



FACULDADES INTEGRADAS DE CARATINGA

JANAINA CANDIDA DOS SANTOS

KARINA LADEIRA FELISBERTO

**VARIÁVEIS RELEVANTES QUE IMPACTAM NO
FECHAMENTO DE EMPRESAS FAMILIARES EM
UBAPORANGA / MG**

CARATINGA / MG

2016

JANAINA CANDIDA DOS SANTOS

KARINA LADEIRA FELISBERTO

**VARIÁVEIS RELEVANTES QUE IMPACTAM NO
FECHAMENTO DE EMPRESAS FAMILIARES EM
UBAPORANGA / MG**

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis das faculdades Integradas de Caratinga como requisito parcial á obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis, sob a orientação da Professora Silvia Helena Costa Martins.

CARATINGA / MG

2016

**VARIAVEIS RELEVANTES QUE IMPACTAM NO FECHAMENTO DE EMPRESAS
FAMILIARES EM UBAPORANGA/MG**

Nome completo do aluno: JANAINA CANDIDA DOS SANTOS/KARINA LADEIRA FELISBERTO

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi apresentado perante a Banca de Avaliação composta pelos professores SILVIA, H.C. MARTINS, JOSE FRANCISCO PEIXOTO E GISELY XAVIER DA SILVA, às 18.25 horas do dia 13 de DEZEMBRO de 2016, como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em CIÊNCIAS CONTÁBEIS. Após a avaliação de cada professor e discussão, a Banca Avaliadora considerou o trabalho: aprovado (aprovado ou não aprovado), com a qualificação: ótima (Excelente, Ótima, Bom, Satisfatório ou Insatisfatório).

Trabalho indicado para publicação: SIM () NÃO

Caratinga, 13 de DEZEMBRO de 2016

Professor Orientador e Presidente da Banca

Professor Avaliador 1

Professor Avaliador 2

Aluno(a)

Coordenador(a) do Curso

DEDICATÓRIA

Dedicamos este trabalho primeiramente a Deus, por se fazer presente em nossas vidas, aos pais, pois com sacrificio nos deram a oportunidade de realizar um sonho, não somente nosso, mas, de toda uma familia. Nunca esquecemos tudo que fizeram por nós!

AGRADECIMENTO

Agradeço principalmente a Deus por **ter** me dado o dom da vida e força na busca do melhor.

A minha mãe Lucia, minha irmã Karol e meu namorado Eduardo pessoas fundamentais na minha vida.

A meus avós exemplos de luta e dedicação são meu modelo de força. A todos familiares que mostraram seu amor e a preocupação. A todos amigos pelo carinho.

Aos professores e colegas de sala pelas ideias compartilhadas que assim me fizeram crescer como profissional e pessoa, o meu muito obrigado.

Karina Ladeira Felisberto

AGRADECIMENTO

Agradeço primeiramente a Deus pela
pelo dom da vida e a todos que
estiveram ao meu lado.

Janaina Cândida dos Santos

“E nunca considerem seu estudo como uma obrigação, mas sim como uma oportunidade invejável de aprender, sobre a influência libertadora da beleza no domínio do espírito, para seu prazer pessoal e para o proveito da comunidade á qual pertencerá o seu trabalho futuro.”

(Albert Einstein)

RESUMO

As empresas familiares é o tipo de empresa que predomina em todo o mundo. Elas ocupam uma grande parte do mercado econômica e social que muitas das vezes se quer nos damos conta da sua força e necessidade no mercado. Visto isso o presente estudo buscou identificar, a partir da realização de uma pesquisa de campo, as variáveis relevantes que impactam no fechamento de empresas familiares características e amostras utilizadas, para inferir, através das observações realizadas, formas que pudessem explicar sua longevidade e levantar os reais motivos Do fechamento de pequenas empresas.

Para alcançar tal objetivo, foram estudadas empresas familiares da região de Ubaporanga, Brasil. O estudo levou em consideração o que foi observado na pesquisa de campo, contraposto às praticas de gestões empresariais consagradas pela literatura especializada.

Palavras-Chave: Empresa familiar; Sucessão familiar; Continuidade; Modelo de Gestão.

LISTA DE SIGLAS

CT - Constituição Federal

CTN - Código Tributário Nacional

EPP - Empresa de Pequeno Porte

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

LC – Lei Complementar

ME – Micro Empresa

MLB – Margem de Lucro Bruto

MPE – Micro e Pequena Empresa

PE – Ponto de Equilíbrio

PIB – Produto Interno Bruto

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa

STN – Sistema Tributário Nacional

LISTA DE GRÁFICOS

GRAFICO 1: Nível de escolaridade.....	31
GRAFICO 2: Capital investido em início de atividade.....	32

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Apresentação de pontos fortes e fracos nas empresas familiares.....	23
---	----

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
2 REVISÃO TEÓRICA	16
2.1 Empresas familiares	16
2.2 Conceito e características	17
2.3 Os tipos de empresas familiar	19
2.4 Processos de sucessão das empresas familiares	20
2.5A Vantagens e desvantagens das empresas familiares	21
2.6 Governança corporativa	23
2.7 Holding familiar como blindagem patrimonial	24
3.METODOLOGIA	26
4.PESQUISA EXPLORATORIA EM EMPRESAS FAMILIARES DA CIDADE DE UBAPORANGA / MG	29
4.1 Características de tipos de empresas na cidade de Ubaporanga	28
4.2 Característica do objeto de estudo.....	29
4.3 Característica dos empresários familiares na cidade de Ubaporanga	30
4.4Levantamentos de dados juntos aos Contadores	32
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
6 REFERÊNCIAS	36
7 ANEXOS	41

1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares existem há muitos anos sendo a forma mais antiga de organização se tratando de organização empresarial. Dados oficiais do SEBRAE¹ demonstram que empresas familiares são predominantes e são consideradas grandes impulsoras para a economia. No entanto, por falta de planejamento, acabam não conseguindo uma longa vida empresarial.

A quantidade de empresas familiares no Brasil gira em torno de 85%². Dessa forma, as empresas familiares têm responsabilidade pela ampla concentração de mão-de-obra, o sustento da economia e a movimentação do mercado. Empresas do ramo familiar podem ser consideradas como predominantes.

Compreende-se esta importância pelo fato de empresas do ramo familiar surgirem no Brasil no início da colonização portuguesa, visto que as capitânicas hereditárias foi o primeiro ramo de empreendimento familiar.³

A maior preocupação das empresas familiares é sua sobrevivência. Algumas empresas familiares possuem o costume de não estabelecer divisões entre o que pertence a empresa e família e assim acabam não conseguindo ter resultados líquidos positivos, por não haver o controle sobre o patrimônio.⁴

¹Unidade de Gestão Estratégica do Sebrae Nacional, Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil . Coleção Estudos e Pesquisas, 2011

²MIRANDA, José Renato. Família tem que trabalhar para a empresa, e não, a empresa para a família. Disponível em: In: www2.rj.sebrae.com.br/boletin/familia-tem-que-trabalhar-para-a-empresae-nao-a-empresa-para-a-familia/. Acessado em: 28/10/2010.

³MARTINS, Ives Gandra; MENEZES, Paulo Lucena; BERNHOEFT, Renato. Empresas familiares brasileiras. São Paulo, Negócio, 1999.

⁴VIDIGAL, Antônio Carlos. Empresas Familiares Brasileira. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

O que evidencia a realidade das empresas deste ramo, a mortalidade precoce. Por variados motivos como: falta de planejamento estratégico, tático, operacional, falta de profissionalização, dificuldades em atualização de mercado, desuso dos princípios contábeis, como por exemplo, o Princípio da Entidade, dentre outros fatores.

O grande avanço da tecnologia da informação e os desafios do mercado de negócios geraram uma economia de grande competitividade que tem aumentado de forma significativa os desafios para o gerenciamento das empresas familiares. É de grande relevância que as empresas sempre inovem em recursos, capacitação e competências, e dessa forma atender rapidamente às demandas existentes.⁵

O processo de sucessão requer muito cuidado, pois se trata da redistribuição do patrimônio e do poder dentro da entidade. No entanto essa transferência, na maioria das vezes ocorre de maneira conturbada, devido a grande competição entre herdeiros, o que desencadeia desconfortos dentro do processo de gestão, ocasionado pela inexistência de conhecimentos gerenciais. “Essas falhas gerenciais são provocadas por atitudes, que por sua vez têm origem nos componentes psicológicos (características pessoais que podem alavancar ou inviabilizar um negócio).”⁶

A cultura e a ideologia da família influenciam de forma significativa na forma de gerenciamento, em empresas familiares, o processo de sucessão não ocorre com sucesso. Para o autor, quando o patrimônio é transferido à geração subsequente, na maioria dos casos, a experiência não é transpassada.⁷

⁵RIBEIRO, Juliane de Almeida; GONÇALVES, Carlos Alberto; SOUZA, Gustavo Ferreira Mendes. Competências essenciais como fator determinante de competitividade em ambientes hipercompetitivos: um estudo do setor de telefonia celular de Minas Gerais. Maio de 2009. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36661>. Acesso em: 22 setembro 2016.

⁶PORCARO, Erika de Oliveira. O empreendedor e seu perfil psicológico: um estudo comparativo entre Brasil e Portugal. Rio de Janeiro, 2006.

⁷FUJIOKA, N. H. M. Empresa familiar: fracasso ou sucesso? CIENTÍFICA, 2002, Curitiba. Anais Curitiba: Spein, 2003.

Lodi Cita o seguinte:

Uma boa profissionalização se consolida com uma sucessão bem feita e vice-versa; porém, uma profissionalização não é duradoura se, além dos profissionais, a família não tiver conseguido equacionar a sua crise de liderança com o envelhecimento do fundador. A sucessão com êxito não é um só complemento é o feliz acabamento do processo de profissionalização.⁸

A partir do momento em que o empreendedor tem conhecimento do meio onde está inserido conseguirá projetar metas de rendimento, para esse fim, o profissional contábil realiza um papel de grande relevância, dado que, o contador pode auxiliar os investidores, pelo fato de possuírem entendimento sobre a área e pelo trabalho que a profissão contábil vem desenvolvendo nos últimos anos.⁹

No mercado, existem diversas oportunidades competentes de negócios benéficos. Oportunidades essas que devem ser aproveitadas e reconhecidas pelas pessoas que dispõem desejo e capacidade para garantir a continuidade e o sucesso no mercado.¹⁰

Essa pesquisa terá a finalidade de apurar as causas que levam algumas empresas familiares à mortalidade precoce no mercado e elencar sugestões para aumentar a longevidade da mesma.

⁸LODI, João Bosco. Sucessão e conflito na empresa familiar. São Paulo: Pioneira, 1987. 151p.

⁹LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W., PETTY, J.William; PALICH, Leslie E. Administração de pequenas empresas. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

¹⁰BORGES, Isabela de Sousa. Variáveis endógenas dos micro e pequenos empresários que podem impactar na continuidade dos empreendimentos. 2008. Dissertação (Mestrado em contabilidade). Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças – FUCAPE, Vitória , 2008.

2 REVISÃO TEÓRICA

Para realizar o estudo das organizações que constituem o objeto desta dissertação, foram delimitados alguns conceitos que devem ser esclarecidos, tais como: empresa familiar, mudança organizacional e cultura organizacional, os quais serviram de embasamento para a compreensão do fenômeno aqui investigado.

2.1 Empresas familiares

As empresas familiares têm uma característica básica que seria seu diferencial perante as organizações empresariais: seus laços familiares que, em conjunto com outros componentes determinam “[...] o direito de sucessão nos cargos de direção”.¹¹

Fazendo análise das características comuns identificadas, junto a origem das empresas familiares, é possível observar o espírito empreendedor, decidido a correr alguns riscos, e algum tipo de capacidade que o empreendedor tem e se disponibiliza a utilizar em sua empresa.¹²

Fabretti, (2003,p. 36) assim conceitua empresa:

Empresa é a unidade econômica organizada, que combinando capital e trabalho, produz ou faz circular bens ou presta serviços com finalidade de lucro. Adquire personalidade jurídica pela inscrição de seus atos constitutivos nos órgãos de registro próprio, adquirindo dessa forma capacidade jurídica para assumir direitos e obrigações. A empresa deve ter sua sede, ou seja, deve um domicílio, local onde exercerá seus direitos e responderá por suas obrigações.¹³

¹¹RICCA NETO, D. Da empresa familiar à empresa profissional. São Paulo: CL-A Cultural, 1998.

¹²BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel. Governança na Empresa Familiar. Editora Campus LTDA, 2003

¹³FABRETTI, Láudio Camargo. Prática tributária da micro, pequena e média empresa. São Paulo: Atlas, 2003.

Baseado nesta informação é possível verificar que, por diversas vezes empresas são constituídas como uma forma de manter o ambiente familiar e ao passar do tempo, os gestores, terão que planejar o processo de sucessão para filhos, netos e parentes próximos, no entanto, caso a entidade não tenha feito o planejamento a sucessão acarretará problemas futuros.

O que une essas pessoas em torno de um empreendimento além do trabalho e da renda, é o vínculo que existe entre familiares e administradores. A ligação entre os familiares gira em torno de valores e crenças.¹⁴

2.2 Conceito e características

Levando em consideração o conceito de organizações familiares concedido por Lodi, empresa familiar é um ramo de negócio gerenciado pelos membros da família a cerca de pelo menos duas gerações¹⁵. Já para Bernhoeft, organização familiar tem sua história e origem associadas a uma família, ou aquela que mantém integrantes da família na administração da empresa em gerações seguidas.¹⁶

Para uma conceituação adequada de empresa familiar, é indispensável levar em consideração diversos fatores, além dos membros da família exercerem a gestão com base no patrimônio, qual a ligação existente com a forma com que a empresa é administrada, se tratando de empregado, o nível de dedicação à entidade, valores que geram a eficácia e eficiência.¹⁷

¹⁴BERNHOEFT, R. Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel,1991.

¹⁵LODI, João Bosco. O Conselho de Administração Nas Sociedades Anônimas. São Paulo: Livraria Pioneira Editora São Paulo, 1977.

¹⁶BERNHOEFT, R. Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel,1991.

¹⁷GONÇALVES, J. S. R. C. As empresas familiares no Brasil. RAE Light v. 7, n. 1. São Paulo, Brasil,2000.

É possível definir empresa familiar como uma organização em que membros da família, praticam de maneira considerável controle na administração da empresa ou por dispor parcela eloquente da propriedade de capital¹⁸. Erros como auto-suficiência, definem a maturidade das empresas desse ramo.¹⁹

Álvares explica que sendo a família:

Um conjunto de vínculos indissolúveis: sanguíneos, afetivos e psicológicos. [...]” (p.24), é muito difícil para os seus membros mudarem de papel, simplesmente porque o cenário mudou. Para a autora, a confusão de papéis na empresa familiar ocorre devido à história de vida construída em conjunto, as motivações, as expectativas e os conflitos psicológicos já estabelecidos na família.²⁰

As características evidentes para definir a posição das empresas, giram basicamente em volta dos critérios quantitativos: faturamento da entidade (receita operacional bruta) e número de funcionários.²¹

2.3 Os tipos de empresas familiares

Para uma empresa ser considerada familiar são necessários três características, sendo elas: a família deve ser dona de uma empresa, tendo participação total ou

¹⁸MENEZES, Paulo Lucena de. Empresas Familiares Brasileira. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

¹⁹BIDIGARAY, Luiz F. H. Erros Comuns das Empresas Nacionais. Porto Alegre: Sagra livraria e editora, 1990. v. 1 e v. 2.

²⁰ÁLVARES, Elismar. Diferenciação Família/Propriedade/Empresa – Base de Sustentação da Empresa Familiar. Inc: ÁLVARES, Elismar (Org.) Governando a Empresa Familiar. Rio de Janeiro: Qualitymark; Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2003. p.21-46.

²¹ÉSTHER, Ângelo Brigato. Gestão estratégica de pessoas nas empresas de pequeno porte: importância, possibilidades e desafios. Pequenas Empresas: reflexões e perspectivas de ação. Juiz de Fora: UFJF, 2006. p.277-298.

parcial nas ações do empreendimento; é de encargo da família administrar a empresa; na presidência ter um componente da família.²²

Lethbridge , destaca três tipos de empresas familiares:²³

a) a empresa familiar tradicional: a companhia é fechada, pouca transparência administrativa e financeira e o domínio completo sobre os negócios exercidos pela família;

b) a empresa familiar híbrida: a companhia é aberta, mas a família ainda detém o controle, havendo, contudo, maior transparência e participação na gestão de profissionais não pertencentes à família;

c) a empresa com influência familiar: a maioria das ações está em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da gestão cotidiana, mantém uma influência estratégica mediante participação acionária significativa.

Gersick todavia, comenta que após a primeira geração não ocorre apenas uma alteração nos donos, mas também na forma de propriedade, passa a ser mais dissolvida , apresentando assim, diferente forma de especificação:

a) a empresa familiar de um proprietário controlador: a propriedade é controlada por um dono ou por um casal;

b) a empresa familiar de sociedade entre irmãos: o controle acionário pertence a um ou mais irmãos, geralmente ocorrendo na segunda geração familiar;

c) a empresa familiar de consórcio entre primos: controle da empresa exercido por primos de diferentes ramos da família, normalmente atingido na terceira geração.

Também citam, uma sociedade entre irmãos junto a outra predominante, seus primos. Contudo, Essa classificação pode ser contraditada em alguns aspectos, já

²²GONÇALVES, J. S. R.C. As empresas familiares no Brasil. Revista de Administração de Empresas –R A E, v. 40, jan/mar. 2000.

²³LETHBRIDGE, E. Tendências da empresa familiar no mundo. Revista BNDES, n. 7, jun. 1997. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/revista/rev707>>. Acesso em 22 setembro 2016

que é possível apurar comércios familiares gerenciados, conjuntamente, por mais de uma geração.²⁴

2.4 Processos de sucessão das empresas familiares

A sucessão é um foco relevante de investigação que está relacionada às empresas familiares. Os problemas que se destacam, diante disso, estão ligados à dificuldade dos criadores da empresa em transferir o poder para a geração seguinte, e isso ocorre pelo fato dessas empresas não realizarem planejamento da sucessão na empresa.²⁵

A organização familiar como um conjunto de responsabilidades e autoridade, verifica regras, normas e orientações internas que definem as rotinas dos contribuintes. Nesse entendimento, se deduz a definição antecipada do papel dos colaboradores, como fator essencial de eficiência e eficácia da mudança da organização.²⁶

Vale ressaltar que o mesmo afirma que para a mudança de uma organização, é indispensável alterar algumas atitudes, comportamentos e a forma de participação dos membros, através de incentivo à colaboração, liderança, motivação e reconstrução do sistema de recompensas de carreira e especialização pessoal. Reduzindo assim, resistências que prejudicam às mudanças que são pertinentes a qualquer organização.

O relacionamento de boa qualidade do instituidor com seus herdeiros, é fundamental no processo sucessório e não pode ser deixado de lado²⁷. Essa questão também é

²⁴GERSICK, K. E. et al. De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares. 4. ed. São Paulo: Negócio Editora, 1997.

²⁵DAVIS, P. S. Realizing the potential of the family business. *Organizational Dynamics*, v. 12, n. 1, p. 47-56, 1983.

²⁶Motta, P. R. Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2001.

²⁷VENTER, E.; BOSHOFF, C.; MAAS, G. The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses. *Family Business Review*, Boston, v. 18, n. 4, p. 283-303, 2005.

citada por Lansberg, que faz uma sugestão, nos casos em que empresas tiveram continuidade, existe uma boa relação entre o líder antecedente com o sucessor.²⁸

Não existe um único modelo que assegure a eficácia da modificação, a teoria da contingência diz não existir uma forma mais segura e efetiva para controlar com sucesso a empresa. É essencial entender o processo de sucessão no gerenciamento como uma forma de alteração organizacional, é uma iniciativa para reduzir erros e tormentos para os líderes, colaboradores e funcionários.²⁹

O autor destaca ainda que, independentemente de ser organização familiar ou não, os dirigentes brasileiros não foram capacitados para gerenciar processos de modificação na empresa, dado que o foco da ciência da administração gira em torno da eficiência.

2.5 Vantagens e desvantagens das empresas familiares

A profissionalização e o uso racional das informações são de suma importância dentro da empresa. Quando existe uma integração de gestores contratados junto com administradores familiares é necessária a substituição de métodos intuitivos por táticas impessoais e racionais.³⁰

A importância do relacionamento familiar não se delimita ao papel executado pela família nos negócios da entidade. Pode ter também funcionalidade de relevância na organização interna da entidade. No caso de uma firma de porte menor, a administração familiar pode evitar alterações que podem apresentar riscos para a

²⁸LANSBERG, I. Succeeding generations: realizing the dreams of families in business. Boston:Harvard Business School, 1999.

²⁹Souza, J. S. A mudança de época e o contexto global cambiante: implicações para a mudança institucional em organizações de desenvolvimento. In S. M. V. Lima. Mudança organizacional: teoria e gestão. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

³⁰LODI, João Bosco. A empresa familiar. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

empresa.³¹

As organizações familiares podem ter muitos pontos positivos, mas quando mal gerenciadas podem levar a empresa à descontinuação no mercado. Para Vidigal, a sobrevivência é a maior preocupação das empresas do ramo familiar. Grande parte delas enfrenta dificuldades relativas à inadequação, na utilização e na escolha dos fundos disponíveis para alcançar vantagens no mercado.³²

As empresas familiares como qualquer outro tipo de organização, apresentam pontos fortes e pontos fracos. A eficiência dos envolvidos em trabalhar para a realização de um sonho em comum e sacrificar-se por ele. Está envolvido relações entre pais e filhos e a continuidade no mercado de um patrimônio familiar é o motivo que as diferencia das demais.³³

³¹DONNELLEY, R. G. A empresa familiar. São Paulo: Abril-Tec, (Biblioteca Harvard de Administração de Empresas).1976.

³²VIDIGAL, Antônio Carlos. Empresas Familiares Brasileira. São Paulo: Negócio Editora, 1999

³³Novellino Alexis;Vantagens da empresa familiar; São Paulo, administradores,2010 Disponível em : <http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/vantagens-da-empresa-familiar/30073/Acessado> em 28 de outubro 2016.

Apresenta-se no seguinte quadro os pontos fortes e pontos fracos das empresas familiares:

10 Pontos fortes	10 Pontos fracos
Interesses comuns. Autoridade reconhecida e inquestionada. Confiança mútua entre proprietários e gestores. Comunicação aberta e informal. Dedicção e envolvimento pessoal. Flexibilidade de processos e decisões. Entrega a um ideal comum. Sacrifício pessoal. Altos patamares de exigência. Pensamento a longo prazo.	Interesses em conflito. Existência de várias facções em disputa. Receio quanto a uma possível alienação da empresa a novos proprietários. Proliferação de rumores e boatos. Ódio pessoal às chefias. Grande resistência à mudança. Negação da entrega a um ideal. Cobrança de sacrifícios anteriores. Empresa é um refúgio de inúteis. O «hoje» é o importante.

Fonte: Adaptado de Gallo, Miguel Angel; Ribeiro, Vitor Sevilhano; A Gestão das Empresas Familiares; 1996; Iberconsult.

2.6 Governança corporativa

As empresas do ramo familiar de modo geral enfrentam desafios característicos, diferentes da realidade notada nas empresas tradicionais ou que não sejam do ramo familiar, por isso, demandam uma postura diferenciada no comando e transparência na divulgação dos resultados.³⁴

Na visão do mesmo, a governança corporativa tem relação como compartilhamento de poder, administração de riscos na empresa e também à geração de valor. Ter responsabilidade na administração é pensar além do lucro e pensar na organização

³⁴Jerônimo Mendes. Governança corporativa na empresa familiar, 2012. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/governanca-corporativa-na-empresa-familiar/64338/>. Acessado em 20 de outubro 2016.

como uma constituição viva que gera benefícios, não apenas para a atual geração mas também para as gerações futuras que irão tomar frente na administração da entidade. É uma questão de sobrevivência para continuidade da empresa no mercado.

Segundo Steinberg:

Independente da forma societária e de ser companhia aberta ou fechada toda a sociedade deve ter um Conselho de Administração eleito pelos sócios, sem perder de vista todas as partes interessadas (stakeholders) o objeto social e a sustentabilidade da sociedade a longo prazo. Os conselheiros devem sempre decidir no melhor interesse da sociedade como um todo, independentemente da parte que os indicou ou elegeu.³⁵

A Auditoria é uma forma de análise dos vários elementos contábeis, analisando a transparência dos procedimentos, demonstrações contábeis e relatórios, conforme os princípios estabelecidos por lei.³⁶

Existem órgãos específicos para aplicação dentro da Auditoria, que são de suma importância para eficaz aconselhamento dos profissionais.

2.7 Holding familiar como blindagem patrimonial

O tributo é uma responsabilidade, um dever a ser cumprido. Refere-se a um vínculo de patrimônio uma vez que alguém, o sujeito passivo, está inerente a dar, a fazer ou não fazer em relação a outro, sujeito ativo.³⁷

³⁵Steinberg, Herbert. A dimensão humana da governança corporativa: as pessoas criam as melhores e piores práticas. São Paulo: Editora Gente, 2003.

³⁶OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Governança Corporativa na Prática. São Paulo: Editora Atlas, 2006

³⁷PAROLIN, Marcos Cesar Pavani. Teoria e Prática de Direito Tributário - Os Tributos em Espécie no Brasil. 1 ed. Habermann, Leme: 2013. p.39-40

Conforme exemplo de MAMEDE e MAMEDE:

A constituição de uma holding é uma alternativa interessante pois trabalha contra a fragmentação da participação societária na (s) sociedades(s) produtiva(s).Essa participação passa a ser detida pela pessoa jurídica (holding); os pais detêm participação. Assim, com a sua morte, haverá sucessão nas quotas/ações da holding; essa fragmentação, contudo, não se reflete na(s) sociedade(s) produtiva(s), já que a holding mantém íntegra sua participação.³⁸

O planejamento da sucessão produzido por intermédio da criação de uma Holding Patrimonial trará alguns benefícios, evitando a dissipação da entidade, diminuindo os custos e a demora no processo de inventário, que em alguns casos pode ficar anos perante o Poder Judiciário. Com a criação desse tipo de sociedade Patrimonial, o recolhimento do ITCMD será feito de forma isolada. ³⁹

O mesmo afirma que, referindo-se a redução da carga tributária a Holding propiciará várias vantagens no pagamento do Imposto de Renda se tratando de imóveis, já que suas alíquotas serão mais benéficas que a tributação das pessoas físicas. Nesse método de controle a alíquota é de 11,33%, e para pessoas físicas é de 27,5%. Nesse caso pode ser uma possibilidade para solução dos problemas que ocorrem nas empresas familiares. Holdings tratam-se de empresas que investem o seu patrimônio e ações em outras sociedades.

Uma das características que impulsionou o aumento da utilização desse ramo societário é a contratualidade, pois, também é de suma importância para a holding familiar. A relação entre os sócios da empresa podem modelar-se na ordenação de vontade, sem a determinação própria do regime legal da sociedade anônima.⁴⁰

³⁸MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. Blindagem patrimonial e planejamento jurídico. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2013. p. 111.

³⁹DIEGO VISCARDI ,Holding Patrimonial: As Vantagens Tributárias e o Planejamento Sucessório/ 2016.Disponivelem:http://www.jurisway.org.br/v2/dhall.asp?id_dh=12303 Acessado em 20 de outubro 2016.

⁴⁰COELHO, Fabio Ulhoa. Manual de direito comercial. 16 ed. São Paulo: Saraiva, 2008. v. 2.

3. METODOLOGIA

A pesquisa tem desenvolvimento com relação a fluência dos conhecimentos disponibilizados e a utilização criteriosa de métodos e outros procedimentos científicos. Ao longo de um processo a pesquisa desenvolve-se envolvendo diversas fases, desde o momento da formulação do problema até a apresentação dos resultados obtidos.⁴¹

Pesquisa é uma atividade que, voltada a responder questões que brotam de inquietação diante da realidade, conduz a elaboração de um conhecimento novo, que auxilia na sua compreensão.⁴²

John afirma sobre pesquisa qualitativa:

A expressão “pesquisa qualitativa” assume diferentes significados no campo das ciências sociais”. Compreende um conjunto de técnicas interpretativas que visam a descrever e a decodificar os componentes de um sistema complexo de significados. Tem por objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social; trata-se de reduzir a distância entre indicador e indicado, entre teoria e dados, entre contexto e ação.⁴³

O presente trabalho teve como metodologia apurar os motivos que levaram as empresas familiares de Ubaporanga a descontinuação no mercado, buscando levantar sugestões para sua continuidade e aperfeiçoamento.

A pesquisa será de forma qualitativa, de caráter exploratório, onde irá coletar dado

⁴¹GIL, Antônio Carlos; Como elaborar projetos de pesquisa; 4. ed. - São Paulo; Atlas, 2002

⁴² PÁDUA, E. M. M. de; O processo de pesquisa. In: Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática. Campinas: Papyrus, 1997. p. 29 – 89. (Coleção Práxis).

⁴³ MAANEN, John, Van; Reclaiming qualitative methods for organizational resear: a preface, In Administrative Science Quarterly, Vol. 24, no. 4, December 1979a, pg 520.

através de aplicação de questionários e análise de dados coletados em algumas empresas familiares do comércio local de Ubaporanga/ MG.

Segundo Beuren, a pesquisa exploratória:

[...] ocorre quando há pouco conhecimento sobre a temática a ser abordada. Por meio do estudo exploratório, busca-se conhecimento com maior profundidade no assunto, de modo a torná-lo mais claro ou construir questões importantes para a construção de pesquisa.⁴⁴

Para a coleta de dados, foi selecionado junto aos escritórios de contabilidade de Ubaporanga/MG, empresas familiares que não tiveram continuação no mercado.

A pesquisa visou identificar as variáveis relevantes que levam algumas empresas familiares a sofrerem o fechamento e as causas que impedem a longevidade das mesmas.

⁴⁴BEURE, Ilse Maria. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e práticas. São Paulo: Atlas, 2003, p.80.

4. PESQUISA EXPLORATÓRIA EM EMPRESAS FAMILIARES DA CIDADE DE UBAPORANGA / MG

4.1 Características de tipos de empresas na cidade de Ubaporanga/MG

As empresas familiares é o tipo de empresa que predomina em todo o mundo. Elas ocupam uma grande parte do mercado econômico e social, geralmente não nos atentamos a sua presença marcante, bem como a sua necessidade para o mercado.

Como podemos notar é de grande relevância conhecer o mercado, observando dados de acordo com o IBGE do ano de 2014, onde contempla 175 empresas na estatística central de cadastro na cidade de Ubaporanga.

Número de empresas atuantes	172
Número de unidades locais	175
Pessoal ocupado assalariado	847
Pessoal ocupado total	1.038
Salário médio mensal	1,5
Salários e outras remunerações	13.928

Fonte: IBGE, Cadastro Central de Empresas 2014. Rio de Janeiro: IBGE, 2016. NOTA 1: Atribui-se zeros aos valores dos municípios onde não há ocorrência da variável ou onde, por arredondamento, os totais não atingem a unidade de medida. NOTA 2: Os dados com menos de 3 (três) informantes estão desidentificados, apresentando a expressão Não disponível, a fim de evitar a individualização da informação. De acordo com a tabela pode ser notado o mercado de Ubaporanga assim entendendo a quantidade de empresas a média de funcionário e a faixa salarial.

Dados apontados mostram o número de empresas, funcionários e média salarial da cidade, sendo esta voltada para agricultura onde os principais produtos são o café, horticultura, milho e feijão, também trabalhando na área pecuária com a criação de gado de corte e vacas leiteiras e um pequeno campo voltado para as indústrias como: Cerâmica, serraria, serralheria e alambiques. Observa-se também uma grande variedade de comércio de pequeno porte.

4.2 Características do objeto de estudo

Esta pesquisa foi realizada com empresas familiares em conjunto com escritório de contabilidade do município de Ubaporanga/ MG, a fim de identificar as variáveis relevantes que impactam no fechamento de empresas familiares.

O instrumento de estudo foi feito a partir de questionários com questões de múltipla escolha, sendo dividida em duas etapas, sendo elas: questionários para os empresários na busca de dados pessoais e profissionais e para os contadores a fim de buscar o entendimento da real administração e gerenciamento do empresário junto ao contador.

O conteúdo abordado mostra o grau de conhecimento do empresário no dia a dia da empresa e participação do contador na tomada de decisão.

Questionário é um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisador. O autor ainda afirma que este pode conter questões de múltipla escolha e questões discursivas.⁴⁵

Os questionários se caracterizam “por um numero mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito ás pessoas, tendo por objeto o conhecimento, de opinião, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc”.⁴⁶

Pode ser analisado que quando as informações a serem coletadas são de um grupo grande e numeroso, torna-se necessário investigar somente uma parte da população.⁴⁷

⁴⁵GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Editora Atlas, 2002. p 114.

⁴⁶GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Editora Atlas, 2002. p 126

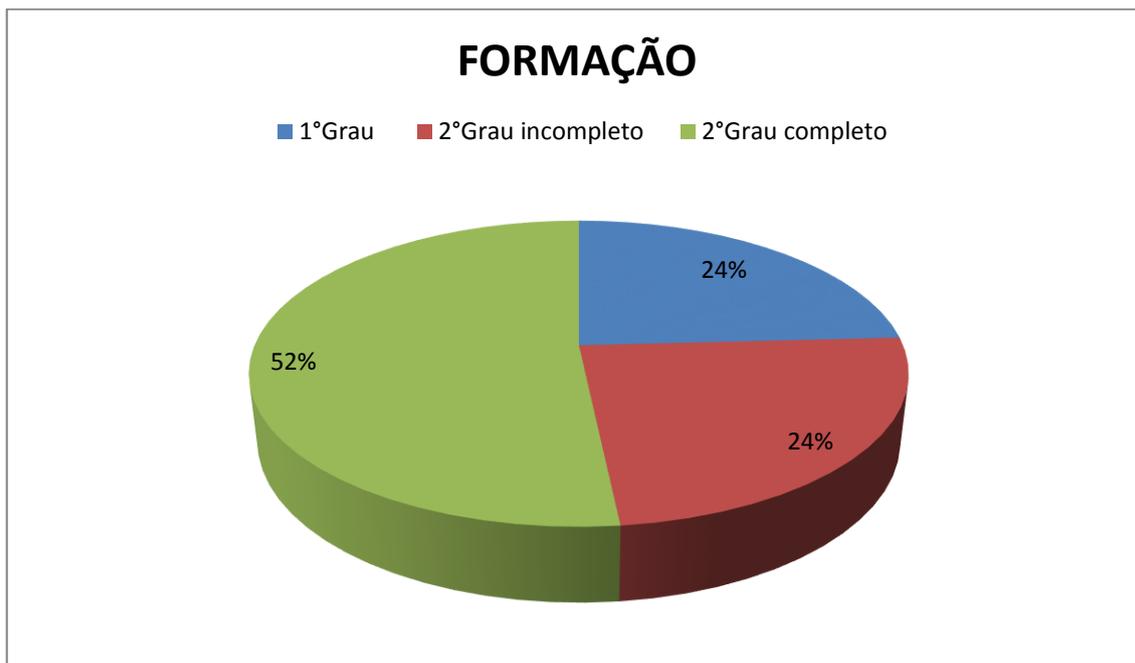
⁴⁷MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interação de dados. 5. Ed São Paulo: Atlas, 2002.

A coleta de dados foi feita com 30 empresas familiares na cidade de Ubaporanga MG, para sua realização tivemos contato com o contador e alguns empresários que tiveram descontinuação de sua empresa.

4.3 Características dos empresários familiares na cidade de Ubaporanga

A pesquisa nos apresenta que 77% dos empresários são do sexo masculino já o sexo feminino é representado por 23%, mostrando que mesmo com a grande modificação do mercado e aceitação dos administradores do sexo feminino, ainda assim o mercado se concentra com grande maioria empresários homens. Neste mesmo contexto podemos notar que a faixa etária varia entre 27 e 59 anos como também o estado civil sendo de 55% casados e 45% solteiros, podendo ser notado uma pequena variação.

No gráfico a seguir podemos notar o nível de escolaridade.



Assim apresentado que em nível de escolaridade, essa se concentra em nível médio, prevalecendo um total de 52%, enquanto 48% ainda com ensino médio não concluído.

Já nos quesitos profissionais, podemos notar que quando falamos da profissão exercida, anteriormente 3% já teve outra empresa, 47% teriam a primeira empresa e 50% são descendentes de empresários e todos falaram que fazem a elaboração de boletim de caixa.

Assim pode ser visto que possui uma grande concentração de sucessão familiar na cidade de Ubaporanga/ MG, onde e neste momento pode ser notado dados retratados anteriormente, onde mostra a falta de preparo para administração e a falta de transferência de informação quando e feita a sucessão da empresa.

Na questão sobre capital investido, inicialmente na empresa podemos ter uma melhor idéia pelo gráfico a seguir.



No fator o que levou a empreender, pode-se notar que a resposta predominante foi a busca por maior remuneração com 82% das respostas quanto 18% por falta de emprego.

Assim pode ser concluído com esse levantamento, que o mercado de empresários familiares se apresenta em grande concentração do sexo masculino, com idade

entre 27 a 59 anos, sendo a maioria pessoas com idade 40 anos, assim podemos reconhecer que o mercado na cidade de Ubaporanga apresenta maior concentração na administração masculina com nível médio de estudo, sendo pessoas que já possuem idade que pode ser considerada como maior estabilidade, grande parte dos empresários estão dando continuidade em uma empresa familiar, porém pode ser notado empresários no seu primeiro empreendimento na busca de maior remuneração.

4.4 Levantamentos de dados junto aos Contadores

A pesquisa foi realizada com 30 empresas extintas, onde mediante o questionário, os profissionais contábil apresentou informações onde 93% das empresas faziam a elaboração de boletim de caixa enquanto 7% que não faziam a elaboração do mesmo e mostra que o boletim de caixa não era conciliável com a contabilidade. Os resultados também mostram que 37% ainda enviavam a documentação desorganizada ou a própria falta de alguns documentos. Os contadores ainda apresenta que 43% solicitava o contador somente na fiscalização.

Neste momento podemos ver que o papel do contador muita das vezes se resumia em fazer o básico assim se resumindo em gerar guias, pode ser visto que existe no mercado a concorrência desleal e a resistência dos clientes em buscar ou inserir um acompanhamento e gerenciamento junto ao contador.

A pesquisa se conteve em 100% das empresas que são de administração familiar, 97% não utiliza mão -de- obra especializada na gestão e que ainda 37% não detinham conhecimento dos custos para formação do preço de vendas. Isto comprova o despreparo das empresas para sua gestão e a resistência na buscar de um maior preparo, fazendo uma concentração da administração que quando familiar a sucessão muitas das vezes seria escolhido pelo parentesco e não pelo conhecimento em gestão.

Quando falamos sobre tributos, 60% possuem resistência em pagar tributos, 80% atrasa no pagamento e somente 40% procura entender sobre cálculos trabalhistas e

tributários, ressaltando que 100% reclamam quando o valor do tributo é maior que o normal.

Já quando se fala em honorários contábeis, 90% reclama e 83% atrasam no pagamento do mesmo, assim fazendo ressaltar ainda mais o desinteresse dos gestores em um acompanhamento.

Podemos constatar que existe o despreparo dos empresários na formalização da documentação necessária para o fisco, quanto também a falta de entendimento da construção dos preços de vendas e constantemente trabalhando sem se preocupar em compreender a necessidade de pagamento de tributos, praticando por diversas vezes a falta de pagamento do mesmo, apesar do despreparo muitos não buscam a ajuda de terceiros tão pouco buscam mais informações que visem contemplar seu investimento.

CONCLUSÃO

O presente trabalho objetivou verificar quais as variáveis endógenas das empresas familiares que impactam na continuidade dos empreendimentos no município de Ubaporanga / MG. Esta pesquisa foi realizada com dados de 30 empresas familiares extintas. Para a realização da pesquisa foi aplicado questionários: aos empresários, e contadores com variáveis socioeconômicas e culturais.

Para a análise dos dados, foi utilizada a estatística descritiva e percentual médio. Podemos observar o grau de conhecimento do empresário no dia a dia da empresa e participação do contador na tomada de decisão.

A administração das empresas na cidade de Ubaporanga apresenta maior concentração masculina, com nível médio de estudo, sendo pessoas com idade considerada com maior estabilidade, grande parte dos empresários estão dando continuidade a uma empresa familiar, porém, pode ser observado empresários no seu primeiro empreendimento na busca por maior remuneração.

Pode ser visto a grande importância das empresas familiares para a cidade de Ubaporanga MG, cidade esta com um mercado muito voltado para agricultura, que apresenta grande quantidade de empresas de pequeno porte e com administração familiar, tendo funcionários membros da família, assim observa-se que a maioria das empresas familiares que possui sua gestão familiar não busca aperfeiçoamento na gestão, e quanto maior o laço afetivo dentro da empresa maior seria a busca por objetivos comuns e maior seria os conflitos entre patrão e funcionário.

A pesquisa apresenta uma grande concentração de sucessão familiar na cidade de Ubaporanga/ MG, onde e neste momento pode ser notado dados retratados anteriormente, onde mostra a falta de preparo para administração e a falta de transferência de informação quando e feita a sucessão da empresa.

As variáveis destacadas nesta pesquisa são importantes para os empresários e contadores. Através das análises pode-se notar que a variável que mais influência no desequilíbrio dessas empresas é a mão – de – obra não especializada na gestão,

com um percentual preocupante de 97%, destacando que a gestão é o pilar principal de toda empresa de qualquer ramo, quando não há uma boa gestão, a tendência ao fracasso é ainda maior.

Outra variável que causa impacto é o atraso no pagamento dos tributos, cerca de 80% das empresas analisadas atrasam no pagamento dos tributos o que aos poucos causam dívidas para empresa o que conseqüentemente ocasiona o desequilíbrio da empresa.

Para os empresários de Ubaporanga / MG é uma oportunidade de mudança nas atitudes e hábitos que se tornaram comum, considerando o fato de que muitas vezes suas iniciativas, acarretarão a reversão deste quadro de descontinuação no mercado. Havendo um trabalho em conjunto entre empresários e contadores, é certa a continuidade da empresa dentro do seu seguimento.

Referências

ÁLVARES, Elismar. Diferenciação Família/Propriedade/Empresa – Base de Sustentação da Empresa Familiar. Inc: ÁLVARES, Elismar (Org.) Governando a Empresa Familiar. Rio de Janeiro: Qualitymark; Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2003. p.21-46.

BEURE, Ilse Maria. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e práticas. São Paulo: Atlas, 2003, p.80.

BERNHOEFT, R. Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1991.

BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel. Governança na Empresa Familiar. Editora Campus LTDA, 2003

BORGES, Isabela de Sousa. Variáveis endógenas dos micro e pequenos empresários que podem impactar na continuidade dos empreendimentos. 2008. Dissertação (Mestrado em contabilidade). Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças – FUCAPE, Vitória, 2008.

BIDIGARAY, Luiz F. H. Erros Comuns das Empresas Nacionais. Porto Alegre: Sagra livraria e editora, 1990. v. 1 e v. 2.

COELHO, Fabio Ulhoa. Manual de direito comercial. 16 ed. São Paulo: Saraiva, 2008. v. 2.

DIEGO VISCARDI, Holding Patrimonial: As Vantagens Tributárias e o Planejamento Sucessório/2016. Disponível em: http://www.jurisway.org.br/v2/dhall.asp?id_dh=12303 Acessado em 20 de outubro 2016.

DAVIS, P, S. Realizing the potential of the family business. Organizational Dynamics, v. 12, n. 1, p. 47-56, 1983.

DONNELLEY, R. G. A empresa familiar. São Paulo: Abril-Tec, (Biblioteca Harvard de Administração de Empresas).1976.

ÉSTHER, Ângelo Brigato. Gestão estratégica de pessoas nas empresas de pequeno porte: importância, possibilidades e desafios. Inc: ÉSTHER, Ângelo Brigato; PAÇO-CUNHA, Elcemir; SANÁBIO, Marcos Tanure (Org.) Pequenas Empresas: reflexões e perspectivas de ação. Juiz de Fora: UFJF,2006. p.277-298.

GIL, Antônio Carlos;Como elaborar projetos de pesquisa; 4. ed. - São Paulo; Atlas, 2002

FUJIOKA, N. H. M. Empresa familiar: fracasso ou sucesso? In: SEMINÁRIO SPEI DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, 2002, Curitiba. Anais... Curitiba: Spein, 2003.

GERSICK, K. E. et al. De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares. 4. ed. São Paulo: Negócio Editora, 1997.

GONÇALVES, J. S. R.C. As empresas familiares no Brasil. Revista de Administração de Empresas –R A E, v. 40, jan/mar. 2000.

GONÇALVES, J. S. R. C. As empresas familiares no Brasil. RAE Light v. 7, n. 1. São Paulo, Brasil, 2000.

Jerônimo Mendes. Governança corporativa na empresa familiar, 2012. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/governanca-corporativa-na-empresa-familiar/64338/>. Acessadoem 20 de outubro 2016.

LANSBERG, I. Succeeding generations: realizing the dreams of families in business. Boston: Harvard Business School, 1999.

LETHBRIDGE, E. Tendências da empresa familiar no mundo. Revista BNDES, n. 7, jun. 1997. Disponível em:<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/revista/rev707.pdf>>. Acesso em 22 setembro 2016

LODI, João Bosco. O Conselho de Administração Nas Sociedades Anônimas. São

Paulo: Livraria Pioneira Editora São Paulo, 1977.

LODI, João Bosco. Sucessão e conflito na empresa familiar. São Paulo: Pioneira, 1987. 151p.

LODI, João Bosco. A empresa familiar. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

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

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interação de dados. 5. Ed São Paulo: Atlas, 2002.

MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. Blindagem patrimonial e planejamento jurídico. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2013. p. 111.

MAANEN, John, Van; Reclaiming qualitative methods for organizational resear: a preface, In Administrative Science Quarterly, Vol. 24, no. 4, December 1979a, pg 520.

MARTINS, Ives Gandra; MENEZES, Paulo Lucena; BERNHOEFT, Renato. Empresas familiares brasileiras. São Paulo, Negócio, 1999.

MENEZES, Paulo Lucena de. Empresas Familiares Brasileira. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

MIRANDA, José Renato. Família tem que trabalhar para a empresa, e não, a empresa para a família. Disponível em: In: www2.rj.sebrae.com.br/boletim/familia-tem-que-trabalhar-para-a-empresae-não-a-empresa-para-a-familia/. Acessado em: 28/10/2010.

Motta, P. R. Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2001.

Novellino Alexis; Vantagens da empresa familiar; São Paulo, administradores, 2010
Disponível em : <http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/vantagens-da-empresa-familiar/30073/> Acessado em 28 de outubro 2016.

PÁDUA, E. M. M. de; O processo de pesquisa. In: Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática. Campinas: Papyrus, 1997. p. 29 – 89. (Coleção Práxis).

PAROLIN, Marcos Cesar Pavani. Teoria e Prática de Direito Tributário - Os Tributos em Espécie no Brasil. 1 ed. Habermann, Leme: 2013. p.39-40

PORCARO, Erika de Oliveira. O empreendedor e seu perfil psicológico: um estudo comparativo entre Brasil e Portugal. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade de Economia e Finanças IBMEC, Rio de Janeiro, 2006.

RIBEIRO, Juliane de Almeida; GONÇALVES, Carlos Alberto; SOUZA, Gustavo FABRETTI, Láudio Camargo. Prática tributária da micro, pequena e média empresa. São Paulo: Atlas, 2003.

Ferreira Mendes. Competências essenciais como fator determinante de competitividade em ambientes hipercompetitivos: um estudo do setor de telefonia celular de Minas Gerais. Maio de 2009. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36661>. Acesso em: 22 setembro 2016.

RICCA NETO, D. Da empresa familiar à empresa profissional. São Paulo: CL-A Cultural, 1998.

Souza, J. S. A mudança de época e o contexto global cambiante: implicações para a mudança institucional em organizações de desenvolvimento. In S. M. V. Lima. Mudança organizacional: teoria e gestão. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

Steinberg, Herbert. A dimensão humana da governança corporativa: as pessoas criam as melhores e piores práticas. São Paulo: Editora Gente, 2003.

Unidade de Gestão Estratégica do Sebrae Nacional, Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil. Coleção Estudos e Pesquisas, 2011

VENTER, E.; BOSHOFF, C.; MAAS, G. The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses. *Family Business Review*, Boston, v. 18, n. 4, p. 283-303, 2005.

VIDIGAL, Antônio Carlos. *Empresas Familiares Brasileira*. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

VIDIGAL, A. C. *Viva a empresa familiar*. Rio de Janeiro: Rocco, 1996

VIDIGAL, Antônio Carlos. *Empresas Familiares Brasileira*. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

7 ANEXOS

ANEXO A – QUESTIONÁRIO AOS EMPRESÁRIOS

Questionário a ser respondido pelos empresários

DADOS PESSOAIS

Nome Completo

Idade

Estado civil inicial

Estado civil final

Formação () 1º Grau () 2º Grau Incompleto () 2º Grau Completo

() 3º Grau Incompleto () 3º Grau Completo. Qual curso (.....)

1.1 Origem da Formação () 1º Grau () 2º Grau () 3º Grau

Legenda 1- Público 2- Privado

1.2 Classe social () até aos 14 anos () entre 14 e 18 anos () entre 18 e 25 () após 25 anos
Legendas: 1- Classe A 2-Classe B 3-Classe C 4-Classe D

2- DADOS PROFISSIONAIS

Profissão exercida anteriormente

() Empresário () Não empresário () Descendente de empresário

Capital Investido inicialmente na empresa

() até R\$ 10.000,00 () entre R\$ 10.000,00 e 15.000,00 () acima de R\$ 15.000,00

Elabora boletim de caixa () Sim () Não

No caso de baixa ou paralisação das atividades da empresa, informar valor do prejuízo apurado

() até R\$ 5.000,00 () entre R\$ 5.000,00 e R\$ 10.000,00 () entre R\$ 10.000,00 e R\$ 15.000,00 () acima de R\$ 15.000,00 76

3 – FATOR QUE LEVOU A EMPREENDER

1) Qual o principal fator que o levou a empreender?

- a) A busca por uma maior remuneração;
- b) Ter maior flexibilidade na agenda;
- c) Por falta de emprego;
- d) Por ter tido problemas pessoais em empregos anteriores.

Para quem respondeu à alternativa “b” na questão 1 responder a questão 2:

2) O que você queria fazer com esta flexibilidade de horário?

- a) Cuidar de você (qualidade de vida relacionada à saúde e ao bem estar)
- b) Cuidar dos filhos
- c) Cuidar do conjugue
- d) Tempo para lazer (qualidade de vida relacionada a viajar e praticar esportes)

Para quem respondeu à alternativa “d” na questão 1 responder a questão 3:

3) Qual o problema pessoal dos empregos anteriores?

- a) Algum tipo de discriminação.
- b) Assédio sexual
- c) Assédio moral
- d) Remuneração inferior ao outro gênero (mulher/homem)

ANEXO B – QUESTIONÁRIO AOS CONTADORES

Questionário a ser respondido pelo contador

Empresa:

Ramo de Atividade

2- Situação () Ativa () Extinta

3- Elabora Boletim de Caixa () Sim () Não

3-1 Caso positivo ...Boletim de Caixa é conciliável com a contabilidade () Sim () Não

4- Resistência em pagar os tributos () Sim () Não

5- Atraso no pagamento de honorários contábeis () Sim () Não

6- Atraso no pagamento de tributos () Sim () Não

7- Reclama dos honorários contábeis () Sim () Não

8- Documentação Desorganizada () Sim () Não

9- Falta de documentos enviados ao Contador () Sim () Não

10- Solicita contador somente na Fiscalização () Sim () Não

11- Conhecimento do custo para formação preço de venda () Sim () Não

12- Administração Familiar () Sim () Não

13- Procura entender cálculos trabalhistas () Sim () Não

14- Procura entender cálculos tributários () Sim () Não

15- Reclama do valor do tributo quando maior que o normal () Sim () Não

16- Utilização mão de obra especializada na gestão () Sim () Não

17- Preocupa-se com a Documentação contábil ()

18- Preocupa-se com a Documentação Fiscal ()

Obs: nas questões 17 e 18 usar a seguinte legenda

1- Sempre 2- Quase sempre 3- Às vezes 4- Raro 5- Nunca