



Conectando Pessoas.
Fortalecendo a Profissão!

As práticas de governança corporativa nas empresas familiares: microrregião de Joaçaba.

Resumo

Este estudo trata da adoção das práticas de governança corporativa pelas empresas familiares situadas na microrregião de Joaçaba. A governança corporativa tem papel fundamental para a transparência e confiabilidade da empresa com os investidores, resultando na perenidade das organizações por meio da sustentabilidade e no desenvolvimento do país. Para embasar teoricamente a pesquisa foram utilizados os autores Litz (2008) e o Machado (2005) sobre governança corporativa, Gersick et al. (1997) que tratam do círculo de Gersick, e Machado (2005) e Gallo (1995) que tratam das empresas familiares. Para responder ao objetivo, utilizou-se a abordagem qualitativa, com pesquisa de campo por meio de questionários, com 201 empresas respondentes. Verificou-se que a maioria das empresas familiares da microrregião resistem a entrada de sócios não familiares. Ao mesmo tempo, não há resistência absoluta de administradores não familiares e não sócios. Observou-se que há uma preocupação nos temas de sucessão, controle societário, alinhamento jurídico, para promover a sustentabilidade da organização. No entanto, a maioria das organizações estudadas conhecem o tema e demonstram interesse pelo tema.

Palavras-chaves: Empresas Familiares. Círculo de Gersick. Governança Corporativa.

Linha Temática: GOVERNANÇA CORPORATIVA



1 INTRODUÇÃO

O presente artigo busca evidenciar a adoção das práticas de governança corporativa em empresas familiares, particularmente, na microrregião de Joaçaba, com base na relação negócio-família-patrimônio, utilizando como teoria de fundo o Círculo de Gersick.

No que diz respeito às empresas familiares estas predominam em nível mundial (NEBAUER; LANK, 1999; GERSICK et al., 2006; NORDQVIST; MELIN, 2010). No Brasil, estima-se que 85% das empresas são familiares (NEBAUER; LANK, 1999; NORDQVIST; MELIN, 2010). Historicamente, as empresas familiares no Brasil, representam segundo o IBGE (2018), 90% dos empreendimentos, as quais têm constituído a base do sistema econômicos. Gorgati (2000) assevera que 94% das maiores empresas brasileiras são familiares, e que seu fortalecimento culmina no desenvolvimento do país (MELLO et al., 2008).

As empresas familiares possuem características típicas como o pequeno porte, estruturas organizacionais informais e uma política de informação restritiva (GALLO, 1995). Além disso, a parcimônia é típica para as pequenas e médias empresas familiares (ROESSL, 2005). Em 2014, cerca de 79% delas cresceram 14% acima da média mundial (PWC, 2014). Mas, um dado importante é que menos de 1% do controle acionário das empresas familiares permanece na quarta geração das famílias empresárias, desvelando problemáticas da perda do controle como a problemas na sucessão empresarial, conflitos familiares nas questões financeiras e poder e pela imobilidade na gestão por falta de inovação nas práticas de liderança familiar (IBGC, 2009).

Muitas empresas já passaram ou ainda vão passar pelo momento de sucessão do fundador. Dados do IBGE (2018) mostram ainda que, 70% das empresas administradas pela família tendem a ter dificuldades na hora da mudança, por falta de planejamento jurídico e de gestão corporativa. De acordo com Villalonga (2006), empresas familiares administradas pelos seus fundadores têm mostrado resultados superiores às empresas não-familiares. As práticas da governança corporativa em empresas familiares, mesmo que de forma abstrata, representam uma importante ferramenta para auxiliar na gestão. Entretanto, as empresas dentro de um mesmo país apresentam diferentes padrões de governança corporativa em razão das suas próprias características (SILVEIRA, 2004).

Nesse contexto verifica-se que o problema da pesquisa emerge ao se verificar que as empresas familiares são comuns na microrregião de Joaçaba, mas, não se tem relato ou estudos sobre a adoção das práticas de governança corporativa, independentemente do tamanho ou perfil dessas organizações. Assim, para este estudo apresenta-se a questão de pesquisa: Quais são as práticas de Governança Corporativa utilizadas nas empresas familiares da microrregião de Joaçaba?

Como objetivo geral tem-se: identificar quais são as práticas de Governança Corporativa adotadas pelas empresas familiares na microrregião de Joaçaba. E, como objetivos específicos: a) compreender o instituto da Governança Corporativa; b) elencar as melhores práticas da governança corporativa utilizadas pela literatura; c) compreender o contexto das empresas familiares propostas pela literatura; d) identificar as práticas nas empresas familiares da microrregião de Joaçaba.

A governança corporativa nos últimos anos tem evoluído na sociedade visto que, contribui para a transparência e a confiança dos investidores. A nitidez em relação as atividades financeiras, acrescenta valor para a organização e, em geral, aumenta os valores para os investimentos no mercado. (SILVEIRA, 2004). Segundo IBGC (2006) a governança

corporativa em empresas de administração familiar determina a separação entre propriedade e gestão, e articula a relação entre família, empresa e patrimônio.

Assim sendo, a relevância da presente pesquisa se dá pelo fato de que, as empresas familiares vêm se tornando cada vez mais relevantes no resultado socioeconômico do país, e com a adoção da governança corporativa, mesmo que seminal, como alicerce, auxilia no fundamento da melhor gestão e da estratégia empresarial, resultando na sustentabilidade do negócio. Os investimentos em organizações estão a cada dia sendo um atrativo para as pessoas, e a governança corporativa, tem um papel fundamental para expor a transparência e confiabilidade da empresa para com os investidores.

2 GOVERNANÇA CORPORATIVA

O objetivo deste estudo é identificar quais são as práticas de Governança Corporativa adotadas pelas empresas familiares na microrregião de Joaçaba. Para tanto, será utilizada o tripé teórico: o contexto das empresas familiares tendo como teoria de fundo o círculo de Gersick, e, por fim, as práticas de governança corporativa.

2.1 EMPRESAS FAMILIARES E CIRCULO DE GERSICK

Uma empresa é considerada familiar quando foi fundada por um membro da família, e quando um ou mais membros participam da propriedade ou direção da empresa, ou quando possui valores institucionais ligados à família e quando a sucessão está ligada a família (MACHADO, 2005). Já Litz (2008) define empresa familiar em duas situações, uma que a família possui a propriedade, e a outra que ela seja responsável pela gestão da propriedade.

Algumas das características predominantes em empresas familiares: normalmente são de pequeno porte, estruturas organizacionais informais e uma política de informação extremamente privada (GALLO, 1995). Gersick et al. (2006) asseveram que o profissionalismo empresarial é prejudicado na empresa familiar pela intimidade própria da sua natureza. Mustakallio (2002) ressalta que esse perfil empresarial familiar é base para conflitos em razão das relações intrafamiliares.

Um fator em comum nas empresas familiares, além do fato de existirem no mundo todo (La Porta, Lopez-De-Silanes, & Shleifer, 1999), é o fato de terem uma estrutura de propriedade concentrada, em que membros da família controlam diretamente ou indiretamente o processo de decisões da empresa.

Para Oliveira (2006), empresa familiar caracteriza-se pela sucessão do poder de decisão de maneira hereditária, a partir de uma ou mais famílias.

Quanto ao processo de sucessão do fundador, Lodi (1987) descreve evidentes desafios, e principalmente quando é concorrida entre dois filhos. Esse período de mudança de gestor é muito suscetível, considerando a influência sobre a sobrevivência da empresa, que pode, possivelmente, ser fechada ou vendida pelos sucessores (RICCA, 2007). Bornholdt (2005) entende a sucessão como um ato de passagem de poder, que geralmente ocorrem em ciclos de 20 a 40 anos.

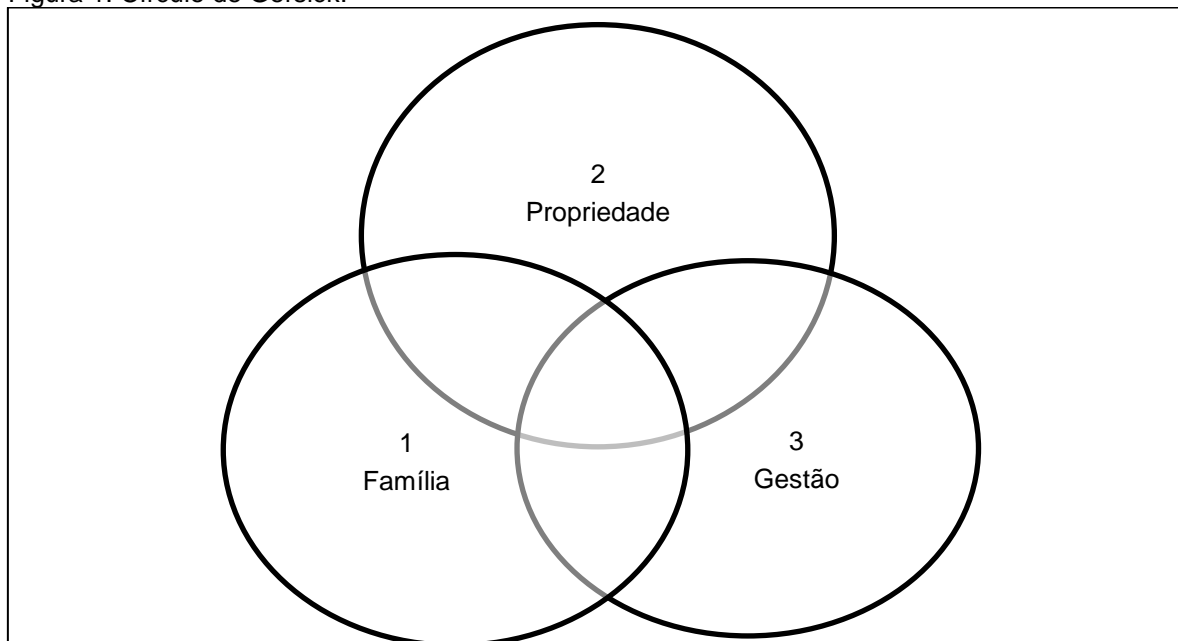
A teoria de Gersick et al. (1997) propõe a análise das relações organizacionais familiares em três dimensões: propriedade, gestão e família. Este modelo é necessário para compreender os conflitos interpessoais, dilemas de papéis, prioridades e limites em empresas familiares.

Nesse sentido, pode-se observar que os desafios para uma organização familiar são substanciais, sobretudo no que concerne ao ambiente interno para se estruturar e se posicionar

externamente com sustentabilidade frente ao mercado.

Gersick et. al. (1997, p. 6) desenvolveram um modelo de três círculos que apresenta o sistema das empresas familiares nos diferentes estágios de ciclo da vida, a partir da propriedade, da família e da empresa, utilizando as dimensões da família, propriedade e gestão.

Figura 1: Círculo de Gersick.



Fonte: Gersick et al. (1997, p.6).

Por meio deste modelo, qualquer membro familiar em uma empresa familiar pode ocupar um dos sete setores diferentes. A pessoa pode ocupar posição em três círculos, em dois ou em um. Nem sempre cada dimensão está sincronizada com as demais, ou seja, a dimensão propriedade pode se encontrar em um ciclo de vida diverso da dimensão família, bem como em relação à dimensão empresa, revelando que não existe uma relação direta entre elas.

Passos et al. (2006) ressalta desafios para as organizações familiares: a) confundir propriedade com capacidade; b) relações de afeto com relações contratuais; c) não distinguir as regras de mercado em termos de remuneração dos membros familiares; d) confundir gestão e controle; e) autoconfiança em excesso, e; f) adiamento da sucessão. Por isso, Schulze et al. (2001) afirma que as empresas familiares possuem maiores custos de agência, porque estão livres de controle pelo mercado.

Nesse sentido, as empresas familiares, considerando suas características naturais e as dimensões de propriedade, família e gestão, têm relativo desafio para eleger instrumentos que minimizem os conflitos de agência e os seus efeitos, para a garantia do desenvolvimento sustentável.

2.2 PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

Governança Corporativa se define como um sistema de relação entre executivos da organização, auditores independentes e seus acionistas, mediados pelo conselho de administração (LODI, 2000). De acordo com VIDIGAL (2000) a governança vem de uma

origem latina “governance” que significa governar, é uma forma usada pelos acionistas para as iniciativas da empresa.

Segundo o IBGC (2004) a governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas são monitoradas e dirigidas, promovendo a igualdade entre acionistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal.

Há dois principais marcos históricos mundiais que contribuíram para a evolução e crescimento das práticas atuais da governança corporativa: o Relatório de Cadbury e a Lei Sarbanes-Oxley.

De acordo com Fiorini, Junior e Alonso (2016) o Relatório de Cadbury, em 1942, foi inspirado nas práticas do mercado da América do Norte, consideradas as mais avançadas naquela época. A Lei Sarbanes-Oxley (SOX) instituída nos Estados Unidos em julho de 2002 como resposta aos escândalos na Enron Corporation e WorldCom que burlaram o processo acionário americano, com o objetivo de recuperar a confiança perdida pelos investidores e evitar que uma crise generalizada no país. Estabeleceu novos métodos de disseminação da informação, responsabilidades novas aos principais representantes da empresa, além da adoção de critérios mais rigorosos de fiscalização dos procedimentos contábeis.

Em sua origem, a **governança corporativa** tem como objetivo resgatar e manter a confiança para com seus investidores, por isso as tomadas de decisão dos executivos devem estar alinhadas ao interesse dos sócios, por meio de um conjunto de mecanismos (PERIARD, 2009).

Atualmente, a Governança Corporativa é vista como uma ferramenta de gestão, que aliada às boas práticas, é capaz de amenizar os problemas de agência e a falta de conformidade das informações (AL-SARTAWI, 2018).

A governança corporativa, pode ser compreendida como uma agregação de controle de governo, para otimizar o desempenho e reduzir o conflito de agência (Silveira, 2004). Denota-se que grandes e pequenas empresas possuem problemáticas de conflitos de agência, principalmente entre sócios e gestores.

Assim, a Governança Corporativa tem como base o enfrentamento dos conflitos de agência, que segundo Bedicks (2009) refere-se aos conflitos existentes entre os proprietários e os agentes administradores considerando que o interesse entre os administradores nem sempre estão alinhados aos dos acionistas. Ou seja, Eisenhardt (1989) ensina que a relação entre agente e principal deve refletir uma empresa eficiente, isto é, em equilíbrio quanto a informações e riscos. Os estudiosos Berle e Means evidenciaram em 1932 que as organizações tiveram o afastamento entre propriedade e controle, que o comando passou dos proprietários para os gestores exarando conflitos, e, a inadequação no que se refere ao controle e a maximização do lucro (ANDRADE e ROSSETI, 2014). Nesse sentido, os conflitos de agência tiveram em Klein e Jensen_Meckling o fundamento: a) inexistência do contrato completo, e; b) inexistência de agente perfeito (ANDRADE e ROSSETI, 2014).

A teoria da agência, conforme Eisenhardt (1989) evidência dois problemas que podem ocorrer nas relações entre principal e agente. O primeiro é o problema de agência que surge quando os desejos e objetivos do principal são diferentes com os do agente. O segundo é o problema do risco, que surge quando o principal e o agente preferem ações distintas por causa de suas diferentes preferências ou propensões ao nível de risco.

Uma das formas encontradas para resolver os conflitos de agência, é através das formas disponibilizadas pela Governança Corporativa. Rughoobur (2018) a conceitua como um mecanismo utilizado para gerenciar e controlar de forma mais adequada a instituição, garantindo especialmente o investimento do acionista.

Segundo Bianchi (2005) a governança corporativa serve para acompanhar a gestão e o desempenho das organizações, por meio de um interesse constante em seguir os objetivos da alta administração aos objetivos dos acionistas ou proprietários.

A governança corporativa para as empresas, baseia-se na ideia da transparência, confiabilidade e outros meios para que se tenham os dados básicos para o funcionamento do negócio (LODI, 2000). E, possibilita aos investidores, uma forma mais transparente e segura sobre os investimentos. Com as boas práticas da governança corporativa, o valor da empresa, bem como o retorno sobre o investimento tendem a aumentar. (CARNEIRO, 2000).

Segundo Secaf (2019) os pilares da Governança Corporativa são os métodos que sempre devem sustentar as boas práticas, baseando-se em seus quatro princípios. A Transparência que são mecanismos internos que devem garantir que todos estejam sempre muito bem-informados sobre as decisões e os processos organizacionais. A Equidade que não importa o nível hierárquico, todos os contribuintes da organização devem ser tratados de forma democrata. Seguidamente a Prestação de contas onde todos os colaboradores que possuem de certa forma responsabilidades na empresa devem prestar as devidas contas de seus atos e decisões. E por último a responsabilidade corporativa, onde o lucro garante o futuro positivo do negócio, mas seu papel social, sua retribuição à comunidade e sua inserção em questões referentes a sustentabilidade do planeta também devem ser levadas em conta.

Segundo Silveira (2010), uma boa governança somente será eficaz, se for combinado métodos internos e externos, para garantir a melhor tomada de decisão entre os administradores e que sejam de interesse dos acionistas.

Para este estudo foi utilizado o código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), fundado em 1995, e que atualmente é considerado referência nacional em Governança Corporativa, desenvolvendo as melhores práticas (IBGC, 2015).

Atualmente, a quinta edição é o mais atual Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, elaborado em 2015. Ele está dividido em cinco capítulos, sendo eles: sócios; conselho de administração; diretoria; órgãos de fiscalização e controle; e conduta e conflito de interesses, os quais serão vistos a seguir.

O primeiro capítulo do Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC (2015) trata da propriedade e os sócios. As questões de participação societária são relativas aos percentuais de participação majoritária ou minoritária, afetando as relações de poder na organização. No mesmo intento, o reflexo direto se dá no direito ao voto de cada sócio, considerando que cada ação ou quota adquirida é equivalente a um voto, podendo existir exceções, mas que devem ser evitadas (IBGC, 2015).

Documento jurídico importante trata-se do acordo entre os sócios, sobre as regras de compra e venda de participação societária no que tange a disponibilidade e acesso das ações para os demais sócios e os mecanismos para a redução de conflitos de interesses com base nos critérios das condições de saídas. O IBGC (2015) afirma que as organizações familiares devem dar a importância para a implementação de um conselho de Família, que possui como objetivo o alinhamento dos assuntos familiares com os ligados a organização.

Para Silva (2006) as empresas familiares devem considerar a implantação de um Conselho de Família, a fim de discutir os assuntos familiares e organizações das expectativas em relação à sociedade.

Quanto ao Conselho de Administração trata-se de órgão de deliberação colegiada composto por no mínimo três membros, eleitos pela assembleia-geral e por ela destituíveis a qualquer tempo. (SILVA, 2006). Tem por objetivo a ligação entre os sócios e a diretoria,

orientando e supervisionando a relação da gestão com as demais partes. É o guardião do objetivo social e do sistema de Governança, e ainda, decide os ramos do negócio pensando sempre no melhor.

Segundo o IBGC (2015) estão dentre as responsabilidades do Conselho de Administração, a Discussão, aprovação e monitoramento das decisões envolvendo: a) estratégica; b) estrutura de capital; c) fusões e aquisições; d) processo sucessório dos conselheiros e executivos; e) práticas de Governança Corporativa; f) relacionamento com partes relacionadas; g) política de gestão de pessoas; h) código de conduta.

O IBGC (2015) destaca que os conselheiros devem atuar de forma técnica, com escusa emocional, financeira e sem a influência de quaisquer relacionamentos pessoais ou profissionais. Nas empresas familiares, em geral a maior parte dos conselheiros não são profissionais, são indicados por laços familiares ou pessoais, prejudicando o desempenho das análises das questões estratégicas da empresa. (KRUGER; GOMES, 2008). Por isso, a importância de se verificar a existência e a composição do conselho nas empresas e, em especial, qual sua composição e atribuição, fortalecendo os aspectos de governança.

No que tange a diretoria, responsável pela gestão da organização, cujo principal objetivo é fazer que objeto e função social sejam cumpridas. São executadas as estratégias e as diretrizes gerais aprovadas pelo conselho de administração. Andrade e Rossetti (2009), definem as seguintes funções para a diretoria de uma organização: a) formulação de estratégia de mercado; b) desenvolve planos para gestão de riscos corporativos; c) define orçamentos, aliados à estratégia; d) envolvimento com a gestão e resultados.

O IBGC (2015) à diretoria deve garantir que a empresa esteja em total acordo com os dispositivos legais e demais políticas internas a que está submetida. A responsabilidade, caso tenha descumprimento da legislação, são de totalidade da diretoria, por isso o monitoramento e correção de eventuais erros são essenciais para uma boa diretoria.

No que se refere aos órgãos de fiscalização e controle, tem-se vários como o Comitê de Auditoria, o Conselho Fiscal, Auditoria Independente e Auditoria Interna.

O Comitê de Auditoria, exigido pela Lei SOX, refere-se à função de apoio ao conselho de administração, com o objetivo de auxiliar no monitoramento da diretoria, além de auxiliar na tomada de decisão e no direcionamento da organização. Suas atribuições basicamente são: a) acompanhar e avaliar o ambiente de controle, inclusive a auditoria interna e a independente; b) avaliar os riscos organizacionais estratégicos em contratos, finanças, tecnologia, meio ambiente, entre outros; c) supervisionar a elaboração de relatórios financeiros (IBGC, 2015).

Muitas empresas ainda seguem as orientações governamentais de contratar a mesma auditoria por períodos de até cinco anos seguidos, para que os auditores possam agir com independência, imparcialidade e isenção. Porém, esse tempo deveria ser ainda menor, e seria necessário pensar em prazos menores, inclusive de três a quatro anos, evitando que auditores e conselho de administração possam criar afinidade e comprometer o trabalho (LUCCA, 2013). A recomendação é de que o comitê de auditoria deve ser formado por auditores independentes, para que sejam evitados conflitos de interesses (IBGC, 2015).

No que tange ao Conselho Fiscal, de acordo com ESCUDER (2006) deve prestar contas aos acionistas e sócios da sua fiscalização dos atos da Diretoria Executiva e do Conselho de Administração e oferece sua opinião quanto aos demonstrativos financeiros examinados pelo auditor externo. Rossetti (2014) informa que no Brasil não é um órgão obrigatório, ficando a critério da Assembleia geral, mas, uma vez instalado deve seguir a regra legal.

O IBGC (2015) diz que o conselho fiscal pode ser permanente ou não, conforme o estatuto da organização. E deve ser visto como um controle independente para os sócios que

visa agregar valor para a organização.

O IBGC (2015) define as atribuições ao conselho fiscal de: a) fiscalizar os administradores, e verificar o cumprimento do estatuto; b) avaliar e opinar a respeito do relatório anual da administração; c) opinar e fiscalizar as propostas que serão apresentadas em assembleia geral; d) denunciar, qualquer erro, fraude, ou crime que venha contra o interesse da organização; e) analisar todos os documentos contábeis emitidos durante o exercício.

Afirma STEINBERG (2003) que o dever dos conselheiros fiscais é sempre de, contribuir com a organização para melhor a qualidade da gestão e reduzir os riscos.

De acordo com Jund (2001) a auditoria independente ou externa é uma das técnicas destinada a conferir a escrituração e demonstrações contábeis, a fim de dar a veracidade das informações prestadas na contabilidade. Andrade e Rosseti (2014) ressalta que tem a responsabilidade de verificar a conformidade, atuar em erros e irregularidades, avaliar os controles e indicar preocupações relevantes a organização.

Segundo Januzzi (2002) a auditoria interna, atua para auxiliar no cumprimento dos objetivos da administração, garantindo a execução eficiente das atividades, e a prevenção e detecção de possíveis fraudes. Andrade e Rosseti (2014) entende que tem foco na avaliação dos controles internos, para corrigir erros operacionais, sob a ótica do risco. Atua de forma sinérgica com o conselho fiscal, auditoria independente e comitê de auditoria. Embora tenha vínculo hierárquico com a Diretoria executiva, sua função bem desempenhada atende a dois princípios da governança, o accountability e disclosure.

Outra questão relevante a ser observado é o código de conduta tem por finalidade principal promover princípios éticos e refletir a identidade e cultura organizacionais, fundamentado em responsabilidade, respeito, ética e considerações de ordem social e ambiental (IBGC, 2015).

O conselho de administração é o responsável pelos princípios e valores da organização. Dentre elas, disseminar e monitorar, com apoio da diretoria, a incorporação de padrões de conduta em todos os níveis da organização.

Segundo o IBGC (2015) o Código de Conduta deve envolver a transparência, disciplinar a relação interna e externa da organização; administrar o conflito de interesses; consolidar as boas práticas da governança corporativa.

A organização deve separar de forma clara as funções, papéis e responsabilidades de todos os agentes da governança, para que seja imunizado o foco de conflitos de interesses (IBGC, 2015).

3 METODOLOGIA

Segundo Cervo e Bervian (2002) a metodologia é definida como o estudo e a avaliação dos diversos métodos, com o propósito de identificar possibilidades e as limitações para a pesquisa científica. Para Cervo e Bervian (2006) o método é caracterizado de modo amplo, porque faz parte dos fenômenos que o cerca e interage com a sociedade.

Tendo como ponto de partida o objetivo dessa pesquisa que é investigar a adoção das práticas de governança corporativa nas empresas familiares no âmbito da microrregião de Joaçaba. Para tanto, adota-se a abordagem qualitativa, com a finalidade descritiva, que se considera o mais apropriado para a análise da pesquisa.

Para Minayo (2001) a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que condiz a um espaço mais próximo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à de variáveis.

Conforme TRIVIÑOS (1987) a pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade.

De acordo com Gonçalves (2001, p. 67) a pesquisa de campo é o tipo de pesquisa que busca obter os dados diretamente com a população abordada, exigindo do pesquisador um contato mais próximo com o fenômeno pesquisado. A pesquisa de campo caracteriza-se pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica ou documental, se realiza coleta de dados junto a pessoas, com o recurso de diferentes tipos de pesquisa (FONSECA, 2002).

A pesquisa se deu junto as empresas familiares da microrregião de Joaçaba, envolvendo os seguintes municípios: Água Doce, Capinzal, Herval d' Oeste, Luzerna, Ibicaré, Ouro, Catanduvas, Joaçaba, Treze Tílias, Erval Velho, Lacerdópolis e Vargem Bonita.

Na microrregião de Joaçaba, existem, 12.058 empresas (Sebrae), destas considerou-se que 80% são familiares (IBGC, 2015), totalizando o valor de 9.646. Para o cálculo da amostra foi utilizado a fórmula de Barbetta, considerando 9.646 como população/universo, com margem de erro de amostra tolerável de 7%, resultando numa amostra confiável de 200 empresas.

As técnicas de coleta de dados aplicadas nas pesquisas qualitativas sob a concepção de analisar/dialogar ou expor são: entrevistas, observação, questionários e análise documental (TEIXEIRA, 2003). O questionário, segundo Gil (1999, p. 128), pode ser definido como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, sentimentos, interesses, expectativas.

A presente pesquisa quanto a coleta de dados é classificada como dados primários, pois utilizou-se instrumentos de coleta do tipo questionários, enviados as empresas para serem respondidos conforme solicitado.

O questionário foi elaborado conforme a revisão bibliográfica considerada, resultando no quadro resumo abaixo:

Tabela 1: Elaboração do questionário

Estrutura	Questões Abordadas	Princípios Relacionados
Sócios	- Acordo entre os sócios - Assembleia geral/reunião dos sócios - Transferência de controle - Conselho de família	- Equidade - Responsabilidade Corporativa
Conselho de Administração	- Atribuições/Composição do Conselho de Administração - Prazo de mandato - Avaliação do conselho/Avaliação do Diretor-presidente - Planejamento da sucessão - Reuniões do conselho de administração	- Equidade - Responsabilidade Corporativa
Diretoria	- Atribuições e indicações de diretores - Transparência - Papel da diretoria - Acesso a informações e arquivos	- Transparência - Prestação de Contas
Órgãos de fiscalização e Controle	- Auditoria independente - Auditoria interna - Gerenciamento de riscos, controles internos e conformidade (compliance)	- Transparência - Prestação de Contas - Responsabilidade Corporativa
Conduta e Conflito de Interesses	- Comitê de conduta - Política de divulgação de informações/transações entre as partes relacionadas/contribuições.	- Transparência - Equidade - Prestação de Contas - Responsabilidade Corporativa

Fonte: Os autores (2020).

Após a elaboração do questionário foi realizada a validação junto a duas empresas familiares, que resultou em alguns ajustes de terminologias e a aprovação final.

O instrumento de coleta, questionário, foi encaminhado para 280 empresas familiares da microrregião de Joaçaba, com bastante resistência em responder, demandando várias solicitações e explicações da pesquisa. O instrumento foi destinado a resposta pelos representantes legais das empresas, considerando que dentro de organizações familiares são os que tem maiores informações estratégicas das decisões. Inclusive, explicando o objetivo de identificar a práticas de governança corporativa utilizadas nas empresas familiares.

A aplicação do questionário foi realizada entre 15 de junho e 25 de agosto, por envio via WhatsApp, e-mail, e, aplicado pessoalmente pelos pesquisadores, por meio de um formulário do Google Docs para a organização e visualização dos dados. Das 180 empresas enviadas, houve um retorno válido de 201 respostas, iniciando-se a tabulação e cruzamento de dados.

Quanto a tabulação de dados, Gil (1999, p. 168) assevera que a “análise tem como objetivo organizar e sumariar os dados de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação.” E, complementa quanto ao objetivo de a interpretação buscar o “sentido mais amplo das respostas”.

A análise dos dados se dará por meio de tabulação, sendo possível visualizar de forma clara os dados pesquisados. Para tanto, após o fechamento do prazo de resposta no Google Docs, iniciou-se o processo de extração da planilha na plataforma para o tratamento e análise dos dados. O primeiro passo foi a aplicação percentual em todas as questões respondidas para a percepção inicial sobre o perfil dos respondentes. E, depois o cruzamento de dados com base no referencial teórico, resultando em uma análise mais robusta.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Apresenta-se os achados mais relevantes dos procedimentos metodológicos de apuração dos dados. E, como primeiro dado relevante das empresas familiares da microrregião de Joaçaba, verifica-se que 40,5% das empresas respondentes são do setor de comércio e serviço, e, 55,8% na indústria.

O faturamento bruto anual de 32,34% das empresas foi acima de R\$ 4.800.000 (quatro milhões e oitocentos mil reais). E, 22,39% possuem entre 10 e 49 empregados.

Quando foi perguntado sobre a entrada e saída de sócios membros familiares, 38% responderam que houve entrada e saída e, 37% que houve somente saída.

Quanto a entrada de sócios não familiares, houve a ocorrência somente em 13,9% das empresas familiares, denotando que há determinada resistência quanto a entrada de sócios externos. Inclusive, em 50% das sociedades familiares, não aceitam a entrada de sócios não familiares. Isso reforça o pensamento de Lodi (1987).

Da mesma forma, quanto a motivação da saída/retirada de sócio, a evidência mostra que se referem ao crescimento da empresa, conflitos familiares, reestruturação societária ou o falecimento do familiar. O que denota que esses temas são críticos para a perenidade da empresa, conforme Bornholdt (2005).

Ao contrário do que se imagina no senso comum, a gestão da empresa por familiares sócios, é realizada por apenas 12% dos respondentes. Sendo que mais que 40% dos administradores são sócios, familiares ou não, e, administradores contratados. Com isso, a implementação de um conselho de família se torna muito importante para que, tenha a

separação patrimonial social do pessoal, conforme afirma Silva (2006). Ainda, importante ressaltar a aplicação do modelo dos três círculos de Gersick et al. (1997).

No que se refere a atuação dos fundadores percebe-se que 26,9% das empresas familiares, possuem pelo menos uma das diretorias ocupada por algum dos fundadores. Em 18,5% das empresas o fundador atua na presidência da organização.

A sucessão em empresas familiares é de suma importância e se trata de um momento que pode gerar grandes dificuldades, conforme Bornholdt (2005). Nas empresas estudadas verificou-se que 28,7% se encontram na quarta geração, ou seja, houve sucessão pelos bisnetos dos fundadores. Seguidamente, 25,9% encontram-se na terceira geração. E o restante ainda está na primeira e segunda geração. Isso demonstra a perenidade das empresas familiares estudadas, que tem como base a participação societária entre famílias, visto que 75% dos sócios têm vínculo familiar. O principal vínculo observado foi entre casal.

No que tange ao quadro societário da empresa verifica-se que 35,32% das empresas são formadas por dois sócios. E outros 20,40% são por três ou quatro sócios. Sendo que 75,7% dessas empresas possui divisão igualitária das quotas. Dentre os 24,3% que não possuem a divisão igualitária, 41,79% registram o sócio majoritário com participação societária acima de 50%.

Cerca de 38,81% das empresas repassam todas as informações de controle de forma ampla a seus familiares, inferindo-se que o ambiente empresarial e familiar se mistura, e 21,39% têm critérios específicos sobre remuneração e performance de integrante familiar, conforme o IBGC (2015) referenda no código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.

Os cargos de gestão são compostos na maioria por duas ou três pessoas, o que demonstra o envolvimento dos familiares na tomada de decisão. Denota-se que a base familiar das empresas pesquisadas é forte, pois 68% mantêm uma relação familiar com atividades familiares extraempresa.

As empresas familiares pesquisadas estão preocupadas com a questão documental e jurídica visto que, 50% têm pelo menos um contrato social ou um acordo formal entre os sócios. Ainda, um dos achados mais interessantes é que nos documentos existentes na organização há previsão da forma de contratação dos familiares e de quem tem o poder para gerir esse processo (21%) e um critério de acompanhamento da performance do executivo familiar, com avaliação de desempenho (21%). Outra questão relevante é o regimento para retirada de sócios e o critério de pagamento dos haveres sociais, bem como, a possibilidade de entrada ou não de herdeiros. Ao serem questionados, sobre como aplicam o planejamento estratégico e como se dá a sua informação aos demais níveis hierárquicos familiares, 42,60% das empresas possuem planejamento estratégico, mas não compartilham as informações com os demais níveis hierárquicos.

No que tange a responsabilidade social, 35,20% dos membros aplicam parte de seu orçamento pessoal em atividade social. No entanto, também participam da diretoria ou do quadro de funcionários em projetos sociais, desde que possuam as competências e capacidades técnicas necessárias.

Em relação a perspectivas futuras para a família empresária, 23,10% objetivam permanecer no negócio atual, 18,5% pretendem expandir o negócio atual, 18,5% pretendem investir em novos negócios, e 23,10% procuram parcerias em outros negócios. Apenas 8,3% pretendem abrir o capital social e 5,6% pretendem sair do ramo. Assim, observa-se que as empresas familiares estudadas demonstram motivação para a continuidade e até mesmo expansão do negócio atual, bem como, a possibilidade de parcerias para novos

empreendimentos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo buscou identificar quais as práticas da Governança Corporativa adotadas pelas empresas familiares na microrregião de Joaçaba.

A Governança Corporativa é vista, como um instrumento capaz de auxiliar as empresas em geral, e, em especial, familiares, a atingir ou manter a sustentabilidade. Os sócios e gestores de organizações que se mantêm alinhadas a governança corporativa, podem atingir um crescimento e ciclo de vida duradouro e avançar em várias gerações com a mesma vitalidade de quando foram constituídas.

Para embasar teoricamente a pesquisa de campo, foram utilizados os autores Litz (2008) e o Machado (2005) que tratam da governança corporativa, Gersick et al. (1997) que trata do círculo de Gersick, e Machado (2005) e Gallo (1995) que trata das empresas familiares. Para tanto, foi aplicado questionário aos representantes legais de 201 empresas, das quais estão sediadas nas cidades de Água Doce, Capinzal, Herval d'Oeste, Luzerna, Ibicaré, Ouro, Catanduvas, Joaçaba, Treze Tílias, Erval Velho, Lacerdópolis e Vargem Bonita.

Foram evidenciados que as empresas estão utilizando determinadas práticas da governança corporativa, mesmo que ainda de forma informal. Isso, demonstra que já estão se inserindo nos conceitos e práticas da governança corporativa que o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa evidencia, com vistas a uma adesão integral no decorrer do tempo.

Importante ressaltar que na eventual expansão empresarial se faz necessário que a governança corporativa, já esteja em andamento, contemplando aspectos como a sucessão, os aspectos societários registrados por meio de acordos e documentos jurídicos, as questões de controle e transparência entre os sócios e todas as demais práticas de governança. Essas práticas agregam e asseguram um desenvolvimento perene para a empresa, evitando conflitos societários e eventuais efeitos sobre a organização interna e posicionamento no mercado.

Assim, com base nos dados coletados, verifica-se que a maioria das empresas familiares preferem esse tipo de constituição, resistem a entrada de sócios não familiares. Ao mesmo tempo, não há resistência absoluta de administradores não familiares e não sócios. Ainda, observa-se que há uma preocupação nos temas de sucessão, controle, alinhamento jurídico, para promover a sustentabilidade da organização.

Então, conclui-se que a utilização das boas práticas de governança corporativa por parte das empresas familiares na microrregião de Joaçaba, tende a melhorar a gestão do negócio familiar, trazendo equidade, responsabilidade, qualidade e transparência na gestão.

Ressalta-se que este estudo se limita as empresas familiares da microrregião de Joaçaba, abrindo possibilidades de novos estudos no oeste catarinense. E, também não contempla empresas eminentemente não familiares, portanto, restringindo a aplicação desses resultados.

REFERÊNCIAS

ALDRIGHI, D. M., & Postal, F. A. S. (2011). **Propriedade piramidal das empresas no Brasil**. Revista EconomiA, 12(1), 27-48.

AL-SARTAWI, M. A., **Corporate Governance and Intellectual Capital: Evidence from Gulf Cooperation Council Countries**. Academy of Accounting and Financial Studies Journal ,v. 22, n 1, 2018.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BIANCHI, M. **A Controladoria como um mecanismo interno de governança corporativa e de redução dos conflitos de interesse entre principal e agente**. São Leopoldo: UNISINOS, 2005. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis), Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2005.

BRAGA, Ryon; MONTEIRO, Carlos. **Planejamento estratégico sistêmico para instituições de ensino**. São Paulo: Hoper, 2005. 243p.

BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CARNEIRO. F. G. **Governança Corporativa: o início e tendências atuais**. Revista ABAMEC., Rio de Janeiro: ABAMEC, ano 28, n. 4, junho 2000.

EISENHARDT, K.M. **Agency Theory: an assessment and review**. The Academy of Management Review, v.14, n. 1, p. 57-74, Jan. 1989.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GALLO, M. A. **The role of family business and its distinctive characteristic behavior in industrial activity**. Family Business Review, v. 8, p. 83-97, 1995.

GERICK, K. E. et al. **De geração para geração: ciclo de vida da empresa familiar**. 2. ed. São Paulo: Negócio, 1997.

GERICK, KELIN E.; DAVIS, JOHN A.; HAMPTON, MARION MCCOLLON;
LANSBERG, IVAN. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de administração de empresas, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GONCALVES, E. L. **Iniciação à pesquisa científica**. 2. ed. Campinas, SP: Alínea, 2001.



Conectando Pessoas.
Fortalecendo a Profissão!

GORGATI, V. **Os determinantes da estrutura de capital de empresas familiares durante os processos sucessórios: contribuição da teoria da firma**. 2000. Dissertação (Mestrado em Finanças e Marketing)–Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000. doi:10.11606/D.12.2000.tde-05032002-170107. Acesso em: 01 abr. 2020.

IBGC - **Instituto Brasileiro de Governança Corporativa**. Código das melhores práticas de governança corporativa. 2004.

IBGC. **Governança Corporativa de Empresas de Controle Familiar: casos de destaque no Brasil** São Paulo: Saint Paul Editora, 2006.

IBGC - **Instituto Brasileiro de Governança Corporativa**. Código das melhores práticas de governança corporativa. 2015.

JUND, Sérgio. **Auditoria: conceitos, normas, técnicas e procedimentos**. Rio de Janeiro: Consulex, 2001.

KRÜGER, I. M.; GOMES, L. S. **Governança corporativa: estratégia de valor empresarial**. Edição Eletrônica. [2011]. Disponível em: . Acesso em: 19 set. 2011.

La Porta, R., Lopez-De-Silanes, F. & Shleifer, A. (1999). **Corporate ownership around the world**. *Journal of Finance*, 54(2), 471-517. <https://doi.org/10.1111/0022-1082.00115>

LITZ, E.a. **Two sides of a one-sided phenomenon: conceptualizing the Family business and business family as a mobius strip**. *Family Business Review*, v.21, n.3, p. 217- 236, set.2008.

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

LODI, J. B. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.

NBC TG 33 **Benefícios a Empregados**. Disponível em: [http://www2.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=2015/NBCTG33\(R2\)](http://www2.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=2015/NBCTG33(R2)) /. Acesso em: 10 mar. 2020.

LUCCA, Giancarlo. **Gestão Estratégica Balanceada: Um enfoque nas Boas Práticas Estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2013

MACHADO, Hilka Vier. **Reflexões sobre concepções familiares e em empresas familiares**. *Psicologia em Estudo*, Maringá, v.10, n.2, p. 317-323, ago, 2005.

MELLO, C. M. de et al. **Do que estamos falando quando falamos sobre empreendedorismo no Brasil?** In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. Anais... São Paulo: EGEPE, 2008.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.



MUSTAKALLIO, M. A. **Contractual and relational governance in family firms**: effects on strategic decision-making quality and firm performance. Doctoral dissertations. Helsinki University of technology. Helsinki, 2002.

NEUBAUER, F. e LANK, A. G. **La empresa familiar: como dirigirla para que perdure**. Bilbao: Deusto, 1999.

NOGACZ, Nilson Danny. **Discussão sobre o modelo de unidade de negócios como instrumento de gestão financeira em uma instituição de ensino superior**. 2003. 100 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) — Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

NORDQVIST, M.; MELIN, L. **Entrepreneurial Families and Family Firms. Entrepreneurship & Regional Development**, v. 22, 2010

PERIARD, Gustavo. **Governança Corporativa: O que é e como funciona**. São Paulo: Sobre administração, 2009.

PWC, Empresas **familiares preveem crescimento nos próximos anos**. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/sala-de-imprensa/noticias/desafio-economicos-79-empresas-familiares-brasileiras.html>, acesso em 07 abr,2020.

REVISTA EXAME: **Empresas familiares assumem liderança de mercado**, disponível em: https://exame.abril.com.br/negocios/dino_old/empresas-familiares-assumem-lideranca-de-mercado/., 2019.

RICCA, D. **Sucessão na empresa familiar: conflitos e soluções**. São Paulo: CLA, 2007.

ROESSL, D. **Family businesses and inter-firm cooperation**. Family Business Review, v. 18, p. 203-214, 2005.

Rughoobur, Soujata. **An Assessment of good corporate governance in state owned enterprises of Mauritius**. Studies in Business and Economics. V. 13 n. 1, 2018.

SECAF, J. **Entenda os benefícios da governança corporativa para seu negócio**. Disponível em: <https://www.setting.com.br/blog/governanca/beneficios-da-governanca-corporativa>. Acesso em: 01 abr. 2020.

SILVA, André Luiz Carvalhal da. **Governança corporativa e sucesso empresarial: melhores práticas para aumentar o valor da firma**. São Paulo: Saraiva, 2006a.

SILVEIRA, A. D. **Governança Corporativa e Estrutura de Propriedade: Determinantes e Relação com o Desempenho das Empresas**. Tese de doutorado. Doutorado em Ciências Contábeis da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEAUSP. 2004.



Conectando Pessoas.
Fortalecendo a Profissão!

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

STEINBERG, Herbert. **A dimensão humana da Governança Corporativa.** 2ª Ed. São Paulo: Gente, 2003.

TEIXEIRA, Enise Barth. **A Análise de Dados na Pesquisa Científica.** Editora Unijuí, 2003.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

VIDIGAL, A. C. **Governança corporativa.** O Globo, Rio de Janeiro, dez. 2000. Primeiro Caderno, pág. 7.

VILLALONGA, B. AMIT, R. **How Do Family Ownership, Control, and Management Affect Firm Va** Journal of Financial Economics, 8



1 Introdução

A identificação dos autores só vai no arquivo em **PDF Identificado**. No arquivo em **PDF SEM IDENTIFICAÇÃO** não pode ter identificação, sob pena de reprovação na análise técnica do trabalho.

Regras gerais para envio de artigos

1. Serão submetidos dois arquivos, um em **PDF IDENTIFICADO** (.PDF): e outro em **PDF SEM IDENTIFICAÇÃO**.
2. No arquivo **PDF Identificado** há a identificação dos autores e Instituição e no arquivo **PDF SEM** não há a identificação dos autores e Instituição.
3. **Arquivo em formato PDF IDENTIFICADO (.PDF):** : A primeira página deve apresentar:
 - o Título do trabalho centralizado (e com apenas as principais palavras iniciando em maiúsculo);
 - o Nome dos autores, instituição e e-mail logo abaixo, alinhados à direita;
 - o Resumo do trabalho entre 1.100 a 1.750 caracteres, justificado, no mesmo idioma do trabalho;
 - o **Não** deve ter abstract;
 - o Palavras-chave (3 a 5 palavras separadas por ponto e vírgula);
 - o Linha temática do trabalho alinhada a esquerda.

Frisa-se que esse arquivo deve utilizar o Template do Congresso.

4. **Arquivo em formato PDF SEM IDENTIFICAÇÃO** : A primeira página deve apresentar:
 - o Título do trabalho centralizado (e com apenas as palavras principais iniciando em maiúsculo);
 - o Resumo do trabalho entre 1.100 a 1.750 caracteres, justificado, no mesmo idioma do trabalho;
 - o **Não** deve ter abstract;
 - o Linha temática do trabalho alinhada a esquerda.
 - o **Não deve** conter qualquer identificação de autores/instituição

Frisa-se que esse arquivo deve utilizar o Template do Congresso.

Download: [Template do Congresso](#)

Regras de formatação (**PDF Identificado e PDF SEM IDENTIFICAÇÃO**)

1. **Papel:** A4 (29,7 x 21 cm).
2. **Orientação do papel:** retrato.
3. **Margens:** superior - 3 cm / inferior - 2 cm / esquerda - 3 cm / direita - 2cm.
4. **Fonte:** Times New Roman; tamanho 12 (para textos) e 10 (para tabelas e figuras). Não usar notas de rodapé.
5. **Espaçamento:** Simples.
6. **Alinhamento:** Justificado, para os parágrafos, com recuo de 1,25 cm na primeira linha.
7. **Número de páginas:** Deve ser de no mínimo 8 páginas e não deve exceder 17 páginas, incluindo resumo, tabelas, figuras e referências bibliográficas.
8. **Paginação:** Inserir número de páginas no rodapé com alinhamento ao lado direito.
9. **Notas:** não devem ser colocadas notas de rodapé. Caso haja notas de agradecimento, devem ser inseridas após a área temática, na primeira página, apenas no documento em **PDF**

Identificado (.PDF): .

10. **Utilizar** na configuração do artigo o Template do Congresso.
11. **Observação:** Artigos que não obedeçam ao formato exigido pelo congresso serão eliminados do processo de avaliação.

Citações, Referências, Tabelas e Figuras:

1. **Citações:** conforme a Norma da American Psychological Association (APA) OU Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). Devem ser indicadas, no texto, pelo sistema de chamada "autor-data".
Exemplo: Martins (2002).
2. **Referências:** conforme a Norma da American Psychological Association (APA) OU Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). Devem ser relacionadas em ordem alfabética, no final do artigo, somente as citadas no texto.
3. **Tabela:** este termo deve ser utilizado, no título, apenas para dados quantitativos e/ou qualitativos apresentados em formato de linhas e colunas (não utilizar o termo "quadro"). As Tabelas devem ser enumeradas sequencialmente com cabeçalho explicitando: o que está sendo representado, quando ocorreu e onde ocorreu. O título deve ser colocado acima da Tabela, conforme a norma da American Psychological Association (APA) OU Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).
Exemplo: Tabela 1. Estatística descritiva dos dados da amostra
4. **Figura:** este termo deve ser utilizado apenas no título para as imagens (não utilizar os termos "ilustração", "gráfico", "organograma" etc.). O título deve ser colocado na parte inferior (abaixo da imagem), precedido da palavra Figura, seguida de seu número de ordem de ocorrência no texto, em algarismos arábicos, conforme a norma da American Psychological Association (APA) OU Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).
Exemplo: Figura 1. Processos inerentes à institucionalização
5. Tutoriais das normas da American Psychological Association (APA) OU Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) disponíveis em:
<http://www.apastyle.org/learn/tutorials/index.aspx>.
6. **Siglas:** quando aparecem pela primeira vez no texto, a forma dos nomes precede as siglas, colocadas entre parênteses. Exemplo: Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).