



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL - UFFS  
CAMPUS CHAPECÓ  
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**DAIANE CULIMANN**

**GOVERNANÇA CORPORATIVA E ESTRUTURAÇÃO BÁSICA DE UM NEGÓCIO  
FAMILIAR.**

**CHAPECÓ-SC  
2020**

**DAIANE CULIMANN**

**GOVERNANÇA CORPORATIVA E ESTRUTURAÇÃO BÁSICA DE UM NEGÓCIO FAMILIAR.**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Emerson Moisés Labes.

**Chapecó  
2020**

**Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS**

Culimann, Daiane  
GOVERNANÇA CORPORATIVA E ESTRUTURAÇÃO BÁSICA DE UM  
NEGÓCIO FAMILIAR. / Daiane Culimann. -- 2020.  
56 f.

Orientador: Mestre Emerson Moisés Labes

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -  
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de  
Bacharelado em Administração, Chapecó, SC, 2020.

1. Governança Corporativa.. 2. Negócio Familiar.. 3.  
Diagnóstico Organizacional.. 4. Estrutura  
Organizacional.. I. Labes, Emerson Moisés, orient. II.  
Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

DAIANE CULIMANN

**GOVERNANÇA CORPORATIVA E ESTRUTURAÇÃO BÁSICA DE UM  
NEGÓCIO FAMILIAR.**

Trabalho de conclusão de curso  
apresentado ao Curso de Administração  
da Universidade Federal da Fronteira Sul,  
como requisito parcial para a obtenção do  
título de Bacharel em Administração.

Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca em:

15/12/2020

BANCA EXAMINADORA:



Prof. Me. Emerson Moisés Labes - UFFS  
Orientador



Prof. Me. Ronei Arno Mocellin- UFFS

**FABIANO GEREMIA**  
**02940893900**

Assinado digitalmente por FABIANO GEREMIA-02940893900  
DN: C=BR, O=ICP-Brasil, OU=VideoConferencia, OU=16482040000157,  
OU=Secretaria de Receita Federal do Brasil - RFB, OU=RFB e-CPF A1,  
OU=(sem branco), CN=FABIANO GEREMIA-02940893900  
Razão: Eu sou o autor deste documento  
Localização: sua localização de assinatura aqui  
Data: 2021-01-25 10:41:58  
Fonte: Reader Versão: 93.0.0

Prof. Dr. Fabiano Geremia – UFFS

Dedico este estudo a minha família, por ser minha maior riqueza e por serem minha fonte de amor e união, me dando toda ajuda e suporte que preciso para encarar as adversidades da vida, vocês são minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus por ter me dado o dom da vida e por ser minha fonte de luz e refúgio.

Agradeço a minha mãezinha, Ivani, por ser meu sol nessa terra, pelos princípios e valores que me passou. Agradeço ao meu pai, Luiz Adão, que mesmo não estando mais presente neste mundo, cuida de mim e meus irmãos lá do céu. Ao meu padrasto, Leodovino, por ter contribuído na minha criação e educação.

Agradeço aos meus irmãos, Luiz, Jonas, Jorge e Luciano, por me mostrarem que nunca estarei sozinha, a minha irmã, Luciane, que é meu exemplo e inspiração. Obrigada por sempre estarem do meu lado me dando todo suporte, vocês são meu maior orgulho, daria minha vida por vocês.

Agradeço aos meus sobrinhos e sobrinhas que são minha alegria nessa vida. As minhas cunhadas e cunhado por contribuírem na felicidade dos meus irmãos.

Agradeço as minhas melhores amigas, Magaline, Catiane, Jucélia, Taís, Raiane e Andressa, pela amizade incondicional e a singularidade de cada uma, que de sua maneira se fazem presente na minha vida. Ao meu melhor amigo, Eduardo, por sempre me ouvir e se preocupar comigo.

Agradeço a todos os professores do curso de Administração pelo compartilhamento de conhecimento, em especial ao meu orientador, Emerson, pela paciência e contribuição no desenvolvimento deste TCC.

Agradeço a todos os colegas do curso de Administração pela contribuição nos trabalhos em grupos e troca de experiências, em especial a eles, Gegiane, Jéssica, Cheila, Guilherme e Fabiana, que se tornaram grandes amigos.

Agradeço a UFFS Campus Chapecó por me acolher e me proporcionar ensino superior de qualidade.

Por fim, agradeço a todos que fizeram parte da minha caminhada e contribuíram de alguma forma nesses cinco anos, minha eterna gratidão.

## RESUMO

A governança corporativa nos empreendimentos familiares é fundamental para manter a estrutura organizacional, sendo que permite um planejamento estratégico da organização, levando em consideração as formas de atribuições de autoridade e desempenho, a forma como as atividades são especificadas e distribuídas e ainda a forma como são estabelecidos os sistemas de comunicação. Seus princípios são direcionados para a transparência, equidade, cumprimento da legislação, prestação de contas e condução dos negócios. Diante da importância e necessidade da governança corporativa o presente trabalho tem como objetivo geral propor um plano de governança corporativa e uma estruturação básica para uma pequena empresa localizada no município Seara – SC. Para realização deste estudo, foi utilizada uma abordagem qualitativa e quanto aos fins como descritiva. Referente aos procedimentos se caracterizou como um estudo de caso. Quanto a coleta de dados, se fez uso da observação e entrevista semiestruturada. Mediante aos resultados, se apresentou o diagnóstico do empreendimento, onde foi facilmente percebido à mistura entre o patrimônio pessoal dos sócios e o patrimônio do negócio. Ficou evidente a necessidade da interferência dos princípios da governança corporativa em relação aos processos e controles aplicados. Em seguida foi apresentado propostas e sugestões de melhoria, com foco na continuidade e legalidade das atividades, considerando os pontos levantados no diagnóstico. Sendo cabível, estabelecer uma estrutura básica, para a sequência e crescimento do negócio, podendo aumentar a sua produtividade e fortalecendo a imagem da organização no mercado. Assim, o presente estudo alcançou o objetivo geral de propor práticas de governança corporativa e uma estruturação básica para uma pequena empresa localizada no município de Seara - SC.

Palavras-chave: Governança Corporativa. Negócio Familiar. Diagnóstico Organizacional. Estrutura Organizacional.

## ABSTRACT

Corporate governance in family enterprises is fundamental to maintain the organizational structure, and allows a strategic planning of the organization, taking into account the forms of authority and performance attributions, the way activities are specified and distributed, and also how communication systems are established. Its principles are directed to transparency, fairness, compliance with legislation, accountability and conduct of business. Given the importance and need of corporate governance, the present work has as its general objective to propose a corporate governance plan and a basic structure for a small company located in the municipality of Seara - SC. To perform this study, a qualitative and purpose-based approach was used as descriptive. Regarding the procedures, it was characterized as a case study. Regarding data collection, semi-structured observation and interview were used. Based on the results, the diagnosis of the enterprise was presented, where it was easily perceived to mix the personal assets of the partners and the assets of the business. It was evident the need to interfere with the principles of corporate governance in relation to the processes and controls applied. Next, proposals and suggestions for improvement were presented, focusing on the continuity and legality of the activities, considering the points raised in the diagnosis. Being appropriate, establish a basic structure, for the sequence and growth of the business, being able to increase its productivity and strengthening the image of the organization in the market. Thus, the present study achieved the general objective of proposing corporate governance practices and a basic structuring for a small company located in the municipality of Seara - SC.

Keywords: Corporate Governance. Family Business. Organizational Diagnosis. Organizational Structure.



## LISTA DE SIGLAS

CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica.
GC	Governança Corporativa.
GEM	Global Entrepreneurship Monitor.
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.
LTDA	Sociedade Limitada.
MEI	Micro Empreendedor Individual.
SC	Santa Catarina
SEBRAE	Serviço Brasileiro De Apoio às Micro e Pequenas Empresas.
TTE	Taxa Total de Empreendedorismo.
UFFS	Universidade Federal da Fronteira Sul

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1: Alguns fatores que representam simultaneamente pontos fortes e pontos fracos nas organizações familiares.26

Figura 2: O Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar.27

## **LISTA DE QUADROS**

- Quadro 1: Modelos Clássicos de Governança Corporativa.18
- Quadro 2: Princípios básicos da Governança Corporativa.20
- Quadro 3: Características das empresas familiares.25
- Quadro 4: Conceitos de Administração.28
- Quadro 5: Funções Administrativas.29
- Quadro 6: Instrumentos de planejamento financeiro.31
- Quadro 7: Caracterização dos sócios.40
- Quadro 8: Patrimônio do empreendimento.42
- Quadro 9: Configuração da Empresa.44
- Quadro 10: Proposta de Escritório.45
- Quadro 11: de Missão, Visão e Valores.47

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>13</b>
1.1	OBJETIVOS	14
1.1.1	<b>Objetivo Geral</b>	<b>14</b>
1.1.2	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>14</b>
1.2	JUSTIFICATIVA	15
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>16</b>
2.1	GOVERNANÇA CORPORATIVA (GC)	16
2.1.1	<b>Governança Corporativa no brasil</b>	<b>17</b>
2.1.2	<b>Benefícios da Governança Corporativa</b>	<b>18</b>
2.1.3	<b>Princípios da Governança Corporativa</b>	<b>19</b>
2.2	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	20
2.3	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	22
2.4	EMPREENDEDORISMO	23
2.5	GESTÃO DE EMPREENDIMENTOS FAMILIARES	24
2.6	ADMINISTRAÇÃO	28
2.6.1	<b>Finanças</b>	<b>30</b>
2.6.2	<b>Marketing</b>	<b>32</b>
2.6.3	<b>Recursos Humanos</b>	<b>33</b>
2.6.4	<b>Produção</b>	<b>34</b>
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>36</b>
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	36
3.2	UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITO DA PESQUISA	36
3.3	ANÁLISE DE DADOS	37
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS</b>	<b>39</b>
4.1	HISTÓRIA DO EMPREENDIEMNTO	39

4.2	DIAGNÓSTICO	40
4.2.1	Tratamento do capital e investimentos.	40
4.2.2	Sistema atual de decisões.	40
4.2.3	Separação de capital (família & negócios).	40
4.2.4	Sistemas de controle e prestação de contas.	41
4.2.5	Registros de patrimônio	42
4.2.6	Definições de políticas e objetivos.	43
4.2.7	Sede própria ou instalações próprias.	43
4.3	CONSTITUIÇÃO DO NEGÓCIO PARA EMPRESA	43
4.3.1	Constituição e Regime	43
4.3.2	Estrutura Própria	45
4.3.3	Sugestão de Políticas e objetivos	46
4.3.4	Planos de melhoria	47
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	49

## 1 INTRODUÇÃO

Os negócios familiares representam uma grande parcela das organizações que atuam no Brasil, sendo que 95% das 300 maiores empresas são controladas por famílias e de cada 10 empresas brasileiras, nove eram familiares e seu controle estava com uma ou mais famílias (SEBRAE, 2017). As empresas familiares vêm se tornando cada vez mais competitivas, diante das necessidades trazidas pelas mudanças na economia é natural que as empresas e seus modelos organizacionais, objetivam uma maior rentabilidade, bem como, a clareza nos modelos de gestão aplicados na organização.

A governança corporativa é estabelecida por meio de princípios e atividades que apontam para a confiança e segurança dos investidores em relação aos investimentos, os quais são essenciais para os acionistas quanto ao que vivencia e acrescenta as mudanças, interações e conquista de cada um no meio para a sua participação e convivência quanto a sua abordagem (CARNEIRO, 2000). Muitos empresários, no andamento de seus negócios, se preocupam apenas com ganhos financeiros, deixando de lado outros aspectos relevantes à sustentabilidade das empresas familiares, por exemplo, a estrutura organizacional e os seus métodos de governança. Ligados a esse aspecto, existem alguns requisitos fundamentais para o sucesso organizacional desse tipo de empresa, dentre os quais se destacam o conhecimento do negócio e à dedicação as boas práticas de gestão.

O presente trabalho tem como objetivo propor práticas de governança corporativa e estruturar um negócio familiar, uma prática do sistema que trata de ferramentas da administração estratégica e operacional da organização, a qual possui como princípio, melhorias da imagem, rentabilidade das atividades que fazem parte do ramo em que a empresa atua (LANZANA, 2004).

Independente do mercado em que esteja inserida ou das suas características organizacionais, a empresa deve desenvolver estratégias destinadas à melhoria do seu desempenho e da sua capacidade competitiva. A estrutura organizacional é composta por formas de relacionamentos por meio de vias formais e informais, cuja prática e intensidade variam de acordo com o objetivo, tanto para produção de um bem ou serviço, com a comunicação em seus diversos caminhos, com a forma

praticada de autoridade, entre outros tantos fatores (PREVÊ, MORTIZ e PEREIRA, 2010).

A governança corporativa é fundamental para manter a estrutura organizacional de uma empresa, sendo que se constitui uma ligação entre as orientações estratégicas da organização e a sua forma de atuação no mercado e pode ser definida como a forma como a autoridade é atribuída através das relações de dependência hierárquica e de cooperação, a forma como as atividades são especificadas e distribuídas e ainda a forma como são estabelecidos os sistemas de comunicação no interior das organizações.

Neste sentido indaga-se a seguinte pergunta de pesquisa: **Práticas da Governança Corporativa e estruturação básica do negócio irá contribuir com a continuidade dos negócios a curto, médio e longo prazo?**

## 1.1 OBJETIVOS

A seguir são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos propostos por este estudo, a fim de responder à pergunta de pesquisa levantada.

### 1.1.1 Objetivo Geral

Propor práticas de governança corporativa e uma estruturação básica para uma pequena empresa localizada no município de Seara - SC.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Realizar um diagnóstico do negócio familiar;
- b) Analisar processos e controles básicos aplicados;
- c) Propor pactos e acordos visando a governança do negócio, e
- d) Propor uma estrutura organizacional básica para o negócio.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Percebe-se a importância da Governança Corporativa nas organizações, não se limitando só as grandes empresas, mas ressaltando a importância desse sistema nas pequenas empresas familiares que tem alta contribuição para a economia.

Comprova-se a necessidade das práticas de gestão corporativa na empresa, objeto de estudo deste TCC, para que se possa ter fundamentos na tomada de decisões estratégicas para o negócio. Na ausência de um plano, o negócio familiar tende a permanecer na informalidade, em regime que desfavorece a perspectiva de crescimento ou até mesmo correr o risco de encerrar suas atividades.

A empresa, adotando as práticas de gestão corporativa tende a alinhar e esclarecer os interesses entre todos os envolvidos no negócio, além de agregar valor econômico a longo prazo. A adoção dessas práticas pode gerar muitos benefícios para a tomada de decisão ser mais efetiva, diminuindo os custos e desperdícios de recursos e otimizando o tempo nos processos de prestação do serviço.

Com os princípios da governança corporativa será possível ter um ambiente mais saudável na organização, passando mais confiabilidade e transparência na gestão, acarretando o aumento da produtividade e no melhor desempenho dos colaboradores. Além de ter uma postura mais responsável e profissional, melhorando os relacionamentos das partes interessadas, resultando em oportunidades para o negócio.

Contudo se propõe a implantação da governança enquanto iniciativa que serve para deixar evidente tanto os deveres dos sócios como a divisão dos poderes na empresa, além de juntamente com a estruturação básica da empresa, colaborar para o crescimento sustentável e rentável do negócio.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico do presente estudo é dividido em seis tópicos, Governança Corporativa, Estrutura Organizacional, Diagnóstico Organizacional, Empreendedorismo, Gestão de empreendimentos familiares e Administração.

### 2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA (GC)

Para Silveira (2002), a governança corporativa é o conjunto dos mecanismos usados que visam a contribuir para as decisões corporativas de modo a maximizar a perspectiva dos valores a longo prazo para o negócio.

Entende-se que a implementação dos mecanismos de controle proporciona melhorias na gestão da empresa, embora o seu sucesso dependa do grau de alinhamento entre as suas práticas de gestão e as de governança (Araújo, Cabral, Santos, Pessoa, & Roldan, 2013). Considerando as recomendações de diferentes organismos, é importante que os gestores avaliem, levando em conta a estrutura da organização, as práticas que podem ser executadas.

Rossetti e Andrade (2011) entendem que a adesão às boas práticas de governança não é uma blindagem de segurança contra os riscos dos investimentos no mercado de capitais, mas, sim, uma indicação da postura das companhias em relação a valores, como transparência, integridade das informações, conformidade com a regulamentação e adoção de modelos confiáveis de gestão. Dessa maneira, entende-se que as práticas de governança corporativa, alinhadas aos princípios de governança, são consideradas mecanismos de controle interno.

Os valores em relação a organização são direcionados e pautados bem como efetivados quanto a construção de uma dinâmica da transparência, equidade, prestação de contas, conformidade, responsabilidade corporativa (OLIVEIRA, 2006).

A GC oferece as condições básicas para que as organizações mantenham as práticas de controle para os investimentos da organização ao longo do que permite a superação das atividades financeiras (SILVEIRA, 2004).

Portanto, a Governança Corporativa é um sistema que presa à transparência e a veracidade das informações, com isso melhora a imagem da empresa, aumenta a confiança em geral e também aumenta o valor da marca das empresas que seguem

esse sistema. Para que o sistema tenha real efetivação nas empresas, é necessário que o Conselho de Administração, a Auditoria Independente e o Conselho Fiscal, trabalhem em harmonia, ou seja, é necessário que haja interação entre o sistema corporativo (SILVEIRA, 2010).

### **2.1.1 Governança Corporativa no Brasil**

O mercado de capitais brasileiro fora limitado no século XX. As atividades econômicas voltaram-se para as organizações estatais, o que não mantinha a especulação para a política financeira. A prática financeira não apresentava uma especulação quanto aos investimentos visando o retorno e a demonstração de resultados que mantivesse as diferentes práticas dos princípios e exercício quanto a governança que as organizações apresentavam (SILVEIRA, 2010).

A GC começou então a ser utilizada no Brasil a partir do final dos anos 90, sendo que o próprio IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa era responsável pelas atividades de gestão corporativa (Silveira, 2010). Sendo que é representada por um conjunto de regras e práticas que visa a reduzir os conflitos ou os problemas de agência, utilizando-se de mecanismos de incentivo e de controle (SILVEIRA, 2004).

Com o passar do tempo, verificou-se que os investidores estavam dispostos a pagar valor maior por empresas que adotassem boas práticas de governança corporativa e que tais práticas não apenas favorecessem os interesses de seus proprietários, mas também a longevidade das empresas (IBGC, 2020).

De maneira gradativa, a governança é inserida no mercado, investindo nos recursos financeiros, sendo que as companhias passaram a adotar uma crença maior quanto aos investimentos e o que opera ao longo de uma sistemática para o controle financeiro (SILVEIRA, 2010).

Segundo o site do IBCG, o movimento por boas práticas da GC, almeja influenciar os protagonistas da nossa sociedade na adoção de práticas transparentes, responsáveis e equânimes na administração das organizações, utilizando o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC, 2020).

### 2.1.2 Benefícios da Governança Corporativa

Segundo Silveira (2010) os benefícios para a GC na organização, trata dos benefícios externos, que se associam a maior facilidade de captação de recursos e a redução do custo de capital e os benefícios internos, os quais são vinculados ao aprimoramento do processo de decisão da alta gestão.

A GC em geral, apresenta dois modelos: shareholder e stakeholder. O shareholder é o modelo fundamentado nos interesses dos acionistas. Já no stakeholders, os membros do grupo possuem interesse ao direito potencial do fluxo de caixa, bem como os empregados, fornecedores, credores, cidadãos, clientes, ou seja, os que formam a sociedade civil (SILVA, E., 2006). O quadro 1 abaixo apresenta algumas características dos modelos de acordo com Silva (2006);

Quadro 1: Modelos Clássicos de Governança Corporativa

Shareholder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Origem anglo-saxônica.</li> <li>• Voltado para os interesses dos acionistas e gestores em relação ao valor e retorno.</li> <li>• Os indicadores de desempenho centralizam nas demonstrações patrimoniais e financeiras.</li> </ul>
Stakeholder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Origem nipo-germânica</li> <li>• Ampliação de interesses – geração abrangente de valor.</li> <li>• Atenção voltada para os resultados patrimoniais e financeiros, para a sustentabilidade e função social.</li> </ul>

Fonte: SILVA, E., 2006.

Conforme destaca Silva, E. (2006), a diferença entre shareholders é fundamentada nos princípios dos acionistas, stakeholders refere-se aos interesses dos acionistas para relacionar os objetivos tanto do público interno como externo. É a determinação do que se espera relacionar na organização o crescimento e a maximização do lucro.

Conforme destaca Silveira (2010) os benefícios internos são advindos no que acrescenta as estratégias de:

- Separação mais clara de papéis entre acionistas, conselheiros e executivos, especialmente as empresas de controle familiar;

- Aprimoramento do processo decisório de alta gestão, com definição mais clara dos responsáveis para as etapas de iniciação, aprovação, implementação e avaliação;
- Aprimoramento dos mecanismos de avaliação de desempenho e recompensa dos executivos, incluindo a estruturação de pacotes e remuneração mais adequados;
- Diminuição da probabilidade de fraudes, em decorrência do melhor gerenciamento dos riscos e do aprimoramento dos controles internos;
- Maior institucionalização e maior transparência perante os stakeholders da empresa.

Quanto aos benefícios externos, as organizações diferenciam nas atividades com o aumento dos investidores e o custo de capital próprio, os de terceiro por meio de debêntures, empréstimos a longo prazo resultando a ponderação do capital a médio prazo. A atração é um ponto considerado relevante para a formação do capital (STEINBERG, 2003).

### **2.1.3 Princípios da Governança Corporativa**

A GC nas organizações é estabelecida por meio de princípios e atividades que apontam para a confiança e segurança dos investidores em relação aos investimentos, os quais são essenciais para os acionistas quanto ao que vivencia e acrescenta as mudanças, interações e conquista de cada um no meio para a sua participação e convivência quanto a sua abordagem (CARNEIRO, 2000).

A adoção dos princípios básicos de governança corporativa permeia, todas as práticas do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, resultando em um clima de confiança tanto internamente quanto nas relações com externas da organização (IBGC, 2020).

Segundo Silveira (2002) os princípios são direcionados para a transparência, equidade, cumprimento da legislação, prestação de contas, condução dos negócios e a base das atividades que são envolvidas sejam estas governamentais ou não governamentais.

No Quadro 2 abaixo, está elencado os princípios básicos da Governança Corporativa.

Quadro 2: Princípios básicos da Governança Corporativa

Princípios básicos da Governança Corporativa
<p><b>Transparência (DISCLOSURE)</b> – Consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à preservação e à otimização do valor da organização;</p>
<p><b>Equidade (FAIRNESS)</b> – Caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (stakeholders), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas;</p>
<p><b>Prestação de contas (ACCOUNTABILITY)</b> – Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis;</p>
<p><b>Responsabilidade corporativa (COMPLIANCE)</b> – Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional, etc.) no curto, médio e longo prazos.</p>

Fonte: Adaptado pela autora, IBGC, 2020.

Portanto a organização em sua estabilidade deve agregar e apontar os princípios básicos que são gerados e facilita as diversas formas de manter a transparência nos negócios da organização (LAMEIRA, 2001). De forma a valorizar e referenciar as evidências dos princípios como fonte de reconhecimento das atividades em exercício para o que faz a diferença quanto ao que é vivenciado pela organização (LODI, 2000).

## 2.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional é o produto das decisões de divisão e coordenação do trabalho, e define não apenas às atribuições específicas, mas também o modo como devem estar interligados os diversos grupos especializados, chamados departamentos (MAXIMIANO, 1986).

As estruturas organizacionais das empresas são estruturas dinâmicas, as quais sofrem modificações no decorrer dos anos, sendo obrigadas a se adaptarem às novas realidades de cada época. Segundo Hall (2004), a estrutura organizacional está dividida em duas vertentes: a divisão do trabalho e a hierarquia, entendidas como a distribuição das tarefas entre os colaboradores e a distribuição desses colaboradores em posições, respectivamente.

Na visão operacional, a estrutura organizacional pode ser entendida como o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais de uma empresa. Quando a estrutura organizacional é estabelecida de forma adequada, ela propicia para a organização, aspectos como: identificação das tarefas necessárias; organização das funções e responsabilidades; obtenção de informações, recursos e "feedback" aos empregados; medidas de desempenho compatíveis com os objetivos e condições motivadoras. (OLIVEIRA, 2000).

Segundo Prevê, Moritz e Pereira, (2010, p. 49), as estruturas organizacionais são:

“[...] formas de relacionamentos por meio de vias formais e informais, cuja prática e intensidade variam de acordo com o objetivo – se para produção de um bem ou serviço -, com a comunicação em seus diversos caminhos, com a forma praticada de autoridade, entre outros tantos fatores.”

A estrutura organizacional se difere sobre formais e informais, sendo que às relações formais e de agrupamento de agentes, respondem por ações coordenadas, tanto no sentido vertical, em uma visão mais clara de hierarquia, de um organograma, como também no sentido horizontal, em que as unidades mantêm poder de decisão, respeitando ações de mesmo nível, e as práticas informais que mantêm uma rede de comunicação, coordenação e integração em uma relação em que podem ser estabelecidos componentes-chave que sustentam processos decisórios(PREVÊ, MORITZ E PEREIRA, 2010).

Segundo Carreira (2009), uma estrutura organizacional é composta por três importantes componentes principais: órgão, cargo e atividades.

Um órgão é composto por um conjunto de cargos, reunidos em caráter permanente, sob uma autoridade formalmente instituída. Seu papel é executar atividade e contribuir para o alcance dos objetivos da empresa, utilizando racionalmente seus recursos financeiros, humanos, materiais e tecnológicos. (CARREIRA, 2009).

Cargo é definido por uma divisão do trabalho imposta pelo modelo burocrático, as pessoas trabalham na organização desempenhando um cargo específico, portanto para saber o que a pessoa desempenha junto à organização, deve-se conhecer o seu cargo e assim também saber o nível hierárquico e a sua importância no âmbito organizacional. Quando ingressa na vida profissional até o fim de carreira o profissional sempre será portador de um cargo (CHIAVENATO, 2010).

Carreira (2009), define atividade como um conjunto de ações pertencentes a um ou mais processos operacionais executados por um órgão visando atingir seus objetivos. Gil (2011) complementa que atividades são as tarefas ou as atribuições individuais que o ocupante do cargo desenvolve na organização.

### 2.3 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

O diagnóstico Organizacional conforme Motta (2006) é um dimensionamento ou uma avaliação que fazemos sobre o estado atual de uma organização. Consiste, na formulação de estrutura de referência descrita a um nível aceitável de interligação e que demonstre o estado presente, com ações suficientemente definidas e voltadas para um futuro.

Um diagnóstico é um instrumento que auxilia na identificação de doenças organizacionais, um diagnóstico de decisão, avaliando a realidade organizacional, oferecendo recursos para manutenção e ampliação de seu nível tecnológico, de materiais e de seu patrimônio intelectual, detectando os pontos fortes e fracos e deficiências de um sistema (CARREIRA, 2009).

Certo e Peter (1998), consideram que o diagnóstico, avalia a realidade organizacional e auxiliar na tomada de decisão. Para isto, são três as condições que devemos manter num horizonte de realização: pontos fortes, pontos fracos e pontos a melhorar:

- **pontos fortes:** todas as características positivas de uma organização e que colaboram para o crescimento organizacional, como recursos e capacidade instalada. Vejam, então, o papel de processo na disposição de dados para a realização de um estudo, via este instrumento;
- **pontos fracos:** fatores que prejudicam o cumprimento de objetivos propostos, como alguns já mencionados em exaustão de um modelo funcional;
- **pontos a melhorar:** aqueles que se situam ao nível de possibilidades efetivas e que reúnem aspectos contributivos para o desenho de um novo quadro patológico.

Complementarmente Lima (2010), aponta o diagnóstico organizacional como fundamental para descobrir quais os pontos fortes e fracos, e a melhor forma de aproveitar as oportunidades e os recursos existentes para superar as dificuldades e aumentar a competitividade da organização. O diagnóstico pode ser desenvolvido com uma abordagem mais geral de todo o contexto da gestão ou ter focos específicos em determinados processos, ou seja, pode ser o estudo planejado de um setor, departamento ou de toda a empresa.

Quanto a aplicação do diagnóstico, Queiroz et al. (2005, p.6) diz que:

O diagnóstico é realizado por meio da aplicação de um amplo questionário no qual são levantadas as impressões dos funcionários a respeito de questões abrangentes, tais como a prática do planejamento e da gestão, a estrutura organizacional e seu funcionamento, os recursos humanos, as sistemáticas de comunicação e informatização existentes, a visão estratégica da organização; assinalando-se seus pontos fortes e fracos e as medidas adotadas para a solução de problemas. Também são pesquisadas as percepções e expectativas dos principais clientes externos quanto ao seu relacionamento com a empresa.

Compreende-se que diagnóstico organizacional permite o conhecimento detalhado e analítico do estado circunstancial da organização a fim de identificar de onde vêm os problemas e por que eles estão ocorrendo, para de forma produtiva auxiliar na melhoria dos resultados (PREVÉ; MORITZ; PEREIRA, 2010).

## 2.4 EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo, hoje, é visto como uma forma diferenciada de gerenciar recursos e capital da empresa no mercado como uma nova visão estratégica no mundo contemporâneo. É o caminho alternativo para contribuição ao desenvolvimento e crescimento empresarial (PEREIRA, 2013).

Para Mendes (2017), o empreendedorismo é um processo dinâmico de gerar riqueza, através de indivíduos que assumem os principais riscos em termos de patrimônio, tempo e comprometimento com a carreira, que promovem valor para algum produto ou serviço, que pode ou não ser novo e único. O valor deve de algum modo, ser infundido pelo empreendedor ao receber e localizar as habilidades e os recursos necessários.

No Brasil, a preocupação com a criação de pequenas empresas duradouras e a necessidade da diminuição das altas taxas de mortalidade desses empreendimentos



são, sem dúvidas motivos para a popularidade do termo empreendedorismo, que tem recebido especial atenção por parte do governo e de entidades de classe. Isso porque, nos últimos anos, após várias tentativas de estabilização da economia e da imposição advinda do fenômeno da globalização, muitas grandes empresas brasileiras tiveram de procurar alternativas para aumentar a competitividade, reduzir custos e manter-se no mercado (DORNELAS, 2012).

As principais ferramentas do empreendedor são a criatividade, a vontade de vencer, a ousadia e o otimismo. O seu público é o mundo, usando uma simples garagem para dar vida a uma ideia promissora (MENDES, 2017).

Segundo uma pesquisa feita em 2017, a Global Entrepreneurship Monitor – GEM, no Brasil, a taxa total de empreendedorismo (TTE) foi de 36,4%, o que significa que de cada 100 brasileiros e brasileiras adultos (18 – 64 anos), 36 deles estavam conduzindo alguma atividade empreendedora, quer seja na criação ou aperfeiçoamento de um novo negócio, ou na manutenção de um negócio já estabelecido (GEM, 2017).

Entender o conceito é um estímulo para que o cidadão comum inicie um pequeno negócio e procure ser feliz até o fim da vida. Entretanto, colocá-lo em prática requer habilidades, características, virtudes, comportamentos e conhecimentos específicos que não são encontrados em fontes de literatura. Por essa razão, inúmeros casos de sucesso no mundo dos negócios são perfeitamente inexplicáveis. O empreendedor destrói a ordem econômica existente não apenas pela introdução de novos produtos e serviços, mas também pela capacidade de tornar as coisas mais simples e mais fáceis para as pessoas ao seu redor (MENDES, 2017).

## 2.5 GESTÃO DE EMPREENDIMIENTOS FAMILIARES

O processo de gerenciamento da pequena empresa familiar é caracterizado pelo elevado grau de informalidade, dificultando o mapeamento dos indicadores de desempenho para controle de sua gestão. Assim sendo, a busca de competitividade e o alcance de efetividade organizacional são tarefas difíceis de serem cumpridas num contexto em que nem sempre existe capacidade gerencial e tecnológica para gerar informações e tomar decisões eficazes (DALBOSCO e ZITKOSKI, 2005).

Segundo a Fundação Instituído de Administração (2019), Empresas familiares são companhias privadas cujo controle pertence a membros da mesma família por diversas gerações, sendo que de 80% a 90% das empresas brasileiras são familiares.

O processo de gestão, ou também denominado processo decisório, compreende as fases do planejamento, execução e controle da empresa, de suas áreas e atividades. Por processo, entende-se a sucessão de estados de um sistema, que possibilita a transformação das entradas do sistema, nas saídas objetivas pelo mesmo sistema (PADOVEZE E GIDEON, 2005, p.5).

O planejamento não é dispensado nos casos de empresas familiares. Muito pelo contrário. Além do bom andamento gerencial, recomenda-se que seja colocada em prática a correta definição da atuação de cada funcionário, inclusive os pertencentes à família que gerencia o negócio. A elaboração e aplicação de um organograma vai fazer a diferença nestes empreendimentos (SEBRAE, 2019).

Para Semler (1988) problemas e características semelhantes se apresentam nas empresas familiares, mais evidente nas de pequeno porte. É essencial o estudo desses fatores para que se entenda a real problemática da empresa familiar. Abaixo, no quadro 3, são apresentadas as principais características destas empresas.

Quadro 3: Características das empresas familiares.

• Agilidade no processo decisório devido ao baixo teor técnico utilizado;
• Ideias criativas atendem necessidades;
• Comunicação informal e horizontal;
• Falta de visão crítica do próprio negócio;
• Falta de visão estratégica para longo prazo;
• Grupo de funcionários vira uma "Unidade";
• Paternalismo;
• Falta de profissionalismo;
• Critérios injustos de cargos e salários, promoções;
• Ética duvidosa, embasada em preceitos familiares;
• Ausência de compromisso com o social;
• Desprezo de técnicas modernas de administração;
• Comunicação e sistema de informações ineficazes;

- Custos pagos sem análise e preceitos, lucros e resultados vistos de um todo.

Fonte: Adaptado de Semler (1988)

Segundo Scatena (2011) para o gestor conseguir dar direcionamento ao empreendimento, é necessário também que ele visualize a organização em sua totalidade, incluindo o mercado onde ela está inserida. Assim, ele deve ter uma visão global, mas também a capacidade de perceber os detalhes para que possa analisar com clareza as possibilidades da empresa dentro do mercado em que esta atua.

Adachi (2006) demonstra que em uma organização familiar costumam enxergar de maneira semelhante ou não identificam claramente os ditos “pontos fortes” e “pontos fracos” que existem nela. Buscando aperfeiçoar sua perspectiva o autor lista uma série de “vantagens” e “desvantagens” que essas organizações apresentam de maneira competitiva, nas quais são apresentadas na Figura 1.

Figura 1: Alguns fatores que representam simultaneamente pontos fortes e pontos fracos nas organizações familiares.

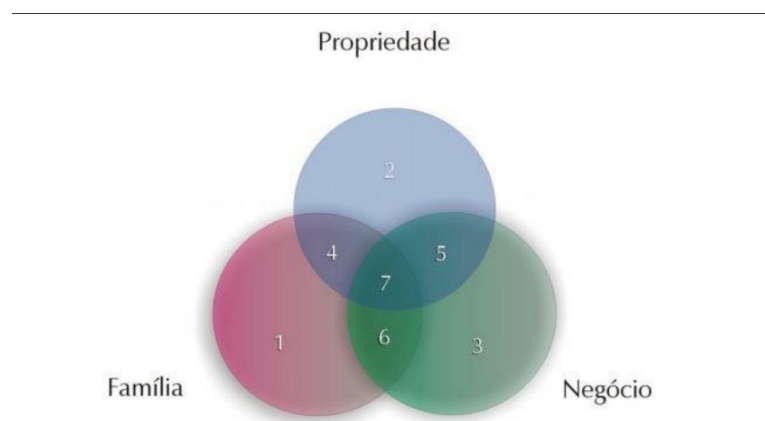
CARACTERÍSTICAS	PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES
Centralização das decisões	Equipes de trabalho dependentes da decisão tomada exclusivamente pelo dono.	Agilidade da tomada de decisões, especialmente em momentos de crise, já que o dono não necessitará consultar ninguém para decidir.
Grande aparição perante a comunidade	Perda de privacidade e possibilidade de toda a família ter sua imagem associada com práticas da empresa não aprovadas pela comunidade.	Respeito, reconhecimento e influência perante a comunidade, especialmente quando a organização adota nome da família.
Patrimônio comum muito valioso	Única fonte de recursos (“todos os ovos na mesma cesta”) e necessidade de gerar mais riqueza.	Capital disponível na família e possibilidade de garantias pessoais para levantar recursos.
Personalidade do fundador	Características pessoais não são transferidas por herança.	Liderança e carisma que unem todos os colaboradores.
Envolvimento da família no negócio	Dificuldade de reger o capital, em virtude de interesses particulares.	Profundo conhecimento do negócio, grande dedicação ao trabalho e maior disposição ao sacrifício pessoal.
Membros da família trabalhando juntos	Riqueza dividida por um número maior de pessoas e dificuldade em lidar com familiares incompetentes.	Estabilidade no emprego e dedicação motivada por aspectos profissionais, pessoais e econômicas.

Funcionários da empresa familiar	Contratações baseadas em critérios subjetivos e dificuldade em galgar os cargos mais elevados, geralmente reservados aos familiares, paternalismo e impunidades.	Lealdade e obediência ao fundador, alinhamento aos interesses e cultura empresarial. Comprometimento e espírito de “vestir a camisa”.
Relacionamento com fornecedores e clientes	Influência de amigos e preferência pessoal.	Maior credibilidade, confiança e sensação de continuidade.
Cultura muito forte	Conservadorismo e resistência à modernização.	Tradição e compartilhamento dos mesmos valores.

Fonte: Adachi (2006).

Segundo Gersick, et al. (2006 p. 7) o modelo de três círculos ajuda todos a verem como o papel organizacional pode influenciar o ponto de vista de uma pessoa”. Para a compreensão o modelo torna-se eficaz, pois auxilia a separar os papéis importantes e seus diferentes pontos de vista sobre a organização, apresentados na figura 2.

Figura 2: O Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar.



Fonte: Gersick et al. (2006).

A descrição dinâmica deste modelo apresenta a organização familiar, na qual é composta por três subsistemas nos quais são diferentes e independentes, podendo observar sete setores nos quais são formados pela sobreposição dos círculos nos quais qualquer colaborador desta organização familiar pode fazer parte de quaisquer setores, podendo estar em um ou mais setores da organização (GERSICK, et al., 2006).

Para Drucker (2001) seguindo as regras de administração é possível preponderar esses problemas na empresa familiar. Em termos de marketing e contabilidade não se apresenta distinção por ser administrada por profissionais, membros da família. Quanto à administração, porém, é necessário regras próprias e distintas, sendo que sejam seguidas à risca. Caso contrário, a empresa familiar não sobrevive.

## 2.6 ADMINISTRAÇÃO

Administração é uma arte, uma ciência, ou ambas, é praticada o tempo todo no dia-a-dia. Sabe-se que a Administração obteve diversos enfoques e visões diferentes através do tempo, contudo, apesar dos diferentes tratamentos da Administração pelo tempo, ela permanece como forma de aprimorar os meios para atingir os melhores fins. Seja através da arte, da racionalização ou do uso de ambos, a Administração propõe o desenvolvimento da melhor forma de agir para obter os resultados esperados (GUEDES, 2006).

A seguir é apresentado o quadro 4, com definições de diferentes autores sobre o conceito de Administração.

Quadro 4: Conceitos de Administração.

AUTORES	CONCEITO
Maximiano (2009, p.12)	“A Administração é um processo dinâmico de tomar decisões e realizar ações que compreendem cinco processos principais interligados: planejamento, organização, liderança (e outros processos da gestão de pessoas), execução e controle”.
Chiavenato (2004, p.30)	“A administração nada mais é do que a condução racional das atividades de uma organização seja ela lucrativa ou não-lucrativa. A administração trata do planejamento, da organização (estruturação), da direção e do controle de todas as atividades diferenciadas pela divisão de trabalho que ocorram dentro de uma organização”.
Silva (2008, p.7)	“Um conjunto de atividades dirigidas à utilização eficiente e eficaz dos recursos, no sentido de alcançar um ou mais objetivos ou metas da organização”.
Barreto (2017, p.9)	“A Administração passou a ser uma das áreas mais importantes da humanidade. Verifique que todos os problemas poderiam ser muito bem resolvidos se tivessem uma gestão responsável e de excelência. A tarefa básica da administração é, de maneira eficiente e eficaz, fazer as coisas por meio das pessoas”.

FEA/USP (2008, p 25)	“Administração é a tomada de decisão sobre recursos disponíveis, trabalhando com e através de pessoas para atingir objetivos. É o gerenciamento de uma organização, levando em conta as informações fornecidas por outros profissionais e, também, pensando previamente as consequências de suas decisões. É, também, a ciência social que estuda e sistematiza as práticas usadas para administrar”.
----------------------	---

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

Segundo Maximiano (2007), administrar é um trabalho em que as pessoas buscam realizar seus objetivos próprios ou de terceiros (organizações) com a finalidade de alcançar as metas traçadas. Dessas metas fazem parte as decisões que formam a base do ato de administrar e que são as mais necessárias. O planejamento, a organização, a liderança, a execução e o controle são considerados decisões e/ou funções, sem as quais o ato de administrar estaria incompleto.

No quadro 5, a seguir está disposto as principais funções administrativas na concepção de Barreto (2017, p. 10).

Quadro 5: Funções Administrativas.

Funções	Definição
Planejamento	“O processo de planejamento é a ferramenta para administrar as relações com o futuro. As decisões, que procuram, de alguma forma, influenciar o futuro ou que serão colocadas em prática no futuro, são decisões de planejamento. Implicam estabelecer planos, métodos e processos que irão guiar as ações e os objetivos da organização, deixando para trás o empirismo e os palpites nas decisões administrativas. Tais procedimentos são as linhas mestras que definirão acerca das coisas: O que? Quando? Quem? Como?”.
Organização	“Consiste em dispor dos recursos em uma estrutura que facilite a realização dos objetivos. Processo de alocar, arrumar e/ou distribuir tarefas, responsabilidades e recursos entre os membros da organização. Significa adequar a estrutura da organização aos objetivos propostos, isso porque objetivos distintos requerem adaptações diferentes. O resultado desse processo chama-se estrutura organizacional”.
Liderança	“Abrange o trabalho com pessoas para possibilitar a realização de objetivos. Liderança é um procedimento complexo, que compreende diversas atividades de administração de pessoas, como coordenar, dirigir, motivar, comunicar e participar do trabalho em grupo. Sua função essencial é criar uma atmosfera adequada para o exercício de todas as funções”.
Execução	“Consiste em realizar atividades planejadas, por meio da aplicação de energia física e intelectual”.
Controle	“Compreende comparação das atividades realizadas com as atividades planejadas, para possibilitar a realização dos objetivos. Significa verificar, constatar ou certificar-se da realização das atividades e dos objetivos conforme estabelecido”.

Fonte: elaborado pela autora, 2020.

Contudo hoje, as funções recebem o nome de áreas da administração: assim, as funções administrativas recebem o nome de área de administração geral; as funções técnicas recebem o nome de área de produção, manufatura ou operações; as funções comerciais, de áreas de vendas/marketing. As funções contábeis passaram a ser subordinadas funções financeiras. E, finalmente área de recursos humanos ou gestão de pessoas. (CHIAVENATO, 2004).

### **2.6.1 Finanças**

A definição de finanças se resume a arte de administrar o dinheiro, ou, o estudo de como alocar recursos a longo prazo. Podem ser também definidas como um conjunto de conceitos que ajudam a organizar o pensamento das pessoas e organizações assim como também poderá ser um conjunto de modelos quantitativos para ajudar as famílias e as empresas a tomarem decisões, avaliar alternativas e implementá-las. (GITMAN, 2004, apud FILHO et al, 2010).

Ainda, segundo Gitman (2004), a área de finanças preocupa-se com os processos, as instituições, os mercados e os instrumentos associados à transferência de dinheiro entre indivíduos, empresas e órgãos governamentais. O campo das finanças estar relacionado com o da economia, pois os administradores financeiros precisam estar atentos ao ambiente econômico e tendências do mercado, utilizando as teorias econômicas de forma eficiente nas empresas (apud FILHO et al, 2010).

A gestão financeira começa até mesmo antes da formalização do negócio. O MEI deve avaliar previamente quais os recursos que necessita para concretizar o sonho do próprio negócio. Também é importante fazer uma autoavaliação para medir o nível de conhecimento que possui sobre finanças, isso fará diferença quando o negócio estiver formalizado e no mercado (SEBRAE, 2017).

Ainda segundo o SEBRAE (2017), quando a empresa estiver estabelecida a gestão financeira deve manter um fluxo rotineiro. A sugestão é adotar uma planilha para o controle das entradas e saídas, assumindo o compromisso de mantê-la sempre atualizada. A recomendação é que os dados sejam atualizados diariamente, para tornar a tarefa ainda mais eficiente.

Segundo Santos (2008), a gestão financeira e sua aplicabilidade especificamente para pequenas empresas, devem ser consideradas anexas à dificuldade de adaptação para um bom desempenho administrativo e gerencial.

O objetivo da administração financeira é a maximização da riqueza dos proprietários e não os lucros, uma vez que a maximização dos lucros ignora a época de ocorrência dos retornos, não considera diretamente os fluxos de caixa e não leva em conta o risco. Na verdade, a palavra "maximização da riqueza" é uma forma teórica e mais correta de se falar em rentabilidade ao longo do tempo (GITMAN, 2004, apud FILHO et al, 2010).

Ainda segundo Gitman (2004) o planejamento financeiro inicia-se com planos financeiros a longo prazo ou estratégicos. Estes planos de longo prazo direcionam a formulação de planos e orçamentos de curto prazo. Os instrumentos que as empresas utilizam para esboçar o planejamento financeiro são mostrados no quadro abaixo (apud FILHO et al, 2010).

Quadro 6: Instrumentos de planejamento financeiro.

Orçamentos	Orçamentos operacionais, orçamento de caixa e demonstrações financeiras projetadas (DRE – Demonstração do Resultado do Exercício, e Balanço).
Previsões	Previsão de vendas (insumo principal no processo de planejamento) → planos de produção → orçamento de matéria-prima, mão-de-obra, CIF (custo, seguro e frete da aquisição de materiais), despesas gerais → orçamento de capital (investimentos), orçamento de financiamentos, orçamento de caixa.
Orçamento de caixa	Demonstrativo dos fluxos das entradas e saídas Demonstrativo dos fluxos das entradas e saídas projetadas de caixa da empresa, usado para estimar suas necessidades de caixa de curto prazo (particular atenção ao planejamento de excedentes e falta de caixa).
Previsões externas	Relações observadas entre as vendas da empresa e certos indicadores econômicos.
Previsão interna	Baseiam-se no consenso acerca das projeções realizadas pelos canais de venda das empresas.
Previsões combinadas	Previsões externas e internas.

Fonte: Adaptado de Gitmann (2004), apud Filho et al, (2010).

Conforme Santos (2008) a análise das demonstrações financeiras é um procedimento muito importante e indispensável na avaliação de uma empresa. Por



meio desse processo, são levantadas informações sobre capacidade de pagamento, lucratividade, rentabilidade e endividamento. Junto são feitos também projeções de fluxos de caixa, balanço patrimonial, demonstrações de resultados e o ciclo operacional com o objetivo de estimar o valor da empresa, assim o proprietário poderá honrar com seus deveres e obrigações e aumentar suas riquezas.

A falta de planejamento, fluxo de caixa desorganizado, custos altos entre outros fatores prejudicam a organização financeira. Todo gestor deve entender o básico sobre cada um dos processos que envolvem essa área. Contratar profissionais especializados é importante, mas o empreendedor deve saber gerenciar as finanças da sua empresa (SEBRAE, 2019).

### **2.6.2 Marketing**

Marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade (CASAS, 2007, p. 28).

Segundo Kotler e Keller (2006) o marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais, sendo definido de uma maneira simplista pelo autor, como uma forma de suprir necessidades lucrativamente.

Um diferencial competitivo pode ser obtido com a utilização das estratégias de marketing, que segundo Cobra (1997, p. 34), “conceitua o marketing como um processo de planejamento e execução desde a concepção, apreçamento, promoção e distribuição de ideias, mercadorias e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais”.

Armstrong (2007, p.4) menciona que de um modo geral, “o marketing é um processo administrativo e social pelo qual os indivíduos e organizações obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação e troca de valor com os outros”. O autor corrobora ao tema ao declarar que o marketing é um processo pelo qual as empresas criam valor para os clientes e constroem relacionamentos ao longo do tempo.

Todo gestor de empresas familiares que deseja alcançar sucesso deve planejar. O planejamento de marketing deve levar em conta o conceito de marketing integrado, todos os setores da empresa devem trabalhar em conjunto para satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores e, como consequência, da organização e da sociedade. Cada empresa familiar possui sua própria fórmula; o centro são seus clientes, e não os clientes de seu concorrente. (MAINO, 2005).

Segundo Fernando Dolabela (2005) as finalidades do marketing são detectar oportunidades (nichos de mercado) ou demandas inadequadamente satisfeitas pelas ofertas existentes, seja da própria empresa, seja de seus concorrentes e preencher esses nichos com o mínimo de recursos e custos operacionais em troca de uma desejável receita.

Para Kotler (2007) marketing é a administração do relacionamento com o cliente de modo lucrativo, e os principais objetivos do marketing consistem em atrair novos clientes, garantindo-lhes maior valor, manter e aplicar-se aos clientes atuais, fornecendo-lhes maior satisfação.

Ainda conforme Fernando Dolabela (2005) O plano de marketing é constituído pela a Análise de Mercado e pela Estratégia de Marketing. A análise é voltada para o conhecimento de clientes, concorrentes, fornecedores e o ambiente em que a empresa vai atuar, para saber se o negócio é realmente viável, enquanto a Estratégia de Marketing, focaliza o planejamento da forma como a empresa oferecerá seus produtos ao mercado, visando otimizar suas potencialidades de sucesso.

### **2.6.3 Recursos Humanos**

A área de Recursos Humanos se destaca como uma das mais importantes para o desenvolvimento e crescimento de qualquer organização. A área é responsável direta pelos principais processos de gestão de pessoas, incluindo o recrutamento, a seleção, o treinamento e o desenvolvimento de pessoal, fundamentais para a formação do capital humano e alcance dos objetivos e metas das organizações, independente do seu ramo de atuação (TAVARES e NETO, 2011).

A área de Recursos Humanos (RH) é caracterizada pelas organizações e pelas pessoas que delas participam. As organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para que possam atingir seus objetivos e cumprir sua missão. As organizações permitem que os indivíduos possam alcançar objetivos que jamais

seriam alcançados apenas com o esforço pessoal isolado, portanto, as organizações aproveitam a sinergia de esforços de várias pessoas que atuam em conjunto (CHIAVENATO, 2009).

A administração de pessoas nas empresas refere-se a quatro pilares da área de recursos humanos: recrutamento, seleção, avaliação de desempenho, desenvolvimento e remuneração. É ainda, estrategicamente, responsável pelo planejamento da força de trabalho, considerado mais um fator da produção, assim como a terra e o capital. Numa perspectiva de valorização das pessoas, o foco da administração de recursos humanos também envolve a busca das melhores práticas para os funcionários (LACOMBE & TONELLI, 2001; WRIGHT et al, 2001).

A gestão de recursos humanos possibilita o desenvolvimento do processo até o alcance dos resultados da organização. Para que se tenha uma boa gestão de pessoas, algumas dicas são válidas: buscar conhecer mais as pessoas de sua equipe, como elas são, o que as motiva e as desafiam; comportamento de respeito com os membros da equipe; valorize o trabalho bem feito; ficar atento não somente com a comunicação verbal, mas principalmente com a não verbal, como entoação de voz e comportamentos; trabalhar para manter um ambiente de confiança e transparência; criar a cultura do feedback; colocar-se à disposição para ajudar seu colaborador e acompanhar os resultados e valorizar os progressos (MEIRA, 2012).

A gestão de pessoas, considerando os fatores físicos e subjetivos envolvidos na complexidade do capital humano, não se revela como tarefa simples. Talvez por isso, vários teóricos têm destacado grande variedade de fatores que, de forma direta e/ou indireta, influenciam de positiva e/ou negativamente a motivação dos colaboradores das organizações, seja de forma individual ou coletiva (TAVARES e NETO, 2011).

Nas empresas familiares, “a prática gerencial de pessoas concernente ao planejamento pode associar-se, em determinado momento, ao processo sucessório. Outras especificidades conferem também a esse tipo de empresa práticas de organização e direção diferenciadas. Nas empresas familiares a prática de organizar e direcionar denota particularidades associadas ao envolvimento de membros da família no trabalho cotidiano e a prática de contratação de parentes” (MAIA, 2009, p. 74).

#### **2.6.4 Produção**

Segundo MOREIRA (2002, p.03) a definição formal de “Administração da Produção é o campo de estudo dos conceitos e técnicas aplicáveis à tomada de decisões na função de Produção (empresas industriais) ou Operações (empresas de serviços)”.

O departamento de produção é um dos mais importante de uma empresa. Sem um produto para oferecer não há motivo de ter a empresa, e a evolução deste departamento está ligado a evolução de uma nação e de toda a humanidade. Produzir é necessário, e organizar a produção é essencial para produzir mais, atender mais clientes e reduzir custos da produção e ser competitivo ao ampliar os negócios. Produzir não é só fabricar algo, produzir é oferece uma solução ao cliente, ou seja, o produto também pode ser um serviço (CASTRO et al. 2011).

Segundo Chiavenato (2005, p.48), “Para produzir com eficiência e eficácia torna-se necessário escolher e definir um sistema de produção que seja o mais adequado ao produto/serviço que se pretende produzir.” Cada organização possui um sistema de produção para realizar suas operações e produzir seus bens e serviços, a produção processa e transforma os materiais e as matérias-primas transformados em produtos acabados para serem estocados ou enviados para venda”.

Conforme Slack et al (2009, pg. 04) “A administração da produção é a atividade de gerenciar recursos destinados a produção e disponibilização de bens e serviços.” Vendo assim as organizações como um sistema ao qual envolve vários setores operando e produzindo resultados que por sua vez devem satisfazer os objetivos estratégicos.

Quanto à produção das organizações e o que elas produzem, podemos classificar em empresas primárias ou extrativistas, secundárias ou transformadoras e terciárias ou prestadoras de serviços, onde o seu sucesso depende de sua sobrevivência e concorrência perante o mercado ao qual está inserida, a maneira em que se administra o pessoal, as relações estabelecidas com todos envolvidos no processo produtivo até o cliente final (SILVA et al. 2015).

Para Zacarelli (1987, p. 21) “o controle da produção é a função da administração que planeja, dirige e controla o suprimento de materiais e as atividades de processo de uma empresa, de modo que produtos específicos sejam produzidos por métodos específicos para atender um programa de vendas aprovado, sendo essas atividades realizadas de tal maneira que a mão-de-obra, os equipamentos e o capital disponíveis sejam empregados com o máximo aproveitamento”.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste tópico são apresentados os procedimentos metodológicos adotados neste estudo, contendo a classificação da pesquisa de acordo com os objetivos e o método de trabalho que compreende a coleta, análise e interpretação dos dados.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Para a realização deste estudo foi utilizada uma abordagem qualitativa. A pesquisa qualitativa tem como premissa analisar e interpretar os aspectos relacionados, descrevendo e contextualizando o comportamento da organização, por meio de investigações detalhadas dos principais fatores e suas relações (MARCONI & LAKATOS, 2010).

Em contraponto a isso, Flick (2009) aponta que a abordagem qualitativa é uma forma de estudo que está interessada na perspectiva dos envolvidos no processo, por meio do levantamento e entendimento das práticas utilizadas no dia a dia dos indivíduos.

Quanto à natureza, este estudo trata-se de uma pesquisa aplicada, pois tem como objetivo desenvolver e aplicar uma metodologia para auxiliar na estruturação dos processos do negócio de uma empresa. A pesquisa aplicada concentra-se em torno dos problemas presentes nas atividades das instituições, organizações, grupos ou atores sociais. Ela está empenhada na elaboração de diagnósticos, identificação de problemas e busca de soluções (THIOLLENT, 2009, p.36).

Quanto aos objetivos, é classificado como uma pesquisa exploratória, uma vez que visa avaliar a situação atual da estrutura dos processos de negócios na organização e identificar pontos de melhoria a serem aplicados. Este tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses (GIL, 2007).

O estudo é classificado quanto aos procedimentos como um estudo de caso, pois segundo Gil (2007) o estudo tem a finalidade de análise profunda de questões que permitem o conhecimento amplo e detalhado daquela realidade.

#### 3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITO DA PESQUISA

O presente estudo foi realizado no segundo semestre de 2020, em um negócio familiar, localizado na cidade de Seara-SC. Sendo que seu comando é realizado por três irmãos, sócios, desde 2016.

Segundo Gonsalves (2007), o sujeito de pesquisa é o indivíduo que faz parte do objetivo que se pretende investigar. Sendo assim os três sócios são os sujeitos da pesquisa, sendo que são diretamente ligados ao negócio.

Todas as informações coletadas foram através da observação no dia a dia, conforme andamento das atividades e através de diálogos com os sujeitos da pesquisa.

A importância e relevância deste estudo se dá pela oportunidade de colocar em prática conhecimentos adquiridos na teoria, uma vez que se deu pela acessibilidade e familiaridade com os envolvidos.

### 3.3 COLETA DE DADOS

A técnica de coleta de dados, utilizada neste trabalho, foi a de Observação, que segundo Roesch (2012), ocorre quando o pesquisador tem o consentimento para realizar a pesquisa na organização e todos sabem sobre o objetivo do trabalho.

Conforme Marconi e Lakatos (2011) a observação possibilita a coleta de dados satisfatórios sobre uma ampla variedade de fenômenos, sendo uma técnica que pode ser realizada de maneira sistemática para atender objetivos preestabelecidos.

Além da observação foi utilizado a técnica de entrevista semiestruturada, permitindo flexibilidade em aprofundar e confirmar algumas informações com os sócios. A entrevista semiestruturada pode ser definida como uma conversa informal, contendo perguntas abertas que possibilita uma maior liberdade para o entrevistado (ANDRADE, 2007).

### 3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Após a coleta dos dados foi iniciado a análise de forma qualitativa, que segundo Gibbs (2009), acontece na primeira etapa em desenvolver a consciência sobre os dados coletados para assim em seguida de forma prática saber explicar e descrevê-los.

Assim a interpretação dos dados se dá pela forma de análise descritiva, através do diagnóstico, apresentando a situação atual do negócio e seus processos, considerando os aspectos relevantes para o tema proposto, seguido das propostas e sugestões para a melhoria da gestão, associando os conhecimentos do referencial teórico.

## 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados e discussões obtidos através dos objetivos específicos. Após uma breve descrição do negócio será apresentado o diagnóstico e análise dos processos e controles aplicados. Em seguida será apresentado as propostas de melhoria para melhor desempenho do empreendimento familiar.

### 4.1 HISTÓRIA DO EMPREENDIEMNTO

O início do empreendimento se deu no ano de 2016, de forma autônoma como meio de renda extra para os sócios. Os serviços prestados eram na extração de madeiras de corte legal para pessoas físicas que tinham propriedades rurais no qual utilizavam aquecedores a lenha. No ano seguinte a demanda pelos serviços aumentou e a abrangência das atividades, conseqüentemente.

Além da solicitação pelas propriedades rurais, os serviços passaram a ser solicitados por serrarias e madeireiras na cidade local, bem como nas cidades vizinhas. Então foi firmando e se concretizando como uma oportunidade de negócio, sendo que o ramo vem se desenvolvendo e se destacando no mercado local, apresentando um crescimento significativo no decorrer dos anos.

O negócio foi constituído por três sócios, irmãos, caracterizando o negócio como familiar. Os três demandam de mesma autoridade e das mesmas atividades. Contam com os serviços de 5 funcionários para atender a demanda dos serviços.

Inicialmente os serviços prestados eram apenas corte, movimentação e manuseio para carregamento, sendo necessário somente equipamentos para o corte da madeira, como motosserras e ferramentas para a manutenção das mesmas.

A movimentação da madeira era feita manualmente, onde os outros serviços eram contratados e prestados por terceiros. No anseio de crescimento constatou-se uma grande oportunidade de negócio, sendo necessário investimentos, não só para a qualidade do serviço, mas também para a praticidade, ampliação, crescimento e efetivação do negócio.



## 4.2 DIAGNÓSTICO

Neste tópico será apresentado o diagnóstico resultante deste estudo, onde foi levantado dados para se ter uma visão mais clara dos aspectos que envolvem o negócio, identificando oportunidades de melhora.

### 4.2.1 Tratamento do capital e investimentos.

Quanto ao capital do negócio, foi sendo constituído no decorrer de suas atividades. Conforme os resultados obtidos com as prestações dos serviços os sócios foram investindo em equipamentos. Atualmente todo o recurso da sociedade está em maquinário, totalizando o valor de R\$ 310.000,00.

### 4.2.2 Sistema atual de decisões.

A gestão do negócio é feita pelos 3 sócios, sendo que as decisões tomadas são de peso igual para ambos. Nenhum dos sócios possui profissionalização na área de gestão, o que dificulta o planejamento dos recursos da empresa.

Sendo que todas as decisões tomadas se voltam para o andamento das atividades de curto prazo u seja, não possui um planejamento a longo prazo.

### 4.2.3 Separação de capital (família & negócios).

A concepção da sociedade se deu de maneira igual para cada sócio, a constituição do capital se construiu com o desenvolver do negócio e conforme seu crescimento de poder aquisitivo. No quadro 7, abaixo, é apresentado a divisão da sociedade com as seguintes caracterizações dos sócios:

Quadro 7: Caracterização dos sócios.

Variáveis	Perfil dos Sócios		
	Sócio 1	Sócio 2	Sócio 3
Idade	34	32	30
Escolaridade	Médio	Médio	Técnico

Participação societária	33,33%	33,33%	33,33%
Sexo	Masculino	Masculino	Masculino
Função na empresa	Gestores	Gestores	Gestores

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

Pela falta de profissionalização da gestão, é nitidamente percebido à mistura entre o patrimônio pessoal dos sócios e o patrimônio do negócio. Uma vez que quando ocorre algum imprevisto com equipamentos, os recursos utilizados para solução do problema geralmente são com interferência de montante pessoal, assim como muitas vezes é utilizado recursos destinados ao negócio para despesas pessoais dos sócios.

#### **4.2.4 Sistemas de controle e prestação de contas.**

O empreendimento tem atuação praticamente autônoma, possuem um CNPJ MEI que não caracteriza o negócio, pois seu quadro estrutural é composto por 3 sócios e 5 funcionários, tendo atuação na área de prestação de serviços, ou seja, o empreendimento já é consolidado, porém não conta com regime registrado coerente a sua caracterização.

As negociações com os clientes referente aos serviços solicitados são feitos via telefone e pessoalmente, sendo que o sócio que estiver disponível, se desloque até o cliente para fazer as averiguações do local onde será efetivado o serviço. Posteriormente se realiza o fechamento dos valores dos serviços, pois como se trata de prestação de serviço de corte de madeira, de forma legalizada.

Após o acerto dos valores e procedimentos operacionais é feito o planejamento de horários e definição dos equipamentos para a prestação do serviço. É necessário levar em consideração a previsão do tempo, pois dias chuvosos dificulta ou até mesmo impossibilita a realização do serviço, dependendo do local é complicado o deslocamento do caminhão utilizado para o carregamento da madeira.

Sobre a gestão financeira, se trata do caso comum nos empreendimentos familiares, até mesmo pela falta de capacitação, o controle é feito sem nenhum sistema digital, apenas por anotação em um caderno, definido pelos sócios como “Livro caixa”.

Neste “livro caixa”, as anotações são feitas da seguinte maneira: São anotadas todos os custos e despesas referente aos serviços prestados, referente aos

funcionários e a divisão dos resultados obtidos mensalmente. Neste se apresenta todos os cálculos feitos durante o mês. Todo equipamento essencial de trabalho rotineiro, que é adquirido é anotado, para posteriormente se incluir nos cálculos, assim como os “vales” concedidos aos colaboradores.

Quanto aos colaboradores, 3 deles são pagos mensalmente, sendo estabelecido um valor referente ao “salário”, com pagamento de horas extras se excedido as horas acordadas. Para estes os custos com a alimentação é por conta da empresa, recebendo um valor adicional para alimentação. Os outros dois colaboradores são solicitados conforme a demanda dos serviços, são pagos por horas e suas despesas com alimentação é paga pela empresa.

Com análise, é percebida e constatada a falta de formalização do negócio e defasadas as formas de controle dos processos, como também da gestão financeira e administração de pessoal.

#### 4.2.5 Registros de patrimônio

O patrimônio de propriedade do negócio é de considerável valor monetário, porém não possui registro em nome da empresa, está registrado em nome dos sócios.

No quadro abaixo é apresentado o patrimônio atual dos empreendimentos, adquiridos com o passar dos anos, constatando um considerável investimento em maquinário e equipamentos.

Quadro 8: Patrimônio do empreendimento.

Bem adquirido	Veículo	Caminhão	Grua Florestal	Trator	Motosserras
Valor (R\$)	20.000,00	100.000,00	130.000,00	50.000,00	10.000,00
Total do patrimônio	R\$ 310.000,00				

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

O veículo citado no quadro 8, é utilizado para o deslocamento dos funcionários até o local onde será realizado os serviços de corte da madeira, sendo que quem conduz o veículo é o sócio 1 ou sócio 3. O caminhão é conduzido pelo sócio 3, pela necessidade de categoria essencial na carteira de habilitação e pela profissionalização técnica do sócio com a Grua instalada no próprio caminhão. O trator

também é geralmente conduzido por um dos sócios, pelas questões de segurança dos próprios funcionários, pois geralmente o local onde se transita é de difícil acesso e pelos funcionários não estarem aptos em questões técnicas de condução.

#### **4.2.6 Definições de políticas e objetivos.**

O foco do negócio é a prestação de serviço com o corte de madeira legal. Os serviços prestados se delimitam na extração de madeira de corte legal, principalmente pinus e eucalipto. As atividades envolvem um processo inicial de corte da madeira, seguido de movimentação e manuseamento para aguardo de carregamento, carregamento, transporte, compra e venda futura.

O crescimento e viabilidade de expansão do negócio é evidente, porém ao fato da empresa não ser constituída formalmente no regime adequado acaba prejudicando a prosperidade do negócio. Uma vez que não possui um planejamento quanto suas políticas e objetivos definidos.

#### **4.2.7 Sede própria ou instalações próprias.**

O negócio não conta com ambiente físico de escritório, sendo que as reuniões entre os sócios são realizadas na residência de ambos, tanto como as orientações e acertos de pagamentos de colaboradores, assim como também é feito o fechamento do mês e divisão dos lucros ou prejuízos após o desconto dos custos do serviço e das despesas.

A falta de um escritório para atendimento e procura dos clientes é um dos problemas que mais interfere no fluxo rotineiro do negócio.

### **4.3 CONSTITUIÇÃO DO NEGÓCIO PARA EMPRESA**

Com o diagnóstico ficou evidente que o negócio necessita de interferência dos princípios da governança corporativa para assim estabelecer uma estrutura básica para o andamento de suas atividades.

#### **4.3.1 Constituição e Regime**

Atualmente o negócio se encontra com registro MEI, sugere-se assim a mudança para Sociedade Limitada (LTDA) o que é corrente pela caracterização de participação de três sócios, sendo imprescindível ações para a formalização do negócio. Primeiramente é necessário definir a caracterização da empresa como se sugere no quadro 9 abaixo.

Quadro 9: Configuração da Empresa.

Atividade	Prestadora de Serviços
Porte	Microempresa
Regime Tributário	Simple Nacional

Fonte: Elaborada pela autora (2020).

Sua caracterização como prestadora de serviço se destina a atividades na extração de madeira de corte legal. Quanto ao seu porte, não se caracteriza como MEI, uma vez que sua restrição de faturamento anual, definido pela legislação, se enquadra como uma sociedade limitada. E seu regime tributário do Simples Nacional irá permitir a segurança da legalidade de suas atividades.

Se decidido entre os sócios pelo novo regime proposto é necessário a elaboração do contrato social, elemento básico, que a partir dele poderão se estabelecer as práticas de governança corporativa. Neste instrumento legal constará a participação de cada sócio e seus deveres em relação ao negócio. Assim também como as designações de remuneração, se indicando como sugestão a opção pelo pró-labore.

Como os sócios possuem capital proveniente do negócio, porém em nome pessoal, será necessário estabelecer um critério de integralização do capital no contrato social, em valor total dos veículos, equipamentos e maquinários, conforme disposto no quadro 8, anteriormente. Para tal elaboração do contrato social e para responder as questões contábeis é necessário a interferência de um profissional

contábil. Sendo que esse contrato deve ser registrado no cartório de registro civil da cidade de Seara, após isso é possível a abertura de um CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica), possibilitando mais profissionalismo do negócio, sendo mais viável as negociações com clientes.

A prefeitura municipal deverá ser consultada quando a liberação da emissão do alvará de licença e autorizações necessárias para a atuação do negócio, sendo que para cumprir com as exigências legais deverá solicitar o certificado digital para a emissão das notas fiscais dos serviços prestados.

Uma vez que essas ações forem postas em prática, os princípios da governança, como transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa estarão presentes e integradas na nova empresa.

#### 4.3.2 Estrutura Própria

Partindo da necessidade de um ambiente físico próprio para o negócio, se apresenta, a abertura de um escritório para impulsionar seu crescimento e conseqüentemente proporcionar um melhor clima para a organização. Levando em consideração que a empresa apresenta bons resultados mensalmente, possui condições financeiras para acatar as propostas abaixo, uma vez que será necessário um planejamento quanto aos custos e despesas.

Quadro 10: Proposta de Escritório.

Valor de investimento da estrutura	R\$ 5.000,00
Endereço	Seara-SC
Telefone comercial	Fixo
Contratação de profissional	Em formação ou Formação em Administração ou Contábeis
Horário de funcionamento	Segunda à sexta das 08:00 as 12:00 e das 13:30 às 18:00 horas. Sábados das 08:00 às 12:00.

Fonte: Elaborada pela autora (2020).

Como um dos sócios possui um imóvel que não está sendo utilizado, é possível ser a sede da empresa, podendo estar exposto em uma das cláusulas do contrato social. Será necessário um investimento de R\$ 5.000,00 para adequação do espaço, sendo necessário móveis e material de escritório.

Quando ao telefone comercial é de extrema importância para a comunicação e atendimento do cliente, trazendo mais confiança para o negócio, uma vez que facilita o acesso do cliente com a solicitação dos serviços, assim como o registro de contatos recebidos e da mesma forma com relação a comunicação interna (recados e providências).

Como nenhum dos sócios possui profissionalização técnica se propõe a contratação de um profissional em formação ou graduado em administração ou contabilidades para atuar no escritório, desempenhando as atividades pertinentes na demanda dos serviços como a elaboração de contratos, pagamentos de taxas e boletos bancários, emissão de notas fiscais, registro de receitas e contas a pagar, processos legais de contratação e demissão de funcionários, entre outros.

A definição de horário de funcionamento do escritório é de alta relevância, uma vez que o controle dos horários dos funcionários vinculados ao comprometimento da empresa e a realização das atividades, mesmo pelo melhor acompanhamento do controle de horas extras.

Com um local apropriado como sede (escritório) do negócio, a empresa terá mais credibilidade e acarretará na prospecção de novos clientes, visto que o serviço prestado tem grande demanda na região.

#### **4.3.3 Sugestão de Políticas e objetivos**

Apesar no negócio não apresentar um planejamento de políticas e objetivos definidos foi possível observar e identificar valores que fazem parte das atividades do dia a dia, assim como foi possível estabelecer juntamente com os sócios os objetivos do negócio. Desta forma fica sugerida assim a missão, visão e os valores do negócio, conforme se apresenta no quadro 11.

Quadro 11: de Missão, Visão e Valores.

Missão	Prestar serviços de extração, carregamento e venda de madeira legal, conforme as necessidades dos clientes, na cidade e região em que está inserida, prezando pela qualidade e responsabilidade
Visão	Se estabelecer no mercado da região como empresa prestadora de serviços de qualidade visando a consolidação do negócio.
Valores	Família, Qualidade, Responsabilidade Confiança, Compromisso e Reconhecimento.

Fonte: Elaborada pela autora, (2020).

Quando estabelecidos esses propósitos, que são fundamentais para o andamento do negócio, se ganha mais credibilidade pois tal elaboração baseia em práticas adotadas da GC, se firmando nos objetivos da administração, evidenciando o princípio de transparência.

#### 4.3.4 Planos de melhoria

Após as ações propostas estarem efetivadas, é de extrema e fundamental importância para o crescimento e estabilidade do negócio, os pactos sugestivos propostos do quadro 12, abaixo, considerando o planejamento e organização de recursos necessários:

Quadro 12: Ações de melhoria.

Plano de investimentos
Oferta de novos serviços
Reserva de Emergência
Abertura de Conta Empresarial

Fonte: Elaborada pela autora, (2020).

O plano de investimento é muito importante, pois como o negócio vem obtendo resultados positivos e sendo que seus serviços possuem considerável demanda na região, possibilitará melhor organização dos gastos e despesas, assim podendo



investir em recursos para o melhor desempenho das operações. Por exemplo o investimento em uma estrutura de Galpão ou Barracão, para o depósito dos veículos e equipamentos. Outra sugestão de investimento seria em um novo caminhão, para não sobrecarregar o existente e assim permitir melhor aproveitamento de tempo e diminuição de despesas com manutenção.

Com a nova caracterização se efetivadas as sugestões, se pode averiguar a possibilidade de novos serviços para impulsionar o negócio, contudo devendo fazer uma pesquisa mercadológica para o levantamento de novas oportunidades.

Outra sugestão é a reserva emergencial para futuros imprevistos, como por exemplo, a necessidade de reparação ou aquisição de maquinário de imediato, ou até mesmo por crise econômica, como a que estamos vivendo com a pandemia do Corona Vírus. Essa medida é muito importante para a segurança da continuidade dos negócios.

A abertura de uma conta bancária em nome do empreendimento irá precaver problemas com a mistura do capital do negócio com o capital pessoal dos sócios, além de facilitar o controle financeiro e possibilidade de acesso a créditos bancários com juros compatíveis e acessíveis ao porte da empresa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a pergunta de pesquisa, se as Práticas da Governança Corporativa e estruturação básica do negócio irá contribuir com a continuidade dos negócios a curto, médio e longo prazo, se constata que não só contribui como são necessárias as ações propostas para o andamento e continuidade do negócio.

Com a possibilidade de fazer um negócio familiar se adequar a um regime coerente para que não fique na informalidade e assim gere crescimento e conseqüentemente benefícios para a região em que se insere, o estágio no empreendimento localizado na cidade de Seara- SC, permitiu a visão para os envolvidos de que as práticas da Governança Corporativa, mesmo que na primeira geração é de fundamental importância.

Com as referências bibliográficas utilizadas pode se averiguar as vantagens das boas práticas a serem adotadas pelo empreendimento familiar, uma vez que se abordou teorias necessárias para a compreensão do contexto teórico que envolve as propostas sugestivas.

Com a realização do diagnóstico organizacional foi possível analisar os processos e os controles adotados pelos sócios do negócio, se constatando a realidade de muitos empreendimentos familiares, que começam suas atividades de maneira autônoma e pela falta de profissionalização permanecem sem planejamento, mesmo que os resultados positivos sejam constantes.

Pela falta de profissionalização da gestão, foi facilmente percebido à mistura entre o patrimônio pessoal dos sócios e o patrimônio do negócio, defasando as formas de controle dos processos, como também da gestão financeira e administração de pessoal. Uma vez que não possui um planejamento quanto suas políticas e objetivos definidos e a inexistência de escritório para atendimento e procura dos clientes. Tal análise foi possível pela facilidade de acesso aos sócios do negócio e colaboração com as informações necessárias.

A limitação desde estudo se dá pelo fato de ser um estudo de caso, não podendo generalizar os resultados obtidos através do diagnóstico do negócio.

Conclui-se, que os sócios ao apresentar as propostas, evidenciaram interesse em acatar as sugestões e pretendem a curto prazo implementá-las.

Salientamos que este estudo não afasta ou remove obstáculos que possam dificultar o andamento dos negócios, podendo os empreendedores recorrer a profissionais ou estudantes habilitados em estudos na área da administração.

A autora deste estudo manifesta com satisfação os aprendizados obtidos no decorrer dos trabalhos onde, com firmeza pode relacionar os seus conhecimentos teóricos com a prática e realidade do negócio.

## REFERÊNCIAS

- ADACHI, P. P. **Família S.A.:** gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006.
- ANDRADE, Maria Margarida de. Introdução à Metodologia do trabalho científico. 8ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- ARAÚJO, C. E. B., CABRAL, A. C. A., SANTOS, S. M., PESSOA, M. N. M., & ROLDAN, V. P. S. Grau de adesão de empresas familiares às boas práticas de governança corporativa: proposição e teste de um instrumento-diagnóstico. Revista Alcance – Eletrônica, 20(1), 117-138, 2013.
- ARMOSTRONG, G. KOTLER, P., **Princípios de Marketing.** 12. Ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2007. 600 p.
- BARRETO, João Marcelo. **Introdução à Administração.** Salvador: UFBA, Faculdade de Ciências Contábeis, Superintendência de Educação a Distância, 2017.
- CARNEIRO, F. G. **Governança Corporativa:** o início e tendências atuais. Revista ABAMEC, Rio de Janeiro: ABAMEC, ano 28, n. 4, junho 2000.
- CARREIRA, Dorival. **Organização, sistemas e métodos:** ferramentas para racionalizar as rotinas de trabalho e a estrutura organizacional da empresa. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2009.
- CASAS, A. L. L., **Marketing, Conceitos exercícios casos.** 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2006, 324p.
- CASTRO, Adão Gonzaga de; SILVA, Danilo Braz da; JÚNIOR, Wemerson Dias. **Departamento de Produção, Administração e Finanças para Engenharia.** Goiânia, Pontifícia Universidade Católica de Goiás, 2013.
- CHIAVENATO, I. **Administração da Produção.** 11ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, I. **Introdução a Teoria da Administração geral.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos:** o capital humano das organizações. 9 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- COBRA, M. **Marketing Básico.** São Paulo: Atlas, 1997.
- DALBOSCO, Cherillo; ZITKOSKI, Débora Maria. **Modelo De Gestão: Um Estudo Em Empresas Familiares.** Revista de Administração, Frederico Westphalen, v. 4, n. 7, p. 17-47, dez. 2005.
- DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luiza.** 9ª Ed. São Paulo: Sextante/GMT, 2005.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo**: Transformando ideias em negócios. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

FEA/USP. **Introdução à Administração** - livro texto e de exercícios, São Paulo: Atlas, 2008.

FILHO, Lício Fernandes. et al. **Gestão Financeira em Micro Empresas Familiares: um Estudo na Indústria Moveleira de Santa Cruz de Minas – MG**. VII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Minas Gerais, 2010. Disponível em: <[https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/522\\_522\\_Artigo\\_Gestao%20Financeira\\_Final.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/522_522_Artigo_Gestao%20Financeira_Final.pdf)>. Acesso em: 04 de nov. 2020.

FLICK, Uwe. **Desenho da Pesquisa Qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

GEM, Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil**. 22 ed. Curitiba: IBQP, 2017.

GERSICK, K. **De geração para geração: ciclo de vida das empresas familiares**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos**. Tradução Roberto Cataldo Costa; consultoria, supervisão e revisão técnica Lori Vialli. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**: Enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2011.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 10ª ed. São Paulo: Pearson, 2004.

GONSALVES, Elisa Pereira. **Iniciação a pesquisa científica**. 4.ed. São Paulo: Editora Alínea, 2007.

GUEDES, Ronaldo. **Administração: Uma introdução**. 2006. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/administracao-uma-introducao>>. Acesso em: 14 de mar. de 2020.

HALL, Richard. **Organizações, estrutura e processo**. 8. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 2004.

KOTLER, P. KELLER, K. L., **Administração de marketing**. 12. Ed. São Paulo: Pearson Hall, 2006. 750p.

KOTLER, Philip. **Princípios de Marketing**. 12. Ed. São Paulo: Pearson, 2007.

LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 5, n. 2, Mai/Ago. 2001.

LAMEIRA, V. J. **Governança corporative**. Rio de Janeiro: Florense Universitária, 2001.

LANZANA, A. P. Relação entre Disclosure e Governança Corporativa das Empresas Brasileiras. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tdc-11022005-094807/pt-br.php>>. Acesso em: 3 out. 2019.

LIMA, S.C.C. A fala em ação: experiência em psicodinâmica do trabalho no serviço público. In: MENDES, A.M.; MERLO, A.R.C.; FACAS, E.P. Psicodinâmica e clínica do trabalho: temas, interfaces e casos brasileiros. Curitiba: Juruá, 2010.

LODI, J. B. **Governança corporativa**: o governo da empresa e o conselho de administração. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MAIA, Tatiane Silva Tavares. **Gestão De Pessoas: Particularidades De Empresas Familiares**. RPCA, Rio de Janeiro, v. 3, n. 2, p. 71-85 mai./ago. 2009. Disponível em: <<file:///C:/Users/lenovo/Downloads/11013-Texto%20do%20Artigo-44848-1-10-20180810.pdf>>. Acesso em: 04 nov. 2020.

MAINO, J. **Marketing com foco na empresa familiar**. In: FREZZA, C. M. M. et al. (Orgs.). Gestão em empresas familiares: discutindo a sucessão e a profissionalização. Novo Hamburgo: Feevale, 2005. p. 99-112.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, Antônio César Amauri. **Teoria Geral da Administração**: da Revolução Urbana à Revolução Digital. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, Antônio. **Introdução à administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1986.

MEIRA, A. **Gestão de pessoas e feedback**: o desafio da liderança moderna. In: ECX CARD. Recursos Humanos: Coletânea de artigos, Livro II, Belo Horizonte: ECX Card, 2012.

MENDES, Jerônimo. **Empreendedorismo 360**: A Prática na Prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da Produção e Operações**. São Paulo: PioneiraThomson Learning, 2002. Disponível em:

[http://www.administradores.com.br/\\_resources/files/\\_modules/academics/academics\\_2602\\_20100228182711df0b.pdf](http://www.administradores.com.br/_resources/files/_modules/academics/academics_2602_20100228182711df0b.pdf). Acesso em: 03 nov. 2020.

MOTTA, P.R. Sociologia das organizações. Disponível em: <[https://www.academia.edu/33649333/Organiza%C3%A7%C3%A3o\\_Sistemas\\_e\\_M%C3%A9todos\\_Organiza%C3%A7%C3%A3o\\_Sistemas\\_e\\_M%C3%A9todos](https://www.academia.edu/33649333/Organiza%C3%A7%C3%A3o_Sistemas_e_M%C3%A9todos_Organiza%C3%A7%C3%A3o_Sistemas_e_M%C3%A9todos)>. Acesso em: 02 nov. 2020.

IBGC. O movimento no Brasil e o debate internacional. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 18 de nov. de 2020. Disponível em: <<https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa>>. Acesso em: 18 de nov. de 2020.

OLIVEIRA, D P R. **Governança corporativa na prática**. São. Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Djalma. **Sistemas, organizações e métodos**: uma abordagem gerencial. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PEREIRA, Flaviana Ferreira. **Educação financeira e gestão de pequenos negócios**. Fortaleza: SEBRAE/CE, 2013.

PREVÊ, Altamiro Damian; MORITZ, Gilberto de Oliveira; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Administração Pública**: Organização, processos e tomada de decisões. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFFS, 2010. 186 p.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração**: um guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudo de caso. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ROSSETTI, J. P., & ANDRADE, A. **Governança Corporativa**: fundamentos, desenvolvimento e tendências (5a ed.). São Paulo: Atlas, 2011.

SANTOS, J. O. dos. **Avaliação de empresas cálculo e interpretação do valor das empresas “um guia prático”**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva 2008.

SCATENA, Maria Inês Caserta. **Ferramentas para a moderna gestão empresarial: teoria, implementação e prática**. 2ª ed. Curitiba: IBPEX, 2011.

SEBRAE. Empresas Familiares. 2017. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/1a5d95208c89363622e79ce58427f2dc/\\$File/7599.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1a5d95208c89363622e79ce58427f2dc/$File/7599.pdf)>. Acesso em: 01 de nov. 2019.

SEBRAE. Gestão de pequenos negócios na prática: tudo o que você precisa saber. 2019. Disponível em: <<https://blog.sebrae-sc.com.br/gestao-de-pequenos-negocios/>>. Acesso em: 13 de mar. 2020.

SEMLER, Ricardo. **Virando a Própria Mesa**. São Paulo: Rocco, 1988.

SILVA, E. C. **Governança corporativa nas empresas**. São Paulo, Atlas, 2006.

SILVA, Pedro de Freitas, et al. **Administração Da Produção Nas Organizações: Uma Breve Revisão Teórica**. I CONPEEX, Goiás, 2015. Disponível em: <<https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/803/o/Parte3.pdf>>. Acesso em: 04 nov. 2020.

SILVA, R. O. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SILVEIRA, A. M. **A qualidade da governança corporativa no Brasil e os fatores que a determinam**. XXVIII ENANPAD. Curitiba: Enanpad, 2004.

SILVEIRA, A. M. **Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SILVEIRA, A. M. **Governança corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil**. São Paulo: FCAC, 2002.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 3ª edição. São Paulo: Atlas 2009.

STEINBERG, H. **A dimensão humana da governança corporativa**. 2. ed. São Paulo: Gente, 2003.

TAVARES, Marcos Vinícius da Silva; NETO, Eptácio Nunes de Souza. **“NEGÓCIO DE PAI PRA FILHO”**: Gestão de RH em Empresas Familiares no Sertão do Pajeú Pernambucano. Revista Científica da FASETE, Pernambuco, p. (205-217), jan. 2011.

THIOLLENT, M. **Metodologia de Pesquisa-ação**. São Paulo: Saraiva. 2009.

ZACARELLI, Sérgio Baptista. **Programação e Controle da Produção**. São Paulo: Pioneira, 1987.  
Disponível em: <<https://www.monografias.com/pt/trabalhos915/controle-industria-ceramicos/controle-industria-ceramicos2.shtml>>. Acesso em 03 nov. 2020.