

CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA DE PLANEJAMENTO NO PROCESSO SUCESSÓRIO DE EMPRESAS FAMILIARES

Lorena Miranda Castro*

Fernando da Silva Linhares**

Rosa Maria Silva Furtado***

RESUMO

As empresas familiares equivalem a uma enorme parte do poder econômico mundial. Sua ligação com a família é contínua e muitos elos afetuosos são encontrados no âmbito institucional, evidenciado por propriedade, gestão e família. A etapa da sucessão é um processo que deve ser preparado com antecedência; apesar disso, deve ser feito de forma profissional, com a intenção de potencializar o resultado em relação ao esperado. A pesquisa é de caráter bibliográfico proveniente de estudos que contribuíram para a formação da base teórica apresentada; além disso, atingiu o desenvolvimento de uma pesquisa de campo com base de dados coletados com agentes diretos através de questionários direcionados aos sucedidos, possíveis sucessores, herdeiros e fundadores, por meio de questões objetivas e de múltipla escolha, todas referentes aos problemas e às dificuldades encontradas por esses sujeitos quanto ao processo em questão. Como resultado, o trabalho trouxe à tona e deixa clara a falta de conhecimento das empresas em realizar o processo de sucessão de forma profissional.

Palavras-chave: Empresa Familiar. Sucessão. Planejamento. Contabilidade Gerencial

* Acadêmica do 8º Semestre do Curso de Ciências Contábeis da Faculdade São Francisco de Barreiras – FASB – E-mail: castrolorena37@gmail.com

** Orientador – Graduado em Ciências Contábeis pela UNEB-Campus IX, Especialista em Contabilidade Gerencial pela FASB, Especialista em Gerencia de Negócios pela FASB. E-mail: nando-linhares@hotmail.com

*** Co-orientadora – Graduada em Pedagogia, Mestre em Educação e Contemporaneidade pela UNEB, professora e pesquisadora da Faculdade São Francisco de Barreiras – FASB no Curso de Bacharelado em Ciências Contábeis. E-mail: rosa@fasb.edu.br

1 INTRODUÇÃO

Diante de um contexto altamente competitivo e de grande disputa, não existe dúvidas de que as empresas, para conseguirem sobreviver nesse mercado de forma apropriada e produtiva, precisam ponderar sua estrutura organizacional e seu modelo de gestão, principalmente quando se trata de uma empresa familiar. Para que ela possa perdurar, é de suma importância estruturar e aclarar o processo decisivo da empresa, tal como as relações nela estabelecidas, envolvendo sócios, familiares, herdeiros etc.

Dessa forma, o trabalho desenvolvido teve como intenção esclarecer as questões referentes ao planejamento sucessório em empresas familiares, deixando claro então os pontos que conduzem à sucessão, considerando-a como uma etapa importante e de certa forma muito complicada para as empresas. O objetivo principal da pesquisa foi apresentar às empresas familiares, de uma forma diferenciada e clara, a melhor opção e o caminho a ser seguido em um processo sucessório como forma de demonstrar as divergências decorrentes dos laços familiares que envolvem as empresas. Para isso, foi proposto o seguinte problema de pesquisa: Como a contabilidade pode contribuir para o processo de sucessão familiar, minimizando os impactos desse processo sobre o patrimônio da azienda?

Para alcançar o objetivo deste estudo, a investigação foi a pesquisa bibliográfica, com estudo de campo; as fontes de informações foram obtidas principalmente através de pesquisas em livros e artigos acadêmicos com pesquisas qualitativas e de caráter exploratório.

Por meio das pesquisas, constituiu-se um material que serviu de base para um estudo que demonstrasse o procedimento relacionado à sucessão familiar. Este trabalho ostenta um estudo crítico sobre sucessão familiar, conceituando a sucessão, observando seus aspectos e observando o cenário atual das empresas familiares e como é modelada sua gestão, contribuindo, assim, para o interesse pelo assunto determinando a melhor decisão.

O presente estudo se justifica especialmente pelo fato de que a maioria das empresas conhecidas como familiares, dentro de suas expectativas de crescimento,

planejamento de crescimento e evolução passará pelo o momento de sucessão para a próxima geração.

2 CONTABILIDADE GERENCIAL

O crescimento das empresas é uma reação das condições de mercado, que por sua vez, encontra-se em constante transformação. A Contabilidade é o grande mecanismo que ajuda a administração a tomar decisões especialmente nessa etapa. Ela coleta todos os dados da empresa, mede resultados, qualifica e informa o desempenho do negócio, dispondo, assim, diretrizes consideradas necessárias para tomada de decisões.

A contabilidade vem evoluindo e se modificando com o passar do tempo e de acordo com as necessidades de informação da comunidade, que está constantemente em busca de resultados que possam suprir as suas necessidades através de demonstrações contábeis que destaca a real situação da empresa.

Segundo Marion,

o objetivo principal da contabilidade, portanto, conforme a Estrutura Conceitual Básica da Contabilidade, é o de permitir a cada grupo principal de usuários avaliação da situação econômica e financeira da entidade, num sentido estático, bem como fazer inferências sobre suas tendências futuras. (MARION, 2005, p. 26).

Ou seja, a contabilidade é um instrumento essencial para a análise de qualquer ação interna da organização; é o processo de produção de informações operacionais e financeiras para gerentes e funcionários. É nesse aspecto que, segundo Ludícibus (1994), a contabilidade assume seu papel principal de apoiar o gestor em suas decisões e dar maior segurança aos seus objetivos e julgamentos; desse modo tornando-se se obrigatória em relação à crescente regulamentação.

A contabilidade pode ser definida em financeira e gerencial. A financeira atende às necessidades dos que estão de fora da organização, ao público externo: proprietários, acionistas, credores (bancos, fornecedores e financeiras), reguladores e autoridades fiscais. É obrigatória para relatórios externos. Em virtude disso, a contabilidade financeira destaca os acontecimentos de atividades passadas, a precisão e o desempenho de toda a entidade; deve ser regulamentada pelos

princípios contábeis comumente aprovados pelas autoridades governamentais. A referência da contabilidade financeira informa ao público externo as decisões e consequências feitas por funcionários e administradores apenas com mensurações financeiras.

Já a contabilidade gerencial é atual; tem como propósito identificar, analisar e orientar informações sobre eventos econômicos da organização; é orientada para o futuro; divulga informações ao público interno como, funcionários, operadores, gerentes executivos ou seniores da organização de forma reservada para ajuda na eficiência dos planejamentos, controle e tomada de decisões que afetam o futuro em tempo hábil. É desregulamentada; seus sistemas e informações são apresentados e determinados pela administração para atender a carência operacional e estratégica. A contabilidade gerencial é uma das fundamentais fontes para o controle e tomada de decisões.

Atualmente, as mudanças ocorrem com muita rapidez em todos os setores que envolvem uma organização. Isso, sem dúvida, é reflexo da globalização, que força as microempresas a se estruturarem melhor e atuarem com mais profissionalismo, se quiserem continuar ativas e competitivas no mercado (DRUCKER, 1999).

Boa parte do mercado ativo é encenado pela gestão familiar, ou seja, são empresas familiares de pequeno, médio e grande porte.

2.1 A EMPRESA FAMILIAR

A empresa familiar nasce de um ideal, empenho ou oportunidade e começa a tomar forma, até que é chegado o momento em que é imposta a troca de liderança para a sua continuação.

Para Lodi (1978, p. 6), “o nascimento da empresa familiar ocorre com a segunda geração de dirigentes, porque o fundador pretende perpetuar os ideais, ou os futuros sucessores precisam criar uma ideologia que justifique a ascensão ao poder”. Oliveira (1999, p. 18) conceitua a empresa familiar: “pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias”.

Percebe-se que as empresas familiares, em sua maior parte, se identificam com o sobrenome de seu precursor e definem-se pela sucessão do poder, que neste

caso, geralmente os membros da família apropriam-se dos cargos hierárquicos conservando assim um vínculo hereditário. Donnelley (1967) classifica como familiar toda empresa que tenha estado ligada a uma família pelo menos durante duas gerações. Equivale como familiar porque em sua maioria é coordenada por um integrante da família visto que os negócios conseguem galgar de uma geração para outra.

Ao defender o conceito de empresa como sendo familiar, a partir de pelo menos duas gerações, muitas empresas são excluídas desse quadrante, já que apenas 30% das empresas familiares passam à segunda geração e 5% para a terceira. Segundo Oliveira (1999), a vida média de empresas não familiares é de doze anos e familiares de apenas nove anos.

A despeito de se acreditar que as ligações de poder se derivam do direito de sangue, é importante reforçar que a hegemonia não é genética nem transferível. Por mais que os herdeiros já possuam a liderança na primeira geração, a mesma não assegura que a família poderá mantê-la até a próxima, ou seja, a sucessão carece de preparo, muito esforço e compreensão dos fundadores e da segunda geração.

O papel da família, como representação dos interesses é importante ao mesmo tempo em que deixa suas características no ambiente de trabalho, seja na organização, nos relacionamentos, nos valores. São esses aspectos que fazem das organizações familiares diferentes em sua gestão. Em suma, como para tudo existe os prós e os contras, para uma empresa familiar não seria diferente; elas também possuem as vantagens e as desvantagens.

2.1.1 O Processo de Sucessão em Empresas Familiares

Sucessão é a sequência, série de pessoas, de coisas ou de fatos que se sucedem sem interrupção ou com pequeno intervalo. Na questão familiar, é a transferência de poder, ou seja, alguém passa a ser o responsável. Lansdberg e Dunn (2003), explicam que esses períodos são cruciais e desafiadores, repletos de incertezas, e os tomadores de decisões ficam vulneráveis e ansiosos, pois nessas ocasiões as empresas fazem escolhas que definirão seu futuro.

Segundo Dupas et al. (2003, p. 71-72), a sucessão deve ser feita por meio de um processo formal e planejado, sendo no decorrer do tempo, criando um conjunto

de ideais a partir do qual a decisão final de escolha do sucessor será feita quando o momento chegar.

O processo conhecido como sucessão, na verdade, trata de uma repassagem ética, consciente e coerente de poder, expressada como afastamento, conchavo de interessados, entre outros (FOCKINK, 1998). O processo sucessório em uma empresa familiar é um marco importante para sua continuidade, pois é nesse momento que ocorrem mudanças decisivas envolvendo seus integrantes. Se esse momento não apresentar resultados esperados, o futuro da empresa pode ficar comprometido. Uma transição familiar devidamente sucedida pode significar um avanço ou um novo começo para a empresa; a sucessão não deve ser um processo repentino, pois necessita de planejamento e vários outros fatores que podem levar alguns meses ou vários anos.

Para Lodi (1998), o direito de sucessão na administração está ligado aos princípios de descendência hereditária. Ainda segundo o autor, uma empresa sem herdeiros não é uma empresa familiar; é somente uma empresa na qual a família investe capital. Assim, essa continuação e definição de lideranças dificilmente continua no ritmo da família que a controla, o que em muitos casos torna-se um obstáculo para o desenvolvimento dessas, que, na sua maioria, atingem um conseqüente ato de extinção.

Segundo Lodi (1978, p. 3) “não é a família em si que atrapalha a empresa, ou vice-versa, mas a ignorância dos problemas desse relacionamento e a falta de um código de relações”. Em algumas das vezes os ideais não são os mesmos e as vontades e os desejos acabam se tornando um empecilho para uma boa relação.

As estatísticas confirmam que a sucessão é uma questão tipicamente conflituosa: geralmente 30% das empresas familiares sobrevivem à segunda geração e apenas 5% à terceira.

O feito ocorre, em sua maioria, pelo despreparo de seus dirigentes e pela falta de planejamento dos seus principais administradores. Planejar a sucessão não significa somente definir o próximo dirigente. A sucessão deve considerar os campos dos negócios, da sociedade e das famílias. Cada um dos setores possui características e necessidades específicas e requer das pessoas envolvidas diferentes habilidades e competências. O planejamento sucessório é um método preparativo que deve ser desenvolvido pelas empresas familiares e não familiares.

Segundo Gelbcke, Ludicibus e Martins (2000), toda entidade é formada por um conjunto de pessoas e de recursos que organizadamente exercem a atividade econômica. Dessa forma, presume-se que algumas empresas nascem ou são sucedidas sem nenhum tipo de planejamento ou análise de fatores que podem influenciar e definir sua permanência no mercado.

Adotando a ideia de Franco (1997), a Contabilidade surgiu como ferramenta capaz de avaliar a situação patrimonial e produzir informações antes comprometidas pela falta de controle existente, assim estabelecendo princípios nos quais foram desenvolvidos no intuito de orientar a ciência na produção de informações necessárias.

Para que a entidade obtenha bons resultados, é substancial a aplicação dos princípios de forma correta.

Para Ludícibus, Martins e Gelbcke (2007, p. 34),

Os princípios propriamente ditos representam a resposta da disciplina contábil aos postulados [...] constituem, de fato, o núcleo central da estrutura contábil. Delimitam como a profissão irá, em largos traços, posicionar-se diante da realidade social, econômica e institucional admitida pelos postulados.

Os princípios direcionam os posicionamentos contábeis necessários para a vida da empresa.

Pela conceituação de Bueno (1988), princípio é: momento em que alguma coisa tem origem; origem; começo; teoria; preceito. Dentre os princípios impostos pela ciência contábil, devemos mencionar o princípio da entidade, que, em sua essência, reconhece o Patrimônio como objeto da Contabilidade e afirma que este deve estar imbuído de autonomia patrimonial, sendo necessário, para isso, que haja a diferenciação entre os patrimônios existentes. Por consequência, nesta acepção, o Patrimônio não se confunde com aqueles dos seus sócios ou proprietários, no caso de sociedade ou instituição (Resolução 750 de 29 de dezembro de 1993, CFC).

Sobre esse princípio Marion (2004, p. 29) ressalta:

Desde o primeiro conceito deduz-se que a contabilidade é mantida para a entidade como pessoa distinta dos sócios. A contabilidade é realizada para a entidade, devendo o contador fazer um esforço para não misturar as

movimentações da entidade com a do proprietário. Pessoas físicas e jurídicas não devem ser confundidas, ou sócios não devem ser confundidos com empresa.

Seguindo nesse conceito as empresas sejam elas familiares ou não, em sua maioria por falta de conhecimento acabam por confundir o patrimônio da empresa com seu próprio patrimônio, gerando resultados que não são reais para a empresa.

2.2 PLANEJAMENTO

O planejamento constitui-se em uma importante tarefa de administração e gestão, que está concernente com a estruturação, a organização e a preparação de um determinado objetivo. Planejar significa preparar ideias e pôr em prática, de forma organizada, para assim seguir uma linha de tarefas. Ao planejar um processo sucessório, ele deve ser iniciado antes da real necessidade da troca de comando, para que o sucessor, por intermédio da experiência, possa aprender com o sucedido em questão, já que a sucessão de forma desorganizada e imediatista acaba sendo prejudicial com relação a aspectos como: participação de mercado, lucratividade, entre outros. (OLIVEIRA, 1999).

Para tanto, Steiner (1969, p. 12) estabelece as cinco dimensões do planejamento, cujos aspectos básicos são apresentados a seguir.

A primeira dimensão do planejamento correspondente ao assunto abordado, que pode ser produção, pesquisas, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recursos humanos etc. Portanto, essa dimensão está correlacionada às funções desempenhadas pelas empresas.

Outra dimensão corresponde aos elementos do planejamento, entre os quais podem ser citados propósitos, objetivos, estratégias, política, programas, orçamentos, normas e procedimentos, entre outros.

Uma terceira dimensão corresponde à dimensão de tempo do planejamento, que pode ser, por exemplo, de longo, médio ou curto prazo.

Outra dimensão corresponde às unidades organizacionais onde o planejamento é elaborado, e, nesse caso, pode-se ter planejamento corporativo, de unidades estratégicas de negócios, de subsidiárias, de grupos funcionais, de divisões, de departamentos, de produtos etc.

Uma quinta dimensão corresponde às características do planejamento que podem ser representadas por complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, planejamento estratégico o tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro.

Assim, o planejamento pode ser conceituado como um processo, levando em conta os aspectos abordados nas cinco dimensões.

Na consideração de grandes níveis hierárquicos, podem-se identificar três tipos de planejamento: o estratégico, tático e operacional.

2.2.1 Planejamento Estratégico

É o processo administrativo que permite suporte estruturado para decidir a melhor direção a ser seguida pela empresa, objetivando e aprimorando o grau de relação com os fatores externos.

O planejamento estratégico geralmente é de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e refere-se à formulação de objetivos e as ações a serem seguidas, analisando as condições internas e externas da empresa e sua evolução esperada.

O planejamento tem por objetivo o longo prazo, com ações e estratégias para alcança-los, maiores e mais amplos. Casillas et al (2007, p. 231) afirmam que “esse planejamento implica, simplesmente, estabelecer objetivos claros e depois colocar em prática com detalhes, uma série de ações que devem ser realizadas para alcançar cada objetivo até uma data preestabelecida”.

2.2.2 Planejamento Tático

O planejamento tático tem por objetivo potencializar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Trabalha com a dissecação dos objetivos, políticas e estratégicas estabelecidas no planejamento estratégico; é elaborado pelos níveis organizacionais intermediários, tendo como finalidade a aplicação de recursos disponíveis para a fixação dos recursos antecedente estabelecido;

relaciona-se com objetivos a curto prazo e com ações e estratégias que afetam geralmente apenas parte da empresa, mais restritas.

2.2.3 Planejamento Operacional

O planejamento operacional é a padronização especialmente em formas de documentos escritos sobre a estrutura de desenvolvimento e instituído sobre resultados específicos ao serem almeçados pelas áreas funcionais da empresa. O planejamento operacional assemelha a um conjunto de partes características do planejamento tático. O operacional, por sua vez, possui planos bem mais focados no curto prazo; possui riscos menores, elaborados geralmente para períodos mais curtos, de 3 a 6 meses.

2.2.4 Planejamento Tributário

Levando em conta os planejamento e os tipos de planejamento, não se pode deixar de ser feito o planejamento tributário, que é de extrema importância para minimizar os custos fiscais e, se for feito de maneira inadequada, pode se tornar oneroso para a entidade.

Segundo Breda (2014, p. 46), o planejamento tributário representa uma estratégia empresarial que deve ser desenvolvida de forma preventiva, pois visa a projetar os fatos econômicos com o objetivo de informar qual seria o ônus tributário em cada opção de geração de resultados possível, sempre dentro da legalidade, terminando por direcionar aquela que seria a menos onerosa para o contribuinte.

O planejamento tributário tem inúmeras finalidades; entre elas, a de evitar a incidência do tributo, adotando procedimentos com o fim de evitar a ocorrência do fato gerador, a redução do montante do tributo, reduzindo a base de cálculo ou alíquota e, por fim, retardar o pagamento do tributo adotando medidas que têm por fim adiar o pagamento do tributo, sem ocorrência de multa.

2.2.5 Planejamento Sucessório

A cada estudo feito sobre o percurso da empresa familiar é sempre chegada a mesma conclusão: a de que o planejamento e as ações de sucessão são conceitos-chave para o êxito da organização familiar. A sucessão envolvendo familiares capacitados na direção do negócio é um ponto otimista para a empresa, pois gera confiança em seu legado. A continuidade da administração é necessária para o avanço de qualquer organização.

O processo sucessório de uma organização deve acontecer de modo a serem levadas em consideração as particularidades de cada grupo familiar. Segundo Mascarenhas (2003, p. 41), é um processo que necessita ser planejado.

Lansberg (1997) assegura que mesmo empresas bem posicionadas estrategicamente podem desaparecer em razão da ausência de um planejamento sucessório adequado às necessidades.

Dentro desse planejamento, está evitar os custos e problemas no processo sucessório minimizando os impactos dessa transição, seja ela tributária ou como mecanismo de proteção do patrimônio. Na empresa familiar, uma das maiores dificuldades encontra-se no processo sucessório, onde resistências e conflitos elevam-se e envolvem membros da família.

A sucessão deve proceder de forma planejada e gradativa; assim, o planejamento sucessório deve ser encaminhado desde cedo. Segundo Casillas et al (2007, p. 228), “quanto mais cedo o dono começar a planejar, maiores serão as probabilidades de sucesso”, o que, principalmente nas empresas familiares, assegura uma gestão empresarial e patrimonial. No processo de sucessão, é necessário um equilíbrio no que diz respeito aos aspectos como o mesmo deve ser: efetivo, eficiente e eficaz, devendo aperfeiçoar seu modelo de gestão para simplificar o planejamento de sucessão.

Não obstante, para se realizar uma sucessão gradativa é fundamental uma estratégia e planejamento, com o intuito de que as próximas gerações sejam capazes de conduzir a empresa de forma harmoniosa e segura; ele deve ser iniciado antes mesmo da necessidade da troca de comando, impedindo o desentendimento entre os sucessores ou até mesmo dissipação do patrimônio.

Lodi (1987) assegura que a sucessão não é apenas a simples transferência do poder na direção da empresa. É um processo que começa muito antes, geralmente quando os filhos ainda estão na infância; dessa forma, preparando o futuro sucessor, despertando vocação e interesse pelos negócios da família. Por outro lado, algumas empresas percebem que os filhos, possíveis sucessores, não possuem capacidade ou empatia ao ambiente organizacional; sendo assim, abandonam o processo sucessório familiar e partem em busca de uma sucessão profissional. Ao planejar uma sucessão, é necessário focar nos objetivos e no planejamento para que não haja influência entre os interesses pessoais e organizacionais, separando as pessoas dos problemas.

A sucessão, quando proposta de forma imediata e desorganizada, acaba sendo prejudicial para a saúde da empresa. Num processo de sucessão familiar, existem muitos fatores envolvidos que podem influenciar de forma definitiva o sucesso ou fracasso, pois apresenta características singulares exatamente por envolver membros da família como principal personagem, mais cedo ou mais tarde quando os desentendimentos vierem, e indubitavelmente virão, devem ser resolvidos pelos valores da família e da forma que foi planejado desde o início desse processo.

Dentro do Planejamento Sucessório, avaliando-se o enredamento de valores e bens envolvidos, é comum usar um ou mais instrumentos para a preparação da transmissão da herança, podendo já ser determinado com compreensibilidade quem fica com o que, fixar certas condições e prioridades de forma que não haja problemas na hora de se executar a partilha.

Algumas sociedades fecham de forma inusitada, pela inexistência de planejamento ao transcorrer a sucessão; conseqüentemente, é vital estabelecer com antecedência as responsabilidades, para quando for a hora exata da sucessão, o indivíduo esteja totalmente competente. Oliveira (1999, p. 103) acredita que “desenvolver o processo de profissionalização de maneira progressiva e administrada seja a melhor maneira”. Ainda segundo Oliveira (1999), uma das maneiras que deve ser considerada para o quadro de profissionais é a garantia do poder de decisão, bem como a perspectiva de ascensão na hierarquia da empresa familiar.

O planejamento da sucessão deve ser bem preparado, assim como o processo de planejamento estratégico em uma entidade. Sendo feito de forma geral

e mútua, os resultados tendem a ser mais positivos. Visando algumas dificuldades que podem manifestar-se ao longo do processo de sucessão, é importante determinar como os objetivos serão alcançados, de forma a serem bem mais otimizados.

É importante salientar que o processo de sucessão tem seu tempo certo. Oliveira (1999, p. 103) afirma que “nunca é cedo para se iniciar o processo de sucessão ou profissionalização, mas às vezes pode ser tarde demais”.

Visando solucionar problemas de sucessão, profissionais, surgiu no ordenamento jurídico o instituto *Holding Familiar*, que, por sua vez, busca proteger o patrimônio. Dessa forma, em seguida À transferência dos bens para a Pessoa Jurídica, o patrimônio do chefe da família é dividido em quotas, que serão doadas aos herdeiros, gravadas com direito atribuído e com reversão. Caso o beneficiado venha a falecer antes do concessor, suas quotas não irão para inventário; retornarão ao doador, como previsto em contrato.

2.3 *HOLDING FAMILIAR E PROTEÇÃO PATRIMONIAL*

Holding é um instrumento empresarial muito conhecido pelo controle das entidades como meio de resolver impasses na relação entre os sócios, profissionalização e sucessão. É principalmente uma amplitude empresarial, com visão voltada para dentro da empresa, não com o produto que elas oferecem e sim com a produtividade e rentabilidade delas. *Holding* é o vínculo entre o empresário e família e o seu grupo patrimonial.

A *Holding* não é um tipo societário como LTDA ou S/A. É qualquer empresa criada com intuito de controlar outras companhias ou um certo patrimônio, na qual é possível colocar os bens da família controlando e gerenciando.

Com a criação da *Holding*, os sócios (Ltda.) ou acionistas (S.A) passam a deter em seu patrimônio não mais os bens/moveis ou imóveis, e sim cotas ou ações de emissão dessa *Holding*, enquanto os bens (móveis/imóveis) passam a ser de propriedade da *Holding*. Conforme o Art. 121 do RIR/99, o controlador doará aos herdeiros as suas quotas da *holding*. Isso é uma medida preventiva e econômica, destacando em contrato a cláusula de usufruto vitalício em favor do doador, além das cláusulas de impenhorabilidade (os bens/direitos doados não poderão ser

penhorados por dívidas dos favorecidos), inalienabilidade (os bens/direitos doados não poderão ser alienados por prazo determinado ou indeterminado, dependendo da vontade do doador) e incomunicabilidade (impossibilidade dos bens/direitos doados serem comunicados com o cônjuge ou convivente do favorecido).

Na *holding* de aspecto societário, os objetivos são descritos como o crescimento do grupo, controle, planejamento, gerenciamento dos investimentos, aumento de vendas e administração de interesses societários internos. Ela propõe solucionar problemas de sucessão administrativa, problemas pertinentes à herança, substituindo em parte declarações testamentárias, a aceleração do procedimento de inventário, evitar uma casual disputa entre os envolvidos e influenciar na indicação dos sucessores da sociedade, sem desavença ou demandas judiciais

Como no quadro a baixo onde é relacionado as vantagens da criação de um *holding* no processo de sucessão em relação as demais declarações:

Figura 1 - Vantagens da *Holding*

Vantagens da holding familiar em relação aos inventários		
Eventos	Holding Familiar	Inventário
1) Tributação da Herança e Doação	4%	4%
2) Tempo para criação ou tempo do Inventário	30 dias em média.	05 anos em média
3) Tributação dos Rendimentos	12.00%	27.50%
4) Tributação da venda de Bens Imóveis	5.80%	27.50%
5) Sucessão conforme novo Código Civil para casamentos com comunhão parcial de bens	Cônjuge NÃO é herdeiro.	Cônjuge É herdeiro.

Fonte: Orsi & Barreto Consultoria Empresarial 2011

Holding familiar pode ser pura ou mista, sendo que o que intitula como “familiar” é o ato de ser dominado e administrado por membros de uma mesma família. A pura é uma empresa que tem como atividade única o controle, participa como sócia de outras sociedades. Sendo então apenas uma controladora, é constituída de bens e imóveis. Sua receita advém dos bens e imóveis que estão sendo utilizados, de alguma forma gerando resultados. Por sua vez, a mista, que além de ter por intuito participação em outras empresas, presume a exploração de outras atividades da empresa (indústria, comércio ou serviços).

O Art. 2º, § 3º da Lei 6.404/76 cita de forma legislativa e define juridicamente a *holding* como “a Companhia pode ter por objeto participar de outras sociedades; ainda que não prevista no estatuto, a participação é facultada como meio de realizar o objeto social, ou para beneficiar-se de incentivo fiscais”.

De modo geral a *holding*, possui inúmeros benefícios e os incentivos fiscais é o mais fraco deles. Ela oferece condições perfeitas de planejamento e acompanhamento sem se envolver na operação; mantém distância de cada negócio, deixando de lado o emocional dos seus sócios para que não afetem os interesses da operação. Possui também a diversificação do grupo, havendo possibilidade em outros setores econômicos. Cabe à *Holding* o planejamento estratégico, jurídico e financeiro do investimento; a *holding* é um trabalho delicado, mas altamente recompensador.

2.3.1 Características

As *Holdings* comumente são criadas por empresários que possuem várias empresas e que exercem atividades em vários ramos de serviços., a maioria isto é feito para impedir a concentração de todo o capital em um só setor. Como uma melhor opção para administrar este conjunto de empresas surge a *Holding*, administrando cada uma delas conforme suas características, mas sempre mantendo o controle centralizado.

Para que uma empresa seja considerada como *Holding*, não é necessário que, somente em seu contrato social, apresente que ela pode participar como acionista ou quotista de outras empresas; isto influencia meramente na participação no quadro societário. Dessa forma, o que caracteriza a *Holding* são suas atividades e não as declarações em seu instrumento constitutivo. Poderá ser considerada como *Holding* somente aquela que realmente participa e controla um grupo de empresas, utilizando-se de sua estrutura econômico financeiro para tal.

Para criar uma *holding*, seus sócios, sendo elas pessoas físicas e/ou jurídicas, devem formar o capital social integralizando os bens e direitos que possui, através da elaboração de um contrato ou estatuto social abrangendo informações impostas e obrigatórias trazidas pela Lei e o registro deste no órgão competente, ou seja, Cartório Civil de Pessoas Jurídicas e Junta Comercial.

De forma considerável a constituição de uma *holding* não tem por objetivo encontrar aberturas para fraudar direitos sucessórios, direitos de credores, regimes de casamento ou quaisquer estatutos provenientes do direito civil, família ou sucessões, como muitos supõem que acontece, e sim, em meio a outros benefícios, ser uma possibilidade para a elucidação dos conflitos entre familiares, oportunizar a distribuição parcial ou integral do patrimônio entre os sucessores, instigar o crescimento e a capacidade da organização e diminuir a tributação sobre as operações que antes eram realizadas pelas pessoas físicas e agora serão desempenhadas pela pessoa jurídica. No Brasil, nós temos uma legislação que promove o CNPJ, ou seja, a facilita e há vários estímulos para o crescimento das empresas. Toda a transferência de patrimônio físico ou jurídico para essa nova empresa, a *holding*, não gera nenhum tipo de custo, não possui incidência de ITBI, doações ou qualquer tipo de tributo.

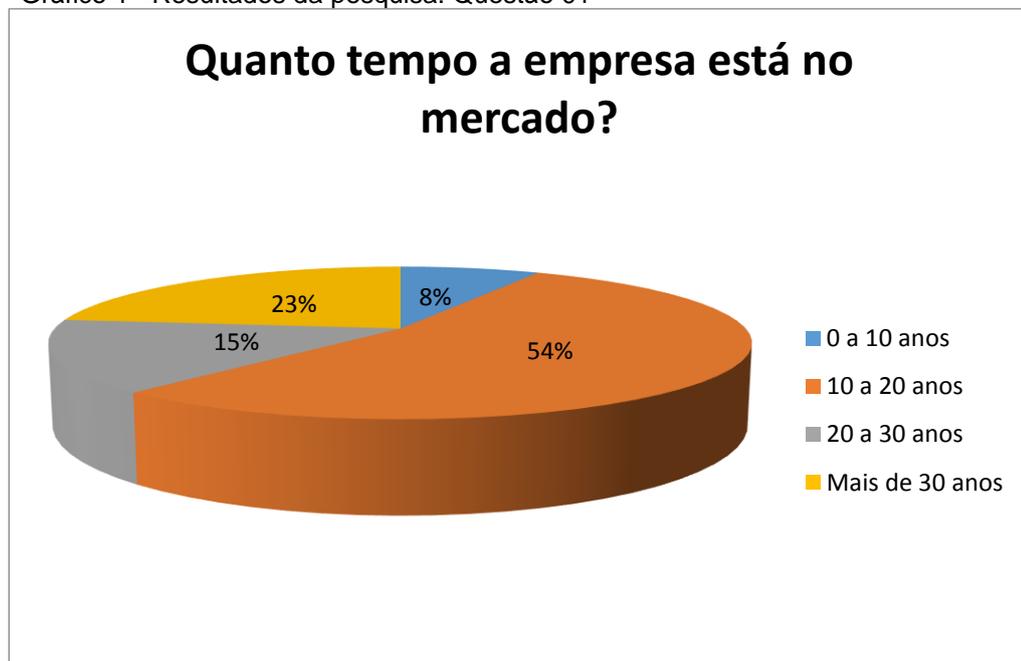
Sem prejuízo de todas as características citadas, uma das concepções mais visadas pelos que projetam a criação de uma *holding* é a da sucessão do patrimônio.

3 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Logo após apresentar a fundamentação teórica sobre o objeto de estudo deste trabalho, foi realizada a análise dos resultados segundo as informações coletadas por meio dos questionários que foram aplicados na amostra. Tal questionário foi constituído de 19 questões objetivas, além da opção para acrescentar outros itens.

Os participantes da pesquisa foram 11 (onze) empresas Familiares na cidade de Barreiras, todas elas sendo empresas familiares; a faixa etária dos participantes é heterogênea, variando entre 30 e 50 anos. O resultado que constitui a introdução do questionário contém dados sobre o tempo da empresa no mercado, ramo de atuação e o porte das empresas participantes da pesquisa. Para uma melhor visualização dos dados coletados no questionário, apresentamos os resultados nos gráficos a seguir:

Gráfico 1 – Resultados da pesquisa: Questão 01

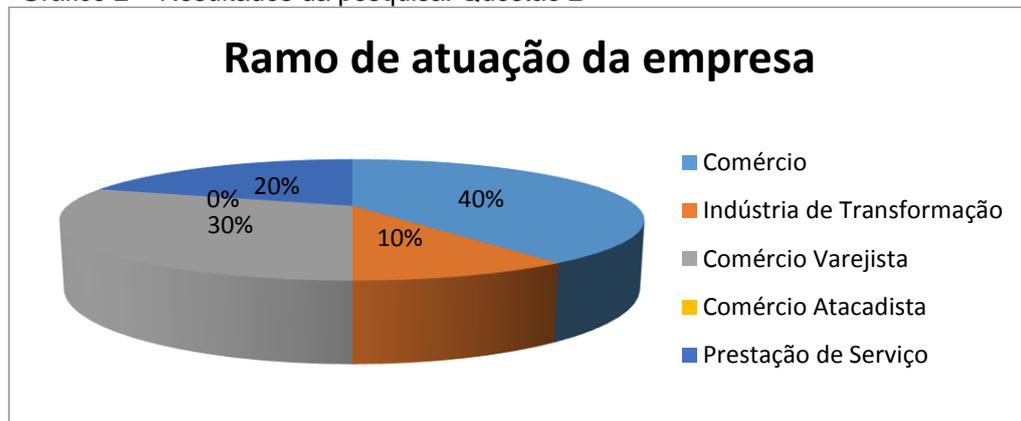


Fonte: O próprio autor (2016)

Dos dados observa-se que 54% (cinquenta e quatro por cento) das empresas familiares entrevistadas estão consolidadas no mercado há mais de 10 anos. São

empresas conhecidas e bem-conceituadas. Dessas empresas, algumas com diferentes ramos de atuação. Destacando-se o Comercio Varejista termo usado para designar os setores de comércio que vendem diretamente para os consumidores finais , com um percentual de 40% (quarenta por cento) como mostra o gráfico 2:

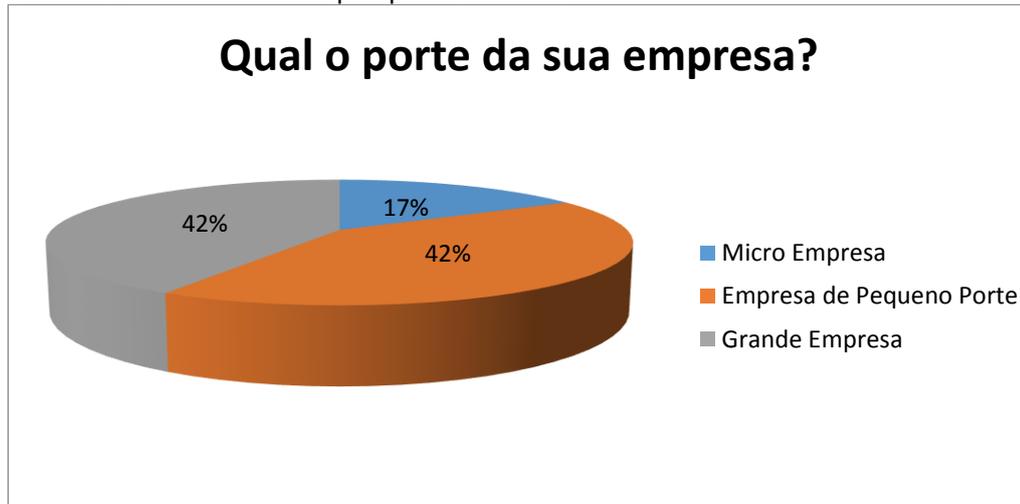
Gráfico 2 – Resultados da pesquisa: Questão 2



Fonte: O próprio autor (2016)

Em sua diversidade nas áreas de atuação, é importante levar em conta o porte na qual a empresa se encontra, alternando entre Microempresa, que em geral costumam ter até 10 empregados e tem seu faturamento anual inferior a R\$ 2.400.000,00. Empresas de Pequeno Porte, geralmente são empresas que podem ter até 49 empregados e cujo faturamento anual esteja entre R\$2,400.000,00 e R\$16.000.000,00, as demais características são iguais as de microempresa. e Grande Empresa, são aquelas que possuem mais de 99 funcionários e um faturamento superior a R\$90.000.000,00. Nos dados analisados metade são empresas Pequeno Porte com um percentual de 42% (quarenta e dois por cento) e a outra metade Grande Empresa também, com 42% (quarenta e dois por cento) dos entrevistados, como mostra o gráfico a seguir:

Gráfico 3 – Resultados da pesquisa: Questão 03



Fonte: O próprio autor (2016)

A quarta pergunta da entrevista investiga a quantidade de colaboradores a empresa dispõe, obtendo um resultado de 50% (cinquenta por cento) com mais de 30 colaboradores.

Gráfico 4 – Resultados da pesquisa: Questão 04



Fonte: O próprio autor (2016)

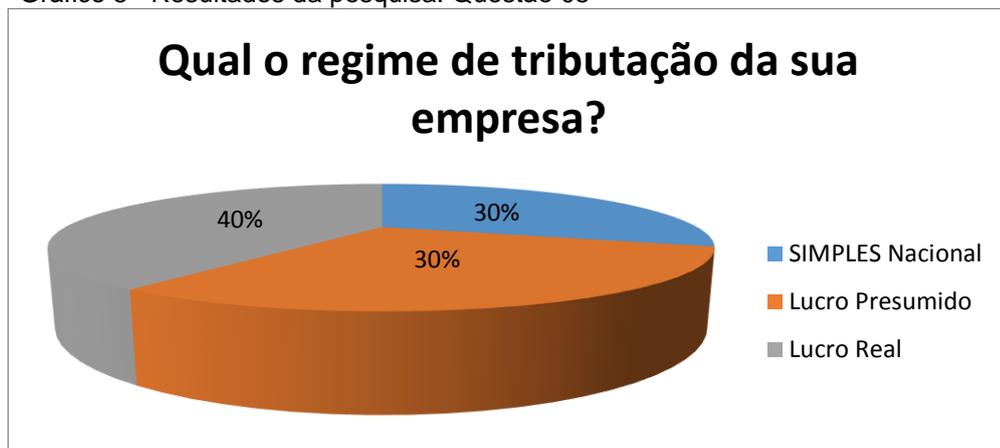
O regime tributário utilizado pelas empresas entrevistadas obteve um resultado de 40% (quarenta por cento) de optantes pelo Lucro Real. Nesse regime, o imposto de renda é estipulado a partir do lucro contábil, auferido pela pessoa jurídica, acrescido de ajustes (positivos e negativos) solicitados pela legislação

fiscal. No Lucro Real Anual a empresa deve antecipar os tributos mensalmente, com base no faturamento mensal, sobre o qual aplicam-se percentuais predeterminados, de acordo com o enquadramento das atividades, para obter uma margem de lucro estimada (estimativa), sobre a qual recai o IRPJ e a CSLL, de forma semelhante ao Lucro Presumido.

Nesta opção, há, ainda, a possibilidade de levantar balanços ou balancetes mensais, reduzindo ou suspendendo-se o recolhimento do IRPJ e da CSLL, caso demonstre-se que o lucro real efetivo é menor do que aquele estimado ou que a pessoa jurídica está operando com prejuízo fiscal.

No final do ano, a pessoa jurídica levanta o balanço anual e apura o lucro real do exercício, calculando em definitivo o IRPJ e a CSLL e descontando as antecipações realizadas mensalmente. Em alguns casos, eventualmente, as antecipações podem ser superiores aos tributos devidos, ocasionando um crédito em favor do contribuinte.

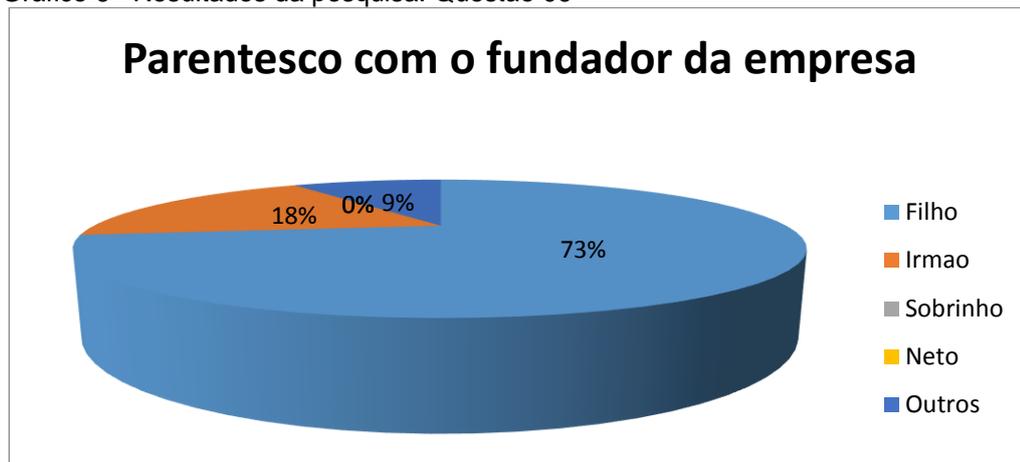
Gráfico 5 – Resultados da pesquisa: Questão 05



Fonte: O próprio autor (2016)

Buscando o conhecimento entre as relações familiar dentro da entidade, a sexta pergunta do questionário investiga o parentesco entre os possíveis sucessores da empresa. Analisando os resultados, foi possível observar que um número significativo de 73% (setenta e três por cento) são filhos dos fundadores. As demais empresas entrevistadas, a minoria encontra-se ainda com o próprio fundador em um percentual de 9% como mostra o gráfico:

Gráfico 6 – Resultados da pesquisa: Questão 06



Fonte: O próprio autor (2016)

Na pergunta sete, os dados revelam que 55% (cinquenta e cinco por cento) das empresas possuem até dois membros da mesma família à frente de sua administração, considerando um numero pequeno em relação à quantidade de colaboradores, apresentado no gráfico a seguir:

Gráfico 7 – Resultados da pesquisa: Questão 07

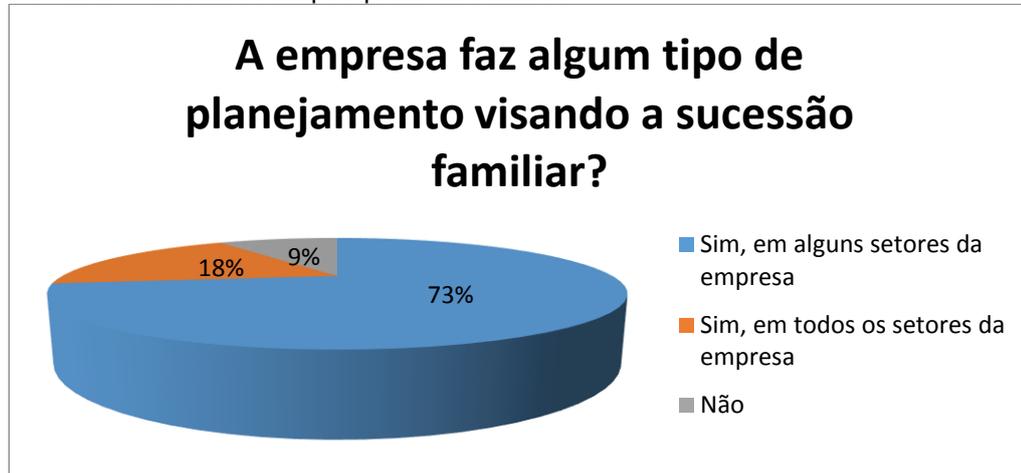


Fonte: O próprio autor (2016)

A principal vantagem da realização do planejamento sucessório, seja lá qual a forma a ser executada, é a segurança de poder designar e organizar a melhor maneira de começar a sucessão. O contador, por deter conhecimento das diversas áreas da empresa, pode auxiliar os sucedidos e os próprios sucessores, atuando como provedor de informações fundamentais para o êxito do planejamento. Com essas informações, os dados apresentados revelam que 73% (setenta e três por

cento) possuem um planejamento visando a sucessão, e apenas 9% (nove por cento) não adotaram essa visão de planejamento. Apresentamos o resumo dos resultados aqui comentados no gráfico a seguir:

Gráfico 8 – Resultados da pesquisa: Questão 08



Fonte: O próprio autor (2016)

Mesmo com a intenção de seguir com a sucessão, os dados mostram que 36% (trinta e seis por cento) das empresas ainda não começaram a desembaraçar esta situação, por sua vez sua outra metade também representada com o mesmo percentual já completou o processo. O gráfico a seguir mostra esses resultados:

Gráfico 9 – Resultados da pesquisa: Questão 09

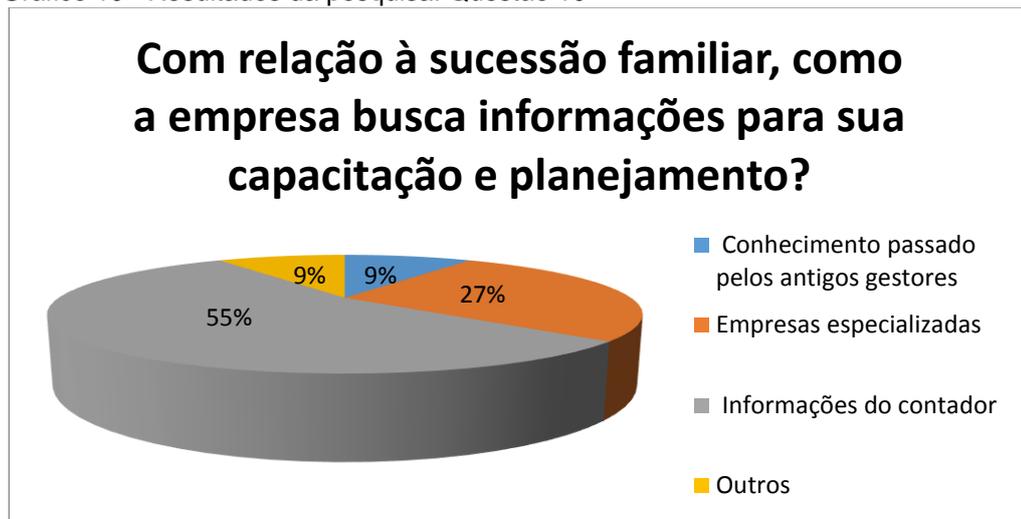


Fonte: O próprio autor (2016)

Quanto mais informações o empreendedor tiver, melhor para que possa realizar o planejamento sucessório e estratégico da sua empresa. No fim das contas, poderá verificar melhor os riscos e adotar melhores decisões. O conhecimento e a busca de informações para essas decisões variam. Na décima pergunta foi

questionado qual a forma utilizada na busca de informações para a capacitação do planejamento; pedimos também que informassem quem os orientou. Os dados revelam que seis (6) das empresas entrevistadas receberam a orientação de um contador (55%); três (3) buscaram empresas especializadas (27%); uma (1) obteve informações através de antigos gestores (9%); e apenas uma (1) também buscou informações em outros tipos de fonte. Estes dados estão expostos no gráfico abaixo:

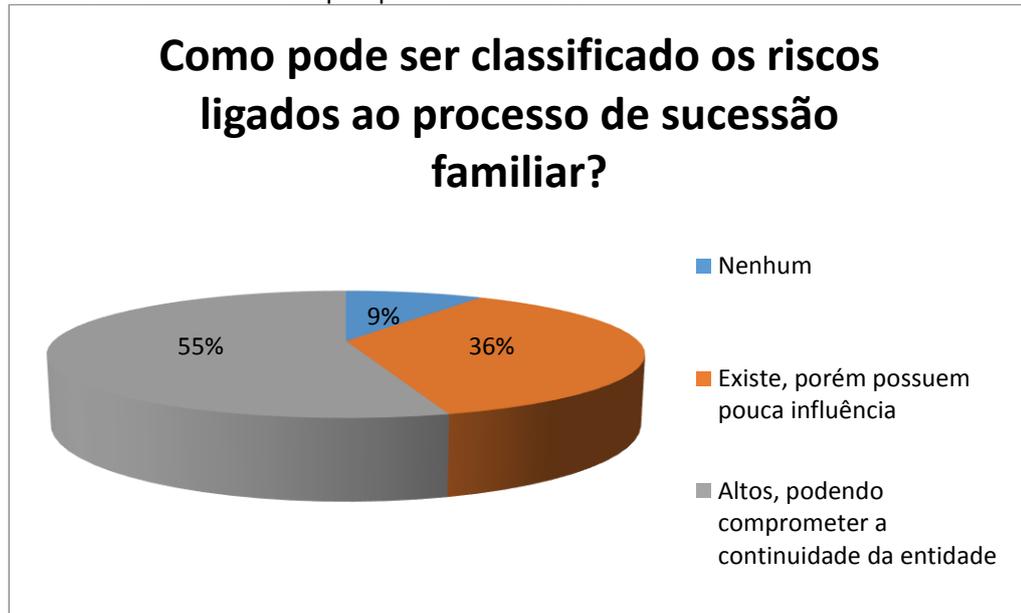
Gráfico 10 – Resultados da pesquisa: Questão 10



Fonte: O próprio autor (2016)

Um dos principais desafios para a manutenção da empresa familiar é a questão dos riscos que envolve seu patrimônio. O sucessor deve possuir espírito inovador, já que enfrentará um mercado em constante transformação e se não acompanhar as mudanças, corre sério risco de perder o rumo e fracassar. Empresários que preparam seus filhos com antecedência têm muito mais chances de ver seu sonho de empreender atravessar gerações. Sobre os ricos ligados ao processo de sucessão, os resultados indicam que 55 % (cinquenta e cinco por cento) das empresas acreditam que os riscos são altos, comprometendo a continuidade da empresa; 36% (trinta e seis por cento) defende a ideia de que os riscos existem, mas possuem pouca influência; apenas 9% (nove por cento) acredita que não existe riscos ligado ao processo. Vejamos o gráfico abaixo:

Gráfico 11 – Resultados da pesquisa: Questão 11



Fonte: O próprio autor (2016)

A sucessão deve ser um processo estruturado, que começa quando os filhos ainda estão crescendo. Dessa forma, é importante que haja o debate sobre o assunto. Sendo assim, com o passar do tempo, deve-se aperfeiçoar a ideia de suceder ou até mesmo despertar o interesse caso não exista no possível sucessor. Perguntamos aos entrevistados se havia essa comunicação entre eles. Os resultados indicaram que dez (10) das empresas entrevistadas costumam debater de forma aberta o assunto com os possíveis sucessores (91%); apenas um (1) não tem a prática da comunicação sobre esse assunto (9%). O gráfico a seguir expõe esses resultados:

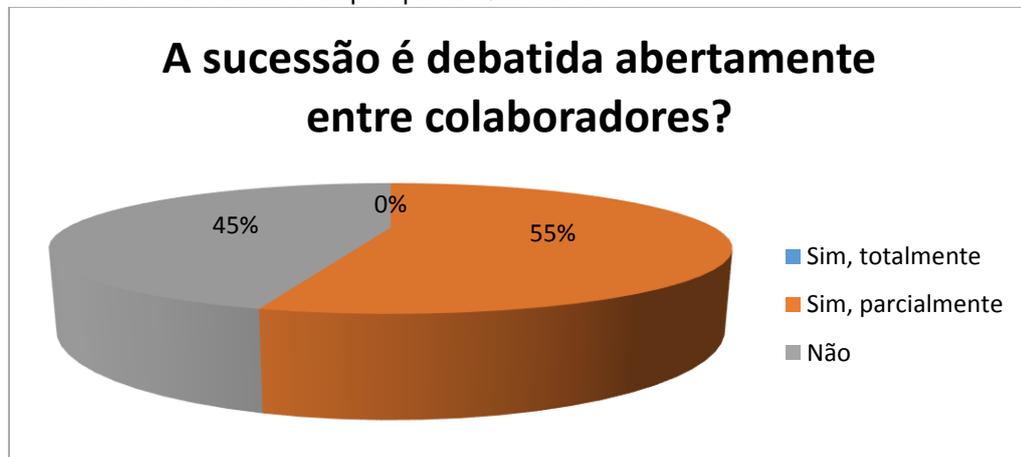
Gráfico 12 – Resultados da pesquisa: Questão 12



Fonte: O próprio autor (2016)

Dentro de uma organização é importante também que haja a comunicação entre os colaboradores, afinal quase todo o processo operacional provém da intervenção e colaboração deles. É louvável entender e conhecer a percepção dos colaboradores a respeito da empresa. Em sequência à pergunta anterior, foi questionado sobre a comunicação em relação a sucessão com os colaboradores. Os dados obtidos revelam que sete (7) empresas costumam manter parcialmente a comunicação sobre sucessão com seus colaboradores (55%); nenhuma delas tem o hábito total de debater o assunto; e quatro (4) preferem não tratar sobre o assunto (45%). O apanhado dos resultados aqui apresentados está no gráfico abaixo:

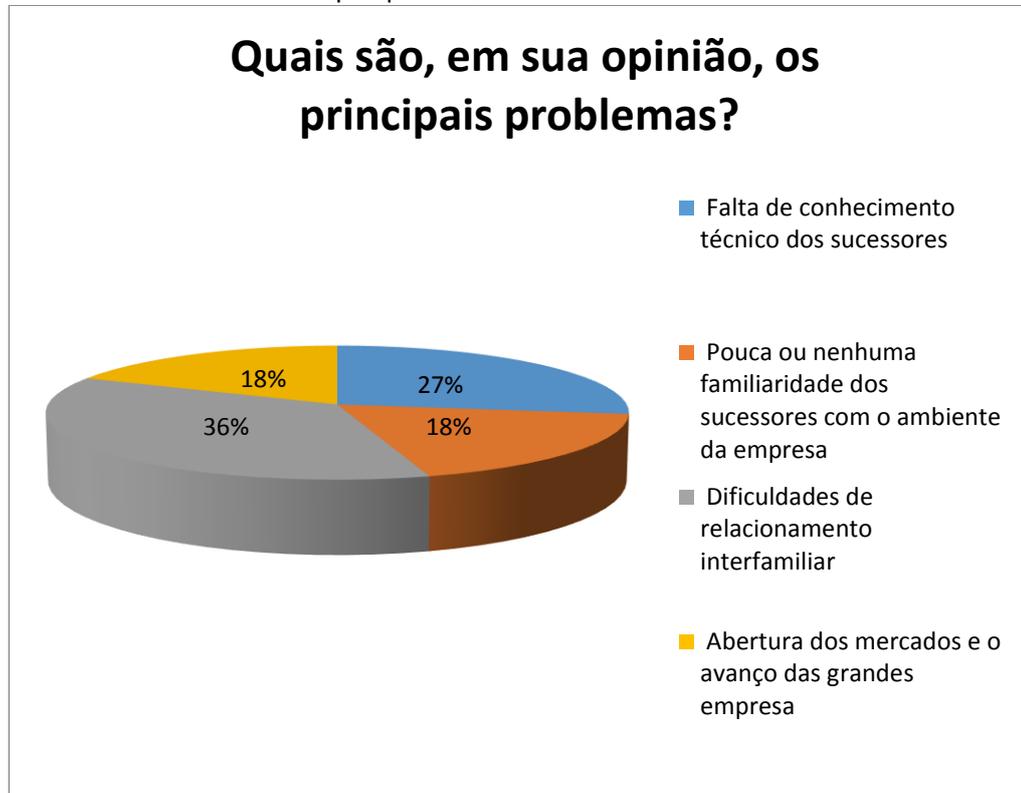
Gráfico 13 – Resultados da pesquisa: Questão 13



Fonte: O próprio autor (2016)

A Family Business Network (FBN) relata que 95% das empresas familiares não sobrevivem à terceira geração. No questionamento seguinte, perguntamos aos entrevistados sobre quais os principais problemas que envolvem empresas familiares e impedem que as mesmas tenham continuidade. Os resultados revelam que três (3) empresas acreditam que isso acontece por falta de conhecimento dos sucessores (27%); dois (2) acham que o problema está relacionado ao sucessor quando este não possui nenhuma familiaridade com o ambiente da empresa (18%); quatro (4) acreditam que seja por conta das dificuldades intrafamiliares, isto é, a divergência de pensamentos, ambições e ideias diferentes (36%); e dois (2) acreditam que a abertura dos mercados e o avanço das grandes empresa impedem e dificultam a sobrevivência dessas empresas (18%). No gráfico a seguir apresentamos os resultados referentes ao que as empresas acreditam que sejam os problemas:

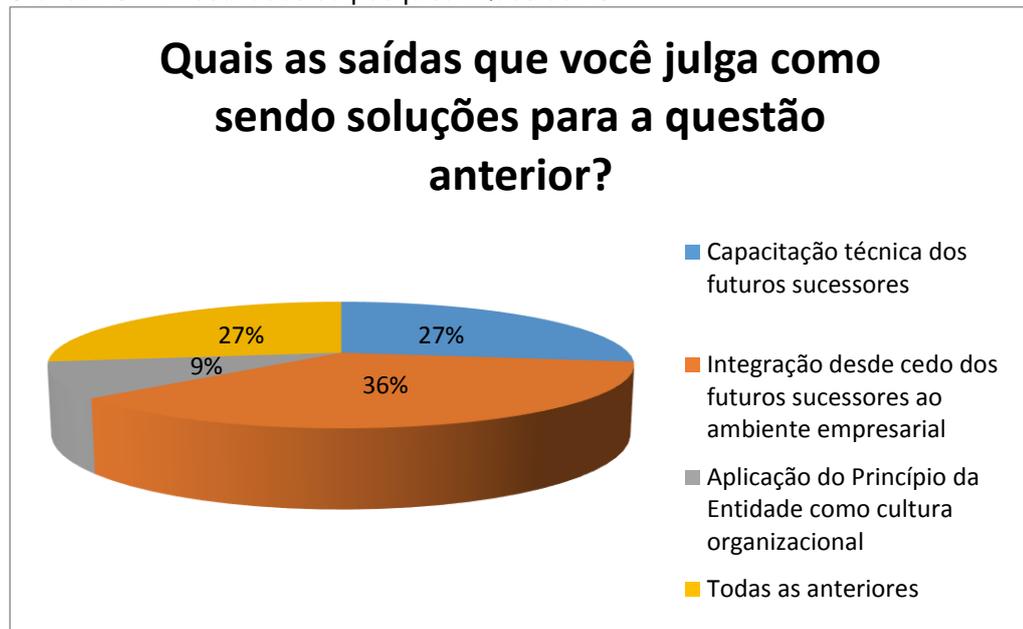
Gráfico 14 – Resultados da pesquisa: Questão 14



Fonte: O próprio autor (2016)

O gráfico 15, a seguir, mostra o resultado do questionamento sobre qual seria a melhor solução para a resolução do problema na questão apresentada no gráfico anterior. Três (3) entrevistados responderam que a solução seria a capacitação técnica dos futuros sucessores (27%); quatro (4) sugerem que seja feita a integração desde cedo dos possíveis sucessores no ambiente empresarial (36%); apenas um acredita que a resolução do problema está em aplicar o princípio da entidade como cultura organizacional, ou seja, o patrimônio da empresa não deve se confundir com o dos sócios (9); e três (3) acreditam que todas as medidas citadas anteriormente podem ser a solução da continuação a organização(27%).

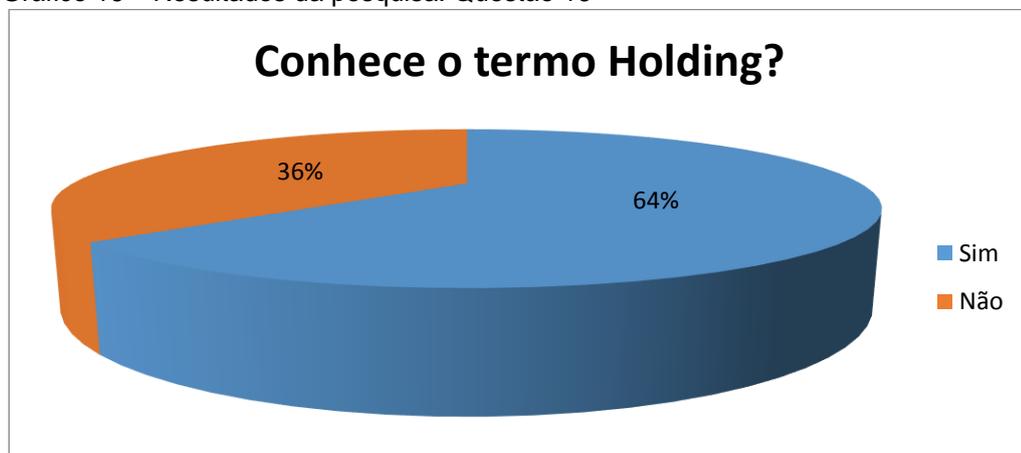
Gráfico 15 – Resultados da pesquisa: Questão 15



Fonte: O próprio autor (2016)

Como proposto no capítulo anterior, uma das saídas para uma sucessão familiar bem-sucedida é a criação da *Holding*. A partir disso, investigamos sobre o conhecimento dos entrevistados a respeito do termo citado, Os resultados revelam que sete (7) dos entrevistados não conhecem o termo e nem o seu significado (64%); quatro (4) tem conhecimento termo e significado (36%). Segue os resultados no gráfico:

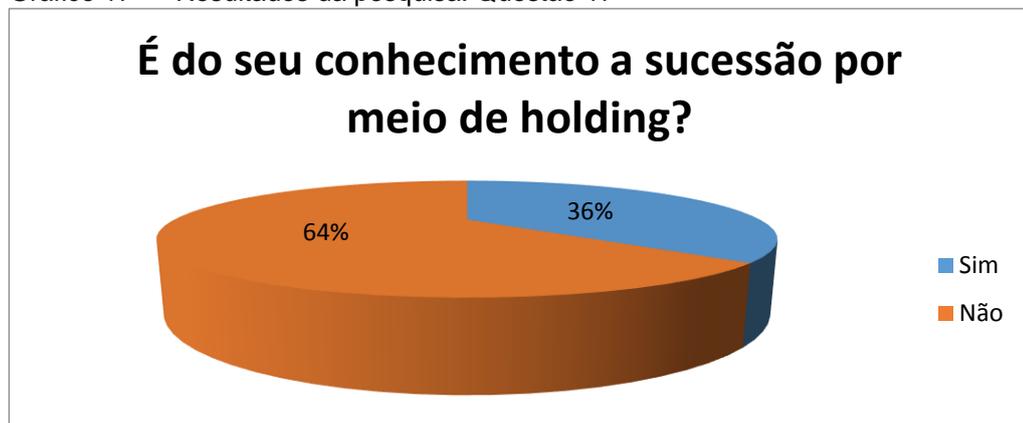
Gráfico 16 – Resultados da pesquisa: Questão 16



Fonte: O próprio autor (2016)

Continuando com o mesmo raciocínio do questionamento anterior, a sucessão por meio de *holding* foi o tema abordado no gráfico 18. Ela oferece condições perfeitas de planejamento e acompanhamento sem se envolver na operação; mantém distância de cada negócio, deixando de lado o emocional dos seus sócios para que não afetem os interesses da operação. Diante dessa informação os dados mostram que quatro (4) tem conhecimento sobre esse meio de sucessão (36%); e sete (7) desconhecem como ocorre (64%) como mostra o gráfico abaixo:

Gráfico 17 – Resultados da pesquisa: Questão 17



Fonte: O próprio autor (2016)

A blindagem patrimonial é uma forma legal que tem a finalidade de garantir e resguardar o patrimônio pessoal ou empresarial. Com relação à blindagem patrimonial, sete (7) dos entrevistados acreditam que a sucessão feita de forma profissional e planejada tem como propósito contribuir para a blindagem patrimonial dos bens e da empresa (64%); os outros quatro (4) desconhecem sobre o assunto. Vejamos no gráfico a seguir o resumo desse resultado:

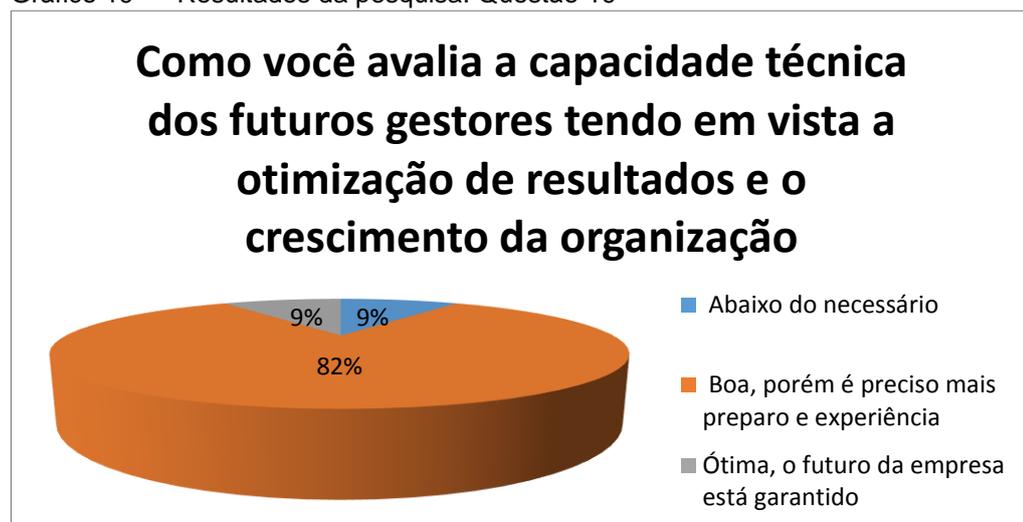
Gráfico 18 – Resultados da pesquisa: Questão 18



Fonte: O próprio autor (2016)

O último questionamento foi elaborado para entender e conhecer sobre a situação na qual a empresa encontra-se em relação à capacidade dos futuros gestores, visando à otimização do resultado e crescimento da organização. Apenas um (1) dos entrevistados considera que essa capacitação está abaixo do necessário (9%); nove defendem que a atual situação é boa, mas que mesmo assim é preciso aprimorar essa capacitação (82%); e um (1) acredita que os gestores possuem ótima capacidade para a otimização do resultado e ressalta que o futuro da empresa está garantido (9%).

Gráfico 19 – Resultados da pesquisa: Questão 19



Fonte: O próprio autor (2016)

Infelizmente, os fracassos as vezes obscurecem a beleza de empreendimentos familiares bem sucedidos. Quando trabalham em harmonia, as

famílias podem trazer para a empresa níveis de comprometimento, investimento a logo prazo, ação rápida e dedicação ansiados por empresas não-familiares, mas raramente alcançados. As empresas familiares são tremendamente complicadas, mas, ao mesmo tempo, decisivas para a saúde da nossa economia e satisfação para milhares de pessoas.

4. CONCLUSÃO

As concepções sobre a sucessão familiar de forma profissional e a forma com que elas acontecem deixam claro a necessidade da orientação e acompanhamento de profissionais da área contábil para desenvolver as habilidades. Desse modo, foi possível observar que as empresas familiares representam uma relevante parcela do poder econômico na cidade. Como apresentado na análise algumas delas já sucedidas e com a administração em posse do herdeiro; outras conhecem o método, mas ainda não se adiantaram no processo e isso relata a falta de informação recorrente ao assunto.

Com isso, constatou-se no estudo que algumas circunstâncias provocam dificuldade em decisão e sucessão e escolha de gestores. Para reverter essa situação, é preciso realizar um planejamento, com ênfase no processo sucessório e que possa contar com a presença de um qualificado profissional da área contábil, quanto mais informações o empreendedor tiver, melhor para que possa realizar o planejamento sucessório e estratégico da sua empresa. Assim, poderá verificar melhor os riscos e adotar melhores decisões, como visto na análise dos dados.

Como questionado e apresentado no gráfico 14, os desafios para a continuidade das empresas são inúmeros e muitos acreditam que o principal é a falta de conhecimento técnico do possível sucessor; o risco na qual envolve o patrimônio da entidade, seja ela pela existência de conflitos familiares, falta de planejamento adequado ou incompatibilidade entre a visão estratégica dos sucessores e a dos fundadores. Outro momento considerado propenso tal situação é a fase que antecede a sucessão em seu processo de passagem de poder, nesse processo acontece a escolha do herdeiro para a sucessão, com isso gerando sentimentos de indiferenças em relação aos demais membros da família.

Dessa forma, a sugestão de enfrentar e solucionar os impasses da empresa familiar, visando uma boa implementação do plano sucessório e com estratégia preventiva começa quando os filhos ainda estão crescendo, então é importante que haja o debate sobre o assunto, isto é aperfeiçoar a ideia de suceder ou até mesmo despertar o interesse caso não exista no possível sucessor. Mesmo que os herdeiros não tenham interesse em participar do dia a dia da empresa, é importante entender do negócio para poder controlar o trabalho dos executivos.

Independente de como ou o tipo de processo escolhido, o bom resultado da empresa está concernente ao fator planejamento que deve ser assunto debatido pelo contador, destacando assim o seu papel substancial de profissional da área contábil, em particular para as empresas familiares, que, por sua vez, possuem particularidades de fato mais complexas, maiormente na questão na qual está relacionada ao processo sucessório. A sucessão é considerada um outro desafio, além dos impostos pela economia brasileira, como credito tributário altos

Um bom planejamento é orientado por profissional da área contábil, agente imparcial que labora exclusivamente a favor da empresa, instruído a exercer papeis de grande relevância para os negócios.

A falta do profissional contábil especialmente no planejamento, no acompanhamento e na condução do processo sucessório, acaba resultando em um processo mal sucedido o qual gera graves consequências podendo até mesmo resultar na extinção da empresa. De uma maneira geral, o decisivo processo de sucessão deve ser ponderado e bem estruturado, levando em consideração que o processo tem o tempo e a forma certa para acontecer.

Assim o estudo de caso mostrou que uma das vertentes negativas para a continuação da empresa e obtenção de sucesso no processo sucessório é a falta de profissionalismo na empresa familiar e a ausência de um profissional capacitado que promova o suporte necessário às necessidades da empresa durante todo o processo de sucessão.

É notório que os passos citados neste trabalho auxiliam a otimização de uma sucessão de sucesso, pois é inegável a importância do profissional da área contábil, principalmente quanto ao segmento das pequenas e grandes empresas que se propaga a cada dia.

REFERENCIAS

BERNHOEFT, Renato; MENEZES, Paulo; MARTINS, Ives. *Empresas Familiares Brasileiras* (Perfil e perspectiva). São Paulo: Editora Negócio LTDA. 1999

BRASIL. Conselho Federal de Contabilidade. Resolução 750 de 29 de dezembro de 1993.

BRASIL. Decreto-Lei nº 6.404 15 de dezembro de 1976.

BUENO, Franciso da S. Princípios Contábeis . São Paulo: Lisa, 1988.

CASILLAS, J. Carlos; VÁZQUEZ, Adolfo; DÍAZ, Carmen. *Gestão da empresa familiar*. São Paulo: Thomson. 2007.

CONVIBRA- GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES. Disponível em:

http://www.convibra.org/upload/paper/2013/34/2013_34_8325.pdf (Acesso em 19/08/16)

DONNELEY, Robert. G. A empresa familiar. Revista de administração de empresas. Junho de 1967. (Publicado originalmente na Harvard Business Review em 1964.)

DRUCKER, Peter Ferdinand, Introdução a Administração. São Paulo: Pioneira, 2002

DUNN, S. P. Incerteza Fundamental e a Empresa no Longo Prazo. Revisão da Economia Política, v. 12, N. 4, 2003.

DUPAS, G. Foco estratégico, sucesso empresarial e coesão societária familiar. In: ÁLVARES, E. (Org). Governando a empresa familiar. Belo Horizonte: Qualitymark; Fundação Dom Cabral, 2003

FOCKINK, Harry G. *Liderança, o poder e a perversão nas empresas familiares*. Porto Alegre: Editora Sulina. 1998

FRANCO, Hilário. Contabilidade geral. 23. ed. São Paulo: Atlas, 1997, 407 p.

Gersick, K. E., Lansberg, I., Desjardins, M., & Dunn, B.m (2003). *Family Business Review*, 12, 287-297.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. *Contabilidade Introdutória*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1994. 305p.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. *Introdução à Teoria da Contabilidade para o nível de graduação*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

JUS ARTIGOS – Planejamento Sucessório . Disponível em:
<https://jus.com.br/artigos/23837/planejamento-sucessorio-e-holding-familiar-patrimonial> (acesso em 21/08/16)

LANDSBERG, I. *Gerações sucessivas*. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

LANSBERG, I. *Parente nem sempre é serpente*. Exame, São Paulo: Abril, n.8, p.103, abr.1997.

LODI, Edna Pires, LODI, João Bosco. *Holding*. 4. ed. rev. E atual. São Paulo: Cengage Learnig, 2011(série profissional)

LODI, João Bosco. *A empresa familiar*. São Paulo: Livraria Pioneira. 1978

LODI, João Bosco. *A ética na empresa familiar*. São Paulo: Editora Pioneira. 1998

MARION, José Carlos. *Contabilidade Empresarial*. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 502p.

MASCARENHAS, Mônica de F. O processo de sucessão em empresas familiares. PDF. Revista Fae Business nº 5. 2003

OLIVEIRA, D. P. R. *Empresa familiar: Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Empresa Familiar: Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. São Paulo: Editora Atlas. 1999

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebolças. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas* .26. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ORSI & BARRETO CONSULTORIA EMPRESARIAL – EMPRESAS FAMILIARES. Disponível em: www.orsibarreto.com.br/empresas-familiares-consultoria (acesso em 25/09/2016)

PORTAL DE AUDITORIA- Holding Familiar. Disponível em:
<http://www.portaldeauditoria.com.br/holding-familiar/holding-familiar-e-protecao-patrimonial.asp> (acesso em 16/09/2016)

RICCA, Domingos. *Da empresa familiar à empresa profissional*. São Paulo. Editora CL-A Cultural: 1998.

Sérgio de; MARTINS, Eliseu; GELBECKE, Ernesto Rubens. Suplemento do Manual de contabilidade das sociedades por ações (aplicável às demais sociedades). FIECAFI, 7ª. ed. São Paulo: Atlas, 2008

STEINER, George. (1969). *Um planejamento de alta gerência*. Nova Iorque, The Macmillan Company

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO AS EMPRESAS FAMILIARES DE BARREIRAS

Nome:

Atividade Exercida:

1. Quanto tempo a empresa está no mercado?
 0 - 10 Anos
 10 - 20 Anos
 20 - 30 Anos
 Mais de 30 Anos

2. Qual o ramo de atuação da empresa?
 Comércio
 Indústria de Transformação
 Comércio Varejista
 Comércio Atacadista
 Prestador de Serviço

3. Qual o porte da sua empresa?
 Micro Empresa
 Empresa de Pequeno porte
 Grande empresa

4. Quantos colaboradores dispõe a sua empresa?
 0-10
 10-20
 20-30
 Mais de 30

5. Qual o regime de tributação da sua empresa?
 SIMPLES Nacional
 Lucro Presumido
 Lucro Real

6. Qual seu parentesco com o fundador da empresa?
 Filho
 Irmão
 Sobrinho
 Neto
 Cônjuge

7. Quantos membros da família participam da administração da empresa?
- 0-2
 - 3-4
 - 4-6
 - Mais de 6
8. A empresa faz algum tipo de planejamento visando a sucessão familiar?
- Sim, em todos os setores da empresa.
 - Sim, em alguns setores da empresa.
 - Não
9. A empresa já realizou algum processo de sucessão familiar?
- Sim
 - Não
 - Em processo
10. Com relação à sucessão familiar, como a empresa busca informações para sua capacitação e planejamento?
- Conhecimento passado pelos antigos gestores
 - Empresas especializadas
 - Informações do contador
 - Outros: _____
11. Como você classifica os riscos ligados ao processo de sucessão familiar:
- Nenhum
 - Existe, porém possuem pouca influência
 - Altos, podendo comprometer a continuidade da entidade
12. A sucessão é debatida abertamente entre os possíveis sucessores?
- Sim
 - Não
13. A sucessão é debatida abertamente entre colaboradores?
- Sim. Totalmente.
 - Sim. Parcialmente.
 - Não
14. A Family Business Network (FBN) relata que 95% das empresas familiares não sobrevivem à terceira geração. Quais são, em sua opinião, os principais problemas?
- Falta de conhecimento técnico dos sucessores
 - Pouca ou nenhuma familiaridade dos sucessores com o ambiente da empresa

- Dificuldades de relacionamento interfamiliar
- Abertura dos mercados e o avanço das grandes empresa
- Outros _____

15. Quais as saídas que você julga como sendo soluções para a questão anterior?

- Capacitação técnica dos futuros sucessores
- Integração desde cedo dos futuros sucessores ao ambiente empresarial
- Aplicação do Princípio da Entidade como cultura organizacional
- Todas as anteriores

16. Conhece o termo Holding?

- Sim
- Não

17. É do seu conhecimento a sucessão por meio de holding?

- Sim
- Não

18. Você acredita que a sucessão familiar feita de modo profissional possa contribuir para a blindagem patrimonial da tua empresa?

- Sim
- Não
- Desconhece

19. Como você avalia a capacidade técnica dos futuros gestores tendo em vista a otimização de resultados e o crescimento da organização?

- Abaixo do necessário
- Boa, porém é preciso mais preparo e experiência
- Ótima, o futuro da empresa está garantido