 47,8% das empresas seguido pelo setor de serviços com 39,1%.

**Gráfico 5– Número de colaboradores.**

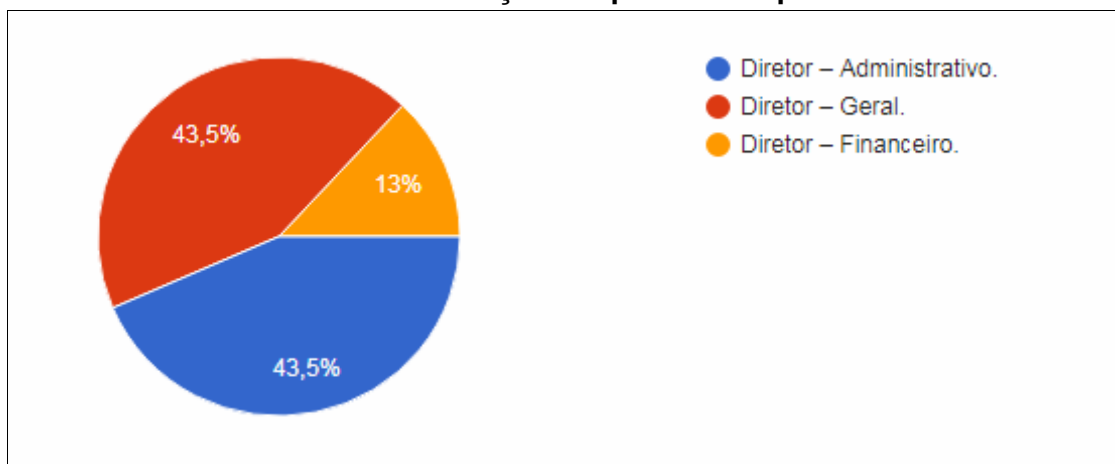
Fonte: Dados da Pesquisa.

Observa-se no gráfico 5, que 60,9% das empresas da amostra possuem entre dez e trinta funcionários, característica essa intimamente ligada as micro empresas.

**Gráfico 6– Faturamento.**

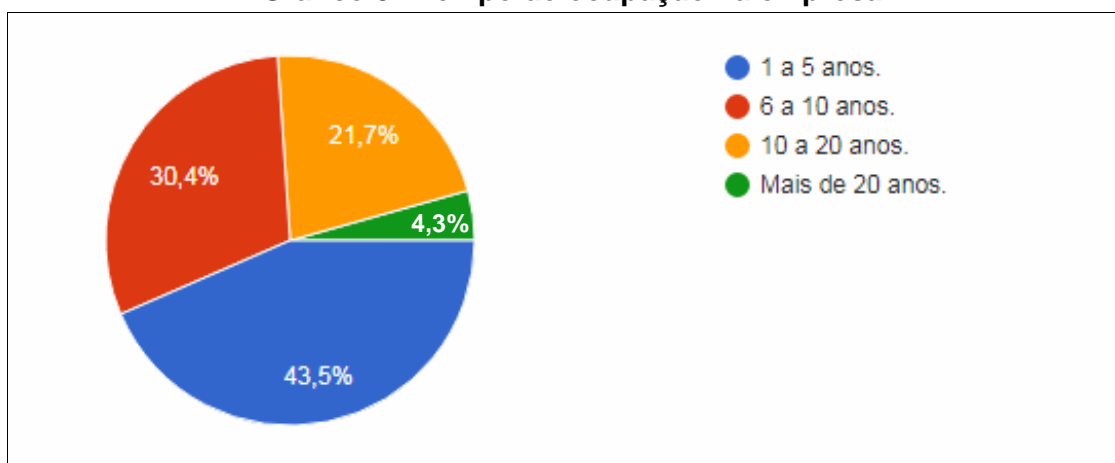
Fonte: Dados da Pesquisa.

No gráfico 6, temos que quatorze empresas, ou seja, 60,9% do total tem o seu faturamento anual entre R\$ 360.000,01 até R\$ 4.800.000,00 e só duas das vinte e três empresas, ou seja, 8,7% da amostra pesquisadas tem um faturamento acima de R\$ 4.800.000,00.

**Gráfico 7– Função ocupada na empresa.**

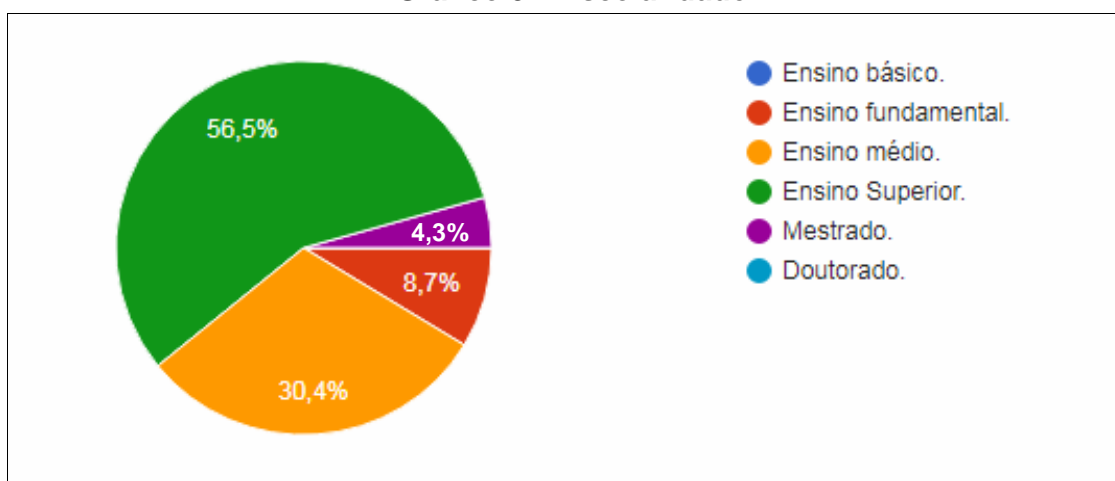
Fonte: Dados da Pesquisa.

O gráfico 7 demonstra a função que o sucessor ocupa na empresa, indicando um equilíbrio entre duas respostas, onde 43,5% dos respondentes ocupam a função de diretor geral e novamente 43,5% dos respondentes ocupam a função de diretor administrativo.

**Gráfico 8– Tempo de ocupação na empresa.**

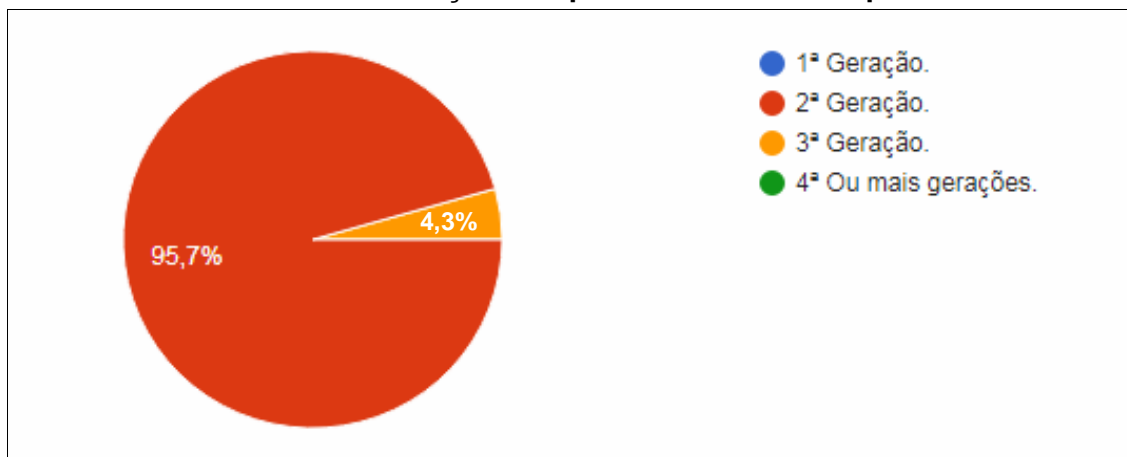
Fonte: Dados da Pesquisa.

O gráfico 8 ilustra há quanto tempo o respondente trabalha na empresa, no qual 43,5% dos respondentes estão na empresa entre uma cinco anos trabalhando na empresa e somente 4,3% está na empresa mais de 20 anos.

**Gráfico 9 – Escolaridade.**

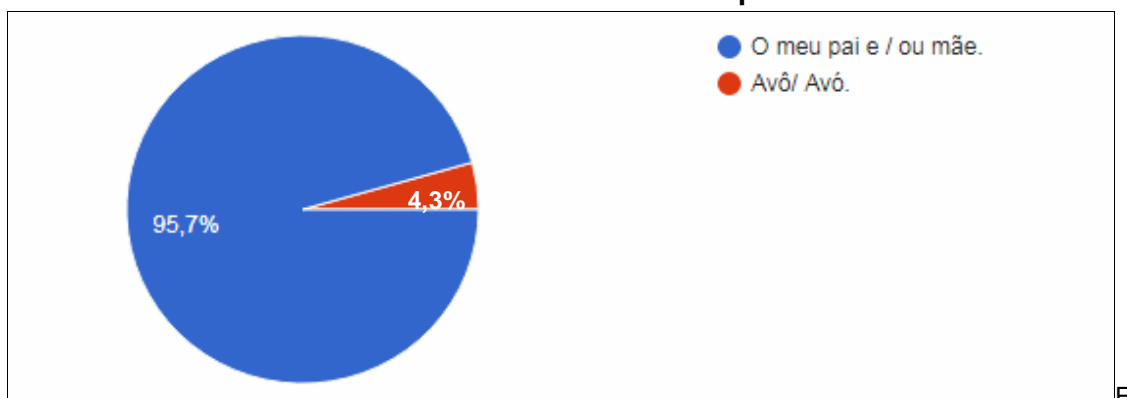
Fonte: Dados da Pesquisa.

No gráfico 9 está ilustrado o perfil de formação dos respondentes, indicando que 56,5% dos que responderam a pesquisa possuem o ensino superior, seguido do ensino médio, do qual 30,4% possui e somente 4,3% dessas pessoas possui mestrado.

**Gráfico 10 – Geração em que se encontra a empresa.**

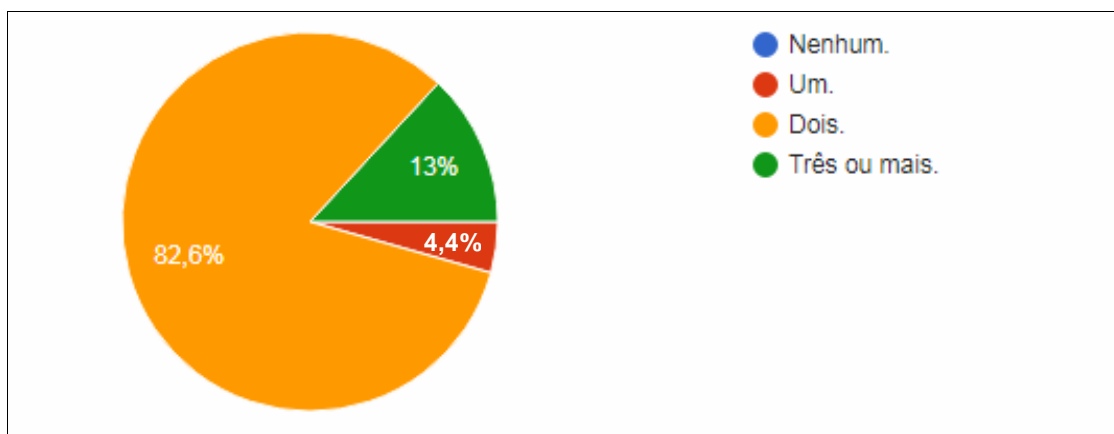
Fonte: Dados da Pesquisa.

No gráfico 10, temos que 95,7% das empresas da amostra se encontram em sua segunda geração, e somente umas dessas empresas, ou seja, 4,3% estão na sua terceira geração.

**Gráfico 11 – Fundador da empresa.**

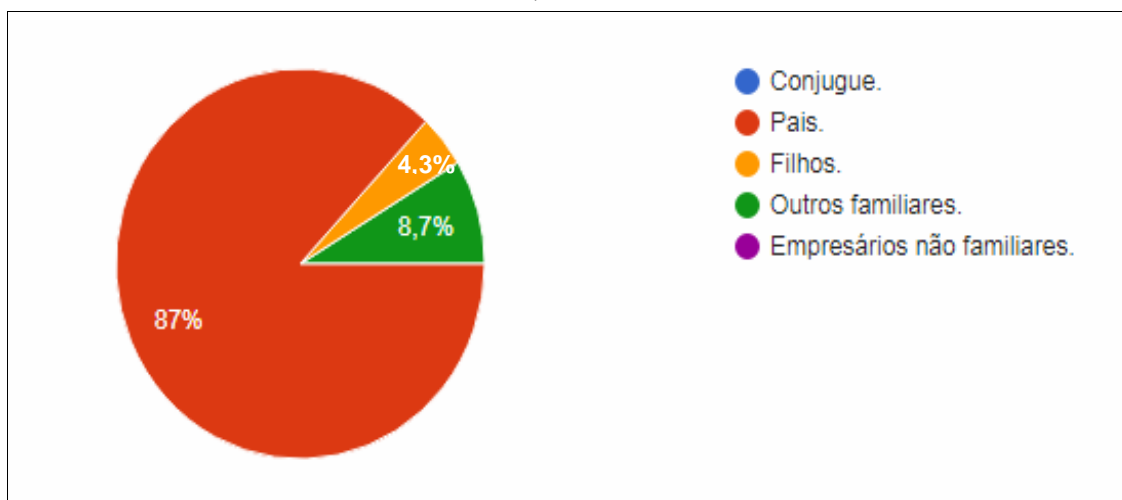
Fonte: Dados da Pesquisa.

O gráfico 11 indica quem foi o responsável pela fundação da empresa, onde podemos ver que a grande maioria foi fundada pelo pai e/ou a mãe, sendo 95,7% das empresas da amostra.

**Gráfico 12 – Quantidade de sócios.**

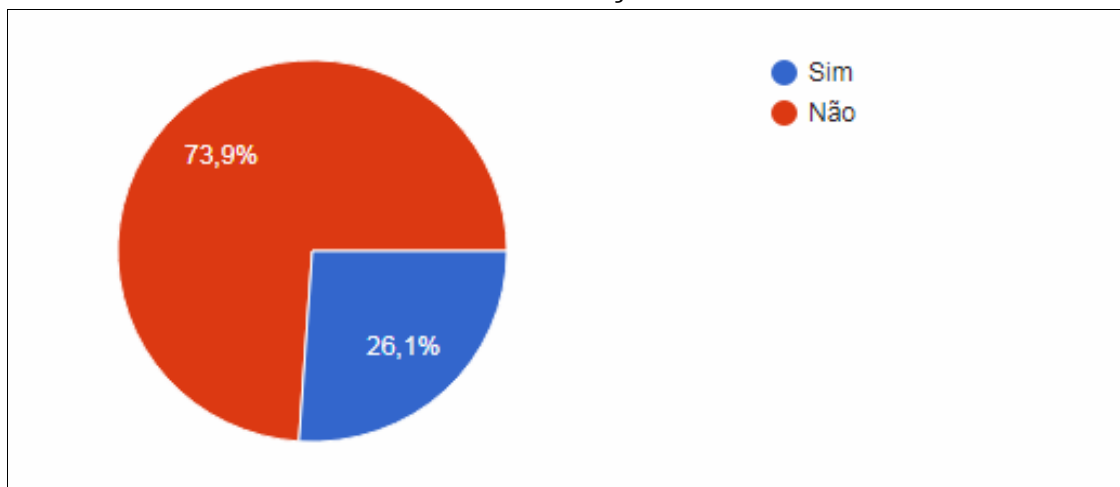
Fonte: Dados da Pesquisa.

O gráfico 12 ilustra a composição de sócios da empresa, onde 82,6% das empresas são compostas por dois sócios, 13% possuirêr ou mais sócios e apenas 4,4% das empresas pesquisadas possui um sócio.

**Gráfico 13 – Quem são os sócios.**

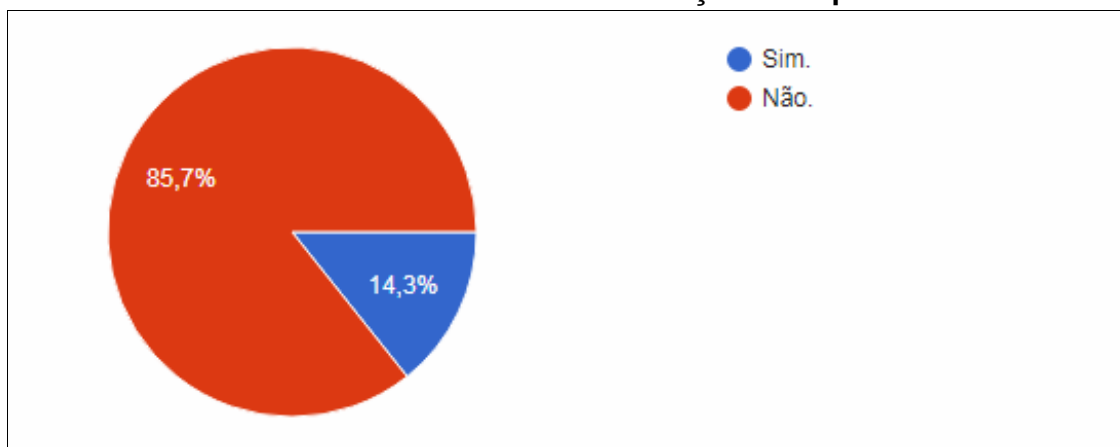
Fonte: Dados da Pesquisa.

Observa-se no gráfico 13, temos que 87% das empresas pesquisadas tem como sócios os pais, correspondendo assim ao total de vinte empresas, em seguida temos que 8,7% das empresas possuem outros familiares como sócio.

**Gráfico 14 – Diferença nas Quotas.**

Fonte: Dados da Pesquisa.

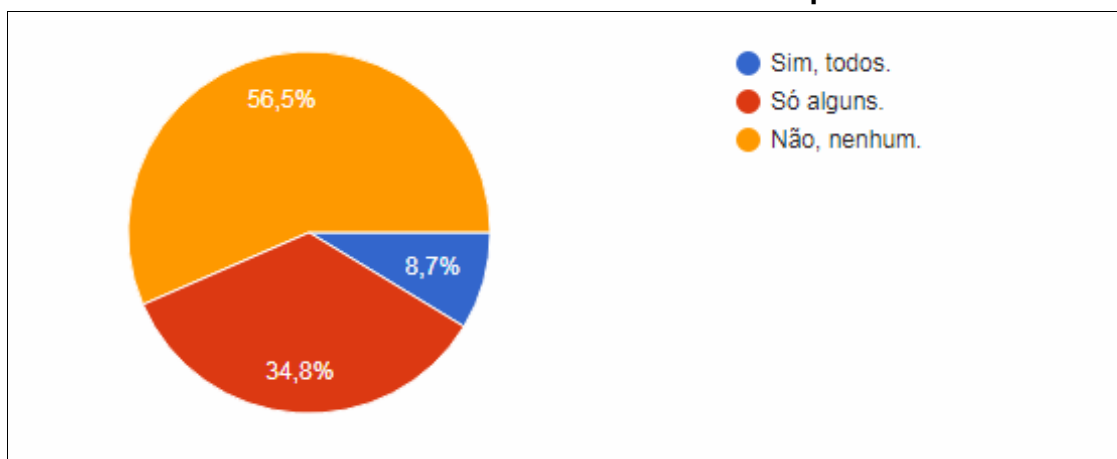
No gráfico 14 temos que, das vinte e três empresas pesquisadas 73,9% delas não existe diferença nas quotas de cada membro da família, restando assim 26,1% das empresas com diferença em suas quotas.

**Gráfico 15 – Forma de distribuição do capital.**

Fonte: Dados da Pesquisa.

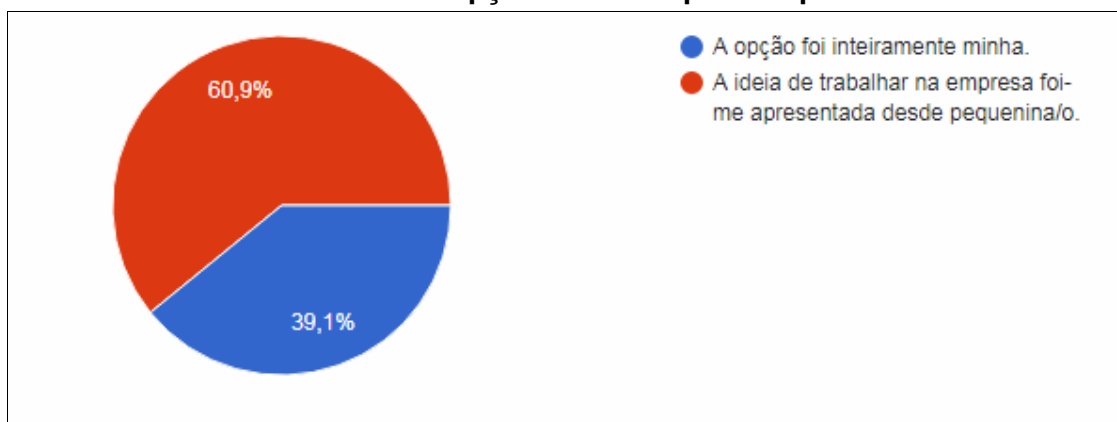
No gráfico 15 houve um total de sete respostas, das quais 85,7% responderam que não, ou seja, o capital dessas empresas não se encontram distribuídos de acordo com a responsabilidade que cada membro familiar assume na empresa, e apenas 14,3% afirmou que o capital é dividido de acordo com a responsabilidade exercida na empresa.



**Gráfico 16 – Os filhos trabalham na empresa.**

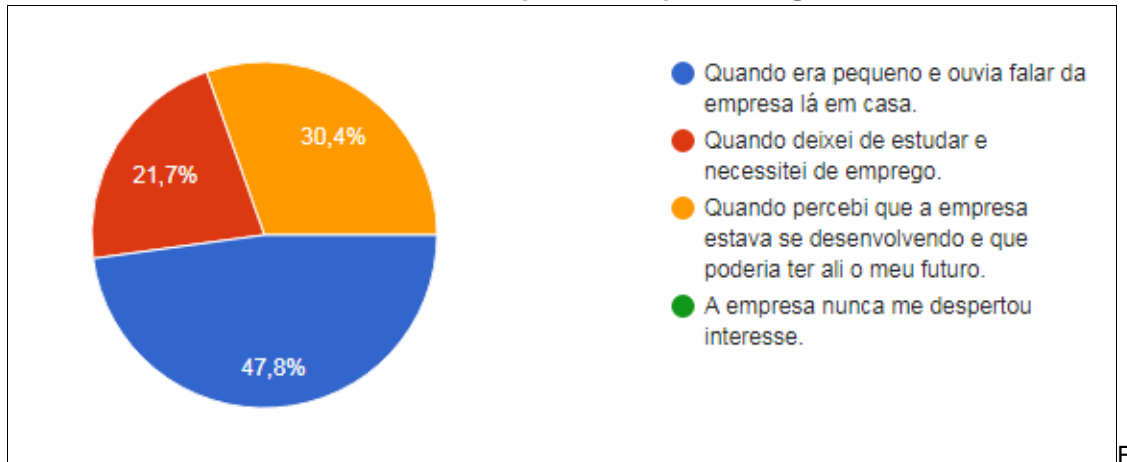
Fonte: Dados da Pesquisa.

Podemos observar no gráfico 16, que dos vinte e três sucessores que responderam a pesquisa somente 8,7% deles possuem todos os filhos trabalhando na empresa, e 56,5% da amostra não tem nenhum filho trabalhando na empresa, sobrando assim 34,8% dos respondentes com só alguns dos filhos na empresa.

**Gráfico 17 – Opção de entrar para empresa.**

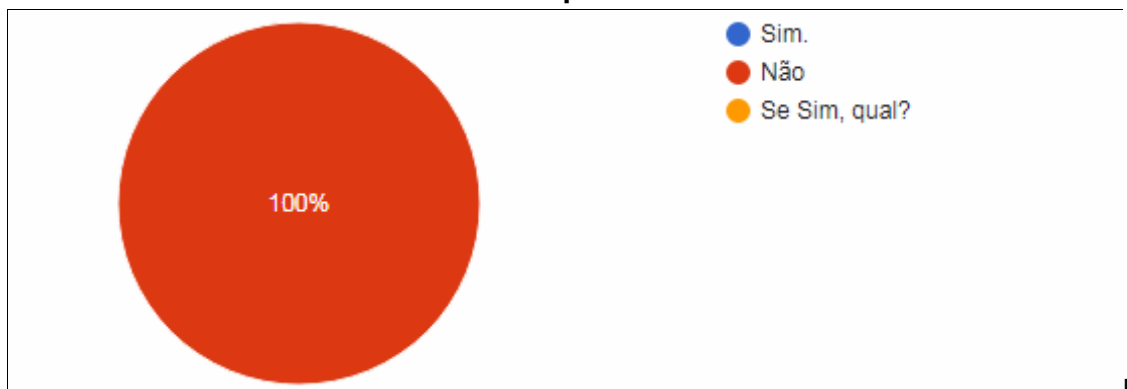
Fonte: Dados da Pesquisa.

No gráfico 17 temos que, quatorze pessoas pesquisadas já cresceram com a ideia de trabalhar na empresa, ou seja, 60,9% da amostra pesquisada.

**Gráfico 18 – Quando a empresa despertou algum interesse.**

Fonte: Dados da Pesquisa.

Observa-se no gráfico 18 que 47,8% dos sucessores teve o interesse despertado pela empresa na infância ainda, depois temos que 21,7% dos que responderam só teve o interesse pela empresa quando precisou de um emprego e o restante foi só após ver a empresa se desenvolvendo.

**Gráfico 19 – Existe política de sucessão.**

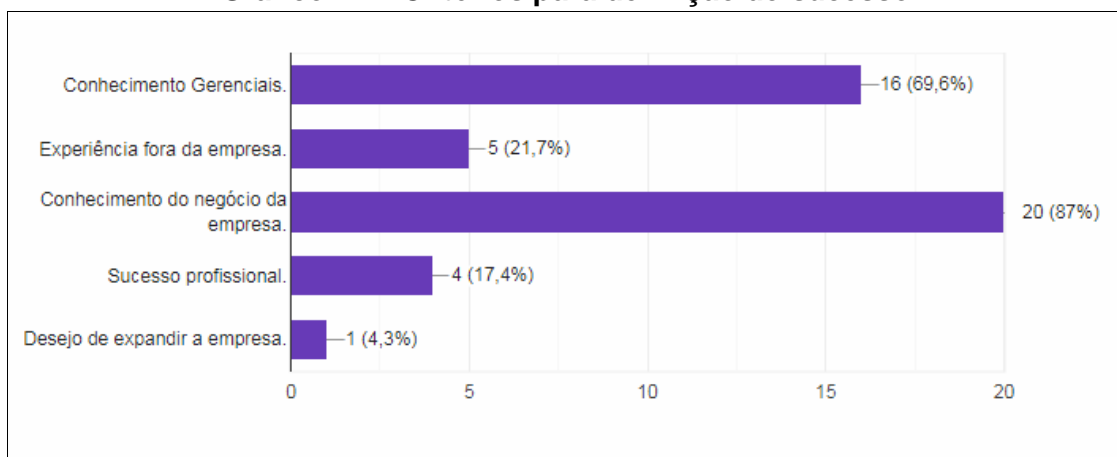
Fonte: Dados da Pesquisa.

O gráfico 19 apresenta o questionamento quanto a existência de uma política de sucessão, a qual 100% dos respondentes não haver tal política.

**Gráfico 20 – Onde deve ser encontrado o sucessor.**

Fonte: Dados da Pesquisa.

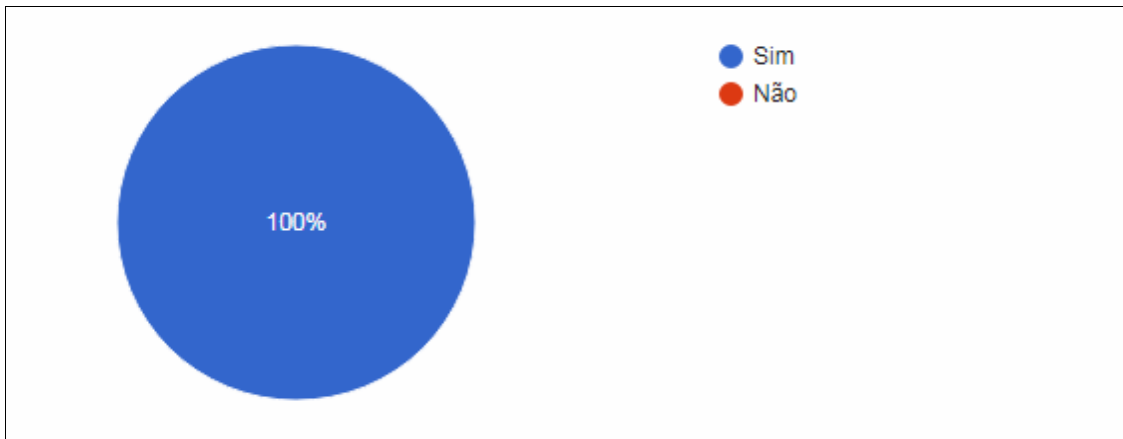
No gráfico 20, todas as empresas afirmam que o próximo sucessor deverá ser um membro da família.

**Gráfico 21 – Critérios para definição do sucessor.**

Fonte: Dados da Pesquisa.

O gráfico 21 apresenta cinco alternativas das quais os respondentes deveriam apontar duas que considerassem como principais para definição do sucessor. Nesta questão, 87% da amostra apontou a alternativa conhecimento do negócio da empresa, seguido por 69,6% das empresas apontando conhecimento gerenciais, como critérios principais para definição do sucessor.

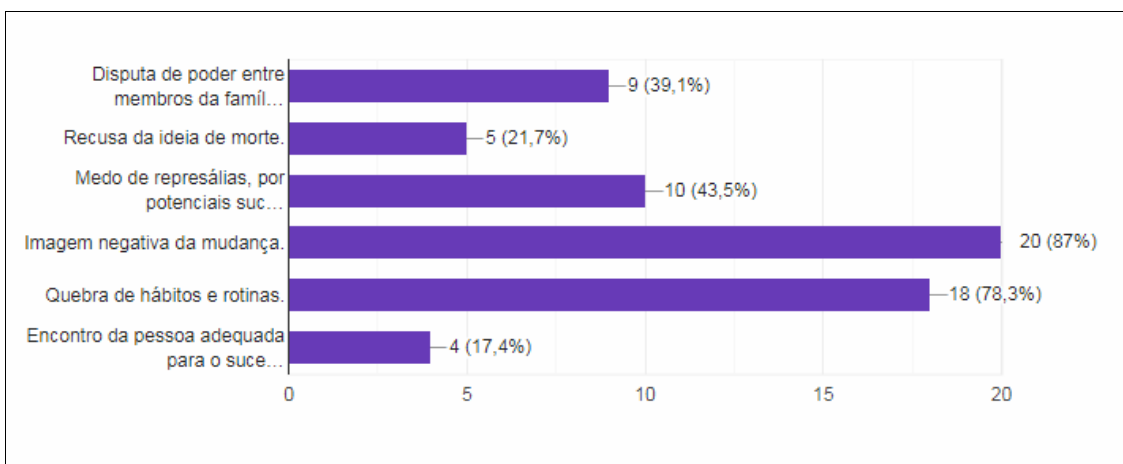
**Gráfico 22 – Transmissão de conhecimento do negocio entre os membros da família.**



Fonte: Dados da Pesquisa.

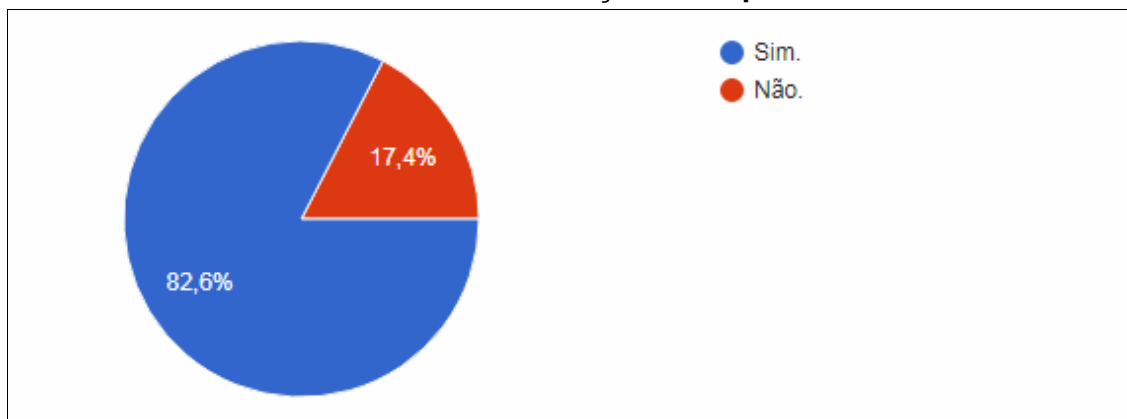
No gráfico 22, observamos que todos os sucessores afirmaram ser necessário a transmissão de conhecimento sobre a empresa entre os membros da família.

**Gráfico 23 – Dificuldades encontradas na sucessão.**



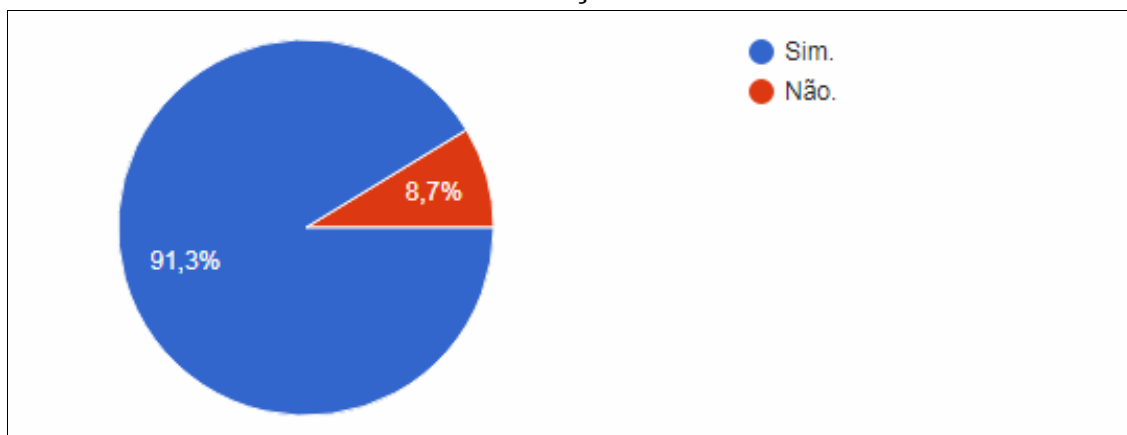
Fonte: Dados da Pesquisa.

No gráfico 23 as empresas deveriam apontar 3 alternativas que julgassem como as principais dificuldades no processo de sucessão. Nesta questão as três principais foram, imagem negativa da mudança com 87% das respostas, quebra de hábitos e rotinas com 78,3% respostas e medo de represálias por potenciais sucessores com 43,5% das respostas.

**Gráfico 24 – Mudanças na empresa.**

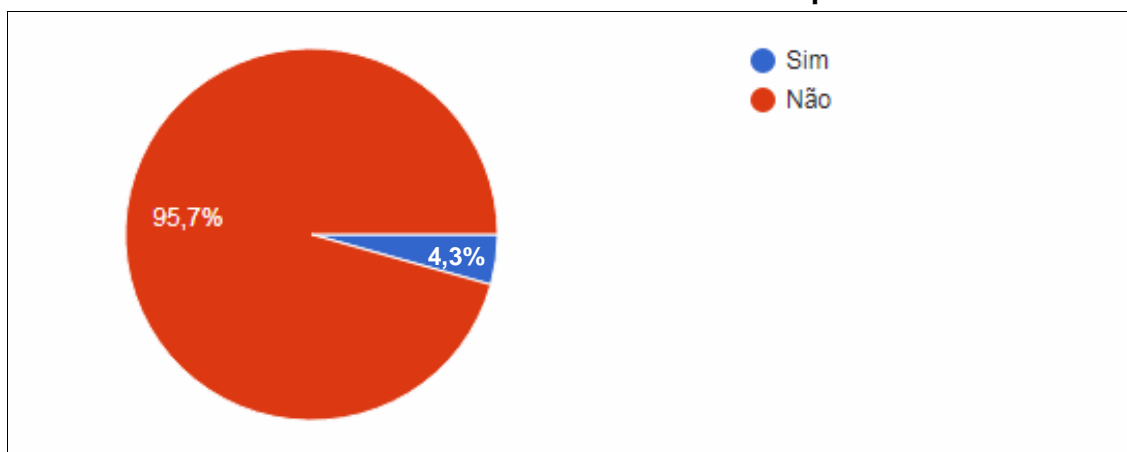
Fonte: Dados da Pesquisa.

No gráfico 24, somente 17,4% sucessores afirmaram que as mudanças ocorridas na empresa não foram necessárias para ela continuar competitiva e o restante afirmou que sim, que as mudanças tornaram-se a empresa mais competitiva.

**Gráfico 25 – Inovação e criatividade.**

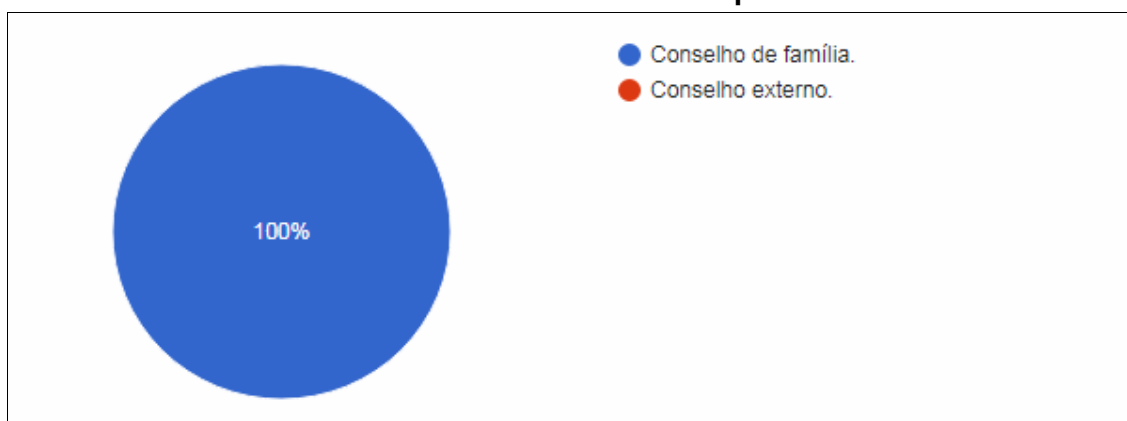
Fonte: Dados da Pesquisa.

Observa-se que no gráfico 25, que 91,3% da amostra pesquisada responderam que o processo de sucessão trouxe inovação e criatividade para a empresa.

**Gráfico 26 – Conselho da família na empresa.**

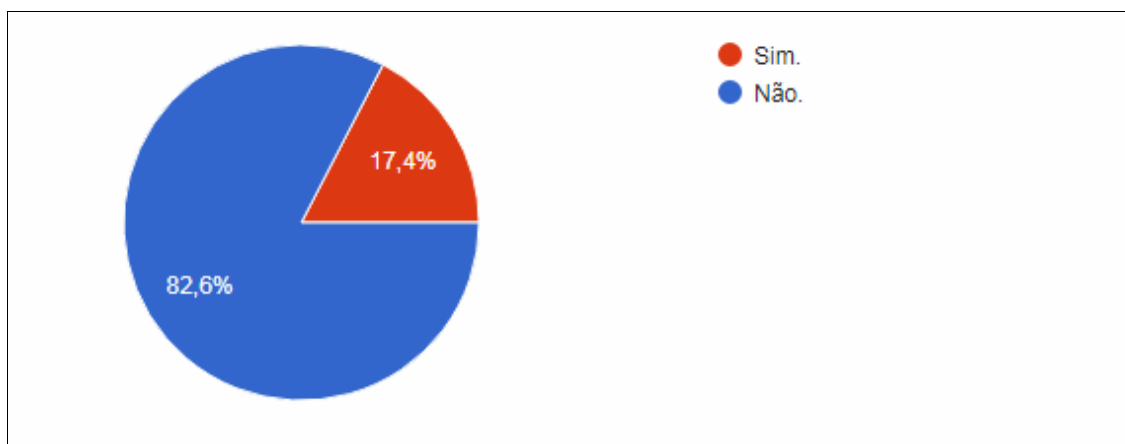
Fonte: Dados da Pesquisa.

O gráfico 26 apresenta as respostas quanto à existência algum conselho de família na empresa, onde temos que 95,7% responderam que não há um conselho de família na empresa e somente 4,3 % dessas empresas tem um conselho de família.

**Gráfico 27 – Conflitos da empresa.**

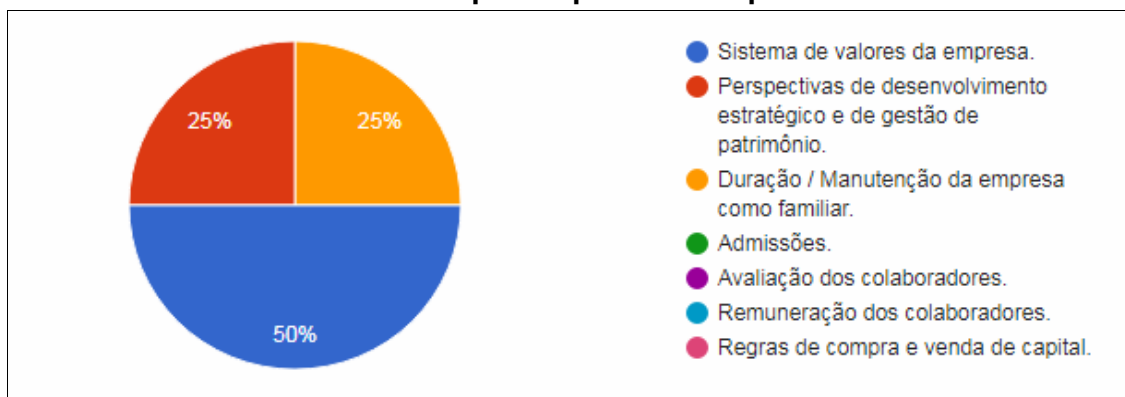
Fonte: Dados da Pesquisa.

No gráfico 27 o único respondente disse que conflitos gerados internamente são dirigidos a conselho da família.

**Gráfico 28 – Protocolo familiar.**

Fonte: Dados da Pesquisa.

O gráfico 28 aponta as informações quanto à existência de um protocolo familiar quanto à direção ou gestão da empresa, se possui pré-estabelecido, por exemplo, um protocolo a ser seguido na admissão e avaliação de colaboradores, se está previsto duração da empresa como familiar e as perspectivas de desenvolvimento da gestão. Nesta questão temos 82,6% da amostra afirmou que a empresa não possui algum tipo de protocolo familiar a ser seguido, e o restante com 17,4% responderam que possuem sim algum tipo de protocolo.

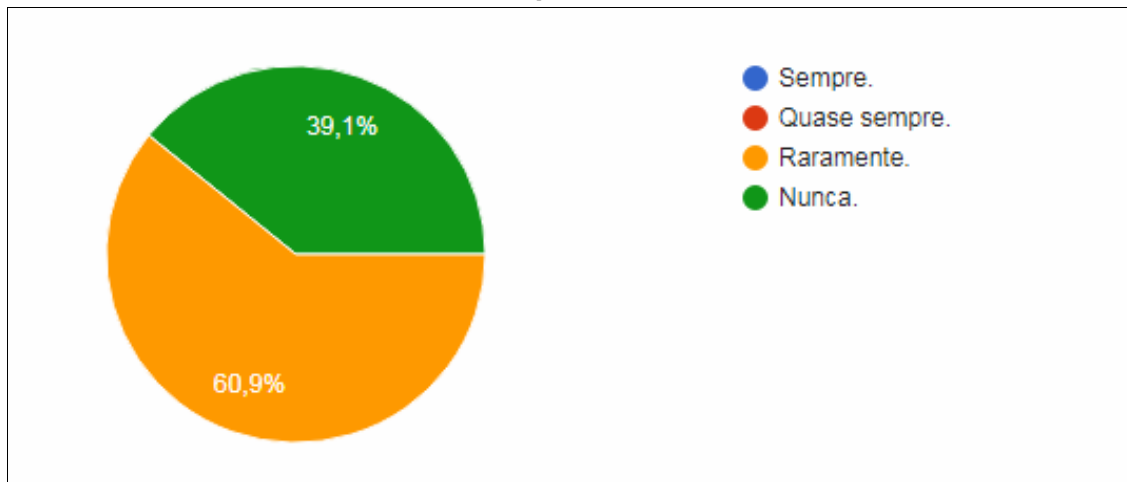
**Gráfico 29– O que faz parte desse protocolo.**

Fonte: Dados da Pesquisa.

No gráfico 29 são apresentadas sete alternativas, das quais as empresas que responderam sim na pergunta anterior deveriam marcar qual alternativa existe dentro da sua empresa. Das quatro que responderam esta questão, 50% delas, ou seja, duas empresas indicaram o sistema de valor, o qual consiste em agregar o máximo de valor possível ao produto fornecido, dentro da capacidade produtiva da empresa. As outras duas respostas ficaram divididas entre perspectiva de

desenvolvimento estratégico com 25% e duração/manutenção da empresa como familiar também com 25%.

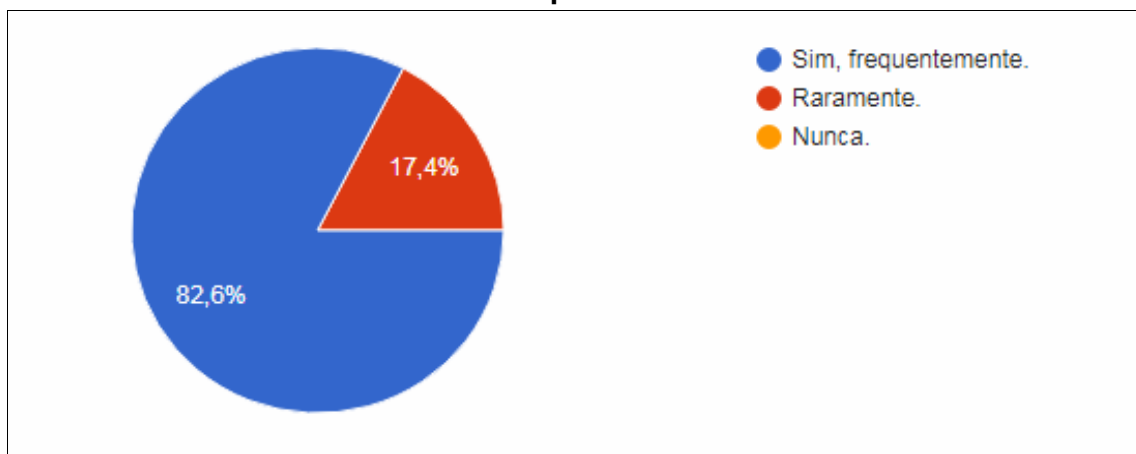
**Gráfico 30 – Os problemas familiares.**



Fonte: Dados da Pesquisa.

No gráfico 30, podemos observar que dos vinte e três respondentes 60,9% afirmaram que os problemas familiares raramente interferem no funcionamento da empresa e os outros 39,1% disseram que esses problemas nunca interferiram em nada na empresa.

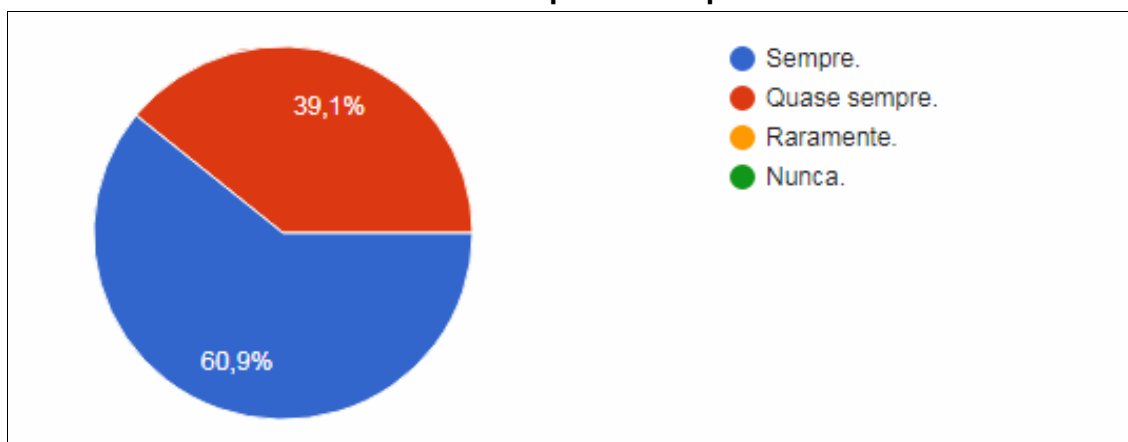
**Gráfico 31 – O tema empresa é abordado em casa.**



Fonte: Dados da Pesquisa.

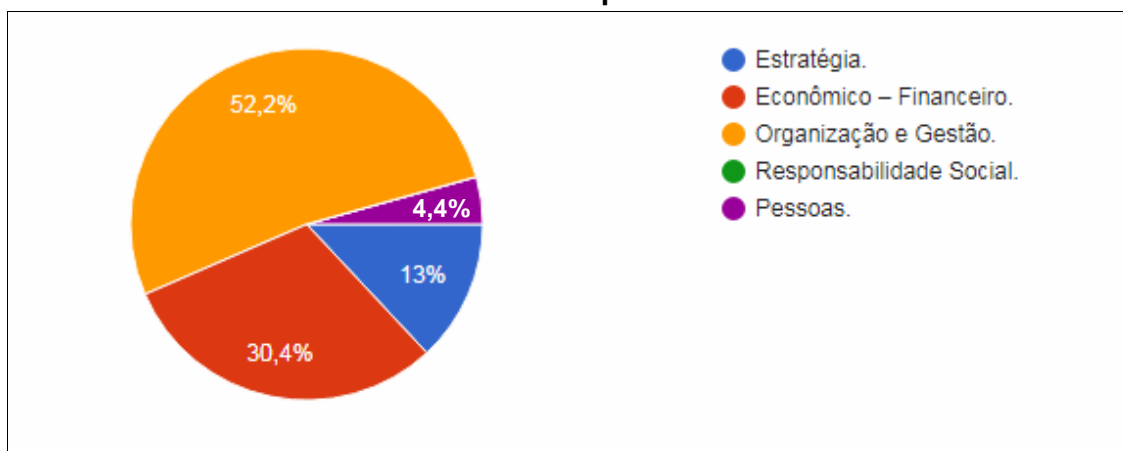
Observa-se no gráfico 31, que 82,6 % das pessoas afirmaram que os assuntos da empresa são abordado com frequência em casa e somente 17,4% da amostra disseram que raramente esses assuntos são abordados dentro de casa.



**Gráfico 32 – Assuntos da empresa e os problemas familiares.**

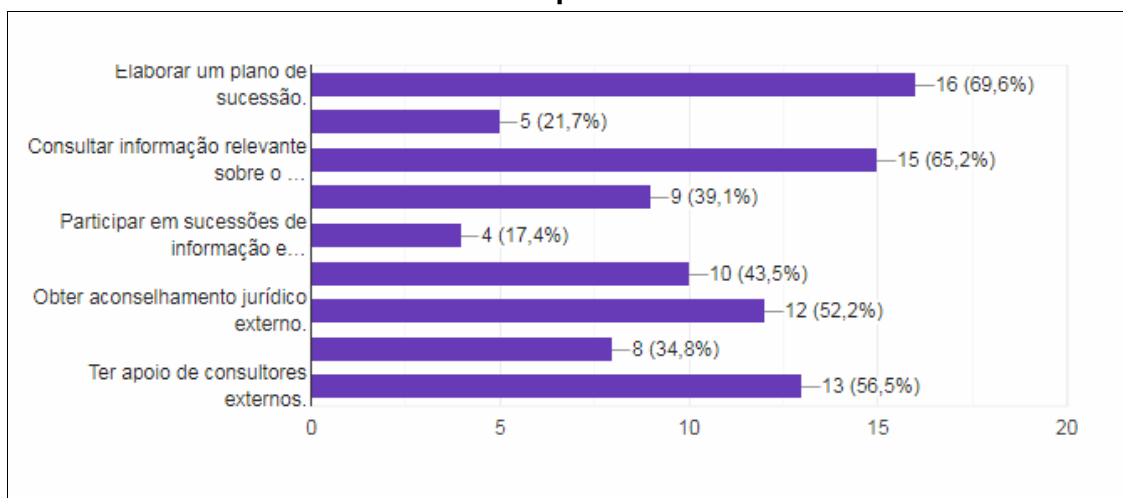
Fonte: Dados da Pesquisa.

No gráfico 32, temos que 60,9% das pessoas pesquisadas sempre conseguem separar os assuntos da empresa com os problemas familiares, já o restante afirmaram que quase sempre é possível fazer essa separação.

**Gráfico 33 – Áreas mais importantes na sucessão.**

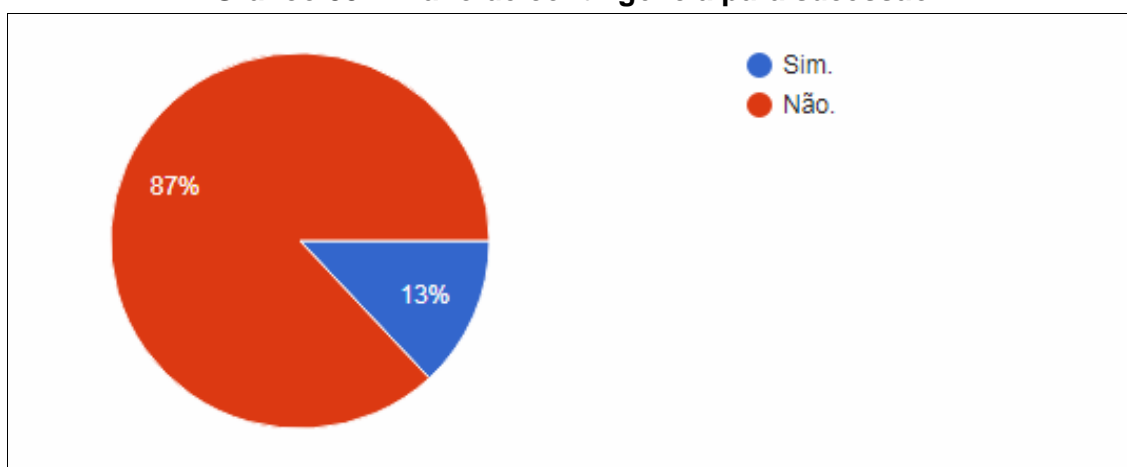
Fonte: Dados da Pesquisa.

Observa-se no gráfico 33, que as áreas mais importantes durante a sucessão para os respondentes foram a de organização e gestão com 52,2 % das respostas já a área pessoal somente 4,4% julgou ser importante.

**Gráfico 34 – Itens importantes na sucessão.**

Fonte: Dados da Pesquisa.

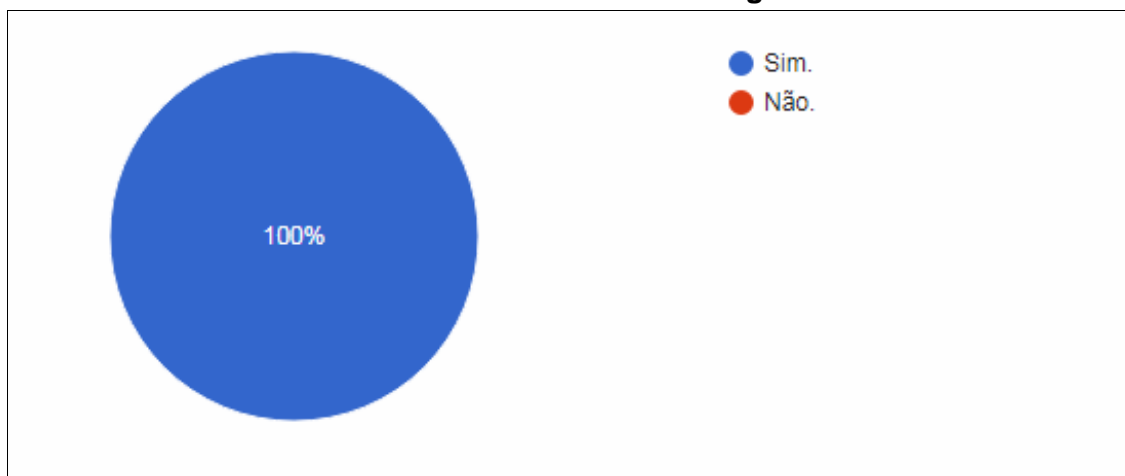
No gráfico 34 estão dispostas as cinco questões que tiveram respostas no questionário quanto aos itens que o entrevistado considerasse mais importante no processo de sucessão, dentre essas cinco opções as que obtiveram maior número de respostas foram, elaborar um plano de sucessão com 69,6% das respostas, seguida por consultar informação relevante sobre o tema com 65,2% das respostas, ter apoio de consultores externos com 56,5% da amostra e obter aconselhamento jurídico externo com 52,2%. Nesta questão as empresas deveriam marcar quatro itens.

**Gráfico 35 – Plano de contingência para sucessão.**

Fonte: Dados da Pesquisa.

Dentro das 23 empresas pesquisadas, de acordo com o gráfico 35, somente 13% dessas empresas afirmaram ter um plano de contingência para o momento do processo de sucessão.

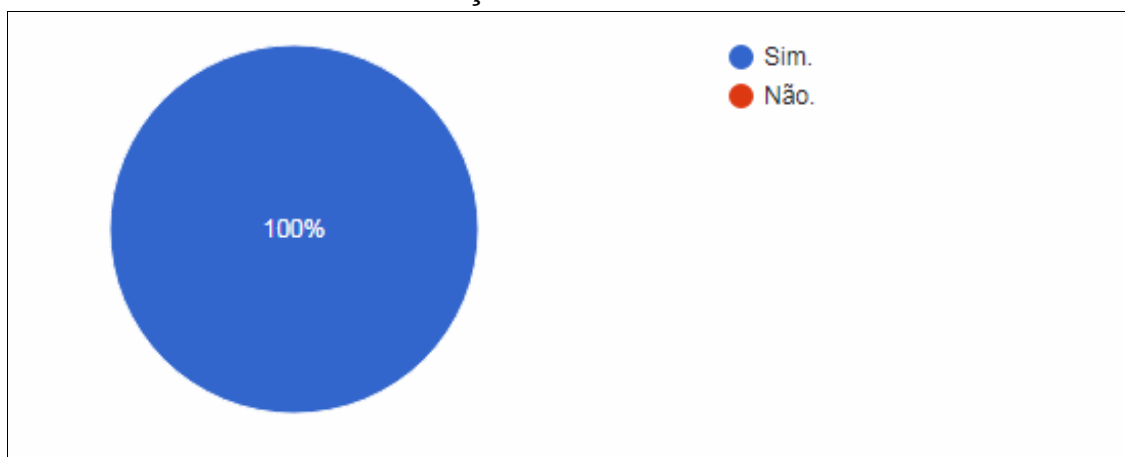
**Gráfico 36 – Viabilidade do negócio.**



Fonte: Dados da Pesquisa.

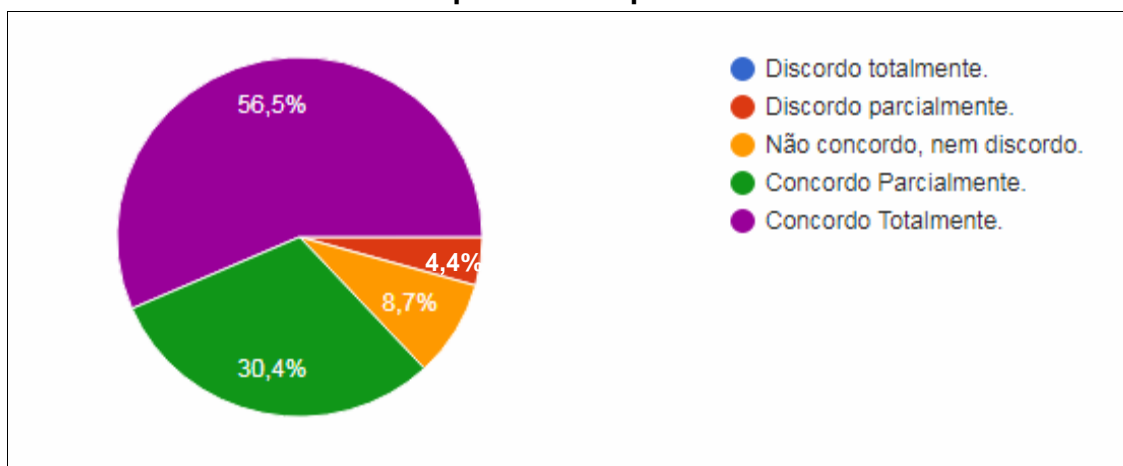
O gráfico 36 apresenta que 100% das empresas que responderam ao questionário acreditam que o processo de sucessão pode vir a comprometer a viabilidade da empresa.

**Gráfico 37 – Confiança dos colaboradores na sucessão.**



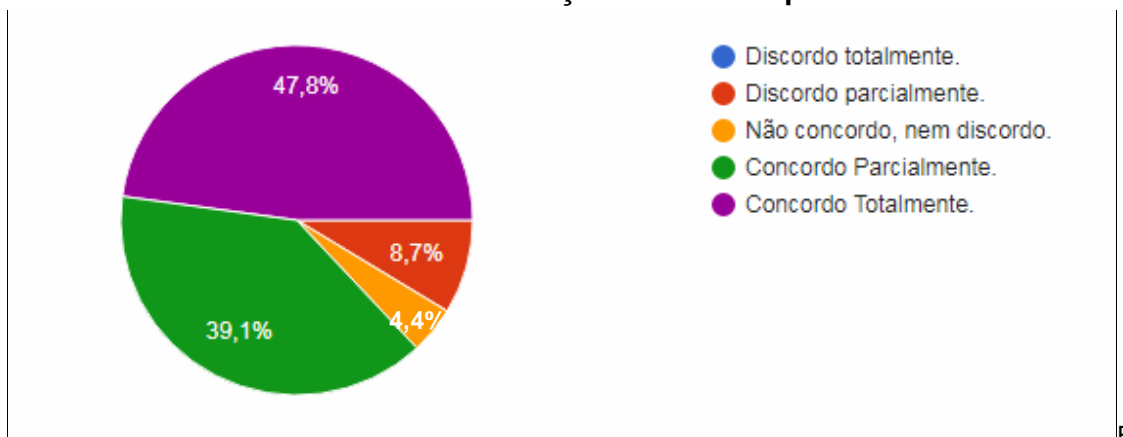
Fonte: Dados da Pesquisa.

Observa-se no gráfico 37, que 100% dos pesquisados acham importante que os colaboradores sintam confiança no processo de sucessão.

**Gráfico 38 – Transparência no processo de sucessão.**

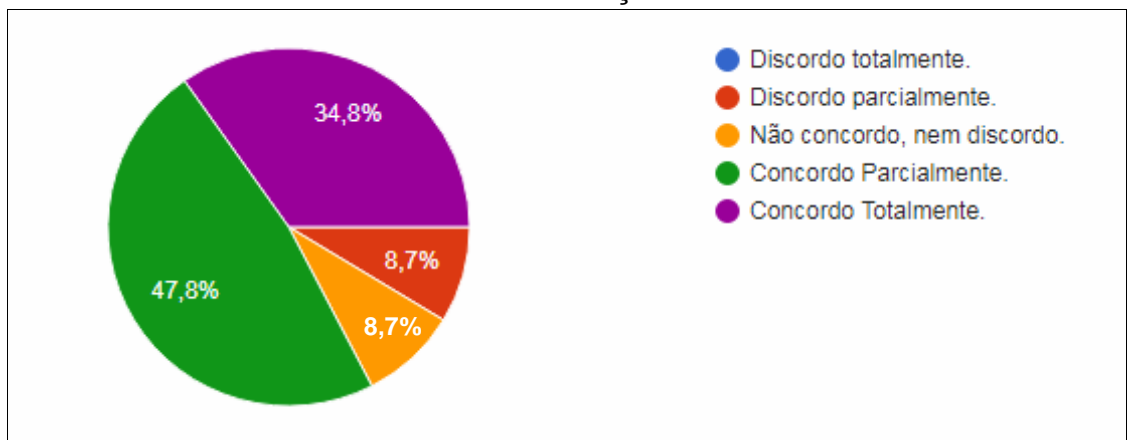
Fonte: Dados da Pesquisa.

O gráfico 38 apresenta a relação de respostas quanto o mecanismo transparência das informações prestadas pelo sucedido ao sucessor, 56,5% dos que responderam, marcaram que concordam totalmente que houve transparência por parte do sucedido quanto ao fornecimento de forma clara e objetiva ao sucessor, correspondendo a um total de treze respostas.

**Gráfico 39 – A situação atual da empresa.**

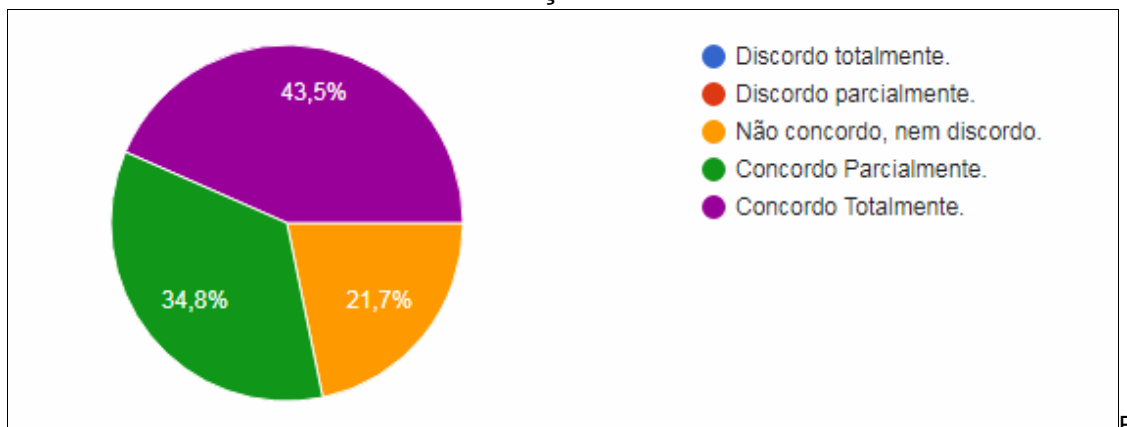
Fonte: Dados da Pesquisa.

No gráfico 39, temos o questionamento sobre a real situação da empresa se condiz com as informações que foram passadas durante o processo de sucessão, dos respondentes 47,8% concordaram totalmente, ou seja, elas acreditam que todas as informações que foram passadas estava expressando a realidade da empresa, 39,1% dos pesquisados concordaram parcialmente, 8,7% discordaram parcialmente e somente 4,4% não concorda e nem discorda.

**Gráfico 40 – Clareza nas informações contábeis fornecidas.**

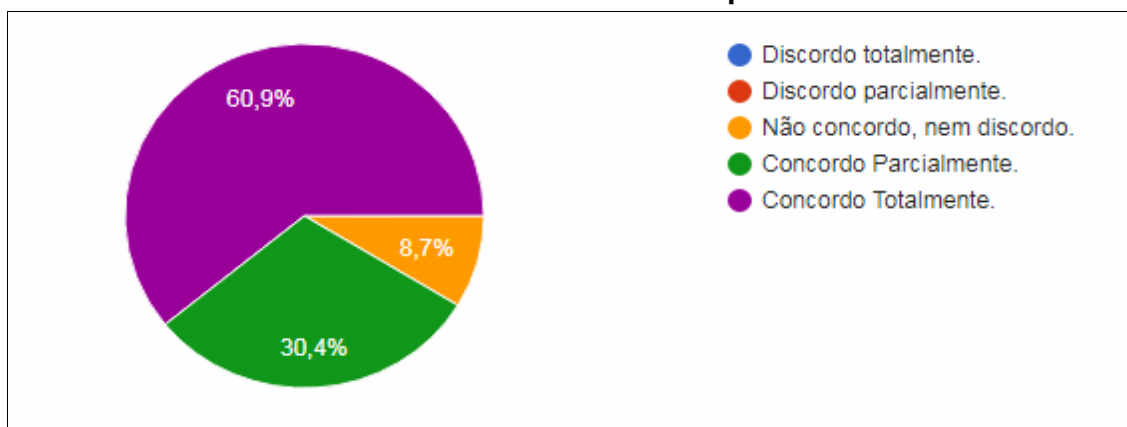
Fonte: Dados da Pesquisa.

O gráfico 40 demonstra a abordagem mais específica em relação a empresa, apresentando as respostas em relação as informações contábeis, se essas informações auxiliaram na redução de possíveis dúvidas relacionada a real situação da empresa entre as partes envolvidas nesse processo de sucessão. Nesta pergunta 47,8% das pessoas responderam que concordavam parcialmente seguido por 34,8% dos sucessores que afirmaram concordar totalmente.

**Gráfico 41 – Aceitação dos colaboradores.**

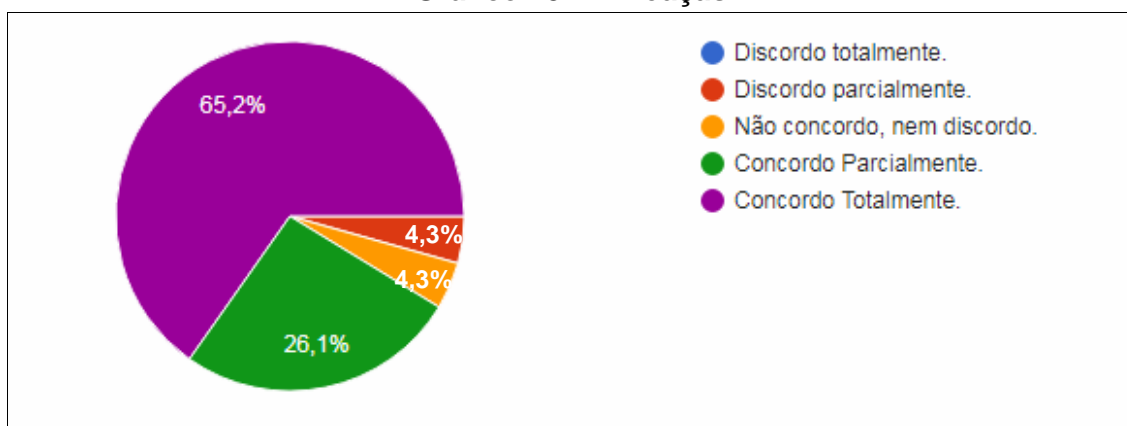
Fonte: Dados da Pesquisa.

No gráfico 41, podemos observar a aceitação dos colaboradores ao novo gestor, 43,5% dos respondentes acredita que teve uma boa aceitação, 34,8% deles concordaram parcialmente com a pergunta e 21,7% das pessoas não concorda e nem discorda.

**Gráfico 42 – Fidelidade dos clientes após a sucessão.**

Fonte: Dados da Pesquisa.

O gráfico 42 ilustra qual foi a reação dos clientes em relação a mudança de gestor da empresa, se o novo gestor foi bem aceito. Esta pergunta mostrou que grande parte dos clientes continuaram fieis as empresas, demonstrando que a mudança de gestão não mudou a imagem da empresa diante dos cliente. Sendo que 60,9% responderam que concordam totalmente, apesar da maioria não apresentaram queda no número de clientes os que concordaram parcialmente também obtiveram um número alto diante do número de respostas com 30,4% da amostra.

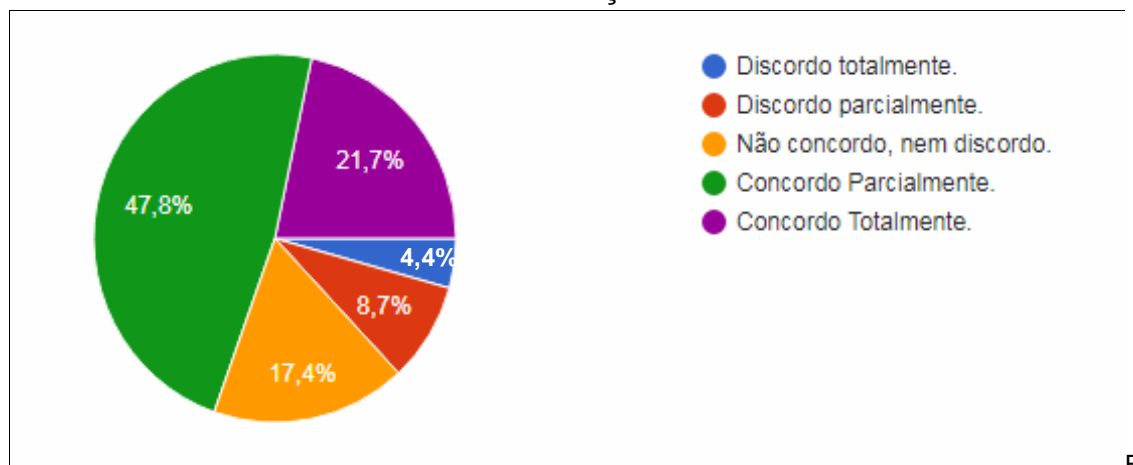
**Gráfico 43 – Ameaças.**

Fonte: Dados da Pesquisa.

De acordo com o gráfico 43, onde temos que 65,2% responderam que concordam totalmente que as informações prestadas pelo gestor anterior ajudaram a reduzir as ameaças dos concorrentes e aumentaram as oportunidades da empresa

no mercado, em seguida temos 26,1% concordaram parcialmente, e os outros 8,6% ficaram divididas em não concordo nem discordo e discordo parcialmente.

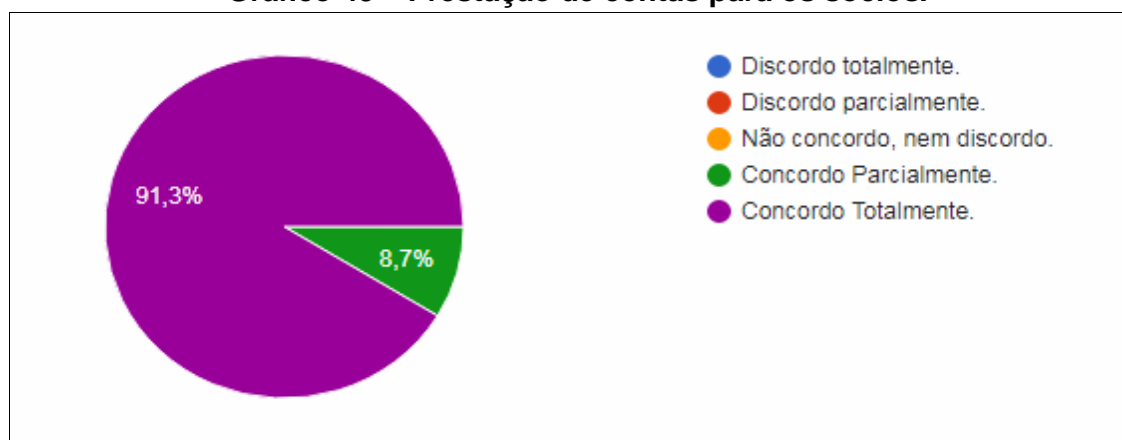
**Gráfico 44 – Relatórios e demonstrações financeiras e/ou contábeis.**



Fonte: Dados da Pesquisa.

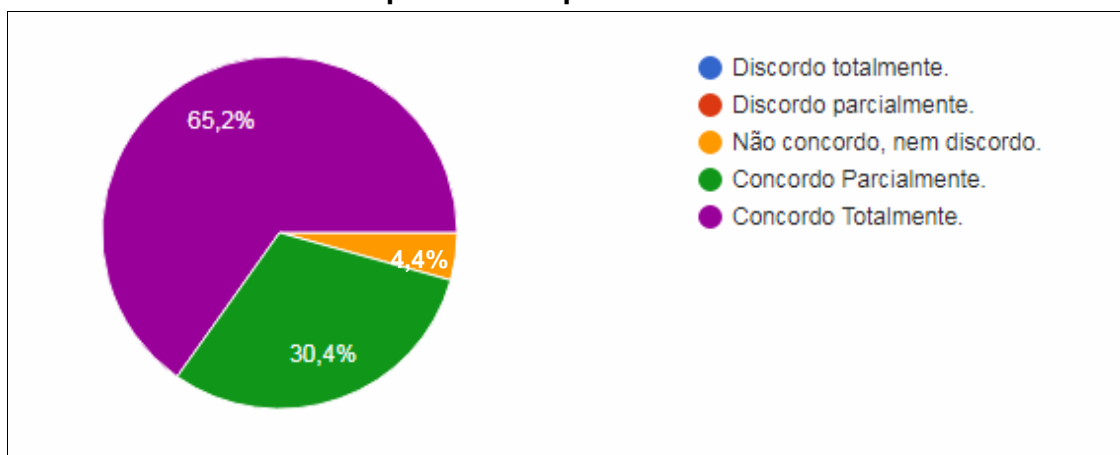
No gráfico 44, temos que 47,8% das pessoas concordaram parcialmente que os relatórios, demonstrações financeiras e contábeis fornecidas se apresentaram de forma fiel a situação da empresa, em seguida temos 21,7% da amostra que concordaram totalmente e somente 4,4% das pessoas que responderam discordou totalmente da afirmativa.

**Gráfico 45 – Prestação de contas para os sócios.**



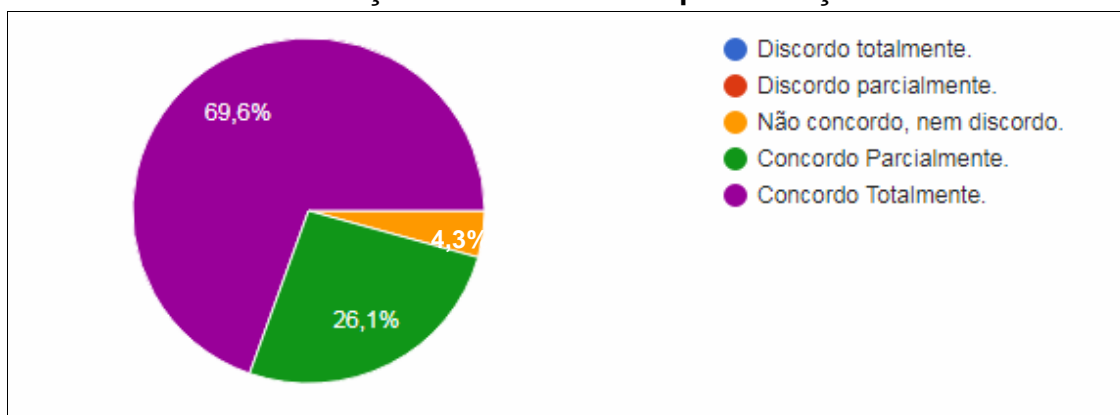
Fonte: Dados da Pesquisa.

O gráfico 45 apresenta as respostas em relação ao questionamento se existe prestação de contas para os sócios-familiares em relação aos resultados da empresa, o qual mostra que 91,3% dos respondentes concordam totalmente, que a prestação de contas é realizada de forma efetiva em relação aos sócios-familiares.

**Gráfico 46 – Transparência no processo de tomada de decisão.**

Fonte: Dados da Pesquisa.

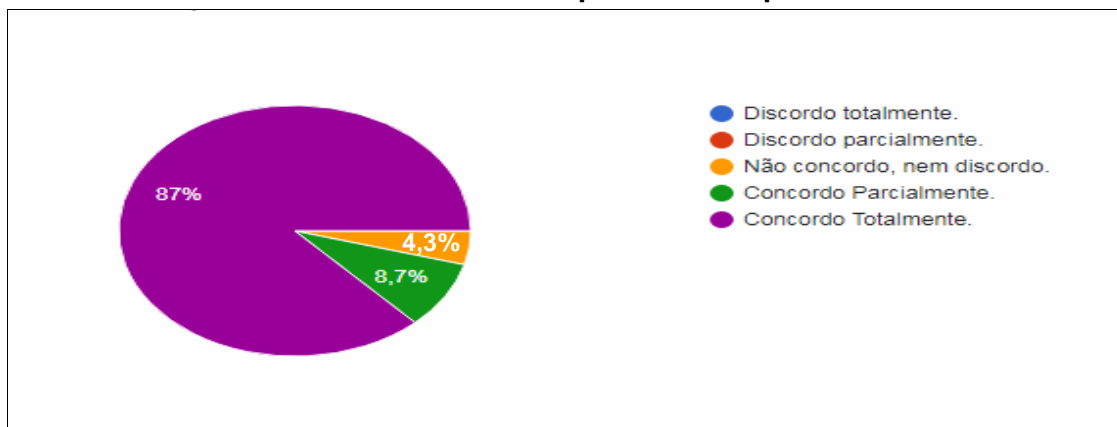
No gráfico 46, temos que 65,2% das pessoas concordam totalmente que exista transparência durante o processo de tomada de decisão na empresa, somente 4,4% dos respondentes não concordou e nem discordou com a afirmação e o restante com 30,4% concordaram parcialmente.

**Gráfico 47 – Utilização dos mecanismos para redução de conflitos.**

Fonte: Dados da Pesquisa.

No gráfico 47 foi questionado se o uso de práticas como transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa auxilia e facilita o processo sucessório, reduzindo os conflitos de interesse. Neste tópico 69,6% das empresas concordaram totalmente, que a utilização dessas ferramentas é benéfica ao processo sucessório e conseqüentemente a continuidade da empresa.



**Gráfico 48 – Desempenho da empresa.**

Fonte: Dados da Pesquisa.

De acordo com o gráfico 48, 87% dos respondentes concordam totalmente sobre a transparência com os familiares quanto ao andamento desempenho da empresa, em seguida temos que 8,7% concordam parcialmente e somente 4,3% das pessoas que responderam não concordam e nem discordam com a questão.

Após analisar os gráficos anteriores, consolidamos na tabela a seguir as variáveis relevantes da pesquisa.

**Quadro 2 – Variáveis relevantes.**

<b>VARIÁVEIS RELEVANTES</b>	<b>RESULTADOS</b>
Ano de constituição	Quatro empresas constituídas no ano de 1995 correspondendo a 17,4% dos respondentes.
Forma Jurídica LTDA	100% das empresas que responderam são sociedade limitada.
Setor de atividade	47,8% se encontram inseridas no comércio.
Nº de Colaboradores	60,9% possuem entre 10 e 30 funcionários.
Volume de faturamento	60,9% tem faturamento entre R\$ 360.0000,01 até R\$ 4.800.000,00.
Função ocupada na empresa	43,5% são diretores administrativos e 43,5% diretores gerais.
Tempo de ocupação na empresa	43,5% informaram estar entre 1 a 5 anos trabalhando na empresa.
Escolaridade	56,4% responderam que possuem ensino superior.
Geração em que se encontra a empresa	95,7% das empresas estão na 2º geração.
Fundador da empresa	95,7% das empresas foram fundadas pelo pai ou a mãe.
Quantidade de sócios	82,6% responderam que a empresa é composta por dois sócios.
Quem são os sócios	87% dos sócios são os pais.
Diferenças nas quotas	73,9% informaram que existem diferenças de quotas entre cada membro da família.
Forma de distribuição de capital	De sete respostas em 85,7% o capital está distribuído de acordo com a responsabilidade de cada membro.
Os filhos trabalham na empresa	56,5% dos filhos não trabalham na empresa.
Opção de entrar para a empresa	60,9% informaram que desde pequeno já era apresentada a idéia de trabalhar na empresa no futuro.

Quando a empresa despertou algum interesse	47,8% despertaram interesse desde pequeno quando ouvia falar da empresa em casa.
Política de sucessão	100% informaram que não existe política de sucessão.
Onde deve ser encontrado o sucessor	100% afirmaram que o sucessor será um membro da família.
Crítérios para definição do sucessor	87% consideram que o conhecimento do negócio da empresa seja o principal critério para escolha do sucessor.
Transmissão de conhecimento do negocio entre os membros da família	100% acham fundamental a transmissão de informações do negócio entre os membros da família.
Dificuldades encontradas na sucessão	87% apontaram que a imagem negativa da mudança e 78,3% quebra de hábitos e rotinas como principais dificuldades na sucessão.
Mudanças na empresa	82,6% responderam que a sucessão foi necessária para empresa continuar competitiva.
Inovação e criatividade	Para 91,3% a sucessão trouxe inovação e criatividade para a empresa.
Conselho da família na empresa	Em 95,7% das empresas não há um conselho de família.
Conflitos da empresa	O único respondente disse que conflitos gerados internamente são dirigidos ao conselho da família.
Protocolo familiar	82,6% responderam ter um protocolo familiar.
O que faz parte desse protocolo	50% responderam o sistema de valores da empresa faz parte do protocolo.
Os problemas familiares	60,9% responderam que raramente os problemas familiares interferem no bom funcionamento da empresa.
O tema empresa é abordado em casa	82,6% indicaram que o tema empresa é frequentemente abordado em casa.

Assuntos da empresa e os problemas familiares	60,9% informaram que sempre conseguiram separar os assuntos da empresa e os problemas familiares.
Áreas mais importantes na sucessão	52,2% responderam organização e gestão como sendo as áreas mais importantes no processo de sucessão.
Itens importantes na sucessão	69,6% (16) marcaram elaborar um plano de sucessão, 65,2% (15) marcaram consultar informações relevantes.
Plano de contingência para sucessão	Em 87% dos respondentes não há um plano de contingência para momentos de sucessão.
Viabilidade do negócio	100% concordam que o processo de sucessão pode comprometer a viabilidade do negócio.
Confiança dos colaboradores na sucessão	100% acham importante que os colaboradores sintam confiança no processo de sucessão.
Transparência no processo de sucessão	56,5% concordaram totalmente que houve transparência nas informações repassadas ao novo sócio.
A situação atual da empresa	Para 47,8% a situação atual da empresa condiz com as informações disponibilizadas.
Clareza nas informações contábeis fornecidas	47,8% responderam que concordam totalmente que as informações contábeis foram fornecidas de forma clara.
Aceitação dos colaboradores	43,5% concordaram totalmente que os funcionários tiveram boa aceitação do novo gestor.
Fidelidade dos clientes após a sucessão	60,9% concordaram totalmente que os clientes se mantiveram fieis após a mudança de gestor.
Ameaças	65,2% responderam que as informações prestadas pelo gestor anterior ajudaram a reduzir ameaças e aumentaram as oportunidades.

Relatórios e demonstrações financeiras e ou contábeis	47,8% afirmam que os relatórios fornecidos representaram de forma fiel à situação da empresa.
Prestação de contas para os sócios.	91,3% responderam haver prestação de contas para os sócios em relação aos resultados da empresa.
Transparência na tomada de decisão	65,2% concordam totalmente que há transparência na tomada de decisão e compartilhamento de informações entre familiares.
A utilização dos mecanismos na redução de conflitos	69,6% concordam totalmente que a transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa facilitam o processo sucessório reduzindo conflitos de interesse.
Desempenho da empresa	87% concordam totalmente que Existe transparência com os familiares quanto ao andamento desempenho da empresa.

Fonte: Dados da Pesquisa.

## **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS, SUGESTÕES E LIMITAÇÕES.**

### **4.1 Considerações Finais.**

Levando-se em consideração a importância das micro e pequenas empresas no cenário econômico, e a relevância que o tema Governança Corporativa vem apresentando no âmbito empresarial com a finalidade de melhorar os processos de gestão empresarial, a presente pesquisa objetivou verificar se a utilização dos mecanismos de governança corporativa no processo sucessório influenciam na continuidade das Micros e Pequenas empresas de Manhuaçu e região.

Para se chegar ao objetivo da pesquisa, foi aplicado um questionário em 23 empresas que passaram ou estão passando pelo processo de sucessão, esse questionário foi direcionado aos sucessores, com a finalidade de identificar o reflexo da presença dos mecanismos de governança no processo sucessório. Sendo assim essa pesquisa foi realizada utilizando também a pesquisa bibliográfica e estatística descritiva.

A partir da pesquisa bibliográfica verificou-se que o tema Governança corporativa tem sido tema recorrente em estudos no Brasil, porém ainda é limitada ao número de pesquisas que abordem o tema aliado as micros e pequenas empresas familiares, que foi o tema desta pesquisa. Sendo assim, há a necessidade de mais estudos voltados para este campo de estudos.

Com base na aplicação do questionário, foi possível extrair informações relacionadas à forma como os envolvidos na sucessão se posicionaram diante deste processo, e como foi à análise dos sucessores em relação à empresa tanto durante como após o processo concluído.

Diante disso verificou-se que das 23 MPE's que responderam ao questionário, identificou-se que 100% (cem por cento) delas não possuem um planejamento para um processo de sucessão, identificando ainda que da totalidade dessas empresas, em caso de futuras sucessões, os possíveis sucessores será um membro da família.

Em relação aos objetivos dessa pesquisa, foi constatado que além de todas as empresas terem sua composição societária divididas exclusivamente entre os familiares, 82,6 % das empresas analisadas afirmaram algum tipo de protocolo

familiar a ser seguido, ou seja, possuem diretrizes pré-estabelecidas que norteiem a gestão da empresa. Seguindo linha de análise quanto à gestão, mais da metade das empresas afirmaram que os problemas raramente interferem no bom funcionamento para a empresa.

Identificou-se ainda que 56,4% dos gestores que responderam a pesquisa possuem o ensino superior, indicando que eles possuem conhecimentos técnicos e teóricos em relação à gestão de empresas, o que auxilia esses gestores na administração de sua empresa.

Quando verificado a clareza das informações, sejam elas as informações fornecidas periodicamente, ou as informações fornecidas durante o processo de sucessão, o resultado indicou que de maneira geral são repassadas de forma clara, apresentadas de forma fidedigna e objetiva o que facilita o processo de tomada de decisão e no controle dos sócios.

Esta pesquisa constatou ainda que, os gestores julgaram necessárias as mudanças no quadro societário, que essa mudança trouxe inovação e aumentou a competitividade da empresa diante da concorrência, indicando ainda que o novo gestor obteve boa aceitação tanto do seu quadro de funcionários como de seus clientes.

Por fim, a análise em relação à influência da utilização dos mecanismos de governança no processo de sucessão indicou que a transparência das informações contábeis/financeira fornecida pelo sucedido facilitando o trabalho do sucessor, permitindo ao novo gestor ter uma visão clara da real situação da empresa.

Os resultados desta pesquisa demonstram a realidade da amostra pesquisada, tendo em vista que os questionamentos aplicados podem variar em relação a outras amostras, pois envolvem culturas e aspectos organizacionais que não são uniformes a todas as MPE's. O que se buscou foi identificar se a presença de mecanismos de governança apresentam reflexos na continuidade de uma MPE's, sendo que na amostra analisada apresentou aspectos positivos dentro do que foi proposto.

#### **4.2 Sugestões e Limitações.**

Por se tratar de uma pesquisa regionalizada, os resultados desta ficam limitados à amostra coletada, sendo que não é possível afirmar que seja um padrão o resultado encontrado nesta amostra. Portanto, com esta pesquisa buscou-se

identificar se a existência de mecanismos de governança corporativa na sucessão de MPE's da região analisada apresentaram influências na continuidade dessas.

Para pesquisas futuras, sugere-se à amplificação do campo de estudos, abrangendo também micro empresas paralisadas, bem como os fatores que levaram a mortalidade destas, podendo ser realizada a nível nacional afim de encontrar uma característica geral envolvendo variáveis diferentes.



## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, A. F. **Fatores de mortalidade de pequenas empresas: análise de empresas do setor varejista a partir do ciclo de vida organizacional**. 2013. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Escola de Engenharia de São Carlos. Universidade de São Paulo, São Carlos, 2013.

ALVES, Bruna Vaz; MARTINEZ, Pedro Romano. **Sucessão empresarial: a transmissão do estabelecimento à luz do direito lusobrasileiro**. Lisboa. 2009. 2010. Disponível em: <<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat00942a&AN=sibul.000578569&site=eds-live&scope=site>>. Acesso em: 24 nov. 2018.

BARROS, Aluizio Antônio de; PEREIRA, Cláudia Maria Miranda De Araújo. **Empreendedorismo e crescimento econômico: uma análise empírica**. RAC-Revista de Administração Contemporânea, v. 12, n. 4, 2008.

BIANCHI, Márcia; NASCIMENTO, Auster Moreira. **A controladoria como um mecanismo interno de governança corporativa e de redução dos conflitos de interesse entre principal e agente**. In: Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC. 2005.

BM&FBOVESPA - Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros. **Diretrizes de Governança Corporativa. 2018**. Disponível em: <[http://ri.bmfbovespa.com.br/fck\\_temp/26\\_2/Diretrizes\\_de\\_Governanca\\_Corporativa\\_da\\_BMFBOVESPA.pdf](http://ri.bmfbovespa.com.br/fck_temp/26_2/Diretrizes_de_Governanca_Corporativa_da_BMFBOVESPA.pdf)>. Acesso em: 30 de abril de 2018.

BORGES, Alex Fernando *etal*. **Empreendedorismo estratégico em empresas familiares: um estudo multicaso**. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, v. 11, n. 2, 2017.

CVM - Comissão de Valores Mobiliários. **Recomendações da CVM Sobre Governança Corporativa**. Cartilha de Governança, 2002. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/decisoes/anexos/0001/3935.pdf>>. Acesso em 30 de abril de 2018.

EVERITT, B.S. **The Cambridge Dictionary Of Statistics**. 2a. ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

FERRARI, Gabriella Mota Marcelino. Empresa familiar: **O Desafio da Sucessão**. 2015.

FERREIRA, Ailton da Silva. FLORENTINO, Mauro Silva. GONÇALVES, Paulo Victor de Assis. OLIVEIRA, Denise Cristina de. **Governança Corporativa: Uma análise da sucessão familiar na zona da mata mineira**. IX Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil**. Relatório Executivo, 2017. Disponível em: <[https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20BRASIL\\_web.pdf](https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20BRASIL_web.pdf)>. Acesso em: 17 de junho de 2018.

GRISCI, C. L. I. & VELLOSO, S. P. **Governança corporativa e empresas familiares em processo sucessório: a visão de consultores e de famílias empresárias**. BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS, 11(4), pp. 367-381, 2014.

GUEDES, T.; MARTINS, A.B.T. e ACORSI, C.R.L. **Estatística descritiva**. 2015.

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 5ª Edição, 2018. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Publicacoes/Publicacao-IBGCCodigo-CodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>>. Acesso em: 01 de maio de 2018.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **IBGE Cidades – EconomiaManhuaçu**. 2018. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/manhuacu/panorama>. Acesso em: 17 de junho de 2018.

\_\_\_\_\_. Lei Complementar nº 123 de 14 de dezembro de 2006. **Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte**. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/lcp/Lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/lcp/Lcp123.htm)>. Acesso em: 21 de abril de 2018.

\_\_\_\_\_. Lei Complementar nº 155 de 27 de outubro de 2016. **Alteração da Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, para reorganizar e simplificar a metodologia de apuração do imposto devido por optantes pelo Simples Nacional.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/lcp/Lcp155.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/lcp/Lcp155.htm)>. Acesso em: 30 de abril de 2018.

LEONE, R. J. G.; LEONE, N. M. C. P. G. **Pequenas e médias empresas: contribuições para discussão sobre por que e como medir o seu tamanho.** Revista do Mestrado em Administração da Universidade Potiguar - RaUnP- Ano 4, n.1 (out.2011./mar. 2012).

LEVINE, David M., STEPHAN, David F., KREHBIEL, Timothy C., BERENSON, Mark L. **Estatística – Teoria e Aplicações.** 5ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W., PETTY, J.William; PALICH, Leslie E. **Administração de pequenas empresas.** São Paulo: Thomson Learning, 2007.

LUGOBONI, Leonardo Fabris et al. **Governança corporativa nas empresas familiares: as possibilidades de erros estratégicos devido à concentração de poder.** Revista Brasileira de Contabilidade, n. 219, p. 22-35, 2016.

MALACRIDA, Mara Jane Contrera; YAMAMOTO, Marina Mitiyo. **Governança corporativa: nível de evidenciação das informações e sua relação com a volatilidade das ações do Ibovespa.** Revista Contabilidade & Finanças, edição comemorativa, p. 65-79, set. 2006.

MAZZIONI, Sadyet al. **Mecanismos de governança corporativa em Empresas familiares.** Revista Liceu On-Line, v. 6, n. 2, p. 6-29, 2016.

MELO, Fernanda Augusta De Oliveira; CAMERA, Andréa Ribeiro Mattoso; ARAGÃO, Brisa Marcolan. **Empresas familiares e a influência da adoção da governança corporativa.** Simpósio De Excelência Em Gestão E Tecnologia, v. 10, 2013.

OLIVEIRA, Alba Martinez *et al.* **Empreendedorismo e Ralé Brasileira: Pequenos e Médios Negócios.** Revista Multiface Online, v. 1, p. 36-44, 2013.

PEREIRA, Mauricio Fernandes.*et al.* **Fatores de inovação para a sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil.** RAI-Revista de Administração e Inovação, v. 6, n. 1, 2009.

PIANCA, Sandra I. **Um estudo sobre os fatores percebidos como condicionantes do sucesso do micro e pequeno empreendimento industrial no Município de Ivaiporã,** Estado do Paraná. 2003.

PWC, *PricewaterhouseCoopers.***Pesquisa global sobre empresas familiares 2016.** Disponível em:<[https://www.pwc.com.br/pt/setores-de-atividade/empresas-familiares/2017/tl\\_pgef\\_17.pdf](https://www.pwc.com.br/pt/setores-de-atividade/empresas-familiares/2017/tl_pgef_17.pdf)>. Acesso em: 17 de novembro de 2018.

RADAELLI, Suzana Catarine. **Governança corporativa nas pequenas e médias empresas.** 2010.

Rogers, P., & Ribeiro K. C. S. **Mecanismos de governança corporativa no Brasil: evidências do controle pelo mercado de capitais.** Revista Contemporânea de Economia e Gestão, 2006.

SEBRAE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa.** 2015. Disponível em:<<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/anu%C3%A1rio%20do%20trabalho%202015.pdf>>. Acesso em: 30 de abril de 2018.

SEBRAE. **ASN- AGÊNCIA SEBRAE DE NOTÍCIAS.** 2017. Disponível em:<<http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/em-cinco-anos-numero-de-pequenos-negocios-crescera43,608b10f0fc10f510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 17 de junho de 2018.

SEBRAE. **Causas Mortis - O sucesso e fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida.**2014. Disponível em:<[https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa\\_mortis\\_2014.pdf](https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa_mortis_2014.pdf)>. Acesso em: 01 de abril de 2018.

SEBRAE. **Estudo De Mercado – Pequenos Negócios em Números**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros>. Acesso em: 17 de junho de 2018.

SEBRAE. **Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira**. 2015. Disponível em: <http://datasebrae.com.br/perfil-dos-pequenos-negocios/>. Acesso em: 30 de abril de 2018.

SILVA, Gabriela Cristina; TAKAMATSU, Renata Turola; AVELINO, Bruna Camargos. **Adesão Aos Níveis Diferenciados De Governança Corporativa E Qualidade Das Informações Contábeis**. ConTexto, v. 17, n. 35, 2017.

SIMÃO, M. R. **Variáveis endógenas dos micro e pequenos empresários que impactam na continuidade dos empreendimentos no município de Manhuaçu-MG**. 2011. Tese de Doutorado. Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis, Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças, Vitória, ES, Brasil.

Souza, L. O., Brito, P. F., & Alvareli, L. V. G. **Empresa familiar e a importância do planejamento para o processo sucessório**. Janus 13, pp. 45-57, 2011.

**ANEXO A – QUESTIONÁRIO AOS SUCESSORES.****QUESTIONÁRIO PROCESSO DE SUCESSÃO**

**1. Qual o ano de constituição da empresa?**

R: \_\_\_\_\_

**2. Qual a forma jurídica da empresa?**

( ) Sociedade Limitada.

( ) Sociedade Anônima Fechada.

( ) Empresa Individual.

( ) Empresa Individual de Responsabilidade Limitada (EIRELI).

( ) Outra Forma de constituição Jurídica: \_\_\_\_\_

**3. Qual o setor de atividade onde a empresa se encontra inserida?**

( ) Agricultura.

( ) Comércio.

( ) Construção.

( ) Serviços.

( ) Indústria.

( ) Transportes e distribuição.

Outro \_\_\_\_\_

**4. Qual o nº de colaboradores da empresa?**

( ) Até de 10.

( ) Entre 10 e 30.

( ) Entre 30 e 50.

( ) Acima de 50.

**5. Volume de faturamento (tendo como referência o dia 31/12/2017)**

( ) Até R\$ 60.000,00.

( ) Entre R\$ 60.000,01 até R\$ 360.000,00.

( ) Entre R\$ 360.000,01 até R\$ 4.800.000,00.

( ) Acima de R\$ 4.800.000,00.

**6. Qual a função que ocupa na empresa?**

( ) Diretor – Administrativo.

( ) Diretor – Geral.

( ) Diretor – Financeiro.

( ) Outro \_\_\_\_\_

**7. Qual o tempo de ocupação na empresa?**

( ) 1 a 5 anos.

( ) 6 a 10 anos.

( ) 10 a 20 anos.

( ) Mais de 20 anos.

**8. Qual a sua escolaridade?**

( ) Ensino básico.

( ) Ensino fundamental.

( ) Ensino médio.

( ) Ensino Superior.

( ) Mestrado.

( ) Doutorado.

**9. Em que geração se situa a empresa?**

( ) 1ª Geração.

( ) 2ª Geração.

( ) 3ª Geração.

( ) 4ª Ou mais gerações.

**10. Quem foi o fundador de empresa?**

( ) O meu pai e / ou mãe.

( ) Avô/ Avó.

( ) Outro. Especifique quem \_\_\_\_\_

**11. Quantos sócios/acionistas fazem parte da empresa?**

- Nenhum.
- Um.
- Dois.
- Três ou mais.

**12. Quem são esses sócios / acionistas?**

- Conjugue.
- Pais.
- Filhos.
- Outros familiares.
- Empresários não familiares.

**13. Existem diferenças nas quotas de cada membro da família?**

- Sim.
- Não.

**NOTA: Caso a sua resposta seja NÃO, passe automaticamente para a pergunta 15**

**14. Se Sim, a forma como o capital da empresa se encontra distribuído corresponde à responsabilidade que cada membro familiar assume na empresa?**

- Sim.
- Não.

**15. Os filhos trabalham na empresa?**

- Sim, todos.
- Só alguns.
- Não, nenhum.

**16. A opção de entrar para a empresa foi sua ou foi influenciada por alguém?**

- A opção foi inteiramente minha.
- A ideia de trabalhar na empresa foi-me apresentada desde pequenina/o.



**17. Quando é que a empresa começou a despertar em si algum interesse?**

- Quando era pequeno e ouvia falar da empresa lá em casa.
- Quando deixei de estudar e necessitei de emprego.
- Quando percebi que a empresa estava se desenvolvendo e que poderia ter ali o meu futuro.
- A empresa nunca me despertou interesse.

**18. Existe alguma política em caso de sucessão?**

- Sim.
- Não.

Se Sim, qual?

---

---

---

**19. Onde deverá ser encontrado o sucessor da empresa?**

- Na família.
- Fora da família, mas no atual quadro de colaboradores.
- Fora da família e fora do atual quadro de colaboradores.
- Venda da empresa.
- Outra. Onde? \_\_\_\_\_

**20. Quais os critérios utilizados pela empresa para a definição do seu sucessor? (Indique 2 critérios)**

- Conhecimento Gerenciais.
- Experiência fora da empresa.
- Conhecimento do negócio da empresa.
- Sucesso profissional.
- Outro. Qual? \_\_\_\_\_

**21. Acha fundamental a transmissão de conhecimento do negócio entre membros da família?**

- Sim.
- Não.

**22. Quais as dificuldades encontradas no processo de sucessão? (Assinale 3 dificuldades)**

- Disputa de poder entre membros da família.
- Recusa da ideia de morte.
- Medo de represálias, por potenciais sucessores.
- Imagem negativa da mudança.
- Quebra de hábitos e rotinas.
- Encontro da pessoa adequada para o suceder.
- Outras. Quais? \_\_\_\_\_

**23. As mudanças foram necessárias para a empresa continuar competitiva?**

- Sim.
- Não.

**24. O processo de sucessão trouxe inovação e criatividade à organização?**

- Sim.
- Não.

**25. Existe algum conselho de família na empresa?**

- Sim.
- Não.

**NOTA: Caso a sua resposta seja NÃO, passe automaticamente para 27.**

**26. Conflitos que surjam na empresa são dirigidos a que tipo de conselho?**

- Conselho de família.
- Conselho externo.

**27. A empresa possui algum protocolo familiar?**

- Sim.
- Não.

**NOTA: Caso a sua resposta seja NÃO, passe automaticamente para a pergunta 29.**

**28. Se sim, o que faz parte desse protocolo?**

- Sistema de valores da empresa.
- Perspectivas de desenvolvimento estratégico e de gestão de património.
- Duração / Manutenção da empresa como familiar.
- Admissões.
- Avaliação dos colaboradores.
- Remuneração dos colaboradores.
- Regras de compra e venda de capital.
- Outros. Quais? \_\_\_\_\_

**29. Os problemas familiares interferem no bom funcionamento da empresa?**

- Sempre.
- Quase sempre.
- Raramente.
- Nunca.

**30. Em casa, o tema “empresa” é frequentemente abordado?**

- Sim, frequentemente.
- Raramente.
- Nunca.

**31. Conseguiu sempre separar os assuntos da empresa e os problemas familiares?**

- Sempre.
- Quase sempre.
- Raramente.
- Nunca.

**32. Quais as áreas de maior importância no processo de sucessão:**

- Estratégia.
- Econômico – Financeiro.
- Organização e Gestão.
- Responsabilidade Social.
- Pessoas.
- Outras? \_\_\_\_\_

**33. Quais os itens que considera serem mais importantes num processo de sucessão? (Indique 4 dos seguintes itens)**

- Elaborar um plano de sucessão.
- Nomear grupo de trabalho para acompanhar o processo de sucessão.
- Consultar informação relevante sobre o tema.
- Estudar outros casos bem – sucedidos.
- Participar em sucessões de informação e/ou ações de formação.
- Estudar conselhos de figura relevante na família ou na sociedade.
- Obter aconselhamento jurídico externo.
- Debater o assunto no conselho familiar.
- Ter apoio de consultores externos.
- Outros. Quais? \_\_\_\_\_

**34. A empresa possui um plano de contingência para os momentos de sucessão?**

- Sim.
- Não.

**35. O processo de sucessão poderá comprometer a viabilidade do negócio?**

- Sim.
- Não.

**36. Acha importante que os colaboradores sintam confiança num processo de sucessão?**

Sim.

Não.

### **QUESTIONÁRIO MECANISMOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA**

**1. Houve no processo sucessório transparência nas informações que foram repassadas ao novo sócio.**

Discordo totalmente.

Discordo parcialmente.

Não concordo, nem discordo

Concordo Parcialmente

Concordo Totalmente.

**2. A situação atual da empresa condiz com as informações que lhe foram disponibilizadas durante o processo de sucessão.**

Discordo totalmente.

Discordo parcialmente.

Não concordo, nem discordo

Concordo Parcialmente

Concordo Totalmente.

**3. As informações contábeis foram fornecidas de forma clara, auxiliando na redução de possíveis dúvidas relacionada a real situação da empresa entre as partes envolvidas nesse processo de sucessão.**

Discordo totalmente.

Discordo parcialmente.

Não concordo, nem discordo

Concordo Parcialmente

Concordo Totalmente.

**4. A equipe de trabalho que compõe o quadro de funcionários teve boa aceitação e cooperação com o novo gestor.**

- Discordo totalmente.
- Discordo parcialmente.
- Não concordo, nem discordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente.

**5. Mesmo com o processo de sucessão os clientes se mantiveram fieis a empresa e foi informado aos mesmos a sucessão no quadro de sócios.**

- Discordo totalmente.
- Discordo parcialmente.
- Não concordo, nem discordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente.

**6. As informações prestadas pelo gestor anterior ajudaram a reduzir as ameaças dos concorrentes e aumentaram as oportunidades da empresa no mercado.**

- Discordo totalmente.
- Discordo parcialmente.
- Não concordo, nem discordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente.

**7. Os relatórios, demonstrações financeiras e contábeis fornecidas se apresentaram de forma fiel a situação da empresa.**

- Discordo totalmente.
- Discordo parcialmente.
- Não concordo, nem discordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente.

**8. Existe prestação de contas para os sócios-familiares em relação aos resultados da empresa.**

- Discordo totalmente.
- Discordo parcialmente.
- Não concordo, nem discordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente.

**9. No processo de tomada de decisão existe uma transparência e compartilhamento entre familiares, em relação às decisões a serem tomadas.**

- Discordo totalmente.
- Discordo parcialmente.
- Não concordo, nem discordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente.

**10.As práticas como transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa auxilia e facilita o processo sucessório, reduzindo os conflitos de interesse.**

- Discordo totalmente.
- Discordo parcialmente.
- Não concordo, nem discordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente.

**11.Existe transparência com os familiares quanto ao andamento desempenho da empresa.**

- Discordo totalmente.
- Discordo parcialmente.
- Não concordo, nem discordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente.