

J. HOCHSCHEIDT; G. P. SORNBERGER

Revista Contabilidade & Amazônia

ISSN: 2175-1722

SINOP/MT, v. 10, n. 1, art. 1, pp. 98-114, Jan/Dez., 2017

Disponível em: <http://sinop.unemat.br/projetos/revista/index.thp/contabilidade>

Percepções sobre o processo de sucessão em uma empresa familiar: um estudo de caso

Jaqueline Hochscheidt

Bacharel Do Curso de Ciências Contábeis (UNEMAT)

e-mail: jakybecker13@hotmail.com

Geovane Paulo Sornberger

Prof. Dr. Do Curso de Ciências Contábeis (UNEMAT)

e-mail: gps@unemat.br

Copyright © 2017 Revista Contabilidade & Amazônia. Todos os direitos são reservados. É permitido citar parte dos artigos sem autorização prévia, desde que seja identificada a fonte.

RESUMO

As organizações familiares constituem parcela significativa das empresas existentes em todo o Brasil, contudo a continuidade dessas organizações está ligada a um assunto extremamente delicado, que é o momento da sucessão e a preparação das gerações futuras. É de grande importância para as empresas que o processo de sucessão seja planejado com antecedência e acompanhado por profissional capacitado que promova o suporte necessário durante todo o processo. Sendo assim, o presente artigo objetiva demonstrar quais são as percepções dos gestores e herdeiros ao planejar o processo de sucessão, bem como os aspectos sobre a participação do profissional contábil e as contribuições da contabilidade nesse processo. Trata-se de um estudo descritivo, com abordagem qualitativa dos dados, realizado por meio de um estudo de caso em uma empresa familiar sediada no município de Sinop – MT. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com os atuais gestores e prováveis sucessores, e por meio da técnica de observação não participante. Os resultados obtidos evidenciaram dentre as percepções dos entrevistados, o desejo de continuidade da empresa, e a abertura de uma holding como estratégia de planejamento da sucessão; visualizou-se também dificuldades como a falta de interesse dos herdeiros, e benefícios como a possibilidade de evitar conflitos e proteger o patrimônio; além disso foi conferida fundamental importância a contabilidade e ao profissional contábil a medida que lhe são atribuídas tarefas essenciais como o levantamento de informações e orientações na elaboração do plano sucessório.

Palavras-chave: Empresa familiar. Sucessão. Contador. Percepções.

1 INTRODUÇÃO

A empresa familiar define-se com base na coexistência de três fatores: a empresa é de propriedade de uma família que mantém o controle da sociedade; a família é a responsável pela estratégia da empresa; e, a família também é responsável pela administração do empreendimento e pelo desempenho de funções na organização, com a participação seja administrativa ou executiva de membros familiares na diretoria da empresa. (GONÇALVES, 2000).

Segundo Oliveira (2006), 4/5 (quatro quintos) das empresas privadas no Brasil são corporações familiares, que correspondem por mais de 3/5 (três quintos) do faturamento e 2/3 (dois terços) da empregabilidade, ou seja, parcela significativa do número de empresas brasileiras está sob controle da administração familiar e representam números expressivos na economia do país.

No entanto, uma parcela significativa dessas empresas não consegue permanecer ativa no mercado após a mudança de comando. Dados de uma pesquisa realizada pela PwC, apontam que apenas 19% das empresas familiares brasileiras possuem um plano de sucessão, e apenas 30% sobrevivem até a segunda geração. (PWC, 2016).

Muitas dessas empresas deixam de existir por conta de sucessão mal planejada ou por falta de preparação do sucessor para assumir o comando da empresa. Entende-se por processo de sucessão familiar quando o fundador (1ª geração) passa a direção da empresa para um membro da família ou para algum outro profissional sem laços de parentesco, ou seja, para um herdeiro ou não herdeiro (2ª geração), e assim sucessivamente durante as outras gerações.

(OLIVEIRA, 2006). Nesse contexto, considera-se que o processo sucessório é uma limitação para as empresas familiares, pois poderá comprometer a sobrevivência futura delas, em virtude de conflitos de natureza organizacional e familiar. (HAVEMAN; KHAIRE, 2004).

De acordo com Leone (2005), a sucessão pode ocorrer de duas formas: gradativa e planejada, ou por processo inesperado de mudança de direção, por morte, acidente ou doença que afaste o dirigente maior da empresa do cargo. Portanto, o processo de preparação para a sucessão deve analisar estratégias de planejamento, que devem ser feitas com antecedência, pois tem relação direta com o futuro, sobrevivência e expansão do negócio.

Sendo assim, mostra-se de suma importância ao longo do processo de sucessão o acompanhamento por um profissional contábil para auxiliar os gestores no processo decisório. (BERNHOET; GALLO, 2003). Com destaque para a contribuição da contabilidade nesse processo, devido sua interação com todos os setores da empresa, na qual, a utilização eficiente de seus controles e ferramentas visa dar apoio à tomada de decisões e garantir a sobrevivência do empreendimento. (SCHNORRENBURGER *et al.*, 2007).

Neste sentido, o objetivo geral desta pesquisa é analisar as percepções dos atuais gestores, herdeiros e do profissional contábil sobre o planejamento do processo sucessório em uma empresa familiar. Assim os objetivos específicos fundamentam-se em compreender as perspectivas dos atuais gestores e seus herdeiros em fazer um planejamento da sucessão familiar da gestão da empresa; detectar quais os desafios visualizados pelos atuais gestores, seus prováveis sucessores e pelo profissional contábil no processo de planejamento da sucessão, bem como os benefícios de se planejar o processo sucessório em empresas familiares; e, identificar na opinião dos entrevistados qual a contribuição da contabilidade e/ou profissional da contabilidade no planejamento do processo de sucessão familiar.

Diante do proposto, ressalta-se a importância da presente pesquisa para a sociedade e para academia, por abordar as empresas familiares, já que a maioria das organizações inseridas no mercado são de origem familiar e sustentam boa parte da economia com a geração de aproximadamente 60% dos empregos formais no Brasil. (VALÉRIO, 2015). Entretanto, tais empreendimentos enfrentam problemas frequentes relacionados a conflitos familiares, e ao planejamento do seu processo sucessório (OLIVEIRA, 2006), e que são responsáveis em grande parte pelo baixo percentual de empresas que sobrevivem a mais de uma geração. (SEBRAE, 2005). Além disso, são poucos os estudos que abordam o planejamento do processo sucessório no seio da empresa familiar.

A pesquisa também se mostra relevante para a profissão contábil, pois evidencia o papel do contador em conhecer a real situação do empreendimento e assim podendo atuar no sentido de amenizar os conflitos familiares e planejar o processo de sucessão, visto que, a mortalidade de empresas por fatores que envolvem a sucessão familiar, ainda é elevada. (JESUS; MACHADO; JESUS, 2009).

Este artigo está organizado em cinco capítulos, incluindo esta introdução que contempla a contextualização do assunto. Na sequência, o referencial teórico aborda a teoria de base relacionada ao tema. O terceiro capítulo trata das escolhas metodológicas utilizadas, e em seguida, são apresentados os resultados obtidos, e, por fim, um capítulo com as considerações finais do estudo, seguido pelas referências consultadas para sua elaboração.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo aborda os conceitos e definições que dão embasamento ao estudo em três aspectos diferentes: primeiramente foi apresentada a definição de empresa familiar, em seguida, trata o planejamento do processo sucessório, e, por fim, o papel do profissional contábil diante do processo de sucessão familiar.

2.1 EMPRESA FAMILIAR

As empresas familiares segundo Lodi (1998) são organizações produtivas, e que tem sua origem e história ligadas a uma mesma família pelo menos durante duas gerações, na qual estão vinculadas ideais, valores e culturas da família, na busca de transpassar o patrimônio a seus futuros herdeiros. (LONGENECKER, 1997).

No entanto, tal conceito não retrata a realidade da maioria das empresas familiares brasileiras, já que muitas empresas nem sequer chegam a segunda geração. Pesquisas realizadas pela PwC, afirmam que somente 30% das empresas familiares passam para o comando da segunda geração, e apenas 12% passam para a terceira geração. (PWC, 2016).

Adachi (2006, p.18), caracteriza empresa familiar como “uma organização na qual uma ou poucas famílias, reúnem o poder de decisão, o controle da sociedade e, eventual participação na gestão”. Já para Gonçalves (2000), as empresas familiares assim, como as outras empresas, são empreendimentos econômicos, em suas características e objetivos, e apresentam planejamento estratégico, elaboração de diretrizes e políticas, investimentos, análise de mercado, produtos ofertados, entre outros. No entendimento de Borges (2008), as empresas familiares, além da lucratividade, buscam também o crescimento individual e coletivo entre os funcionários e os dirigentes da organização e decorrente desenvolvimento do negócio.

Diante dos conceitos apresentados, adotaremos como objeto desse estudo a definição de Martins, Menezes e Bernhoeft (1999, p.33) de que “empresa familiar tradicional é aquela atrelada a uma família em busca de um objetivo em comum, na qual um ou mais membros da família desempenham controle administrativo considerável sobre a empresa, por possuírem parcela expressiva da propriedade do capital.”.

As empresas familiares predominam em diversos setores de atividades, e representam 80% das 19 milhões de companhias existentes no País, cooperando com o cenário econômico e social brasileiro, com uma contribuição de 50% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional. (PWC, 2016)

A formação das empresas familiares tem algumas peculiaridades. Gonçalves (2009), relata que a estrutura básica de uma empresa familiar é composta por três pilares: família, propriedade e negócios. Assim, qualquer decisão financeira e de gestão afeta a todos os membros, se tornando até mesmo objeto de conflitos se não houver liderança profissional.

As empresas familiares se diferenciam pelo vínculo que possuem com família, e por aparentarem relações mais complexas se comparadas com as empresas não familiares. Gonçalves (2002, p.41) conceitua que:

[...] as empresas familiares formam um sistema de relações muito mais complexo que uma empresa não familiar. Uma organização não familiar envolve a relação entre a propriedade e gestão; o ambiente é permeado por relações bastante profissionais, os cargos são bem definidos e a aplicação das normas e regras geralmente se faz com bastante rigor. A organização familiar, por sua vez, além de abranger as relações pertinentes à propriedade e a gestão, traz consigo a complexa interligação entre família, propriedade e gestão.

Para Leone (2005) uma empresa do tipo familiar abrange três vertentes:

- 1^a) nível da propriedade;
- 2^a) nível da gestão;
- 3^a) nível da sucessão.

A primeira vertente está relacionada ao controle efetivo da empresa. A segunda retrata o gerenciamento e a composição da diretoria, bem como a influência da família sob a empresa. E a terceira vertente, refere-se à sucessão, que está ligada as gerações futuras.

Segundo Freire *et al.* (2010) as empresas familiares têm dificuldade em delegar decisões, principalmente quando o administrador tem que renunciar o controle do negócio, tendo como suas maiores barreiras à distinção entre família, propriedade e gestão. (GERSICK *et al.*, 1997).

Para Kurceski (2008) a questão-chave das empresas familiares é a melhoria das relações entre seus membros. Relações que estão ligadas na esfera da empresa e dos negócios com reflexos na administração, gerando alguns obstáculos a serem superados, em especial no processo de sucessão familiar, que, na sua grande maioria, promovem mudanças significativas no cotidiano da empresa. Fator esse que ressalta a importância do planejamento do processo sucessório, assunto que será abordado na sessão a seguir.

2.2 PLANEJAMENTO DO PROCESSO SUCESSÓRIO

Segundo Oliveira (1999) o processo sucessório em empresas familiares pode ocorrer na forma de transferência do poder para um executivo familiar ou não familiar. A primeira situação apresenta vantagens quando o sucessor é competente e já esteja sendo capacitado para o cargo desde sua juventude, de modo que adquirira conhecimento do negócio e das suas responsabilidades. Se o sucessor não estiver preparado para assumir o cargo, são grandes as chances de que a empresa entre em crise, podendo ser a sucessão malconduzida o motivo da mortalidade empresarial.

A gestão empresarial familiar enfrenta grandes desafios vinculados ao processo de sucessão. Tais problemas estão relacionados com a transferência de gestão da propriedade entre as gerações, e o anseio em manter a continuidade e o sucesso do empreendimento sob o controle familiar. (BORGES; LESCURA, 2012; GRZYBOVSKI *et al.*, 2008).

Para Neves (2001), há diversos fatores que podem dificultar o planejamento sucessório, dentre eles:

- A dificuldade da parte do empresário em aceitar o momento adequado para a sucessão;
- A dificuldade dos proprietários em encontrar um sucessor no seio da família;
- A dificuldade do empresário em enfrentar os conflitos potenciais no seio da família para efetuar a sucessão;
- A falta de preparação dos proprietários para gerir a sucessão; e
- A falta de interesse e competência dos sucessores para assumirem cargos da gestão.

Conforme Leone *et al.* (2010, p. 119):

[...] o processo sucessório é considerado por muitos gestores um momento muito importante e delicado para uma empresa familiar. Logo, a transferência de

comando deve ser bem planejada e estruturada, pois dela depende a sobrevivência, bem como a continuidade da empresa.

Schneider (2005) ressalta que a questão da sucessão é a principal característica e ao mesmo tempo problema da empresa familiar. O impasse surge com a mudança de gestão e sucessor, que pode ser caracterizada de forma pacífica e planejada, mas também pode gerar desavenças se não for resolvido corretamente, correndo o risco de chegar à esfera jurídica.

Segundo Duarte e Oliveira (2010, p. 138) “[...] não há dúvida de que o processo sucessório é um dos fatores mais preocupantes das empresas”. É um momento que se caracteriza pela manifestação de conflitos que aparecem de repente e complicam toda a relação, principalmente, devido a carência de normas e regras entre seus membros. (COSTA; LUZ, 2003). Sendo assim o processo sucessório deve ser planejado de forma objetiva, realista e estratégica. (CASILLAS, VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007).

Diante disso, Mosele e Biehl (2004) apontam a necessidade de aderir estratégias para planejar o processo de sucessão e preparar a geração sucessora para os desafios do mercado. Nesse aspecto Casillas *et al.* (2007, p. 228) enfatiza que “quanto mais cedo o dono começar a planejar, maiores serão as probabilidades de sucesso.” Ou seja, é essencial que o processo de sucessão não seja realizado de forma imprevisível, mas sim por meio de um processo planejado, analisado, e estudado com antecedência, no qual os sucessores estejam preparados para assumirem os cargos e garantir a continuidade do negócio, pois, se não houver resultados positivos, a atividade da empresa familiar poderá estar comprometida. (OLIVEIRA, 1999).

Na busca em solucionar problemas relacionados ao processo sucessório, surgiu como uma estratégia de planejamento, a formação de holdings familiares. Segundo Mamede e Mamede (2014) holding é uma sociedade juridicamente independente que detém participação societária em outra ou de outras sociedades, com o intuito de controlá-las, sem com isso exercer atividade comercial ou industrial.

Após a transferência dos bens para a Pessoa Jurídica, o patrimônio do administrador é dividido em quotas, que serão doadas aos herdeiros, registradas com direito atribuído e com reversão. Caso o beneficiário venha a falecer antes do concedente, suas quotas não irão para inventário; retornarão ao doador, conforme previsto em contrato. (CASTRO; LINHARES; FURTADO, 2016).

Conforme Mamede e Mamede (2013) o planejamento sucessório realizado através da constituição de uma holding mostra-se como uma alternativa interessante, uma vez que atua contra a fragmentação da participação societária na sociedade produtiva.

Para Muchiutt (2005) existem várias estratégias que possibilitam a empresa a realizar a passagem de poder de uma forma pouco perceptível e sem muitas complicações, dentre elas, o autor destaca dois pontos principais que considera como solução para os problemas da sucessão em empresas familiares: “a profissionalização dos sucessores e sucedidos, e a contratação de profissionais competentes para fazer essa passagem de bastão”. (MUCHIUTT 2005, p.136). Dentre os profissionais que podem que podem auxiliar no processo sucessório encontra-se a figura do contador, na qual abordaremos no próximo tópico.

2.2.1 O PROFISSIONAL CONTÁBIL NO PLANEJAMENTO DO PROCESSO SUCESSÓRIO

Para Floriani (2007) a concepção que se tinha do contador como guarda-livros e controlador das contas da entidade, e das práticas contábeis baseadas no método das partidas

dobradas, já está ultrapassada. No mundo contemporâneo o contador vem exercendo uma moderna e significativa função, que se assemelha as “responsabilidades de um controlador empresarial, de elevado *status* na hierarquia organizacional” (FLORIANI, 2007, p. 161).

Segundo Franco (1983, p.20), “seja em qual for a instituição econômica, a contabilidade representa papel semelhante ao da história na vida da humanidade”. Assim, sem a contabilidade não se conheceria o passado e o presente dificultando possíveis previsões para a orientação administrativa da empresa.

Muchiutt (2005) destaca que as empresas familiares adentraram o século 21 enfrentando desafios relacionados ao processo sucessório. Tal processo, em muitos casos, leva a organização à falência, interrompendo sua história, em virtude dos conflitos familiares. Knopfholz (2015) afirma que no Brasil 67% das falências de empresas ocorrem por brigas na sucessão.

Arana (2005) defende que o processo de sucessão seja auxiliado por um profissional contábil, que venha a atuar como um consultor ou conselheiro em virtude da visão sistêmica do negócio e de seu vasto conhecimento sobre os dilemas da empresa, que lhe darão domínio sobre os problemas e dúvidas que surgirão.

As empresas familiares enquadradas como micro ou pequena empresa demandam de uma cooperação mais ampla e ativa do contador, na qual o profissional contábil assume uma responsabilidade maior junto ao gestor principal da entidade. Ao atuar em uma organização em que a gestão é familiar, o contador terá que enfrentar desafios distintos, independentemente de a empresa ser de grande, médio, micro ou de pequeno porte. (FLORIANI, 2007).

Complementando, Arana (2005) questiona qual a relação entre esses dois aspectos? Tal resposta se dá devido ao significativo número de organizações que se enquadram como micro ou pequena empresa, e nestas, o contador assume papel relevante como assessor no processo de gestão. Toda empresa possui particularidades e deficiências, e o contador deve atentar-se a estas peculiaridades do negócio e evidenciar informações a fim de auxiliar a gestão eficiente das atividades.

Muitos administradores querem que o contador faça recomendações sobre a decisão apropriada, apesar de a escolha final sempre ser do executivo de linha. (VASCONCELOS, 2001). Em função disso, o profissional contábil se destaca de forma significativa frente a solução de problemas, caracterizando condições de contribuir em meio ao processo de sucessão como conselheiro, através do fornecimento de informações que contribuam para que as organizações gerenciem eficientemente suas atividades, informações essas que o profissional contábil possui devido sua ampla visão administrativa e acesso aos números das empresas, gerando assim, relatórios com dados e informações pertinentes ao processo decisório. (KURCESKI, 2008).

Sendo assim, Kurceski (2008) enfatiza que o contador é tido como planejador e provedor de informações necessárias ao processo decisório, sendo fundamental sua atuação como facilitador e orientador no planejamento da sucessão. No entanto o papel do contador se restringe ao acesso que lhe é concedido aos meandros da empresa em que atua. Visando buscar mais informações sobre a contribuição do contador no planejamento do processo sucessório foi realizado um percurso metodológico que será apresentado no tópico a seguir.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Creswell (2014) e Yin (2010), os procedimentos metodológicos denotam os caminhos percorridos para chegar-se a determinado fim ou objetivo, os procedimentos sistemáticos para a descrição e a explicação dos fenômenos, além de selecionar as técnicas e avaliar alternativas para pesquisa científica.

Isto posto, o presente estudo seguiu uma abordagem qualitativa, que, para Beuren (2008), tratam-se de pesquisas que concebem análises mais profundas e detalhadas em relação ao fenômeno que está sendo estudado, sendo atribuída importância fundamental aos depoimentos transmitidos pelos entrevistados e seus significados.

Com relação aos objetivos, este estudo é de natureza descritiva, pois de acordo com Marion, Dias e Traldi (2002, p. 62), a pesquisa descritiva “implica observação, registro e análise do objeto que está sendo estudado”. Durante a coleta de dados, foram registradas as percepções dos envolvidos no processo sucessório, além de observações realizadas *in loco*. Para o levantamento da base teórica sobre o assunto foi utilizada uma pesquisa bibliográfica, que, conforme Gil (2010) é o estudo elaborado com base em material já publicado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.

No que se refere aos procedimentos técnicos, a pesquisa classifica-se como um estudo de caso. Para Gil (2009), estudo de caso é um dos diversos modelos propostos para a produção de conhecimento de um campo específico, que indica princípios e regras a serem observados ao longo de todo o processo de investigação, e, embora seja flexível, trata-se de “um estudo mais rigoroso, profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. (GIL, 2002, p. 54). O caso envolveu uma organização familiar, sediada no município de Sinop – MT, sendo uma empresa de pequeno porte e que possui contabilidade interna. O critério utilizado para a escolha da empresa foi o de acessibilidade à organização e suas informações, visto que, a empresa se colocou à disposição para colaborar com a pesquisa.

Os dados foram obtidos mediante aplicação de um roteiro de questões semiestruturadas durante entrevistas realizadas com os sócios (atuais gestores), seus herdeiros (prováveis sucessores), e com a contadora da empresa. Ao todo, foram entrevistadas seis pessoas, sendo 2 (dois) gestores e 3 (três) prováveis sucessores e 1 (um) profissional contábil. Cada entrevista durou em média trinta minutos. Para Martins (2008) a entrevista é uma técnica de pesquisa para coleta de dados em que o principal objetivo é compreender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações. Na entrevista semiestruturada o entrevistador possui mais liberdade para desenvolver cada situação na direção em que considere adequada, podendo realizar uma exploração mais ampla da questão. (MARCONI; LAKATOS, 2011).

Além das entrevistas foi empregada a técnica da observação não participante, em que o investigador assume o papel de observador exterior, não tomando assim qualquer iniciativa no evoluir das situações que observa. (GIL, 2009). Foram realizadas visitas aos departamentos da empresa para observações, além de conversas informais com os gestores, herdeiros e contadora, a fim de interagir com os processos de gestão da empresa, o que permitiu posteriormente uma complementação das observações realizadas com as informações obtidas pela entrevista.

Em seguida, com o intuito de apresentar as evidências obtidas, foi realizada a análise de conteúdo das transcrições das entrevistas e das anotações provenientes das observações realizadas. Segundo Gil (2010) a análise é um processo que se inicia pela apresentação e

descrição dos dados coletados. Através da análise busca-se verificar as relações que possam existir entre o fenômeno estudado e outros fatores. (ANDRADE, 2010).

Para utilização da técnica da análise de conteúdo foram criadas 3 (três) categorias a saber: a) Perspectivas gestores e herdeiros; b) Desafios e benefícios; e, c) Contribuição da contabilidade e do profissional contábil. A análise de conteúdo explorou nas transcrições e demais textos, os trechos mais significativos em cada uma dessas categorias, com intuito de obter um cruzamento de ideias e opiniões e uma correlação entre os resultados obtidos e a teoria preestabelecida.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados provenientes da análise de conteúdo dos dados coletados por meio das entrevistas e observações realizadas na empresa objeto de estudo, com o intuito de alcançar os objetivos da pesquisa.

Buscando compreender quais são as perspectivas dos gestores e dos herdeiros ao planejar a sucessão familiar na gestão da empresa, questionou-se os gestores sobre o desejo de que a empresa continuasse como uma organização familiar, e quais as expectativas para o futuro. Verificou-se que apesar do desejo dos gestores de que a empresa continue como uma organização familiar, não se sabe ainda se isso será possível, corroborando com isso os gestores afirmam: *“Infelizmente não trabalhamos em cima de desejos, não conseguimos colocar quem a gente quer na administração”* (Gestor 1). Independente de quem ocupará os cargos de gestão futuramente, as expectativas da administração são positivas, *“esperamos que a empresa continue melhorando internamente e que possa crescer no mercado”* (Gestor 2). *“As expectativas que criamos são muito boas, porém a gente aprende no dia a dia, não vem com bagagem de experiência, a minha experiência eu adquiri toda aqui. E os futuros sucessores vão sentir a responsabilidade na hora da dificuldade, ai vão ter duas possibilidades: amadurecer ou abandonar o barco. E eu espero que eles amadureçam, tenham ideias inovadoras, trazendo novas possibilidades de melhoria para a empresa”* (Gestor 1).

Quando perguntados sobre a existência de algum planejamento em caso de sucessão, destaca-se a fala dos gestores: *“Pouca gente planeja, primeiramente o sistema organizacional da empresa tem que estar bem preparado antes de planejar a sucessão, porque se não a pessoa vem e não sabe o que veio fazer”* (Gestor 2). *“Ainda tem muita coisa pra ser definida, porém já temos uma estratégia inicial que acreditamos que vai facilitar esse processo, nós estamos planejando realizar a abertura de uma holding S/A para administrar o patrimônio da empresa futuramente, com isso será formado um conselho deliberativo para tomar decisões, pois acreditamos que quando varias cabeças pensam juntas a tendência é tomar decisões mais eficientes”* (Gestor 1).

Ao abordar a contadora sobre a existência de algum plano de contingência para o momento da sucessão, ela afirmou que a empresa não possui e que não está se preparando financeiramente para esse momento, e que a mesma acredita que, o processo de sucessão não irá comprometer a viabilidade do negócio.

Os gestores quando indagados sobre possíveis mudanças nos valores e na cultura organizacional, alegaram que esperam que os valores organizacionais permaneçam os mesmos: *“acredito que a cultura e os valores da empresa não irão mudar, pois vão ter normas e regras a serem seguidas”* (Gestor 2). Porém, esse é um fator imprevisível, já que futuramente não são eles quem vão ditar essas regras, podendo haver alterações nas mesmas. Questionou-se então os gestores sobre como se sentem ao imaginar passar o controle da empresa, e eles afirmaram

que pretendem continuar na empresa enquanto for possível, e que procuram não pensar muito sobre o assunto, apesar de saber que uma hora isso irá acontecer.

Com base nas observações do pesquisador, verificou-se que os futuros sucessores será o herdeiro interessado, além de outros profissionais que já trabalham na organização. Ao abordar os prováveis sucessores sobre os interesses em assumir algum cargo na gestão da empresa futuramente, foi possível notar que os desejos são completamente diferentes. Dentre os três entrevistados apenas um trabalha na empresa e manifestou interesse: *“Pretendo continuar trabalhando na empresa e me preparar para assumir algum cargo na gestão futuramente”* (Herdeiro 3). Dentre os outros dois herdeiros, um alegou não possuir nenhum interesse, enquanto o outro mencionou *“Não pretendo fazer parte de cargo e nem de gestão da empresa, exceto por algum imprevisto”* (Herdeiro 2).

Ao questionar os gestores sobre os critérios que serão utilizados pela empresa para a definição do seu sucessor, eles afirmam que no momento da escolha será levado em conta: *“o comprometimento com a empresa e a competência e capacidade profissional. Para assumir um cargo de gestão é preciso ter disposição e vestir a camisa da empresa, o sucessor tem que ter amor por isso aqui, além de ter competência profissional para administrar”* (Gestor 1).

Como mencionada a competência profissional como fator crucial no momento de planejar a sucessão, questionou-se os herdeiros sobre ter competências para assumir a empresa, ambas as respostas enfatizaram que não. Por outro lado, os gestores acreditam que se os herdeiros fossem preparados teriam capacidade para assumir a gestão da empresa. Durante as observações foi possível perceber que devido à empresa ser familiar os herdeiros ficam a par dos acontecimentos mais importantes, porém isso não deixa ninguém preparado, somente com ciência da real situação da empresa.

O único herdeiro que manifestou interesse, e que trabalha na empresa atualmente, apesar de afirmar ainda não estar apto, alegou que está se preparando, *“estou aprendendo no dia a dia e adquirindo conhecimento com o tempo, para futuramente poder assumir algum cargo na gestão”* (Herdeiro 3).

Observou-se então que a sucessão na empresa ocorreria de forma familiar e profissional, visto que alguns herdeiros não possuem interesse, e que a administração prioriza a competência profissional, fator este que torna alguns profissionais não familiares possíveis sucessores da organização, devido a sua extrema competência e confiança que possuem perante a administração. (Observação não participante).

Tendo apresentado as percepções encontradas, buscou-se então identificar quais os desafios e os benefícios visualizados entre os entrevistados no momento de planejar o processo sucessório.

Na visão dos gestores, as principais dificuldades encontradas foram a falta de capacitação e de interesse dos herdeiros em se aperfeiçoarem para os cargos de gestão, e também a falta de experiência comercial. Do ponto de vista dos herdeiros as dificuldades estão ligadas ao relacionamento com os pais, a divergência de vontades e opiniões, os conflitos com os familiares e a disputa entre os que estão na linha de sucessão. Além da diferença de conhecimento dos atuais gestores para os futuros gestores. Já o profissional contábil destacou que no *“processo da sucessão é preciso envolver assuntos íntimos familiares, e para que o processo seja feito de forma correta é necessário um estudo minucioso de documentos do patrimônio dos participantes. Esses termos necessitam de confiabilidade entre as pessoas envolvidas, entre familiares até o contador, advogado e demais envolvidos no processo*

sucessório” (Contadora). Dessa forma, para a contadora, a confiança é a principal dificuldade encontrada de ambos os lados, visto que a vida familiar e patrimonial estará exposta.

Por outro lado, se tratando dos benefícios a contadora ressalta que o planejamento da sucessão é muito importante para evitar futuras discussões e disputas dos entes que irão suceder, evitando assim muitos problemas. Outro fator relevante é o de garantir a longevidade empresarial e proteção sobre o patrimônio acumulado.

Para os herdeiros o simples fato de não pegar alguém desprevenido, ou não preparado para a sucessão já pode ser considerado um benefício para a empresa, sendo assim, se começar a preparar os futuros sucessores desde agora as chances de sucesso serão maiores.

Já os gestores enfatizaram os benefícios que estão relacionados à abertura da holding nesse processo: *“Acreditamos que a criação da holding pode trazer benefícios para o momento da sucessão pois se torna menos burocrática do que um processo de testamento ou inventário, ainda não sabemos ao certo quanto irá custar, mas certamente será uma opção menos custosa”* (Gestor 1). E complementam que: *“o planejamento da criação da holding vem justamente pra tornar esse processo mais natural, de forma que não traga impactos negativos para empresa”* (Gestor 2).

Por fim, na última questão que visou captar na opinião dos entrevistados qual a contribuição do contador e da contabilidade no momento de planejar o processo sucessório na empresa, observou-se uma complementação das respostas entre as partes.

Para os gestores, a contabilidade por ser o setor responsável pela elaboração dos demonstrativos de resultados e pela seleção e gestão de pessoal, poderia auxiliar no levantamento de informações. Com relação a isto afirmam que: *“Existem diversos fatores que podem influenciar a continuidade da empresa no mercado, e um deles é o lucro, e é através dos demonstrativos que a contabilidade fornece que podemos visualizar a lucratividade da empresa”* (Gestor 2). Sobre as possíveis contribuições ressaltaram ainda que: *“Se tratando da sucessão por meio da holding o contador poderia realizar todo o processo burocrático da abertura da empresa, e também auxiliar na redução de custos mostrando quais as alternativas mais viáveis para a empresa nesse processo”* (Gestor 1).

Na visão dos herdeiros, contabilidade *“elabora o organograma que auxilia a organização dos cargos na empresa”* (Herdeiro 3); é também responsável por *“mostrar a lucratividade do negócio”* (Herdeiro 2), sendo uma *“ferramenta importante no projeto de associação para determinar custos e elencar o patrimônio para a divisão, e futura sucessão”* (Herdeiro 1).

Já na concepção do profissional contábil, sua contribuição se relaciona ao levantamento de custos, levantamento patrimonial, evidenciação patrimonial e situação da empresa, além de orientações e elaboração do plano sucessório. Das informações que a contabilidade possa fornecer, a contadora destaca como sendo mais importantes para o planejamento do processo de sucessão: *“o levantamento dos bens patrimoniais e pessoais e o levantamento dos passivos patrimoniais e pessoais”* (Contadora).

Através das observações notou-se que apesar da decisão final ser dos gestores, eles desejam ter recomendações e orientações do contador sobre as decisões mais apropriadas, isso se dá em razão do conhecimento do profissional contábil sobre os impasses da empresa e devido à confiança que há entre ambos, sendo assim o contador assume papel significativo como assessor e conselheiro no processo de sucessão. (Observação não participante).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A empresa familiar é diferenciada das demais, e sua forma de administração e gestão é particular de empresa para empresa. Elas são a maioria no país e representam uma parcela significativa da economia brasileira. Porém, sua sobrevivência no mercado tem ligação com um assunto que se torna delicado, principalmente em empresas familiares, a sucessão. As soluções podem ser complexas, visto que é um processo peculiar em cada empresa.

Entretanto, a literatura enfatiza a importância de se planejar o processo sucessório, e, havendo a intenção de operacionalizá-lo, desenvolver estratégias para esse momento, deve ser levado em consideração de que se trata de um processo com tempo e forma certa para acontecer. Os resultados encontrados se encaminham nessa direção. Embora sabendo da importância de planejar o processo sucessório, os atuais gestores e prováveis herdeiros acreditam que ainda não seja o momento para tal. Os atuais gestores já demonstram alguns cuidados com a continuidade do negócio, algumas das estratégias na busca de facilitar o processo de sucessão são a criação de um conselho deliberativo para auxiliar na tomada de decisões, e a abertura de uma *holding*.

O processo de sucessão sendo realizado de forma planejada pode proporcionar benefícios para empresa, possibilitando assim definir e preparar os sucessores, bem como evitar conflitos. Além disso, a sucessão através da formação da *holding* se torna interessante sob o aspecto fiscal e societário, permitindo a redução da carga tributária e de custos relacionados a esse processo, a blindagem e proteção patrimonial, e a solução de problemas administrativos por meio de um melhor planejamento e controle garantindo assim a longevidade empresarial.

Por outro lado, também foram identificados desafios, dificuldades a serem superadas na empresa, como os impasses dos proprietários em encontrar um sucessor no seio da família, e a falta de interesse dos herdeiros, que coincidem com os indícios teóricos apontados por Neves. Levando em conta que o principal critério para a escolha do sucessor é a competência profissional, outros profissionais sem laço de parentesco entrariam também na linha sucessória. Fato que motiva os atuais gestores em constituírem uma *holding* sobre o formato jurídico de S/A., em que as ações ficam em poder da família ou de pessoas muito próximas à essas, o que permitiria a sucessão familiar e profissional da empresa.

Outro fator importante defendido por autores como Bernhoet; Gallo, Muchiutt e Arana ao longo do processo de sucessão é o acompanhamento por um profissional qualificado, que venha a auxiliar neste momento de mudanças. Dentre os profissionais que podem atuar nesse processo, destaca-se a figura do profissional da contabilidade. Vale ressaltar, que a importância da contabilidade varia de acordo com a empresa e suas necessidades, e que o papel do profissional contábil em muitos casos fica restrito ao acesso que lhe é concedido.

Na empresa estudada, as ferramentas contábeis são consideradas de extrema relevância, e o profissional contábil tem grande influência junto ao processo decisório. Fica clara a importância atribuída a esse profissional em se tratando de planejar a sucessão. Orientações sobre as alternativas mais viáveis para a empresa, levantamento das informações necessárias, organização e gestão dos recursos humanos, além da operacionalização para a constituição de uma *holding* (como fora mencionado), são apenas algumas das estratégias em que a presença dessa profissional se torna imprescindível para realizar a sucessão. Nesse ponto, nota-se uma correlação com a teoria que atribui ao contador o papel de consultor e conselheiro, assumindo responsabilidades junto ao gestor, e a tarefa de fornecer informações que contribuem com o processo decisório.

O objetivo proposto foi alcançado, na medida em que as respostas obtidas, por meio da entrevista semiestruturada, e através das observações realizadas, permitiram constatar as percepções dos entrevistados sobre o planejamento da sucessão, e sobre as contribuições do profissional contábil em meio a esse processo. Ressalta-se que os resultados encontrados, assim como o entendimento proposto, aplicam-se exclusivamente a realidade identificada na empresa estudada.

As limitações da pesquisa estão relacionadas ao fato de que muitas das respostas obtidas por meio das entrevistas foram muito concisas e não expressaram as evidências esperadas pelo pesquisador. Sugere-se que em estudos futuros seja realizada uma validação por especialistas do roteiro de questões semiestruturadas a serem aplicada durante as entrevistas, visando coletar informações mais precisas. Recomenda-se também a realização de um estudo de caso comparativo envolvendo duas ou mais empresas familiares, com portes diferenciados onde poderiam ser verificadas diferentes percepções entre os envolvidos, além de outras atribuições dadas a contabilidade e ao profissional contábil.

REFERÊNCIAS

- ADACHI, P. P. *Família S.A: gestão de empresa familiar e solução de conflitos*. São Paulo: Atlas, 2006.
- ANDRADE, M. M. *Introdução à Metodologia do Trabalho Científico*. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ARANA, A. R. A. (Org.). *Empresas Familiares no Brasil: novas perspectivas*. Presidente Prudente: Gráfica Impress, 2005.
- BERNHOFET; G. M. *Governança na empresa familiar*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- BEUREN, I. M. *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BORGES, M. N. *Gestão empresarial em pequenas empresas familiares: A importância de um profissional especializado na administração*. In: ADMINISTRAÇÃO COM HABILITAÇÃO EM GESTÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO DA FAR, 2008, Goiás.
- BORGES, A. F.; LESCURA, C. Sucessão em empresas familiares: um olhar sobre a pesquisa brasileira. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 36, 2012, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.
- CASILLAS, J. C.; VÁSQUEZ, A.; DÍAZ, C. *Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções*. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- CASTRO, L. M.; LINHARES, F. S.; FURTADO, R. M. S. *Contabilidade Gerencial como ferramenta de planejamento no processo sucessório de empresas familiares*. Bahia, Faculdade São Francisco de Barreiras, 2016.
- COSTA, A. D.; LUZ, A. E. *Sucessão e sucesso nas empresas familiares: O caso do grupo Pão de Açúcar*. 6ª Conferência Internacional de Empresas. Minas Gerais: set. 2003.
- CRESWELL, J.W. *Investigação Qualitativa e Projeto de pesquisa*. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.
- DUARTE, F.D.; OLIVEIRA, L.R. de. *Análise de maturidade de processos sucessórios em empresas familiares*. Revista de Gestão, São Paulo, v. 17, n. 2, p. 135-150, abr./jun. 2010.
- FLORIANI, O. P. *Empresa familiar ou... inferno familiar?* 2. ed. Revista e Atualizada Curitiba: Juruá, 2007.
- FRANCO, H. *Contabilidade Geral*. São Paulo: Atlas, 1983.
- FREIRE, P. de S.; SOARES, A. P.; NAKAYAMA, M. K; SPANHOL, F. J. *Processo de Sucessão em empresa familiar: gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais*. Journal of Information Systems and Technology Management. Vol. 7, Nº. 3, p. 713-736, 2010.
- GERICK, K. E. LANSBERG, I.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M. *De geração para geração, ciclos de vida das empresas familiares*. São Paulo: Negócio, 1997.

J. HOCHSCHEIDT; G. P. SORNBERGER

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. *Estudo de caso: fundamentação científica, subsídios para coleta e análise de dados e como redigir o relatório*. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, A. C. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALVES, B. R. F. *A transmissão do poder através do processo sucessório em pequenas e médias empresas familiares brasileiras: o caso da indústria de milho Anchieta Ltda*. Florianópolis, Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

GONÇALVES, S. C. *Patrimônio, Família e Empresa*. 1ª ed. São Paulo: Editora Negócio, 2000.

GONÇALVES, V. *Empresas Familiares e seus Desafios*. 2009. Disponível em: <<http://www.novonegocio.com.br/empreendedorismo/empresa-familiares-seus-desafios>. Acesso em 13 jun. 2017.

GRZYBOVSKI, D.; HOFFMANN, P. Z.; MUHL, E. E. *Estratégia e Sucessão na Gestão de Empresas Familiares: um estudo do caso Gerdau*. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 5., 2008, Belo Horizonte. *Anais...* Belo Horizonte: ANPAD, 2008.

HAVEMAN, H. A.; KHAIRE, M. V. *Survival beyond succession? The contingent impact of founder succession on organizational failure*. Journal of Business Venturing, Saint Louis, v.19, n. 3, p. 437- 463, May 2004.

JESUS, M. J. F. de; MACHADO, H. V. P.; JESUS, A. F. de. *Sucessão familiar: um estudo de caso no setor de turismo*. Revista Turismo e Visão e Ação – Eletrônica, v. 11, nº 2, p. 142-156, maio/ago. 2009.

KNOPFHOLZ, M. *Sucessão em empresas familiares foi o tema do primeiro painel do XENMC*. Disponível em: <http://portalcfc.org.br/noticia.php?new=22538>. Acesso em: 23 jun. 2017.

KURCESKI, F. K. *A importância do contador na sucessão de empresas familiares*. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis). Curso de Ciências contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

LEONE, N. M. C. P. G. *Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado*. São Paulo: Atlas, 2005.

LEONE, N. M. C. P. G. (Org.) e outros. *Empresa familiar: desvendando competências, racionalidades e afetos*. São Paulo: Atlas, 2010.

LODI, J.B. *A empresa familiar*. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

LONGENECKER, J. et al. *Administração de pequenas empresas*. São Paulo: Makron, 1997.

MAMEDE, G.; MAMEDE, E. C. *Blindagem patrimonial e planejamento jurídico*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MAMEDE, G.; MAMEDE, E. C. *Holdings Familiar e suas Vantagens*. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2014.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Metodologia Científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARION, J. C.; DIAS, R.; TRALDI, M. C. *Monografia para os cursos de administração, contabilidade e economia*. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, I. G. S.; MENEZES, P. L.; BERNHOEFT, R. *Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas*. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

MARTINS, G. A. *Estudo de Caso*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MOSELE, E. M.; BIEHL, K. A. Estudo sobre o processo sucessório nas empresas familiares de acadêmicos de administração. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3, 2004, São Paulo. *Anais...* São Paulo: ANPAD, 2004 (CD-ROM).

MUCHIUTT, F. *O papel do contador no processo sucessório na empresa familiar*. Presidente Prudente: Gráfica Impress, 2005.

J. HOCHSCHEIDT; G. P. SORNBERGER

NEVES, J. C. das. *A sucessão na empresa familiar: a estrutura de governo e o controle de capital*. Conferência de Finanças da Universidade de Açores, 2001.

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

OLIVEIRA, D. P. R. *Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, D. P. R. *Manual de consultoria empresarial*. São Paulo/SP, Editora Atlas, 1999.

PWC. Pesquisa global sobre empresas familiares. 2016. Disponível em: https://www.pwc.com.br/pt/setores-de-atividade/empresas-familiares/2017/tl_pgef_17.pdf. Acesso em: 30/01/2018.

SCHNEIDER, C. *Avaliação do desempenho organizacional da empresa familiar Indústria Schneider S.A. com base no modelo de gestão estratégica balanced scorecard*. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

SCHNORRENBERGER, D.; RIBEIRO, L. M. S.; LUNKES, R. J.; GASPARETTO, V. *Perfil do Controller em Empresas de Médio e Grande Porte da Grande Florianópolis*. In: XIV Congresso Brasileiro de Custos, 2007, João Pessoa- PR. *Anais...* João Pessoa: Congresso Brasileiro de Custos, 2007.

SEBRAE/SC. *No Brasil, 90% das empresas são familiares*. Londrina, 2005. Disponível em: <http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=10410>. Acesso em: 17 maio 2017.

VALÉRIO, E. *60% dos empregos formais são de empresas familiares*. 2015. Disponível em: <http://www.fdc.org.br/blogespacodialogo/Lists/Postagens/Post.aspx?ID=428>. Acesso em: 17 maio 2017.

VASCONCELOS, A. M. B. *Importância da contabilidade gerencial e do novo contador para a administração*. Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2001.

YIN, R.K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO NA PESQUISA

➤ GESTORES

1. Existe o desejo desta administração de que a empresa continue como uma organização familiar? Quais suas expectativas em relação ao futuro?

2. A literatura define que para alcançar sucesso no processo de sucessão é importante planejar com antecedência. Você concorda que esse planejamento pode trazer benefícios para a empresa? Quais? Existe algum planejamento em caso de sucessão?

3. Onde deverão ser encontrados os sucessores da empresa? (Ex.: filhos, sobrinhos, irmãos, etc.). E quais critérios serão utilizados pela empresa para a definição do seu sucessor?

4. Você acredita que seu sucessor tem ou terá competência para assumir a gestão da

empresa? Acha que os valores e a cultura organizacional mudarão com a nova gestão?

5. Planejar a sucessão não significa que já seja a hora de “passar o bastão”, mas, como você se sente ao imaginar que está chegando a hora de passar o controle da empresa, que nasceu do seu sonho e dedicação?

6. No seu ponto de vista quais as dificuldades encontradas no processo de sucessão?

7. Na sua percepção como o contador e a contabilidade por meio de suas técnicas podem contribuir no momento de planejar o futuro e elaborar um plano de sucessão familiar para dar continuidade ao negócio?

➤ HERDEIROS

1. Quais suas expectativas em relação ao futuro? Você tem interesse em assumir algum cargo na gestão da empresa futuramente?
2. Você acredita ter competências, ou estar sendo preparado para assumir a empresa?
3. A literatura define que para alcançar sucesso no processo de sucessão é importante planejar com antecedência. Você acredita que esse planejamento pode trazer benefícios para a empresa? Quais?
4. No seu ponto de vista o que dificultaria o processo de sucessão familiar na empresa?
5. Na sua percepção como o contador e a contabilidade por meio de suas técnicas podem contribuir no momento de planejar o futuro e elaborar um plano de sucessão familiar para dar continuidade ao negócio?

➤ **PROFISSIONAL CONTÁBIL**

1. O processo de sucessão poderá comprometer a viabilidade do negócio?
2. A empresa possui um plano de contingência para os momentos de sucessão?
3. A literatura define que para alcançar sucesso no processo de sucessão é importante planejar com antecedência. Você acredita que esse planejamento pode trazer benefícios para a empresa? Quais?
4. No seu ponto de vista quais as dificuldades encontradas no processo de sucessão?
5. Na sua concepção, qual seria sua contribuição no momento de planejar o futuro da empresa, e auxiliar a tomada de decisões sobre a continuidade dos negócios?
6. A contabilidade tem acesso aos números da empresa, além de possuir uma ampla visão administrativa. Das informações que a contabilidade possa fornecer, quais você acredita serem mais úteis para o planejamento do processo?