GOVERNANÇA CORPORATIVA
SUCESSÃO FAMILIAR

Emerson Ramalho[1]

RESUMO

O objetivo deste estudo foi demonstrar através de pesquisa bibliográfica, como a prática da governança corporativa pode auxiliar as empresas familiares a se diferenciarem no mercado, valorizando seus pontos fortes, solidificando sua marca e garantindo a continuidade para as futuras gerações. As empresas familiares precisam administrar os conflitos de relacionamentos e interesses individuais e a governança corporativa pode ajudar durante esse processo, aliando o profissionalismo, a ética e o crescimento, visando à responsabilidade dos resultados, obedecendo às legislações do país e estratégia dos gestores. Foram utilizados diversos livros, artigos e estudos publicados sobre o tema datados de 1989 a 2017. Pelo exposto no trabalho, foi possível entender que a sucessão em empresas familiares é considerada um período importante e muitas vezes delicado. É fato que a sucessão ocorrerá em todas as empresas familiares, independente de seu porte ou ramo de atividade e este processo irá envolver o sucedido, o sucessor, a família, a empresa, o mercado e a comunidade. Na tentativa de minimizar os problemas é imprescindível que os envolvidos no processo de sucessão realizem uma série de possíveis ações preventivas e que deve envolver todas as partes envolvidas com o intuito de facilitar o processo além de evitar possíveis conflitos.

Palavras-chave: Governança Corporativa, Empresa familiar, Sucessão, Conflitos.

[1] Aluno do curso de MBA Executivo - Gestão Empresarial da Universidade Santa Cecília – UNISANTA. Bacharel em Direito pela Universidade Mogi das Cruzes – em 2007. Mogi das Cruzes - SP. E-mail: emersonramaral@uol.com.br

ABSTRACT

The aim of this study was to demonstrate through bibliographic investigation, how the practice of corporate governance can help family businesses to differentiate themselves in the market, valuing their strengths, solidifying their brand and ensuring continuity for future generations. Family businesses need to manage conflicts of relationships and individual interests, and corporate governance can help in this process, combining professionalism, ethics and growth, aiming at accountability for results, in line with country laws and management strategy. We used several books, articles and studies published on the theme from 1989 to 2017. From the above, it was possible to understand that succession in family businesses is considered an important and often delicate period. It is a fact that succession will occur in all family businesses, regardless of their size or line of business, and this process will involve the former successor, the new successor, the family, the company, market and community. In an attempt to minimize problems, it is essential that those involved in the succession process undertake a series of possible preventive actions and should involve all parties involved in order to facilitate the process and avoid potential conflicts.

Keywords: Corporate Governance, Family Business, Succession, Conflicts.

INTRODUÇÃO

Em nível mundial, a sucessão pode ser considerada como uma fase complicada na vida das empresas familiares uma vez que envolve o processo de transferência de poder para as novas gerações.

Segundo Lodi (1993) o ciclo de vida da empresa familiar pode ser definido através do conjunto de quatro fases: fundação, crescimento, apogeu e declínio.

Num mundo globalizado o tema governança corporativa vem se tornando um tema cada vez mais importante.

Atualmente as empresas familiares estão engajadas num ambiente altamente competitivo, onde os negócios estão mais complexos, as exigências de boas

práticas e códigos de condutas estão cada vez maiores e para ter acesso a investimentos atrativos e de longo prazo, os gestores/conselheiros precisam cada vez mais demonstrar ética, transparência e estratégias bem definidas.

Os conflitos familiares, o plano de sucessão, o fortalecimento da marca e da cultura organizacional, bem como a profissionalização da empresa familiar estão entre os principais desafios a serem administrados.

Na busca da perpetuação do negócio, as empresas familiares precisarão cada vez mais através de recursos de longo prazo, dos acionistas, investidores, captar recursos com baixo custo, acessar o mercado de capital e atingir níveis de resultados competitivos.

O objetivo do estudo é demonstrar através de estudo bibliográfico, a importância da governança corporativa na perpetuação das empresas familiares, destacando todo o processo de sucessão, fortalecimento do empreendimento, planejamento, entre outros.

Contudo, o trabalho ainda irá questionar se os conflitos pessoais dos familiares pode influenciar na tomada de decisões da empresa e em caso positivo, quais ações devem ser tomadas para que o empreendimento não seja afetado.

Enfim, toda a empresa familiar passará pelo processo de sucessão e é importante que os envolvidos realizem uma série de possíveis ações preventivas e que deve envolver todas as partes, com o intuito de facilitar o processo além de evitar possíveis conflitos.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 A Empresa Familiar

As empresas familiares surgiram no Brasil com as companhias hereditárias, no início do século XIV, logo após ser descoberto por Portugal. (OLIVEIRA, 1999)

Ressalta-se que as capitanias hereditárias costumavam ser transferidas por herança, de pai para filho ou podiam ser transferidas por herança aos herdeiros dos capitais que administravam essas terras.

Com o crescimento econômico e a urbanização foi necessária a criação de novos empreendimentos, como a construção de estradas.

Devido esse crescimento os empreendimentos familiares brasileiros se fortificavam, consolidados muitas vezes pelos estrangeiros que se instalaram em diversas regiões do país.

João Bosco Lodi (1993) esclarece que o conceito da empresa familiar é mais abrangente. Ele entende que geralmente, nasce com a segunda geração de dirigentes, ou porque o fundador pretende abrir caminho para eles entre os seus antigos colaboradores, ou porque os futuros sucessores precisam criar uma ideologia que justifique a sua ascensão ao poder.

Albi (1994) *apud* Martins *et al* (2008) considera empresa familiar uma unidade econômica de produção formada por um conjunto de fatores produtivos, cuja função é a criação de riquezas mediante a produção de bens e serviços, sob a direção, responsabilidade e controle do empresário que a criou; empresário que assume a propriedade da empresa em seu nome ou em representação de um consenso familiar.

Tais empresas podem receber diversas definições, que, quando comparadas, não revelam grandes diferenças.

Lerner (1996**,** p. 153) define:

> As empresas familiares não necessariamente devem ser vistas como se estivessem em uma situação em que as possibilidades de sucesso não inexistentes, porém essas firmas possuem “características próprias que constituem verdadeiros desafios, e as soluções nem sempre ocorrem com facilidade.”

Já Ricca (2001, p. 7) esclarece:

> A maior preocupação das empresas familiares é a sua sobrevivência. A maioria delas enfrenta problemas existenciais ou estratégicos, isto é, dificuldades relacionadas à inadequação, tanto na utilização, quanto na escolha dos recursos disponíveis para o alcance das vantagens de mercado.

Lodi (1993) relata que a empresa familiar precisa definir com objetividade como os parentes estão contribuindo para o sucesso do empreendimento, o que implica num programa sistemático de avaliação dos diretores e gerentes. A empresa familiar precisa também identificar as suas forças e fraquezas, para construir sobre as primeiras e neutralizar as últimas.

Ao longo dos anos a evolução dos conceitos na estrutura familiar foi se modificando. Nas décadas passadas o que prevalecia era uma formulação patriarcal, onde a figura paterna era única referência. Atualmente, a família é sinônimo de diversificação, sem deixar a essência familiar de lado já que novas estruturas sociais foram incorporadas.

Podemos citar algumas características da empresa familiar:

- Está sob o controle do empresário que a criou;
- Tem sua origem vinculada a uma família;
- Mantém membros da família na administração dos negócios;
- Apresenta estreita relação entre propriedade e controle;
- A propriedade é exercida por uma (ou por mais de uma) família;
- Passa por processo sucessório familiar (entre gerações);
- As relações familiares estão presentes e interferem em sua dinâmica;
- A segunda geração é o início de uma empresa familiar;
- Surgem para atender à escassez ou à falta de produtos ou serviços numa comunidade, numa região ou em determinado segmento ou sociedade;
- “há a supervalorização de relações afetivas em prejuízo dos vínculos organizacionais”;
- O relacionamento familiar determina a sucessão, os valores institucionais da empresa, a imagem da empresa e a “obrigatoriedade” de posse de ações da empresa. (SEBRAE, 2017)

Grande parte das empresas privadas no país é constituída por empresa familiar. Como as demais, a empresa familiar gera milhares de empregos e tributos que contribuem para o crescimento da economia.

Como exemplo, boa parte das empresas do Brasil é familiar, até mesmo as de capital aberto, temos: Ipiranga, Globo, Itaú-Unibanco, Gol, Votorantim, etc.

As cinco maiores empresas familiares brasileiras são:

• 1ª - Itaú Unibanco, 68 anos, família Moreira Sales;

• 2ª - JBS, 63 anos, família Batista;

• 3ª - Odebrecht, 72 anos, famílias Odebrecht e Gradin;

• 4ª - Metalúrgica Gerdau, 115 anos, famílias Gerdau Johannpeter;

• 5ª - Votorantim, 98 anos, família Moraes.

E estas estão distribuídas nos seguintes segmentos: serviços, bens de consumo e varejo, bens industriais, agronegócios, construção e transporte, materiais básicos, TI/Telecom, utilidade pública, petróleo, gás, biocombustíveis e financeiro.

Alguns aspectos que podem ser fundamentais para o êxito das empresas familiares, tais como:

• a disponibilidade de recursos financeiros e administrativos impossíveis de se obter de outra forma, devido a sacrifícios feitos pela família;

• importantes relações comunitárias e comerciais decorrentes de um nome respeitado;

• sensibilidade pelas responsabilidades sociais;

• o nome da família pode ter grande reputação no estado, na região ou no país inteiro, funcionando como uma cobertura econômica e política;

• um sistema de decisão rápida.

Lodi (1993, p. 4-5) destaca os seguintes pontos considerados como forças da empresa familiar:

a) a lealdade dos empregados é mais acentuada dentro deste tipo de empresa;

b) o nome da família pode ter grande reputação na região, no estado, ou no país inteiro;

c) a escolha correta do sucessor na direção do negócio causa um grande respeito pela empresa;

d) a união entre os acionistas e os dirigentes, facilita a comunicação entre a Diretoria Executiva, o Conselho de Administração e a Assembléia dos Acionistas, e também faz com que, mesmo nos momentos de perdas, os acionistas sustentem a empresa;

e) o sistema de decisão é mais rápido;

f) a sensibilidade social e política do grupo familiar influenciam os interesses nacionais e regionais e

g) as gerações familiares em sucessão permitem uma troca de união entre o passado e o futuro.

Alguns princípios de convivência para a manutenção da sociedade familiar podem ser considerados com o intuito de preservar a empresa e evitar os conflitos familiares tais como:

- A gestão e a propriedade devem ser compreendidas separadamente;
- A remuneração do trabalho e a do capital é diferente;
- Existência de um sistema confiável que forneça informações para os membros;
- Aceitação pela família e empresa de uma liderança comum.

Oliveira (1999) revela que para as empresas se tornem representativas em determinados segmentos de mercado, além da marca, também devem procurar consolidar as seguintes estratégias de sustentação do negócio:

- Enquadramento saudável do negócio na estratégia geral da empresa;
- Retorno otimizado sobre os investimentos;
- Redução dos custos;
- Crescimento consistente no faturamento;
- Lucros adequados;
- Alavancagem da escala de produção;
- Otimização do portfólio de produtos e serviços e
- Expansão geográfica.

Com a crise internacional que consequentemente afetou a economia de vários países, inclusive no Brasil, as empresas se mantiveram cautelosas em relação a expansão de seus negócios.

Uma pesquisa realizada pela KPMG em 2015/2016 intitulado “Retratos de Família – Um panorama histórico e perspectivas das empresas familiares brasileiras” contou com a colaboração de 201 respondentes de 16 estados brasileiros que a

partir da análise dos dados obtiveram-se as principais preocupações da empresa familiar hoje, conforme demonstra a figura 1:



Figura 1 – Principais preocupações da empresa familiar hoje
Fonte: KPMG, 2016, p. 09.

Como em toda organização, o planejamento preventivo é definido por Mello (1995) como “um processo através do qual a família e a empresa como um todo podem pensar no futuro”.

Notamos que as empresas familiares são constituídas por dois sistemas: a empresa e a família e esses sistemas têm características opostas, onde uma é voltada para a razão e a outra para a emoção e quando as regras dos sistemas entram em confronto os conflitos aparecem.

Enfim, nota-se que as empresas familiares possuem sua própria complexidade, isto é, além de lidar com questões relativas ao negócio, têm também de lidar com a questão da propriedade e com as questões familiares. Entretanto, essa complexidade dá a essas organizações uma tremenda força, pois as famílias

têm valores e se preocupam com as futuras gerações e com a sustentabilidade da empresa.

1.2 Governança Corporativa

As principais formas de constituição de companhias abertas no Brasil (privadas nacionais, multinacionais, estatais e subsidiárias) geram diferentes modelos de governança.

A governança corporativa surgiu na segunda metade dos anos 80 marcado por três pontos históricos: o primeiro está relacionado ao ativismo de Robert Monks, o segundo teve início em 1991 quando o banco da Inglaterra criou uma comissão para criar um Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa e o terceiro marco histórico ocorreu em abril de 1998 devido a forte relação entre mercado de capitais confiáveis, o crescimento dos negócios corporativos e o desenvolvimento econômico das nações.

Em 27 de novembro de 1995 foi fundado o IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa), uma entidade sem fins lucrativos que se tornou a instituição de referência tanto no Brasil como na América Latina em questões relacionadas à governança e de conselhos.

O objetivo do IBGC foi o de melhorar a governança corporativa no Brasil, no mesmo ano foi lançado pela instituição o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa sendo revisado em 2002 e a versão final (2009) dividida em seis temas:

1. Propriedade (Sócios);
2. Conselho de Administração;
3. Gestão;
4. Auditoria independente;
5. Conselho Fiscal e
6. Conduta e Conflito de Interesses.

Já os princípios básicos que inspiram este Código são:

1. Transparência;
2. Equidade;
3. Prestação de contas (*accountability*) e
4. Responsabilidade Corporativa.

De acordo com o IBGC (2015, p. 20) a governança corporativa pode ser definida como:

> Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações Objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum

Ainda conforme o IBGC (2015) os princípios da governança corporativa se baseiam nos seguintes itens:

- ***Fairness (*Equidade) –** consiste no tratamento justo a todos os acionistas da empresa, tanto no aumento da riqueza corporativa, quanto nos resultados das operações;
- ***Disclosure (transparência)* –** trata-se da obrigação ou desejo de informar sobre as ações da empresa aos clientes, fornecedores, acionistas e mercado, principalmente aquelas que influenciam nos negócios e que envolvam resultados, oportunidades e riscos;
- ***Accountability (prestação de contas)* –** tem por objetivo a prestação de contas pelos agentes da Governança Corporativa fundamentada nas práticas contábeis e de auditoria;
- ***Compliance (conformidade)* –** se baseia no cumprimento de normas reguladoras, expressas nos estatutos sociais, nos regimes internos da organização e nas instituições legais do país.

Nas empresas familiares os conselheiros não são profissionais, costumam ser indicados pelo controlador por laços familiares ou pessoais, prejudicando assim a qualidade da análise das questões estratégicas da organização.

Nota-se que uma boa governança corporativa é importante para a retomada do crescimento econômico de um país. A governança corporativa e o crescimento econômico estão diretamente ligados, podemos citar, a questão financeira da organização.

Uma boa governança corporativa costuma adotar práticas mais modernas e transparentes para a solução de problemas e assim alavancar o mercado de capitais.

O governo através de medidas governamentais e institucionais contribui para o fortalecimento do mercado de capitais brasileiro, criando um círculo virtuoso no qual a crescente proteção aos investidores os deixe mais seguros, pois futuramente irão usufruir do retorno das companhias que acabam utilizando cada vez mais o mercado de capitais como uma real alternativa de capitalização. (SILVEIRA, 2002)

Prado *et al* (2011) esclarece que vários são os benefícios que a governança corporativa tende a trazer para a sociedade, familiar ou não, dentre os quais se destacam:

- A melhora na organização entre os acionistas;
- O incremento no processo decisório da alta gestão e nos processos internos;
- Maior capacidade de atrair e reter talentos;
- Melhora nos critérios de avaliação de desempenho e política de remuneração.

Para ser um líder exemplar, é necessário agir de acordo com os valores morais e éticos da sociedade e do mundo coorporativo em que vive, assumir suas decisões, ser flexível, agir com humildade e construir bons relacionamentos.

1.2.1 A Governança Corporativa na Empresa Familiar

A empresa familiar é uma das mais antigas formas de negócio dentro da evolução da humanidade. Muitos estudos foram realizados sobre o tema no âmbito empresarial principalmente quanto à questão da sucessão empresarial.

Destacam-se algumas razões para as empresas familiares falharem na troca do comando para a geração futura, sendo: a falta de viabilidade para o negócio falta de planejamento, pequeno desejo por parte do proprietário para transferir a firma e relutância dos herdeiros em trabalhar na empresa.

Silveira *et al.* (2011, p.48) esclarece:

> É importante ter presente que a governança corporativa, familiar e jurídico-sucessória, ideal, não é fácil de ser alcançada em sua plenitude. E em vários casos nem é necessária, ou possível, bastando que da empresa ou a família tenham algum tipo de governança efetiva para que a sucessão, tanto da gestão quanto da propriedade do controle de uma empresa familiar, se dê de forma a atender aos interesses e a preservação da empresa e da família. De qualquer forma é importante pensar e desenvolver regras e estruturas de governança em uma empresa familiar, jurídica societária ou sucessória visando facilitar a sucessão hereditária do controle e da gestão societária, a consciência de que a continuidade da empresa pressupõe a interdisciplinaridade.

Falar sobre as regras familiares pode parecer óbvio. Afinal, todo membro de uma família empresária sabe que quando convidado para participar de uma reunião cujo tema for sucessão, todos chegarão à mesma conclusão: é preciso preservar o negócio, é necessário não confundir a família com a empresa, os agregados devem manter-se distantes do poder decisório, entre outros fatores.

Silveira *et al (*2011, p. 102) relata:

> Por todas as modificações ocorridas nas Leis e Códigos brasileiros, e sem que nos tenhamos apercebido, todos os personagens, cada qual do seu jeito e forma, passaram a ocupar seus espaços nas empresas familiares e nas famílias empresárias. Por todas essas modificações, tanto conceituais como culturais, a família moderna pode gerar para a empresa familiar problemas que serão intransponíveis se não houver correto entendimento dos reflexos das decisões individuais frente ao patrimônio comum de um determinado grupo familiar.

Bornholdt (2005) esclarece que é importante que alguns pontos específicos de uma empresa familiar sejam trabalhados de forma preventiva, tais como: a necessidade de preparar e estimular uma cultura societária em todos os herdeiros, a discussão dos critérios para definição de novas lideranças e de processos decisórios e a criação de uma história comum sobre o empreendimento.

Em se tratando de empresa familiar, a existência de um Conselho de Administração efetivo se apresenta como uma questão importante, já que a temática da governança corporativa adquire uma complexidade maior em virtude da provável influência de questões familiares, inclusive psicológicas quanto à condução dos negócios.

Algumas recomendações para que a empresa familiar seja bem gerida e monitorada, o Conselho de Administração deve ter em sua agente ao menos 5 temas principais além do exigido pela legislação vigente como:

- Planejamento estratégico da empresa;
- Avaliação de desempenho do negócio e dos executivos;
- Desenvolvimento de liderança (gestão de talentos);
- Definição da estrutura de capital (decisões de investimento e financiamento) e
- Gestão de riscos (operacionais, de mercado e financeiros).

Miceli da Silveira (2002) descreve algumas tarefas fundamentais de acordo com os principais códigos de governança corporativa:

- Fixar as diretrizes estratégicas do negócio;
- Decidir sobre as matérias envolvendo as principais decisões de investimento e financiamento;
- Decidir sobre matérias envolvendo fusões e aquisições;
- Definir o pacote de remuneração dos altos executivos;
- Eleger, monitorar e substituir o diretor-presidente e demais diretores;
- Planejar a sucessão do presidente e dos outros executivos-chave;
- Promover um processo estruturado para nomeação de novos conselheiros;
- Definir a tolerância ao risco da organização, incluindo a política de gerenciamento de riscos e o sistema de controles internos;

- Escolher a auditoria independente, aprovar seu plano de trabalho, negociar seus honorários e avaliar seu desempenho;
- Investigar possíveis fraudes financeiras e de informação para o público;
- Definir a política de dividendos da empresa;
- Verificar periodicamente as práticas de governança adotadas pela companhia;
- Decidir sobre todas as operações com partes relacionadas;
- Assegurar a presença e disseminação de um Código de Conduta pela organização.

Para implementar a Governança Corporativa em uma empresa familiar é necessário identificar quais assuntos dizem respeito à família, a sociedade, a empresa e a união desses sistemas.

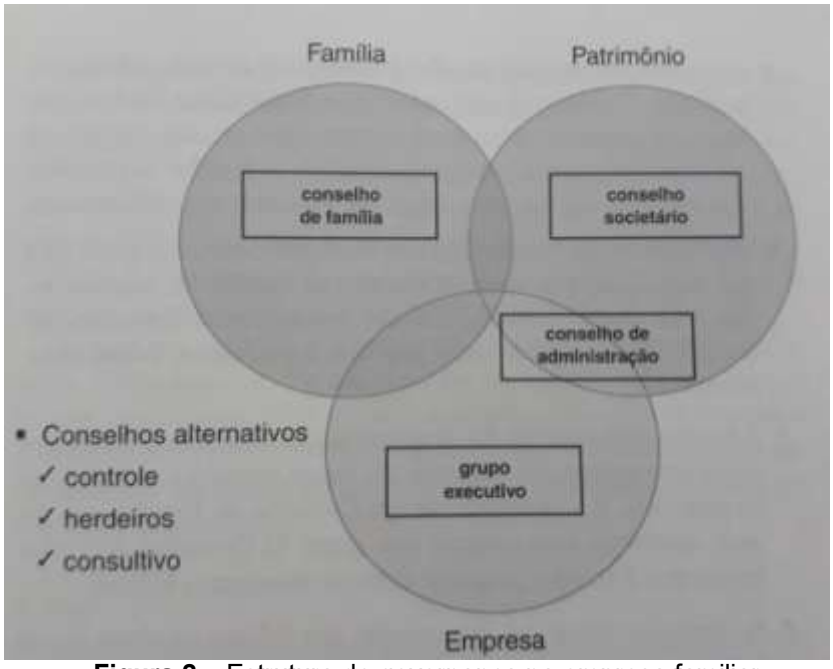


Figura 2 – Estrutura de governança na empresa familiar
Fonte: BERNHOEFT & GALLO, 2003, p. 27.

Os autores ainda ressaltam que nem todos os Conselhos se aplicam a todas as empresas. De acordo com seu porte, geração e número de herdeiros-acionistas, cada grupo deve encontrar sua melhor solução.

Percebe-se que a Governança Corporativa se baseia na transparência, na confiança e no suporte no compromisso e respeito entre todas as partes envolvidas (direta e/ou indireta).

Segundo o IBGC (2015, p. 36) ressalta que o Conselho de Família se trata de um órgão responsável por manter assuntos de ordem familiar separados dos assuntos da organização a fim de evitar a interferência indevida sobre a organização por assuntos de interesse exclusivo da família. Os objetivos do conselho de família não se confundem com os do conselho de administração, que são voltados unicamente para a organização.

As principais práticas do Conselho de Família podem ser definidas como:

a) Organizações de controle familiar devem considerar a criação de um conselho de família, grupo formado para discussão de assuntos familiares e alinhamento das expectativas dos seus componentes em relação à organização.

b) Cabe ao conselho de família:

- A definição dos limites entre interesses familiares e empresariais;
- A preservação dos valores familiares (ex.: história, cultura e visão compartilhada) e o tratamento da organização como fator de união e continuidade da família;
- A definição de critérios para proteção patrimonial, crescimento, diversificação e administração de bens da família;
- A criação de mecanismos (ex.: fundo de participação) para a aquisição de participação de sócios que desejem se retirar da sociedade;
- O planejamento da sucessão, a transmissão de bens e herança;
- O acompanhamento da preparação dos membros da família para a sucessão na organização, considerando os aspectos vocacionais, o futuro profissional e a educação continuada;
- A definição de critérios para a indicação, se for o caso, de membros da família para atuarem como colaboradores ou administradores.

Melo e Menezes (2008, p. 155) ressaltam que as empresas familiares enfrentam desafios comuns em todo processo de transição de gerações.

1.3 Empresas familiares e o desafio da sucessão

Para garantir a continuidade da empresa, a sucessão familiar pode ser considerada um desafio já que é necessário escolher uma nova figura de liderança dando continuidade ao sonho e a manutenção financeira da família.

Jordão (2014) *apud* Gabriella Ferrari (2014, p. 18-19) relata sobre os aspectos que são considerados como desafios na sucessão de empresa familiar:

- Cultura empresarial: Quando há uma cultura muito centralizadora, com privilégios para familiares, onde há um mistura de relações familiar com profissional, há necessidade de ter uma certa cautela para que essas relações não interfiram no dia-a-dia da empresa;
- A convivência com parentes: No dia-a-dia a convivência com parentes pode dificultar o andamento do trabalho, em alguns casos há brigas, discussões, perante os outros colaboradores. Há um excesso de desrespeito, pelo fato de haver parentesco.
- A falta de profissionalização de Sucessor: Há indícios que seja um dos maiores problemas da gestão em uma empresa familiar, a falta de qualificação e especialização quando irá ocorrer um sucessão, em cargos de liderança.
- Falta de interesse familiar: Em algumas situações herdeiros seguem outros caminhos e escolhem carreiras que não são ideais para a gestão de uma empresa. Filhos que muitas vezes querem trilhar seus próprios caminhos, não trilhar um caminho que foi escolhido pra você.

Durante a pesquisa, notou-se que a falta de planejamento da sucessão é um dos processos mais críticos na empresa familiar.

Ressalta-se sobre a importância de um planejamento durante o processo de sucessão empresarial. A escolha do sucessor deve ser feita através de critérios claros com o objetivo que eles atendam aos interesses atuais da empresa além de defender os interesses futuros da empresa.

Outro fator que merece destaque se trata do desafio das empresas familiares no processo de transição da primeira para a segunda geração.

Podemos considerar alguns aspectos na sucessão familiar como:

- A realidade da família, quanto a seus valores, crenças, atitudes e comportamentos pessoais;
- Colocam-se o nível de riqueza e poder acima das interações pessoais e familiares;
- Se existe divisão entre família e empresa;
- Como são tratados os parentes (agregados), como genros, noras e cunhados;
- Como está a expectativa de vida dos membros mais influentes da família; e
- A atuação do patriarca e da matriarca da família na empresa.

O herdeiro ou sucessor deve ter vontade de exercer o papel, pois muitas vezes é possível que o sucessor aceite trabalhar com o dirigente apenas para cumprir uma função que se espera que ele cumpra, sacrificando seus desejos e expectativas de realização profissional e social, sem ter coragem e espaço para poder dizer que sua vocação é contrária.

Vale destacar algumas ações na tentativa de minimizar possíveis problemas ligados ao processo de sucessão nas empresas familiares, podendo ser divididos em quatro etapas:

- **Preparo do sucedido:**

1 – planejamento formal da sucessão, é necessário formular plano empresarial contendo as metas e objetivos a longo prazo;

2 – definir critérios de escolha sobre o perfil do sucessor;

3 – desenvolver alternativas de negócios fora da empresa para desenvolver os herdeiros;

4 – desenvolver alternativas e estilo de vida fora da empresa.

- **Preparo do sucessor:**

1 – período inicial de experiência em outras empresas (fora da empresa familiar), após esse período, posterior estágio nas empresas do grupo para conhecer as diversas áreas da própria empresa;

2 – iniciar seu preparo por baixo, aprendendo algumas funções desde a área operacional;

3 – ampliar o currículo fazendo rodízios e fugir da especialização;

4 – usar companhias menores como degraus de progresso;

5 – desenvolvimento da liderança;

6 – treinamento acadêmico continuado para ampliar a formação intelectual.

- **Preparo da família:**

1 – reunião formal com todos os membros atuantes da família para discussão de questões da empresa;

2 – comunicar todas as decisões tomadas aos demais familiares;

3 – desenvolvimento profissional por parte de todos os membros da família;

4 – estabelecer um código de relacionamento a ser seguido pela família.

- **Preparo da empresa:**

1 – profissionalização, proprietária e administração;

2 – preparação do grupo para as mudanças decorrentes do processo de sucessão;

3 – conhecer os centros de poder e das lutas por este;

4 – administrar as resistências;

5 – escolher uma fase estável para a sucessão de poder;

6 – conhecer funcionários com potencial para crescer na empresa;

7 – formular plano de incentivo para manter os funcionários-chave na empresa. (LODI, 1993)

Ressalta-se que a governança corporativa não deve ficar restrita somente aos aspectos teóricos, ao contrário, deve-se considerar que através da introdução de regras corporativas e procedimentos gerenciais é possível alcançar uma estrutura que resulte na valorização da organização além das metas e objetivos alcançados.

Não é fácil ser um empreendedor no Brasil, pode ser descrita como uma batalha árdua e diária. Crises políticas e econômicas, falta de capital, planos mirabolantes, falta de profissionais qualificados, entre outros são alguns dos fatores que dificultam a estabilidade e sobrevivência das organizações no país.

2 METODOLOGIA

Vergara (2000, p. 46) descreve que a metodologia é dividida em exploratória, descritiva e explicativa e em relação aos meios pode ser: pesquisa de campo, bibliográfica, documental ou estudo de caso.

Para a realização do trabalho, foi utilizada a pesquisa bibliográfica uma vez que traz os conceitos e teorias sobre a governança corporativa e sucessão na empresa familiar.

> **Pesquisa bibliográfica:** estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. Fornece material instrumental analítico para qualquer tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma. Para desenvolver esse trabalho serão utilizados livros de administração e psicologia, que abordam as questões de motivação e produtividade no trabalho. (VERGARA, 2000, p. 47).

Foram selecionados livros e publicações datados do ano de 1989 a 2017.

Através de fundamentos, a pesquisa buscará conhecer e analisar a história das empresas familiares, da governança corporativa além de compreender o processo de sucessão da organização e os desafios enfrentados pelos herdeiros.

A pesquisa teve como objetivo demonstrar através de estudo bibliográfico a importância da governança corporativa na perpetuação das empresas familiares, destacando todo o processo de sucessão, fortalecimento do empreendimento, planejamento, entre outros.

Utilizaram-se os seguintes descritores para a busca:

- Empresa familiar;
- Governança Corporativa;
- Sucessão;
- Sucessor e herdeiro;
- Empreendimento.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com o estudo, foi possível observar que um dos principais problemas das empresas familiares se trata do processo de sucessão. Entretanto, para chegar até esse processo é necessário que a organização tenha se mantido firme e com boa situação financeira por um longo tempo. É necessário que ela tenha crescido, se desenvolvido e se tornado grande. Crescer de forma sustentável deve ser a meta, ou seja, o número um da organização. Alcançado esse objetivo, o próximo passo é a sucessão.

Nas empresas familiares a longevidade depende da construção de um ambiente de governança corporativa que seja capaz de identificar e antecipar os riscos característicos dos conflitos entre os sócios, aos princípios, as lutas internas pelo poder, entre outros fatores.

Construir um ambiente saudável de governança deve iniciar o quanto antes, ou seja, a família deve se preparar e definir as regras que pautarão a relação entre as gerações e a empresa.

O verdadeiro líder deve ser capaz de provocar nas pessoas e equipes uma reflexão permanente da organização. Deve reconhecer e valorizar o esforço da pessoa deve agir com imparcialidade, motivar os outros, saber se comunicar com os diversos níveis hierárquicos interno e externo, pois dessa forma será visto como ‘modelo’ pelos que o cercam e que trabalham com ele.

A Governança Corporativa contribui positivamente no relacionamento entre os herdeiros, fundadores, sócios, acionistas ou cotistas, pois se baseia nos princípios de transparência, equidade e prestação de contas.

Ressalta-se que esses procedimentos são importantes para perpetuar a marca da empresa e garantir sua sobrevivência no mercado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas familiares apresentam um modelo complexo comparado às demais, onde deverão ser gerenciados os conflitos familiares, os interesses individuais, as questões financeiras, patrimoniais e o plano de sucessão.

Por outro lado, estas empresas apresentam pontos fortes, como a preservação da cultura familiar, a transmissão dos valores para todos os funcionários, contam com maior fidelização de suas equipes e dedicação da família para perpetuar o negócio.

Quando as empresas conseguem associar aos valores culturais um gestor líder, estrategista, capaz de conduzir a empresa para atingir os objetivos, que consiga definir claramente o papel de cada integrante, foca em resultado e utiliza as boas práticas da governança corporativa, então atingirão um elevado grau de competitividade.

Buscando a longevidade, serão necessários investimentos contínuos em novos projetos com o intuito de crescer, expandir horizontes, acompanhar a evolução do mercado e para realizar estes investimentos, através de novas fontes de financiamento, é fundamental o amadurecimento econômico, através da profissionalização da família na empresa.

Neste momento a adoção dos princípios básicos da governança corporativa são fundamentais para transmitir ao mercado com transparência, ética e responsabilidade, os objetivos a serem alcançados e de que forma serão conduzidos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERNHOEFT, R**. Empresa familiar**: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1989.

_____. **Governança na empresa familiar**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BERNHOEFT, R.; GALLO, M. **Governança na empresa familiar.** 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BORNNHOLDT, S. **Governança na empresa familiar: implementação e prática.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código de melhores práticas de governança corporativa.** 5 ed. São Paulo, SP: IBGC, 2015.

KPMG Board Leadership Center. **Retratos de Família – Um panorama histórico e perspectivas das empresas familiares brasileiras.** Pesquisa 2015/2016. Disponível em: < https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/04/br-pesquisa-retratos-de-familia.pdf> Acesso em: 10 abr. 2018.

LERNER, W. **Organização participativa.** São Paulo: Atlas, 1996.

LODI, J.B. **A Empresa familiar.** 4 ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

MARTINS, A.; MACCARI, E.A.; CAMPANARIO, M.A.; ALMEIDA, M.I.R. Empresa familiar e as dificuldades enfrentadas pelos membros da terceira geração. **Revista de Ciências da Administração**. v. 10, n. 22, p. 30-54, set./dez. 2008.

MELLO, D. N. A Sucessão na empresa familiar. **Revista da economia & empresa.** Universidade Mackenzie, 1995.

MELO, M.; MENEZES, P. L. **Acontece nas melhores famílias. Repensando a empresa familiar.** São Paulo: Saraiva: Virgília, 2008.

MICELI DA SILVEIRA, A. **Governança Corporativa, Desempenho e Valor da Empresa no Brasil.** Dissertação Faculdade de Administração e Economia - Universidade de São Paulo. São Paulo, 2002.

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

PRADO, R. N.; SILVEIRA, A. D. M.; DONAGGIO, A. R. F.; LONGO, J. H.; KIGNEL, L.; PHEBO, M. S.; OCHMAN, R.; WERNER, R. A. I.; PRADO, R. N. **Empresas Familiares: Governança corporativa, Governança familiar, Governança Jurídica.** São Paulo: Saraiva, 2011.

RICCA, D. Sucessão na Empresa Familiar: conflitos e soluções. São Paulo: Cia Editora, 2001.

ROSSETTI, J.P.; ANDRADE, A. **Governança Corporativa. Fundamentos, desenvolvimento e tendências.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

SEBRAE. **Empresa Familiar.** Abril/2017. Disponível em: <http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1a5d95208c89363622e79ce58427f2dc/$File/7599.pdf> Acesso em: 03 abr. 2018.

SILVEIRA, A.D.M. **Governança corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil.** Tese de Mestrado. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2002. Disponível em: < http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-04122002-102056/pt-br.php> Acesso em: 10 abr. 2018.

VERGARA, S. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

FERRARI, G.M.M. **Empresa familiar: O desafio da sucessão.** Monografia Administração de Empresas. Fundação Universitária Vida Cristã. Pindamonhangaba, SP. 2014. Disponível em: < http://www.bibliotecadigital.funvicpinda.org.br:8080/jspui/bitstream/123456789/233/1/GabriellaFERRARI.pdf> Acesso em: 05 abr. 2018.