

Faculdade de Ciências Gerenciais Alves Fortes

Letícia Schott Moreira Ribeiro

**A Governança Corporativa nas empresas familiares como estratégia para o sucesso da
organização**

**Além Paraíba
2020**

Letícia Schott Moreira Ribeiro

A Governança Corporativa nas empresas familiares como estratégia para o sucesso da
organização

Bacharelado em Administração

Faculdade de Ciências Gerenciais Alves Fortes

Professor Orientado: Tatiana Alves da Costa

Além Paraíba
2020

RIBEIRO, Letícia Schott Moreira

A Governança Corporativa nas empresas familiares como
estratégia para o sucesso da organização
46 páginas

Bacharel em Administração de Empresas – Faculdade de
Ciências Gerencias Alves Fortes – FACE-ALFOR, mantida pela
Fundação Educacional de Além Paraíba – FEAP.

Coordenador: Allan Lima Ferreira

Professora Orientadora: Tatiana Alves da Costa



Letícia Schott Moreira Ribeiro

A Governança Corporativa nas empresas familiares como estratégia para o sucesso da
organização

Monografia apresentada a Faculdade de Ciências
Gerenciais Alves Fortes – FACE-ALFOR, mantida pela
Fundação Educacional de Além Paraíba – FEAP, como
requisito parcial à obtenção do título em Bacharel em
Administração.

Banca examinadora:

Prof. Orientadora: Tatiana Alves da Costa

Prof. Convidado(a):

☐ Aprovado

☐ Aprovado com restrições

☐ Reprovado

Prof. Coordenador: Allan Lima Ferreira

Além paraíba, 15 de julho de 2020

Dedicatória

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, por sempre me conceder sabedoria na escolha dos melhores caminhos; proteção e coragem nos momentos mais difíceis. Aos meus pais, por acreditarem na educação e na honestidade, como base para a formação humana, que me conduz por um caminho de respeito ao próximo. Aos familiares por me incentivar e me fazer acreditar no poder de ir além, na busca de novas etapas, de novas conquistas.

Agradecimentos

Agradeço a Prof^a Orientadora Tatiana Alves da Costa pelos apontamentos, imprescindíveis para a finalização da pesquisa.

Ao corpo docente do Curso em Administração, da Faculdade de Ciências Jurídicas e Gerenciais Alves Fortes, pela qualidade de ensino, que muito contribuiu para meu enriquecimento acadêmico.

Resumo

A pesquisa realça a empresa familiar, destacando a importância da comunicação entre os familiares e de formação técnica da segunda geração para o desenvolvimento do conhecimento na área de administração, com intuito de evitar conflitos de interesses na gestão do patrimônio e negócios. O interesse surgiu por ser um elemento importante no mercado financeiro, sendo importante aprimorar o entendimento a respeito desse tipo de organização. Para o sucesso da organização, implica saber administrar a questão de conflitos de interesse na empresa familiar e a Governança Corporativa auxilia neste processo de forma direta. Diante disso, surgiram alguns questionamentos: como os conflitos organizacionais impactam no relacionamento familiar? Existe algum método de gerenciamento de conflitos que amenize esse problema? A Governança Corporativa pode contribuir para a sucessão patrimonial e de gestão em empresas familiares? Neste contexto, a Governança corporativa protege, de maneira igualitária, todas as partes interessadas. O objetivo geral foi analisar a importância de administrar os conflitos existentes na empresa familiar, com as inúmeras diferenças de interesses entre familiares envolvidas no processo de gestão, para que possa dar continuidade à existência da empresa familiar, tendo a Governança Corporativa como parte neste processo. Dito isso, o conflito de interesse da empresa familiar não pode interferir para o sucesso organizacional. Assim, a Governança Corporativa pode e deve ser implantada em qualquer empresa ou instituição, independente de tamanho, trazendo maior visão do caminho a percorrer, transparência nas ações praticadas, maior responsabilidade na prestação de contas e cumprimento das leis do país.

Palavras Chaves: Empresa Familiar. Gestão Administrativa. Governança Corporativa.

ABSTRACT

The research emphasizes the family business, highlighting the importance of communication between family members and second generation technical training for the development of knowledge in the administration area, in order to avoid conflicts of interest in the management of equity and business. The interest arose because it is an important element in the financial market, and it is important to improve the understanding about this type of organization. For the success of the organization, it involves managing the conflict of interest issue in the family business and Corporate Governance helps in this process in a direct way. Faced with this, some questions have arisen: how does organizational conflict affect family relationships? Is there a method of conflict management that mitigates this problem? Can Corporate Governance contribute to the succession of assets and management in family businesses? In this context, corporate governance protects all stakeholders equally. The general objective was to analyze the importance of managing conflicts in the family business, with the numerous differences of interests between families members involved in the management process, so that it can continue the existence of the family business, with Corporate Governance as part of this process. That being said, the conflict of interest of the family business can not interfere with organizational success. Thus, Corporate Governance can and should be implemented in any company or institution, regardless of size, bringing greater vision of the way to go, transparency in the actions practiced, greater responsibility in accountability and compliance with the laws of the country.

Keywords: Family business. Administrative management. Corporate governance

Lista de siglas

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

Sumário

Introdução.....	10
1 – Metodologia.....	13
2 – Governança Corporativa.....	14
2.1 – Definição.....	14
3 – Empresa Familiar.....	17
3.1 – Conceito.....	17
3.2 – Pilares básicos da empresa familiar.....	18
3.3 – Tipos de empresa familiar.....	20
3.4 – Os estágios de sobrevivência, sucesso e apogeu.....	22
3.5 – Características peculiares da empresa familiar.....	25
3.6 – Planejamento financeiro.....	27
3.7 – Valores.....	28
3.8 – Gestão familiar.....	30
4 – A importância da Governança Corporativa para a empresa.....	37
4.1 – Transparência dos atos na Governança Corporativa.....	37
4.2 – Eficiência da Governança Corporativa.....	39
Conclusão.....	42
Referências bibliográficas.....	43

Introdução

O tema da pesquisa discorre sobre empresa familiar, sendo importante nesse contexto a existência de uma boa comunicação, além de uma formação técnica da segunda geração, com conhecimento na área de administração, com intuito de evitar conflitos de interesses na gestão do patrimônio e negócios com a Governança Corporativa como estratégia para o sucesso da organização.

Sendo relevante a pesquisa, considerando o fato que as empresas familiares têm como característica o surgimento através do esforço da própria família em formar uma empresa, em que todos os membros da família possam contribuir e trabalhar para o desenvolvimento e sucesso da atividade. Os laços familiares que, em conjunto com outros elementos, como conhecimento técnico determina o direito de sucessão nos cargos de direção.

Este tema despertou o interesse, por ser um elemento importante no mercado financeiro e, considerando o currículo acadêmico do Curso de Administração de Empresa, é sensato reconhecer que a empresa familiar contribui na geração de emprego, o que reflete no desenvolvimento social da comunidade local. Além disso, envolve também questões pessoais, por fazer parte da segunda geração de uma empresa familiar.

Nesse enfoque, o entendimento a respeito de empresa familiar, a formação técnica, a comunicação para evitar conflitos de interesses são elementos consideráveis na gestão da empresa familiar. Isso implica em estratégias que vislumbre o sucesso da organização, priorizando a gestão do patrimônio e negócios frente ao mercado competitivo e empreendedor.

Alguns empresários não querem desvincular-se totalmente da companhia, e alguns fatores que contribuem para isso é o fato de não terem feito a sucessão da gestão, não confiarem nas pessoas e na capacidade de tal e achar que são insubstituíveis. Neste aspecto, a Governança Corporativa auxilia neste processo de forma direta, sendo um sistema pelo qual as empresas são geridas, monitoradas e impulsionadas, relacionando proprietários, Conselho de Administração, Diretora e Órgãos de Controle, utilizando transparência nas informações. Com este sistema, o fundador pode permanecer em uma posição privilegiada, como por exemplo, na presidência do Conselho de Administração da sociedade.

Dito isso, no contexto da empresa familiar existem certas peculiaridades, uma delas é o fato que o chefe da família é o dono do empreendimento e a preparação da segunda geração nos negócios pode gerar conflitos de interesses, devido à diferença de opiniões. Para tal, a

comunicação e qualificação acadêmica na linha sucessória é uma abordagem importante para que o clima organizacional permaneça e o empreendimento tende a se manter no mercado.

Há de considerar que conflitos existem na vida particular e na vida profissional de cada indivíduo, pois cada um possui uma maneira de pensar, de sentir, de agir, além da cultura inserida e experiência de vida de cada indivíduo. Os conflitos surgem devido às diferenças de opiniões.

Considerando o fato que os conflitos resultam de diferenças de opinião e que na empresa familiar os componentes da diretoria são pessoas da mesma família, é determinante para o sucesso da empresa que os conflitos de interesse sejam resolvidos com discernimento, garantindo desta forma uma relação interpessoal saudável, com respeito mútuo e preservando sempre o interesse em comum para a empresa.

Isso implica em debater opiniões, respeitando todos os membros da empresa, com o intuito de atingir o mesmo objetivo, sem que com isso, interfira na relação interpessoal dos envolvidos.

A existência de comunicação entre todos os membros da família, e, com relação aos mais jovens, deve considerar o conhecimento acadêmico que pode influenciar diretamente ou indiretamente no sucesso da organização, diante de mudanças econômicas e políticas, buscando sempre alternativas estratégicas diante deste cenário.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2011) considera a Governança Corporativa como uma possível solução para amenizar os conflitos na empresa familiar. Tal posicionamento se dá mediante ao fato de que a empresa responderia com maior eficácia aos desafios do ambiente de negócios, sem interferência de questões pessoais.

Diante disso, surgiram alguns questionamentos: como os conflitos organizacionais impactam no relacionamento familiar? Existe algum método de gerenciamento de conflitos que amenize esse problema? A Governança Corporativa pode contribuir para a sucessão patrimonial e de gestão em empresas familiares?

O objetivo geral que envolveu a pesquisa foi: Analisar a importância de administrar os conflitos existentes na empresa familiar, com as inúmeras diferenças de interesses entre familiares envolvidas no processo de gestão, para que possa dar continuidade à existência da empresa familiar, tendo a Governança Corporativa como parte neste processo. Como objetivos específicos: conceituar empresa familiar; destacar as principais vantagens da empresa familiar; explicar sobre Governança Corporativa e identificar a contribuição que a Governança Corporativa traz para a sucessão patrimonial e de gestão.

Para se manter no mercado competitivo é necessário constante aprimoramento de conhecimentos, atualização e planejamento. Dito isso, o conflito de interesse da empresa familiar não pode interferir para o sucesso organizacional, sendo necessária uma comunicação entre os membros da empresa familiar para que ocorra uma gestão, onde priorize os interesses da empresa.

E, para administrar o conflito de interesse, devem-se eliminar os focos de resistência na empresa através de uma boa comunicação, apresentando os fatores pertinentes à mudança de fatores do ambiente organizacional para o sucesso. Desta forma, escolher a melhor solução e/ou estratégia para a empresa, de forma a evitar ações prejudiciais ao relacionamento entre as pessoas dentro da empresa e assim, buscando um bom ambiente organizacional, que atende ao objetivo comum.

Assim, a Governança Corporativa pode e deve ser implantada em qualquer empresa ou instituição, independente de tamanho, trazendo maior visão do caminho a percorrer, transparência nas ações praticadas, maior responsabilidade na prestação de contas e cumprimento das leis do país.

1 - Metodologia

Para o desenvolvimento do tema escolhido foi realizada revisão bibliográfica, de natureza qualitativa, que, de acordo com Gil (2008), visa descobrir respostas do tema proposto, empregando-se os conhecimentos científicos já publicados. Sendo a pesquisa qualitativa estudo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico.

Como parte fundamental da pesquisa, a metodologia visa responder ao problema formulado, sendo este, como já explanado na parte introdutória da pesquisa: como os conflitos organizacionais impactua no relacionamento familiar? Existe algum método de gerenciamento de conflitos que amenize esse problema? A Governança Corporativa pode contribuir para a sucessão patrimonial e de gestão em empresas familiares? Como propósito, atingir os objetivos do estudo de forma eficaz, com o mínimo possível de interferência da subjetividade do pesquisador.

Lakatos e Marconi (2007) comentam que, a revisão bibliográfica permite avaliar criticamente sobre o objeto de estudo, através das análises na literatura consultada. Considerando a abordagem qualitativa, por ter como referência material já publicado assegurando mais qualidade e veracidade no embasamento teórico.

Nesse sentido, para identificar as principais ideias dos autores sobre o tema em questão, foi realizado um fichamento e em seguida, análise e comentários para a construção do texto acadêmico, que teve como argumentos as ideias dos autores, Tal procedimento foi realizado de forma organizada que possibilitou realçar os pontos relevantes da empresa familiar.

O que envolveu discussão relacionada à questão de conflitos e como administrar da melhor maneira possível, de forma a não prejudicar a organização. Destinando um espaço para a Governança Corporativa, que segundo dados teóricos é um conjunto de práticas administrativas com vistas a aperfeiçoar o desempenho das empresas ao proteger, de maneira equitativa, todas as partes interessadas, melhorando o modelo de gestão.

2 – Governança Corporativa

Este capítulo disserta sobre Governança Corporativa sendo um procedimento que institui normas de convivência e interação, envolvendo família, sociedade e empresa. Com isso, permite interceder o processo de profissionalização e de sucessão nas empresas familiares.

2.1 Definição

O termo governança corporativa, conforme o IBGC (2011) vem da expressão inglesa *corporate governance*. Surgiu nos Estados Unidos na década de 80, período este que envolvia escândalos de fraudes praticados por grandes empresas. Neste cenário, surgiu a necessidade de inovar, de forma a diminuir o chamado de interesses entre os acionistas.

No Brasil, a governança corporativa iniciou em 1999, com a criação do IBGC. Suas práticas foram lançadas, após a criação do Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governança Corporativa no ano 2000. Segundo o IBGC (2011, p.16), o entendimento e prática de mecanismos e instrumentos da boa Governança Corporativa têm como objetivo: “[...] alinhar interesses com a finalidade de preservar e aperfeiçoar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade”.

No entendimento de Bernhoeft e Gallo (2003), propagar a Governança Corporativa nas empresas familiares constitui um procedimento de mudança. Realça que no início, qualquer alteração que ocorra gera desconforto. Mas que traz muitos benefícios à empresa.

A Governança Corporativa é definida por Oliveira (2011, p.16) como sendo um conjunto: “[...] de práticas administrativas para aperfeiçoar o desempenho das empresas [...] proteger, de maneira equitativa, todas as partes interessadas [...] facilitando o acesso a informações básicas da empresa e melhorando o modelo de gestão”.

Para Pinto Junior (2008, p.75), o termo Governança Corporativa corresponde ao:

[...] sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, Conselho de Administração, Diretoria. No caso das empresas de capital aberto, ainda estão relacionados: Auditoria Independente e Conselho Fiscal.

O entendimento de Pinto Junior (2008) corresponde a Governança Corporativa como estrutura que envolve responsabilidades dos sócios e dos Conselhos de Administração.

Velloso (2012) disserta que a intenção da Governança Corporativa não é exclusivamente de alavancar os negócios da empresa, mas programar políticas de controle, com vistas a expandir a veracidade nas informações pautadas ao planejamento e gerência. Envolve uma gestão eficiente e efetiva o cenário organizacional.

Complementando as informações de Velloso (2012), Magdaleno (2012) realça que a Governança Corporativa permite que as empresas se tornem mais atrativas aos investidores. Com isso, prova uma imagem de organização e competência, crescendo seu valor no mercado. Este cenário retrata um potencial positivo no cenário organizacional, pela confiança obtida nas relações da empresa, interna e externamente.

Ao mesmo tempo, Oliveira (2011) considera que a Governança Corporativa nas empresas familiares merece um cuidado diferenciado nas práticas gerenciais, devido a se apresentar frágeis, em relação aos demais tipos societários.

Casillas, Díaz e Vásquez (2007, p.67) realçam que:

A governança Corporativa possui fundamentos sólidos, definidos a partir de princípios éticos aplicados na condução dos negócios. Seu desenvolvimento e sua afirmação têm razões macro e microeconômicas. E sua sustentação já se estabeleceu não só pelos princípios e razões que se encontram em suas origens, mas também pelos institutos legais e regulatórios envolvendo os processos de gestão. Cada vez mais, aperfeiçoam-se com base nos valores que regem a boa governança.

Da mesma forma, a essência da Governança Corporativa baseia-se em mecanismos de solução de conflito entre as partes envolvidas, visando harmonizar a relação entre acionista e gestores. Como explana Pinto Junior (2008, p. 76):

[...] a Governança Corporativa com a adoção de práticas de *disclosure* (transparência), *accountability* (responsabilidade) e *compliance* (obediência à legislação e ao estatuto) viabiliza o monitoramento da gestão da empresa. Estabelecendo um sistema de freios e contrapesos nas relações entre acionistas controladores e aqueles que estão afastados da direção da sociedade. A adoção das práticas de governança corporativa otimiza a atuação da sociedade no cumprimento de seus objetivos sociais, além de torná-la mais atrativa para os investidores.

Indicando que, com a Governança Corporativa, as empresas familiares conseguem obter um mercado mais fortalecido e transparente, beneficiando o crescimento organizacional.

Para a governança ser bem sucedida em uma empresa familiar, três campos precisa ser interpretado e necessitam serem bem determinados na organização da empresa: dirigir, controlar e responder, como assinala Oliveira (2011, p.16):

Dirigir, determinar a orientação estratégica e participar de decisões referentes a recursos essenciais (financeiros, humanos, tecnológicos etc.); controlar, supervisionar as funções desempenhadas pela alta direção, observando o cumprimento de objetivos estabelecidos e a utilização de recursos estratégicos; responder, prestar contas a todos que têm relação com a organização, acionistas, membros da família e investidores externos.

Conforme cita Oliveira (2011), podemos entender que a Governança Corporativa colabora para o fortalecimento das empresas ao cumprir com os objetivos estabelecidos, além de valorizar a cultura da empresa, sua missão e seus valores.

Bernhoeft e Gallo (2003, p. 39) explicam que: “Quanto mais precocemente implantado o processo de Governança Corporativa nas empresas familiares, maior a oportunidade de acordo entre acionistas e sócios em suas discussões”.

No entendimento de Lodi (2000, p.23):

Os principais problemas que levam as empresas familiares a desaparecerem ou serem vendidas, são a falta de homogeneidade de visão, cultura, ambição e espírito empreendedor dos sócios. Bem como a dificuldade de estruturar e gerir a empresa usando métodos adequados e eficazes, universalmente aplicados, bem como a incapacidade de escolher, de forma impessoal, um administrador profissional competente e capaz, que auxilie na perpetuação da empresa.

Sendo então, a profissionalização da administração das empresas familiares fator importante para que possam administrar bem os conflitos e sanar os problemas enfrentados pela ausência de uniformização de seus atos diretivos, como forma de se perpetuarem no mercado.

Assim, a Governança Corporativa por ser um conjunto de práticas administrativas para aperfeiçoar o desempenho das empresas, protegendo de maneira equitativa, todas as partes interessadas, melhorando o modelo de gestão da empresa familiar, que será discutido no próximo capítulo.

3 – Empresa Familiar

Este capítulo conceitua empresa familiar, suas características e o modelo de gestão a ser adotada na empresa familiar como base para o entendimento do objeto de estudo.

3.1 Conceito

No entendimento de Casillas, Díaz e Vásquez (2007), a empresa só caracteriza-se familiar quando está ativa, pelo menos por duas gerações, sendo controlada ou conduzida por membros de uma mesma família. Essas empresas depositam enorme valor a família.

Na relação de empresa familiar envolve direito de sucessão. Os aspectos que apresentam na empresa familiar, como cita Donnelley (1976 apud TELÓ, 2001, p.19):

No contexto da empresa familiar, vários aspectos, inter-relacionados, provenientes da família e das relações de poder, principalmente nas fases de sucessão, influenciam a atividade e o resultado global do empreendimento é a junção de esforços e recursos para um dado fim, com a presença de uma determinada família no empreendimento.

O conceito de Donnelley (1976 apud TELÓ, 2001) demonstra as relações dos familiares entre si e com os demais colaboradores da organização.

Segundo Teló (2001, p.19):

No contexto da empresa familiar, vários aspectos, inter-relacionados, provenientes da família e das relações de poder, principalmente nas fases de sucessão, influenciam a atividade e o resultado global do empreendimento é a junção de esforços e recursos para um dado fim, com a presença de uma determinada família no empreendimento.

Neste contexto, a sucessão e o controle da empresa são exercidos por um dos membros familiares que carregam os valores da família.

Acrescentando outras informações, Donnelley (1976 apud TELÓ, 2001), ponderam que além das relações entre os membros familiares existem também as relações interpessoais entre os funcionários, estes na maioria das vezes, ligados à empresa por muitos anos, não exigindo na maioria das vezes formação acadêmica, mas sim, pela relação de amizade existe a fidelidade, lealdade e respeito.

Tedesco (2002, p. 40), considera que empresa familiar é uma organização de caráter simples: “[...] como aquele que é administrado por membros da família controladora do capital da empresa”. Sendo entendido que para ser empresa familiar, deve ser empresa de propriedade de uma família, que detém totalidade ou maioria das ações/ cotas, com o objetivo de possuir o controle sobre a empresa. No que refere a gestão empresarial, comenta que é conduzida por um dos membros familiares, de forma que os objetivos, metas, valores permanecem no interesse da família.

Para Casillas, Díaz e Vásquez (2007), na empresa familiar, o controle administrativo é exercido pelo membro familiar, uma vez que a família possui capital expressivo na empresa.

3.2 Pilares básicos da empresa familiar

De acordo com dados citados por Barros (2006), os pilares básicos que amparam a composição da empresa familiar compreendem a família, a propriedade e os negócios. Com esta estrutura, as decisões orçamentárias e de gestão envolvem todos os membros e tal posicionamento pode acarretar em conflitos, caso as decisões não tenham uma direção profissional e amadurecida que pode acarretar em prejuízo para a empresa, afetando não só os membros atuais, mas também as gerações futuras que assumiram a direção da empresa.

Na empresa familiar, na concepção de Casillas, Díaz e Vásquez (2007), os três pilares são considerados como subsistemas. As motivações e os interesses dos indivíduos podem ser compreendidos, a partir da sua localização nesse subsistema.

O que significa que as mudanças enfrentadas por cada um dos indivíduos em cada fase do desenvolvimento e nos períodos de transição de um estágio para outro, deve ser contemplado questões relativas referente aos três pilares.

De acordo com Barros (2006), os aspectos individuais dos membros, da empresa, desde o surgimento da empresa até as práticas de administração, planejamento de estratégias e ações deve ser analisado. As relações entre empreendedor, funcionários e familiares não podem ser regidas apenas em aspectos pessoais, como lealdade, simpatia e respeito.

Casillas, Díaz e Vásquez (2007) acrescentam que a análise das dificuldades relacionais que surgem em cada um dos pilares, que considera como fases do subsistema, tanto da família quanto da empresa, decorrentes da proximidade entre os dois.

Contribuindo a esta colocação, Ferreira et al., (2009, p.15) observam que:

[...] os subsistemas são independentes, mas superpostos: gestão, propriedade e família. Todos os proprietários, sócios e acionistas estarão no sistema propriedade. Todos os membros da família estarão no sistema família e todos os funcionários no sistema gestão/empresa. As pessoas com mais de uma conexão com a empresa estarão em um dos setores sobrepostos, que podem estar inseridos em dois ou três subsistemas círculos ao mesmo tempo. Por exemplo, o proprietário que também é membro da família, mas não trabalha na empresa, estará num lugar diferente do proprietário que não é membro da família e trabalha na empresa.

Sobre esta observação, podemos entender que, os subsistemas são de grande valia para compreender os conflitos interpessoais, as prioridades e limites em empresas familiares.

Da mesma forma, Ricca (2007) considera que os sistemas da gestão, dos proprietários e da família podem criar um quadro de qualquer sistema de empresa familiar em determinado momento, o que pode ser um primeiro passo, de grande importância, para a compreensão da empresa. Entretanto, muitos dos dilemas enfrentados pelas empresas familiares são causados pela passagem do tempo. Os pais envelhecem, os filhos se casam nascem os netos e essas pessoas se juntam ao negócio e a empresa muda.

E esta mudança se dá, não só em função da família, mas também em função do contexto econômico e social. Ao longo do tempo, ocorrem mudanças, e, conforme Andrade, Rezende e Rezende (2003), estas podem ser previsíveis ou não, lentas e constantes, na natureza da família e o mesmo ocorre com a empresa.

Conforme escrevem Andrade, Rezende e Rezende (2003), a empresa familiar no início se apresenta como uma organização simples e pequena, porém, com o tempo, se torna mais complexa. Em alguns casos, inclusive, pode parar de crescer e até desaparecer.

Sobre a propriedade, de acordo com Barros (2006, p.23), existem três etapas básicas:

[...] proprietário controlador, sociedade entre irmãos e consórcio de primos. Sobre a família, são quatro as principais etapas: jovem família empresária, entrada na empresa, trabalho conjunto, passagem do bastão. Sobre a empresa, são três as etapas básicas: início do negócio, expansão/formalização e maturidade.

Considerando a citação de Barros (2006), família, propriedade e negócios com o tempo se modificam. Entretanto há de considerar que cada mudança ocorre em seu ritmo próprio. Porém, há uma influência, ou seja, as mudanças em uma delas são influenciadas pelas demais.

Ricca (2007) acrescenta que, a estrutura da propriedade também se modifica. Geralmente, a empresa começa com um único dono, um único proprietário e posteriormente, transfere a propriedade aos filhos e assim, ocorre o processo sucessório.

Nestes termos, a estrutura da propriedade está diretamente relacionada com o tipo de sucessão. Por sua vez, o eixo do negócio está relacionado com o tipo de líder da organização. Com relação ao líder, Ferreira et al., (2009, p.16) desta as qualidades:

[...] as qualidades do líder de uma empresa que está na fase de lançamento não são, necessariamente os atributos desejáveis ao presidente de uma empresa em fase de expansão ou maturidade. Algumas vezes, as empresas passam por várias etapas ao mesmo tempo. Uma empresa de longa trajetória e com múltiplas linhas de produto, que abre uma filial em outro país, por exemplo, está ao mesmo tempo na fase de expansão e na fase de lançamento.

Nesse entendimento, para aumentar a longevidade de uma empresa familiar é preciso planejar um sucessor, definir com clareza os cargos da empresa, busca desenvolver nos sucessores as competências chaves para assumir os cargos, acompanhar as mudanças no mercado e, o mais importante de tudo, o líder precisa delegar, além de acompanhar as mudanças do mercado.

Souza (2012) conceitua empresa familiar aquela que o líder aproxima os demais componentes da família para auxiliá-lo quando os negócios evoluem. Neste sentido, a empresa para se manter no mercado de trabalho deve ter profissionais capacitados. Neste caso, há de considerar que na empresa familiar, os membros devem atualizar-se para que a empresa possa crescer.

3.3 Tipos de empresa familiar

Para Leone e Leone (2006), os principais tipos de empresa familiar no Brasil consistem em tradicional, híbrida e empresária. A tradicional são empresas com capital fechado, com pouca transparência administrativa e financeira e as relações se confundem entre domínio familiar e da empresa.

Já a empresa do tipo híbrida, conforme dados de Leone e Leone (2006), são empresas com capital aberto, mas o controle da empresa está sob o domínio dos membros familiares. Diferentemente, a empresa familiar do tipo empresária, os membros familiares ainda possuem influências nas decisões, entretanto, as ações são controladas por terceiros, não participando da administração direta.

Ainda referenciando Leone e Leone (2006, p.39) com relação ao tipo de empresas familiares, afirma que:

No Brasil estas são normalmente de estrutura tradicional, com um estilo de gestão centralizada que normalmente é localizada na figura do sócio fundador. As pequenas e médias empresas foram identificadas como sendo mais centralizadas, com estrutura organizacional simples, necessitando de quantidade menor de unidades ou funções administrativas.

Sendo entendido que as empresas familiares, na grande maioria das vezes, são administradas de forma direta e exclusiva por um ou mais membros da família, os quais são responsáveis por toda a tomada de decisão, além de desempenharem, quando necessário, outras funções.

De acordo com Ribeiro e Valdisser (2017, p.22):

A empresa familiar tradicional possui capital fechado, pouca transparência administrativa e financeira e domínio completo sobre os negócios exercido pela família; a empresa familiar híbrida de capital aberto, mas a família ainda detém o controle, havendo, contudo, maior transparência e participação na gestão de profissionais não pertencentes à família; a empresa com influência familiar, a empresária, a maioria das ações está em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da gestão cotidiana, mantém uma influência estratégica através de participação acionária significativa.

Podemos assim considerar, que a empresa familiar tradicional é aquela em que a sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde o valor institucional da empresa se identifica com o sobrenome da família ou com a figura do fundador.

Ferreira et al., (2009) consideram que na forma como o poder é exercido pelo fundador/dirigente, assume três fases, sendo a primeira a concentração absoluta da responsabilidade pela gestão, caracterizando-se pelo conservadorismo e autoconfiança. Outro tipo é caracterizado pelo poder compartilhado, quando o fundador/dirigente começa um processo de abertura, permitindo a participação de membros familiares na organização, restringindo, contudo ao limite de questões básicas e rotineiras, mas não no centro do poder verdadeiramente.

Ainda referenciando Ferreira et al., (2009), sobre o terceiro tipo, que envolve as organizações cujo poder é semi-delegado. Neste caso, a empresa já conta com uma estrutura gerencial profissionalizada ou em fase de profissionalização, com conselho de administração formado e uma diretoria com relativa autonomia para tomada de decisões.

Com relação aos critérios de estrutura da gestão, Ribeiro e Valdisser (2017) dissertam que a empresa familiar tradicional possui a gestão completa pelos membros familiares. Na gestão da empresa familiar híbrida, apesar da posse da empresa ser de membros de uma mesma família, existem pessoas contratadas nessa estrutura. Diferentemente, na empresa familiar empresária, a estrutura da gestão não é exclusivamente formada por membros da família e sim, por pessoas sem o vínculo familiar.

Em síntese, conforme os dados apresentados pelos autores, dentre eles Leone e Leone (2006), Ribeiro e Valdisser (2017), a empresa familiar tradicional é comandada pela família e com pouca transparência administrativa e financeira. Na empresa familiar híbrida, apesar da família deter o controle, há maior transparência e participação na gestão de profissionais sem vínculo familiar. Já na empresa familiar empresária, a família não participa da administração direta, embora possua influência na gestão, mediante participação acionária, mas são controladas por terceiros.

Ainda referenciando Ribeiro e Valdisser (2017), mesmo existindo mais de um tipo de empresa familiar, torna-se cada vez mais indispensável à presença de uma pessoa inovadora, que não tem elos familiares e que, acima de tudo, esteja preparada para todas as situações, diante do cenário atual competitivo, para atingir o sucesso, se transformando em uma grande organização.

3.4 Os estágios de sobrevivência, sucesso e apogeu

Os estágios de sobrevivência, sucesso e apogeu, nas empresas familiares tendem a ocorrer como Ricca (2007) informa, devido ao envolvimento das empreitadas do negócio; que geralmente estão em contínuo processo de mudança.

De acordo com Ferreira et al., (2009), os negócios são circulares e a família exerce um papel respeitável, que gerencia a empresa envolvida com um determinado tipo de concepção ou ação. Isso representa que, enquanto o período de vida do produto ou serviço se mantém, a empresa subsiste.

No entendimento de Passos (2006), os proprietários das pequenas empresas familiares conhecem o ramo de atividade, porém, a dificuldade consiste na forma de administrar, uma vez que, as pequenas empresas surgem pela ideia de possuir o próprio negócio, mas sem um planejamento antes de iniciar.

No tocante aos conflitos gerados, Casillas, Díaz e Vásquez (2007), consideram que existem devido às expectativas e percepções dos membros familiares envolvidos na empresa.

Neste viés, de forma a superar os conflitos, o adequado é que eles possam ser administrados, considerando o histórico familiar sob a ótica da moderna administração. Dito isso, vale realçar que, uma decisão tomada por um dos membros pode ser interpretada como um desrespeito aos valores familiares introduzidos na empresa, bem como uma ruptura na cultura da família, o que corresponde a conflito de interesse na empresa familiar, que envolve os valores familiares.

Neste enfoque, referente ao conflito instalado, Teixeira e Carvalhal (2013, p.345) apresenta os possíveis problemas que surgem nesta fase de vida empresa/família. São eles:

[...] aumento de conflitos interpessoais; preocupação com lucros a curto prazo, ao invés de centrar em objetivos de longo prazo; procedimentos administrativos enfatizando o imediatismo; falta de definição de processo de integração dos novos membros da família e ausência de planos de carreira.

Isso compreende que o estilo de gestão de pessoas nas empresas familiares implica na necessidade de combinar traços de personalidade que provoquem em todos os funcionários uma sensação de envolvimento e participação, independentemente dos conflitos familiares.

O comportamento paternalista e protecionista nas empresas brasileiras, de acordo com Estol e Ferreira (2006) pode ser um elemento complicador nos processos de gestão, o que inclui em especial os processos decisórios e de sucessão no contexto estrutural dessas empresas.

Desta forma, o conflito não pode e nem deve ser evitado em uma empresa familiar, mas devem ser tratadas com debates construtivos, de forma a gerenciar interesse de natureza coletiva.

Para tal, é necessário que as pessoas envolvidas no processo dêem abertura e propiciem o diálogo, pois somente por meio deste comportamento serão abertos caminhos para uma convivência harmoniosa. Neste enfoque, para os autores Casillas, Díaz e Vásquez (2007), os conflitos na organização devem ser administrados, com vistas a um entendimento razoável.

Magdaleno (2012) escreve que nas empresas familiares de pequeno, médio ou grande porte há conflitos interpessoais e estes podem ser frequentes. Um dos motivos para isso acontecer é misturar a vida pessoal com a profissional, acontecendo com maior intensidade quando as pessoas são da mesma família.

Quando se trabalha em família, de acordo com Ferreira et al., (2009), surgem várias ideias e atitudes para se dar continuidade ao trabalho do fundador. É preciso compartilhar uma

visão comum, para que se tenha harmonia no ambiente da empresa familiar e essa se perpetue por várias gerações, essa é a máxima determinada quando se propõe a se fazer tal negócio.

Ribeiro e Valdisser (2017) salientam que quando não se tem um ambiente harmonizado é bastante provável que essa empresa mais cedo ou mais tarde passe por maus momentos, pois certamente a empresa será forçada a perder o controle de propriedade da empresa, podendo assim tornar-se pública ou sendo vendida. Sendo entendida a importância de um bom relacionamento, que facilita a comunicação e garante o sucesso empresarial.

Segundo Passos (2006) é muito difícil ocorrer à evolução de pequenos empreendimentos para grandes estruturas organizadas. Tal dificuldade se dá, pois os relacionamentos pessoais tornam as mudanças mais complexas.

O equilíbrio e o consenso que envolve o relacionamento familiar e administrativo da empresa, na opinião de Ferreira et al., (2009) é que permitirá o equilíbrio entre os interesses individuais e os da empresa, levando em conta a identidade de interesses de longo prazo.

Estol e Ferreira (2006) acrescentam que na empresa familiar ter visão única e conjunta sobre a missão da empresa na sociedade constitui fator positivo da administração da emoção em favor do negócio. Sendo entendido que, assim como a maioria das famílias sobrevive a conflitos, as empresas que se solidificam têm vocação que permeia toda a estrutura.

O orgulho, a identidade, senso de equipe, ética, moral e valores transmitidos de geração a geração, permanecem na memória familiar e são essenciais para o sucesso de uma empresa familiar, que tradicionalmente essas empresas cultivam.

Para Estol e Ferreira (2006, p.56) a evolução de pequenos empreendimentos abrange, ao mesmo tempo, o tempo de vida da empresa familiar e o ciclo de vida de seus proprietários. Sendo constituído para os autores por três estágios: sobrevivência, sucesso e apogeu, este último, período em que a empresa constitui num arranjo de grande organização.

A primeira fase compreende a fundação, carregada com o sonho do fundador. Na fase de crescimento prevalece os cuidados com a sustentabilidade da empresa. No apogeu o negócio familiar está no patamar mais alto, com seu negócio concretizado. Já na fase do declínio, há a necessidade de tomada de decisões para estabilizar e manter a organização do mercado.

Considerando esses três estágios, sobrevivência, sucesso e apogeu, quando a empresa atinge o último, que transforma em uma grande organização, possivelmente se instala o conflito, uma vez que a segunda geração, que possua experiência suficiente para assumir maior responsabilidade na administração geral da empresa e, em contrapartida, os fundadores não estão preparados ainda para partilhar tais responsabilidades.

Para Magdaleno (2012), quando a empresa familiar alcança o estágio de sucesso, significa que a linha da segunda geração possui conhecimento e assume a administração geral da empresa. Implicam também, que os fundadores, algumas vezes não se sentem capazes de compartilhar a responsabilidade que envolve a gestão administrativa, surgindo assim, conflitos de interesse.

Analisando outro aspecto, Barros (2006) realça que o amplo conhecimento que na empresa familiar domina todo o processo de produção, da gestão da força de trabalho, da comercialização dos produtos e também dos aspectos externos à organização que interferem na sobrevivência da mesma. Conhece o negócio e sabe avaliá-lo sem depender de tecnologia e de diversos relatórios. Esse conhecimento se torna importante vantagem para a empresa familiar e seus empreendedores.

Da mesma forma, para que a empresa familiar permaneça no mercado, segundo Ribeiro e Valdisser (2017) é necessário que se tenha um ambiente organizado, criando cargos bem definidos e delimitando funções a ser exercida pelos membros da família e da diretoria de forma clara, isso possibilitará um desempenho de função mais eficiente, fazendo com a empresa tenha um tempo de vida maior.

Diante do exposto, a empresa familiar possui característica distinta. Possui a linha sucessória e que, por vezes, ocorrem conflitos de interesses, que pode ser descrita pela dificuldade de passar a responsabilidade administrativa para a segunda geração, bem como, mudança do planejamento, com vistas a desempenho mais eficiente das funções exercidas pelos membros da família, bem como daqueles considerados amigos e leais à empresa, seguindo os fundadores.

3.5 Características peculiares da Empresa Familiar

Empresa familiar possui característica típica que envolve confiança mútua. Barros (2006, p.34) descreve como:

Amizades antigas; Influência pelos laços afetivos nos comportamentos, relacionamentos e tomadas de decisões; Antiguidade superando competência e eficácia; Exigência de dedicação além da situação normal; posição superior, tanto na maneira de se vestir quanto na administração dos gastos da empresa; fidelização à empresa, tendo a mesma como única fonte de trabalho; Dificuldade em separar o lado emocional do profissional; jogos de poder, prejudicando a capacidade administrativa.

As empresas familiares são predominantes, iniciando com ideias de possuir um negócio próprio, realizam investimento com membros da família, como aponta o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2007). A maior parte das empresas familiares constitui em micro e pequenas empresas. E, no cenário organizacional, compete com produtos oriundos do exterior.

As características que definem, na prática, as empresas familiares, conforme Casillas, Dias e Vásquez (2007, p.4):

[...] a propriedade ou o controle sobre a empresa; o poder que a família exerce sobre a empresa, normalmente pelo trabalho nela desempenhado por alguns membros da família; a intenção de transferir a empresa a futuras gerações e concretização disso na inclusão de membros dessa nova geração na própria empresa.

Diante do mercado competitivo, com produtos exportados, segundo Barros (2006), no cenário das empresas familiares, algumas não conseguiram sobreviver, sendo apontando como um dos motivos causadores desta situação, a administração das finanças.

Isso significa que algumas empresas familiares, devido à questão administrativa não sobrevivem de uma geração para outra. Um dos aspectos que pode ser atribuído é a utilização indevida de recursos da empresa por membros da família.

Como considera Estol e Ferreira (2006, p.95):

O contexto econômico social é ignorado, e os benefícios aos funcionários (como vale refeição, assistência médica, empréstimos) não são considerados prioridades ou necessidades até que essas empresas vejam-se a ponto de perderem os funcionários por descontentamento ou sintam-se fortemente ameaçadas pela concorrência direta..

Mencionando ainda Estol e Ferreira (2006), na empresa familiar, a cota majoritária pertence à família, o que indica que, com a vantagem de chefia, a gestão administrativa pertence a um dos membros familiares.

Contribuindo a colocação de Estol e Ferreira (2006) e acrescentando outras, Passos (2006) realça que, a empresa familiar ocorreu devido a motivação de a família possuir seu próprio negócio, o que indica que a ideia partiu de um conhecimento no ramo de negócio. Com isso, significa a possibilidade da empresa familiar atingir o sucesso. Entretanto, com o privilégio do poder de chefia, pode acarretar em resultados negativos na organização.

Para Casillas, Dias e Vásquez (2007), empresa familiar possui objetivo e metas como outra organização, porém, é peculiar em seu modelo e estrutura organizacional, por envolver a identidade e cultura familiar. Além disso, para o sucesso da empresa familiar, os membros

familiares devem direcionar os conflitos de interesse, principalmente no momento do processo de sucessão.

Com relação a característica da empresa familiar, Teixeira e Carvalhal (2013, p.347), pontuam que: “Estas empresas apresentam características próprias que constituem verdadeiros desafios e as soluções nem sempre ocorrem com facilidade”.

Assim, para a continuidade da empresa familiar é importante a competência técnica, empreendedorismo, inovação para atender o mercado e gestão eficiente, incluindo planejamento financeiro, o que permite prevêem situações, necessário para todas as organizações evitar prejuízos e sobreviver no mercado.

3.6 Planejamento financeiro

As empresas sempre dependeram das análises financeiras. De acordo com Teló (2001, p.21): “O planejamento financeiro estabelece o modo pelo qual os objetivos podem ser alcançados”. O que significa que a empresa familiar deve possuir uma estratégia, prevendo os prejuízos e soluções para reverter este quadro, mantendo-se firme no mercado.

O planejamento financeiro, segundo Estol e Ferreira (2006) orienta para a tomada de decisão, que pode ser a longo ou a médio e curto prazo. Com isso, as empresas prevendo os possíveis problemas, sabendo assim lidar com a situação, podem evitar prejuízos ou até o fechamento da empresa.

Segundo Casillas, Díaz e Vásquez (2007), o planejamento financeiro, a longo prazo, pode permitir a empresa uma visão estratégica, de forma a alcançar os objetivos estabelecidos. Além disso, com o planejamento financeiro, permite a empresa elaborar uma planilha de orçamento, em termos dos custos e proveitos a atingir.

Contribuindo à colocação dos autores, Ferreira et al., (2009) contemplam que, os controles gerenciais pode permitir apurar a diferença entre o que foi proposto a alcançar e os resultados obtidos.

Para Teló, (2001, p.27):

A projeção financeira não é acertar com precisão o valor futuro da variável projetada; antes, o verdadeiro propósito dos instrumentos de análise prospectiva é fornecer elementos válidos de convicção para a tomada de decisão, no momento em que se tem que decidir.

Sendo o planejamento financeiro, como o próprio nome diz, planejar para se tentar quantificar os possíveis efeitos financeiros, baseados em objetivos, estratégias, planos e políticas em um determinado prazo.

Ainda em Teló (2001, p.31):

[...] o tema orçamento de capital é o mais importante em administração financeira. O modo pelo qual uma empresa decide financiar suas operações e administrar suas atividades operacionais de curto prazo, a administração do capital de giro, certamente é questão fundamental, mas são os ativos permanentes que definem o negócio da empresa.

A administração do capital de giro, conforme Teló (2001, p.22) diz respeito a: “[...] aos ativos em curto prazo da empresa, tais como estoques, duplicatas a receber, bem como a seus passivos de curto prazo, como quantias devidas a fornecedores”. Ou seja, ao administrar o capital de giro, devem ser analisadas a receita e despesa da empresa, de forma atingir o crescimento da empresa.

Como apresentado pelos autores, dentre eles Casillas, Díaz e Vásquez (2007), Estol e Ferreira (2006) e Teló (2001), a empresa tem que possuir o planejamento financeiro, com vista a tomada de decisão que reflita em ganhos financeiros, mantendo a empresa no cenário organizacional. Desta forma, também consiste na empresa familiar, que o gestor possua condições de elaborar estratégias, para um resultado positivo.

3.7 Valores

Os valores na empresa familiar, de acordo com Teixeira e Carvalhal (2013) envolvem a imagem do fundador e os valores da família e que, a prática de gestão engloba a cultura familiar. Para o autor, esse aspecto é um fator que fortalece a empresa, o comprometimento com a continuidade da empresa do nome da família, preservando valores.

Segundo Barros (2006, p.56): “[...] a formação cultural de empresas do tipo familiar pode ainda estar associada à figura do fundador. Sendo que a complexidade da cultura dessas empresas é atribuída ao papel dominante que o fundador ocupa em sua formação”.

Teixeira e Carvalhal (2013) consideram que, os valores na empresa familiar envolvem a imagem do fundador e os valores da família e que, a prática de gestão engloba a cultura familiar. Para o autor, esse aspecto é um fator que fortalece a empresa, o comprometimento com a continuidade da empresa do nome da família, preservando valores.

Ainda em relação à forma da gestão da empresa familiar que consiste no valor da família, Souza (2012) destaca que, dentro de uma organização há diferentes formas de lidar com as pessoas e que, por se tratar de uma empresa familiar, os valores não são claramente expressos para os colaboradores, mas estão presentes na forma da gestão.

Com relação à cultura empresarial, peculiar na empresa familiar, Teixeira e Carvalhal (2013, p.346) revelam que:

Na maioria dos locais de trabalho, os valores não são claramente declarados. Esses estão implícitos nas práticas e nas decisões tomadas diariamente. São mantidos e perpetuados por meio de mecanismos culturais desenvolvidos tanto pelos fundadores quanto pelas lideranças para manter a identidade da organização. Mostram como a organização se apresenta e como ela deve operar tanto interna como externamente.

Sendo entendido que a cultura empresarial no contexto da empresa familiar, os valores são mantidos pelos fundadores e influenciados pelos líderes aos colaboradores com intuito de atingir o propósito da organização.

Teló (2001, p.24) afirma que: “A força da cultura dessas empresas vem, essencialmente, de valores singulares, associados aos lados emocional e afetivo, próprio da família”. Sendo entendido que, na empresa familiar, os valores da família, como afetivo, de respeito, fidelidade e de solidariedade, são estendidos também na relação organizacional.

Neste enfoque, os valores da empresa familiar exercem uma influência no comportamento das pessoas que fazem parte da organização.

Colaborando Passos (2006) disserta que o valor que a empresa projeta, tem sua raiz no valor familiar é o motivo de ser da empresa. Por sua vez, a visão é a importância da empresa no futuro. Para tal, os princípios que norteiam as condutas da empresa familiar, são norteados pelo valor, enraizado na cultura da família.

Para Tedesco (2002), nas empresas familiares, os valores empresariais tem o papel de preservar os valores familiares, estes transmitidos de geração em geração. As empresas familiares reconhecem que sua sobrevivência depende de valores expressos na cultura organizacional e, com base nela, define sua missão. Reconhecem que a boa reputação do nome da família no ambiente interno e externo, através da confiabilidade, favorece o processo de negociação e de conquista de mercado.

Sendo entendido que a missão, a visão e os valores devem nortear as posturas tomadas pelos dirigentes e seus colaboradores no que tange às transações comerciais e relacionamento empresarial.

Ainda mencionando Tedesco (2002, p.32):

Os valores numa empresa familiar são comunicados oralmente durante longo tempo, até que em algum momento eles são escritos em forma de código. Os valores são o que mantém a empresa integrada, cimentando as relações entre os membros da família acima das diferenças individuais.

Assim, na empresa familiar, a missão, a visão e os valores devem nortear as posturas tomadas pelos dirigentes e seus colaboradores no que tange às transações comerciais e relacionamento empresarial.

3.8 Gestão familiar

A gestão familiar, característica da empresa familiar, representa a linha sucessória. Porém, segundo Passos (2006, p.56): “[...] a continuidade e longevidade da empresa dependerão do tipo de preparo para o gestor, que deve identificar ameaças e oportunidades que estão ocorrendo no ambiente externo”.

Sendo entendido que o planejamento é uma ferramenta substancial e primordial para o acompanhamento, prosperidade, continuidade e controle de todas as organizações. Para a sucessão, também se faz necessário o planejamento.

Magdaleno (2012, p.127) afirma que “A certa altura da história de cada família, aparecem dilemas e desafios, cuja não solução pode conduzir ao rompimento e à decadência em longo prazo”. Ou seja, sem planejamento estratégico adequado, a empresa pode se romper. Implica em ampliar a visão, não concentrar as ações em um único produto, conhecer seus clientes, inovar para atender o mercado. Com isso, as empresas podem prosperar.

Planejar expressa evitar contingências e buscar a diminuição de risco para os negócios e para o patrimônio. Isso significa que o empreendedor deve ter um papel fundamental para o surgimento de empresa familiar. Deve ser uma pessoa com capacidade de gerar, acumular e distribuir riqueza, impulsionado por necessidade financeira, um ideal ou sonho.

Como Estol e Ferreira (2006, p.97) consideram: “[...] deve visar uma posição social para assegurar aos seus familiares. E, como na maioria, os empreendedores têm características centralizadoras, inserem os membros familiares garantindo sua integração”.

O que representa que muitos dos mais importantes dilemas enfrentados pelas empresas familiares são causados pela passagem do tempo, e envolvem mudanças na organização, na família e na distribuição da propriedade.

Ricca (2007) afirma que, as principais causas da morte das empresas familiares são fatores como a concentração de um único produto em seu portfólio e, em tempos de declínio do consumo deste produto, não conseguem superá-lo, a falta de planejamento estratégico adequado para as empresas e as brigas de sucessão.

No caso das empresas familiares, para Teixeira e Carvalhal (2013, p.348) as vantagens são várias, entre elas destaca:

[...] a sucessão familiar, quando o herdeiro é competente e continua no negócio, as chances da sustentabilidade empresarial é maior de dar certo; a tomada de decisão é rápida e apresenta flexibilidade na implementação de ações; treinamento mais extenso e intenso, pois a vida dos envolvidos acaba sendo discutida em família; conhecimento mais profundo sobre o executivo sucessor, já que eles são filhos, sobrinho, netos ou outros tipos de parentes; ter maior espírito de família, pois já que sai os administradores por membros da família que trabalham para alcançar o sucesso e os resultados mais importantes para a empresa familiar; condições de estabelecer com os clientes fortes relações de credibilidade confiança e continuidade; melhor capacidade de suportar as dificuldades e amplo conhecimento da empresa.

Nesse entendimento, toda organização requer uma estratégia ofensiva que deve ser baseada em suas forças positivas. Baseando neste contexto, Leone e Leone (2006, p. 42) afirmam que: “As empresas familiares sobressaem às outras na questão de qualidade, pois há um maior comprometimento estando o produto ou serviço associado ao nome da família para serem oferecido ao mercado”.

O processo de sucessão em uma organização é condição fundamental para a sua perpetuação e pode ocorrer de duas formas, por sucessão ou falecimento do sucedido, como esclarece Passos (2006, p.56):

Por sucessão, tomando a iniciativa de iniciar o processo de sucessão, o sucedido poderá escolher um ou mais membros de sua família ou de sua equipe de trabalho, que serão preparados para assumir o comando dos negócios. Podendo desta forma, conciliar os interesses da família e contribuir na formação do sucessor evitando possíveis erros, que poderão ser cometidos por falta de experiência. Por falecimento do sucedido, quando a sucessão ocorre desta forma, e o sucedido não tinha iniciado o processo antes de seu falecimento, é muito comum que as brigas familiares muitas vezes se inicie no próprio velório, terminando nos tribunais com demoradas demandas judiciais, elevados prejuízos e, em muitos casos, com a falência ou venda das empresas.

A sucessão no falecimento do fundador ainda é a mais comum, devido à cultura empresarial e a dificuldade do empresário de passar a responsabilidade para a segunda geração. Neste contexto, dar início a um planejamento sucessório e de gestão bem estruturado

compreende um tipo de sucessão conflitante, pois não prevalece a vontade de nenhuma das partes, podendo iniciar os conflitos familiares.

Referente à sucessão em vida, existem dois tipos que podem ocorrer em uma empresa familiar, a patrimonial e a de gestão. Conforme Estol e Ferreira (2006), a sucessão patrimonial ocorre com a mera transferência do patrimônio aos herdeiros, já a sucessão da gestão é a sucessão do comando da empresa, e pode ou não ser endereçada aos herdeiros/sucessores.

O sucessor pode acumular seus bens na pessoa física, e, quando falecer, estes bens entram no processo de inventário, ou ele pode buscar instrumentos legais para interferir na forma de como seus bens serão transferidos e distribuídos aos seus herdeiros, por inúmeras razões e benefícios.

Segundo Barrueco, Perroti e Lerner (2007, p.148): “O planejamento sucessório muitas vezes é tratado como tabu. Muitas pessoas não gostam da ideia de que um dia irá morrer e deixará seus herdeiros para suceder em seus bens e negócios. Mas não pensar em ter um planejamento sucessório é no mínimo egoísmo”. Sendo o principal meio de proteger e acrescer o patrimônio é o planejamento.

Casillas, Dias e Vázquez (2007) afirmam que planejar a sucessão compreende a criação de documentos que auxiliam na transferência da propriedade da empresa para os herdeiros, da maneira mais eficiente.

Realizando o planejamento sucessório, o empresário, além de evitar atritos naturais entre os sócios/herdeiros, possibilita a transferência do capital social, reduzindo a incidência de impostos, vez que sua utilização ocorre com mais frequência em núcleos com montante patrimonial significativo.

Ainda em Casillas, Dias e Vázquez (2007), cabe ao empresário, caso seja de seu interesse, resguardar o patrimônio pessoal e de sua empresa, dos quais ele compartilha com seu cônjuge e filhos.

Neste sentido, protegendo, para que sejam evitados futuros transtornos ou perdas de ativos, em um processo de inventário, por exemplo, e a ferramenta mais eficaz para isto é o planejamento e a efetivação da sucessão patrimonial em vida.

Conforme Estol e Ferreira (2006, p.98): “[...] o empreendedor que começa uma empresa familiar tem geralmente o sonho de perpetuidade do negócio, assim delegando a próxima geração à responsabilidade de sucedê-lo no comando empresa”.

Sendo entendido que a gestão de qualquer tipo de empresa não é fácil de ser conduzida, mais difícil ainda é conseguir resultados satisfatórios e superação nos objetivos propostos.

Barrueco, Perrotti e Lerner (2007) explicam que fundador da empresa precisa ser um ótimo empreendedor, carece saber formar sua equipe, deve saber separar o lado emocional do prático e entender de clientes e lucratividade.

O papel do fundador na sucessão familiar é decidir e iniciar a transmissão do comando da empresa ao herdeiro/sucessor. O fundador precisa estar seguro e ser bem assessorado, para não criar conflitos entre seus familiares e na empresa. Esta sucessão garante a sequência dos negócios com poucos conflitos.

Segundo o SEBRAE (2007, p.30), “Mais da metade dos empresários vem buscando assessoria e/ou auxílio para o gerenciamento da sua empresa [...]”. Entretanto, na empresa familiar, o proprietário ou próprio gestor acaba acumulando várias funções, tendo como resultado vantagens e desvantagens.

Para Teixeira e Carvalhal (2013), nesta troca de gestão temos alguns desafios, como a troca de convergência entre os valores pessoais e os valores do negócio como um todo. No caso da morte do empreendedor a ainda o aspecto de que a empresa passa a ter dois, três ou mais sócia. Por tanto é ideal que a sucessão seja planejada pelo empresário ainda em vida.

Neste contexto, devem considerar os valores, que incluem modos de comportamento, como autonomia, cooperação, cortesia, economia, humor, integridade moral, ética e obediência de regras desenvolvidas pelos indivíduos para orientá-los em suas vidas.

Reiterando, Barros (2006, p.56) considera que o que orienta a vida organizacional envolve: “[...] os elementos simbólicos visíveis, como comportamentos aparentes dos indivíduos, processos de gestão, formas de comunicação, linguagem, os rituais organizacionais que expressam os valores básicos da empresa”.

Para Casillas, Dias e Vásquez (2007), na empresa familiar, os aspectos culturais constituem elementos específicos que envolvem gestores e seus liderados.

A profissionalização da gestão pode ocorrer, conforme Leone e Leone (2006), tanto com membros do seio familiar e/ou com o ingresso de terceiros. Normalmente, os fundadores buscam primeiro na família um sucessor natural, com o perfil desejado e que seguirá seus passos. Profissionalizar significa atribuir competência nas pessoas e nas empresas.

Leone e Leone (2006, p. 43) destacam ainda sobre a sucessão profissional, sendo: “[...] aquela nos quais, executivos contratados passam a ocupar cargos diretivos da empresa familiar e os representantes da família ficam no Conselho, que pode ou não atuar como um Conselho de Administração”.

Isso compreende que, em termos específicos de gestão de pessoas as práticas de empresas do tipo familiar assumem particularidades em função do treinamento para sucessão,

administração de conflitos, envolvimento de parentes e desenvolvimento do capital intelectual familiar.

Conforme Leone e Leone (2006, p.53):

Gestores de empresas familiares, com maior ou menor ênfase de membros da família como em quaisquer tipos de empresas devem conduzir ações e atividades para o atendimento de necessidades e objetivos organizacionais, práticas de gestão que envolve o planejamento (decisão), organização, direção (liderança) e controle. Esses elementos podem compor a prática de gestão de pessoas encarregam-se do andamento das atividades de gestão de pessoas.

Nesta perspectiva, em organizações empresariais do tipo familiar, a prática gerencial de pessoas concernente ao planejamento pode associar-se, em determinado momento, ao processo sucessório.

Para Ricca (2007), o processo sucessório em uma empresa familiar deve ser organizado levando em consideração as singularidades de cada grupo familiar e empresarial, engajando as várias partes interessadas.

Este processo não pode ser tratado apenas sob os aspectos puramente lógicos da administração, pois envolve pontos afetivos e emocionais, relacionados com a própria estrutura familiar.

Outras especificidades conferem também a esse tipo de empresa práticas de organização e direção diferenciadas, como afirma Passos (2006, p.68): “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”.

De acordo com Magdaleno (2012), as práticas de gestão compõem informações que dinamizam o dia-a-dia da organização. Os atos dos gestores devem envolver os diversos setores e que, diante de especificidades das decisões, irá depender do tipo de tarefa que envolve cada um na organização.

Cada família é peculiar, com seus valores e cultura. Referenciando ainda Magdaleno (2012), na empresa familiar, há benefícios bem como barreiras com relação ao desempenho da organização. Isso significa que, por ser uma empresa familiar, que possui uma cultura específica e que, foi fundada dentro do valor da família, recebe influência da família. Com isso, provoca uma relação complexa, que envolve família-empresa, o que pode intervir na lógica administrativa.

Para muitas pessoas, família e trabalho são as duas coisas mais importantes em suas vidas, Leone e Leone (2006) realça que, no caso das empresas familiares, os sujeitos combinam as duas coisas em um mesmo espaço e muitos participantes de um subsistema também participam do outro. Estar em uma empresa familiar é algo que afeta todos os participantes.

Os membros da família, além de trabalharem juntos, lutam pela manutenção de suas famílias. Isso significa que, as eventuais crises familiares não vão afetar apenas a qualidade de vida da família, elas também podem interferir nos negócios.

Para Passos (2006), as empresas familiares são uma contradição, um produto resultante da proximidade do membro da família, ao mesmo tempo, parceiros no trabalho, o que pode resultar em conflito. Desta forma, em empresa familiar, é muito difícil proteger da carga emocional, afetiva, envolvida na resolução desse conflito, os líderes da empresa, que também são líderes da família, na maioria das vezes, preferem ignorar essa realidade, para evitar interferência.

De forma a não intervir na maneira administrativa, o treinamento deve ganhar destaque, principalmente relacionado à questão da sucessão. Para Teixeira e Carvalhal (2013, p.45): “[...] para a sucessão deve existir um processo administrativo que exige estrutura organizacional e modelo de gestão flexível capaz de mudar a forma de pensar dos indivíduos, envolvendo, sobretudo, os colaboradores mais antigos”.

Para Magdaleno (2012, p.78): “A a sucessão deve ser pensada como um processo de longa duração que envolve treinamento dos sucessores, e não deve ser tratada como um evento transitório e esporádico”.

Casillas, Dias e Vásquez (2007) apontam que, para o sucesso da organização, deve-se pensar na retenção de talentos, que irá contribuir com novas ideias, com vistas a permitir eu a empresa familiar tenha novas visões, acompanhando o cenário de competitividade, que envolve a organização na globalização.

Colaborando, para Teixeira e Carvalhal (2013), a sucessão possui uma junção entre o passado e o futuro, que envolve os valores do fundador e as aptidões e visões pessoais da nova geração que assumirá a empresa familiar.

As empresas familiares independente de terem características com relação a gestão, como menos acirradas com resultados, pois quando enfrentam problemas, ocorre a união dos membros familiares, com vistas a propor estratégias para que a empresa se mantenha no mercado. Não pontuando aqui o fator confiança e a força de vontade de seu idealizador como desvantagem, mas a falta de preparação dos sucessores.

Teló (2001, p.19), apresenta desvantagens diante das demais organizações não familiares, tais como:

[...] as relações internas entre os participantes da organização são muito pessoais, onde há interferência de fatores emocionais na tomada de decisão; os erros cometidos dentro da empresa por descuidos ou por falta de comprometimento não são tratados com punições, seja qual for a situação; funcionários membros da família proprietária aproveitando da intimidade e do poder que possui internamente em sua maioria não são muito dedicados à sua designada função; a facilidade que há dos sócios confundirem o patrimônio pessoal com o da empresa; a promoção de pessoas sem qualquer requisito baseando-se apenas no seu grau de confiança em muitas das vezes; a contratação de parentes e amigos no sentido de ajudar cada um pessoalmente.

Diante disso, podem ignorar o fato de as pessoas não apresentarem competência adequada para ocupar o cargo a ele destinado. Isso se dá pela falta de projeto, tendo como critério em muita das vezes apenas o ponto de vista familiar.

As desvantagens também são relatadas por Leone e Leone (2006, p.56): “Empresas familiares apresentam algumas fraquezas evidentes no seu Processo de desenvolvimento e cultura, quando comparadas com as outras organizações”. Cada organização é um sistema, que deve ser dinâmico, de forma que haja reciprocidade.

Neste enfoque, a cultura organizacional pode distanciar da realidade e do nível de competência técnica que é exigida na atualidade de um mercado promissor. Daí, a importância da Governança Corporativa como estratégia para o sucesso da organização.

4 – A importância da governança corporativa para a empresa

Este capítulo disserta sobre a importância da Governança Corporativa como estratégia para o sucesso, o que inclui a transparência dos atos na Governança Corporativa e sua eficiência.

4.1 Transparência dos atos na Governança Corporativa

Com a Governança Corporativa, conforme Borges et al., (2010), garante a transparência dos atos de gestão, com isso, gera a confiabilidade da empresa e tem como resultado, o crescimento da empresa.

Sobre este assunto, Lodi (2000, p.25) entende que a:

A profissionalização é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas; é o processo de integração de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores acionistas; é a adoção de determinado código de formação ou de conduta num grupo de trabalhadores; é a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais; é a substituição de formas de contratação de trabalho antigos ou patriarcais por formas assalariadas.

Isso nos leva ao entendimento de que, as regras de governança devem ser adotadas com relação à política de remuneração de sócios e de gestores.

Com relação a este assunto, Souza (2012) destaca que é fundamental não apenas uma política clara acerca da remuneração dos administradores, notadamente os advindos da família, como que essa remuneração fixada em assembléia geral seja compatível com as responsabilidades e capacidades de cada administrador, e ainda com o praticado pelo mercado, nos termos do que dispõe a Lei.

E, em termos de Governança Corporativa, na opinião de Pinto Junior (2008, p.77):

[...] que se procure estabelecer uma política de remuneração de administradores que permita alinhar interesses entre sócios e gestores, desencorajando comportamentos oportunistas, e sacrifícios de longo prazo da empresa para maximizar benefícios pessoais de curto prazo dos administradores.

Indicando que a remuneração dos administradores e executivos esteja diretamente atrelada à sua atuação individual, e, se possível, de forma comparativa à função no mercado, de seus concorrentes, fazendo justiça ao salário recebido, pelo cargo exercido.

Para isso, na opinião de Lodi (2000, p.25):

[...] em termos de governança familiar, é relevante que toda a família, sócios e administradores conheçam a política de remuneração da empresa. Em geral, os familiares que não têm cargos de gestão não compreendem porque os familiares, que além de acionistas são também administradores, recebem da empresa, além de dividendos, salário ou pró-labore, e inclusive algum tipo de remuneração indireta, como carro, pagamento de escola de filhos etc., embora isso possa representar uma parte da remuneração justa, aceita e adotada no mercado.

Ainda conforme Lodi (2000), a profissionalização da empresa familiar, implica em três pontos básicos: o sucesso em integrar profissionais familiares na direção e na gerência da empresa; o sucesso em adotar práticas administrativas mais racionais; o sucesso em recorrer à consultoria e as assessorias externas para incorporar sistemas de trabalho já existente em outras empresas, com resultados positivos divulgados, resultando no entendimento de que tal prática deu resultado significativo no cenário organizacional.

Para Bernhoeft e Gallo (2003), a ausência de políticas claras de remuneração de capital, reinvestimento e trabalho podem levar a outros conflitos familiares de complexa solução. Por exemplo, em determinadas circunstâncias, os familiares que trabalham na empresa receberem seus salários e pró-labore e a empresa não ter lucro que Possi distribuir aos sócios. E com essa circunstância, instala-se um conflito e tende a ser mais complexo, pois envolve a questão de remuneração.

Sendo entendido que a raiz dos problemas de governança pode estar relacionada à natureza humana, na medida em que as pessoas procuram maximizar seu bem-estar pessoal ao longo de suas vidas.

Segundo Pinto Junior (2008, p.78):

Ainda que sob gerência familiar, há diversos mecanismos que permitem a profissionalização e otimização do negócio. O uso dessas estratégias é essencial para que as empresas familiares perdurem por gerações de forma sustentável e rentável, vontade precípua de todo fundador e chefe empresarial e, porque não, também do clã familiar.

Nesse sentido, pra que a empresa familiar alcance os objetivos de crescimento almejado, é necessário que haja a adoção de práticas de profissionalização da administração, estabelecendo regras objetivas e transparentes para que os costumes e emoções familiares não influenciem nos atos de negócio, que devem ser priorizados para o melhor desempenho e interesse da empresa.

Com relação a isso, de acordo com Borges et al., (2010), para que as práticas da Governança Corporativa se mostrem eficientes, objetivando uma administração mais equânime em seus atos, sem disputa de poder, deve traçar uma melhor compreensão dos interesses da empresa frente ao mercado. Com isso, possibilita a implantação do plano de sucessão, iniciando com a profissionalização da gerência e da própria empresa.

Entretanto, de acordo com IBGC (2011), levando a efeito que a Governança Corporativa é um princípio de normas de caráter procedimental, de crio ético e moral, sua realização dependerá da aderência daqueles intrinsecamente ligados nas escolhas diretivas e estratégicas da empresa.

Assim, para que seja possível consolidar estas práticas, é necessária uma mudança no paradigma nas empresas familiares, tomando decisões com transparência e adotar a profissionalização do contexto empresarial, apesar da transmissão sucessória de sua propriedade, para prosperar e se manter no cenário organizacional.

4.2 Eficiência da Governança Corporativa

Utilizando o princípio de transparência, de equidade e responsabilidade pelos resultados perante os fundadores, sócios e herdeiros ajudam a evitar conflitos de interesse. De acordo com Ribeiro e Valdisser (2017), a inserção de valores de Governança Corporativa é um fator que potencializa minimizar os conflitos. Pois com a transparência, os resultados são divulgados, permitindo acesso aos familiares que estão fora da administração da empresa.

Outra questão, no entendimento de Oliveira (2011) é que, com a Governança Corporativa proporciona aos sócios a gestão estratégica de sua empresa e a efetiva monitoração da direção executiva. A principal ferramenta que assegura o controle da propriedade sobre a gestão são as ações conduzidas pelo Conselho de Administração.

Com relação às vantagens de uma boa Governança Corporativa, Pinto Junior (2008, p.78) destaca:

Redução de risco no processo sucessório; o controle e a gestão é realizado por meio de um Conselho de Administração; profissionalização da empresa e do gestor, o que proporciona mais chances de estabilidade na empresa, melhorar a qualidade da gestão por meio da contribuição de conselheiros da família e conselheiros externos qualificados.

Em síntese, a Governança Corporativa traz para a empresa transparência, credibilidade e respeito administrativo, não existindo o poder sobre todas as ações. Envolvendo descentralização, planejamento das ações e divisões de responsabilidade.

No entendimento de Ribeiro e Valdisser (2017), para proporcionar uma maior competitividade, e rentabilidade à empresa familiar, a utilização da Governança Corporativa é uma das melhores ferramentas de gestão, por oferecer profissionalização, desvinculando os vínculos afetivos.

Um dos maiores benefícios da utilização da Governança Corporativa, na opinião de Oliveira (2011) está no tripé de estão do Patrimônio, Empresa e Família. Considerados para o autor os elementos constitutivos mais importantes a serem gerenciados, uma vez que são os maiores focos de conflitos nas empresas familiares.

Pinto Junior (2008, p.78) aponta alguns fatores favoráveis, com a implantação da Governança Corporativa na empresa familiar:

[...] capacidade de antever ou ajustar mudanças para atender ao mercado; investimentos em novos produtos/serviços; controle interno financeiro; gerenciamento dos riscos econômicos e financeiros; profissionalização da empresa, gestor e preparação para linha sucessória, planejamento estratégico nas ações diretivas, descentralização e divisão de responsabilidade.

Sendo percebido que a Governança Corporativa se adéqua as situações, de modo a preservar o interesse maior, que é a empresa, sua sustentabilidade, longevidade e lucro.

A implantação de Gestão da Governança Corporativa, como realça o IBGC (2011) envolve:

Criar o Conselho de Administração com atribuições/responsabilidade de cada um; preparar um plano estratégico, com a participação de todos, destacando os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades do negócio da empresa. Preparar ações de melhoria para cada setor da empresa, com metas e agendar para monitorar os resultados.

Para a eficiência é necessário que o Conselho de Administração se reúna para avaliar os resultados financeiros mensal da empresa, propondo metas de melhorias. Além disso, avaliar os resultados dos diferentes setores, propondo ações de fortalecimento, prevenção ou de correção.

Ainda referenciando a competência do Conselho de Administração, Oliveira (2011) destaca a importância de criar diretrizes gerais para a empresa, objetivos, planos de ação e verificar o cumprimento das metas gerais. Outro ponto que merece destaque é definir a

participação dos futuros herdeiros na administração da empresa, preparando-os para o processo sucessório.

Assim, a adoção de Governança Corporativa entre empresas familiares traz ainda outras vantagens, a de redução dos riscos do processo de sucessão, uma vez que na Gestão de Governança Corporativa possibilita treinamento para o sucessor.

Conclusão

Conforme dados no referencial teórico pesquisado, na empresa familiar, o aspecto hereditário, os laços de sangue, a identificação com um sobrenome de família e o comportamento paternalista influencia na gestão, em especial, nos processos decisórios e de sucessão em seu contexto estrutural. Entretanto, a Governança Corporativa é apontada como uma estratégia para o sucesso da organização empresarial.

A interferência negativa que podem implicar em falências, tem como principais causas, conforme pontuadas no aporte teórico a concentração de um único produto em seu portfólio, carência de planejamento estratégico adequado para as empresas, ausência de discernimento nos conflitos de interesse e processo de sucessão.

No tocante a sobrevivência da empresa familiar no mercado, potencializa o enfrentamento dos desafios com competência técnica, o que exige profissionalização dos membros familiares envolvidos na empresa, com vista a realizarem atividades com conhecimento técnico.

A Governança Corporativa nas empresas familiares foi pontuada como estratégia que possibilita a resolução de conflitos, permitindo estabelecer um bom gerenciamento, por meio da concepção de um identificador de comportamento e moral familiar, bem como, acordo de acionista e um conselho de família

Além disso, a Governança Corporativa apresenta como elemento eficiente da gestão das empresas familiares, pela estrutura de transparência e confiabilidade em sua gestão.

Diante do exposto, espera-se ter contribuído sobre o impacto dos conflitos organizacionais no relacionamento familiar e aponta a importância para novas pesquisas acadêmicas que possam gerar levantamentos resultando em ações que possam contribuir ainda mais em modelo de gestão da empresa familiar.

Referências Bibliográficas

ANDRADE, D.M.; REZENDE, C.F.F.; REZENDE, D.C. de. Gestão e sucessão em empresas familiares: *In: EGEPE – Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*. 3., 2003, Brasília. UEM/UEL/UnB, 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo>>. Acesso em: 11 nov. 2017, 17:25:20.

BARROS, M. L. de. Família e Gerações. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

BARRUECO, F.M.; PERROTTI, P.S.R.; LERNER, W. **Empresas familiares**: aspectos jurídicos e estratégias para uma boa gestão. São Paulo: IOB Thomson, 2007.

BERNHOEFT, R.; GALLO, M.A.. **Governança na empresa familiar**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

BORGES, A.F.; PEREIRA, R.D.; ALBUQUERQUE, A.L.; OLIVEIRA, J.L. **Governança, Sucessão e Profissionalização em uma Empresa Familiar**: (Re) arranjando o Lugar da Família Multigeracional. Rio de Janeiro, EnANPAD, 2010. Disponível em: <<http://www.anpad.otg.br/adm/pdf>>. Acesso em: 16 mar. 2018, 13:45:34.

CASILLAS, J.C.; DÍAZ, C.; VÁSQUEZ, A. **Gestão da empresa familiar**: conceitos, casos e soluções São Paulo: Thomson Learning, 2007.

ESTOL, K.M.F.; FERREIRA, M.C. O Processo Sucessório e a Cultura Organizacional em uma Empresa Familiar Brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**. v.10, n.4, p.93-110, out-dez 2006.

FERREIRA, V.C.P.; DUSI, C.S.C.O.; SOLANO, G.S.; TALHO, L.F.; SILVA, A.B.M. 2009. **Liderança em empresas familiares**: estilos predominantes e principais reflexos sobre a satisfação dos trabalhadores. Disponível em: <<http://www.aedb.br>>. Acesso em: 12 nov. 2017, 18:30:25.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em: 12 mar. 2018, 16:45:12.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LEONE, N.M. de C. P.G.; LEONE, R.J.G. Empresa Familiar: identificação as repercussões econômicas, tecnológicas e organizacionais por meio da trajetória dos sucessores. **Revista de Administração Mackenzie**. v.7, n.1, p.37-58, jan/abr 2006.

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

MAGDALENO, J.S. de A. Desafios da área de recursos humanos na Implementação e processo sucessório em empresa Familiar: um estudo de caso. Rio de Janeiro: **Gestão & Sociedade**, v.1, n.1, jan-jul, 2012, p.125-135.

OLIVEIRA, D.P.R. **Governança Corporativa na Prática: integrando acionistas, conselho de administração e diretoria executiva na geração do resultado**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PASSOS, E. **Família, negócios à parte: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar**. São Paulo: Gente, 2006.

PINTO JUNIOR, M.E.. A Governança Corporativa e os Órgãos da Administração. In: FINKELSTEIN, M.E.R.; PROENÇA, J.M.M.(Coord.). **Direito societário: gestão e controle**. São Paulo: Saraiva, 2008.

RIBEIRO, R.R.; VALDISSER, C.R. Gestão de Empresa familiar: o caso da empresa Fina estampa. **GETEC**, v.6, n.12, p.19-38, 2017.

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

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil**. 2003–2005. Brasília: SEPN, 2007.

SOUZA, E.S. **O desafio da continuidade no processo sucessório em uma empresa familiar: um estudo de caso de uma empresa moveleira na região norte de Belo Horizonte**. 2012. Disponível em: <<http://www.fpi.edu.br>>. Acesso em: 31 out. 2017, 14:25:30.

TEDESCO, J. C. **Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflitos**. 3.ed.Passo Fundo: UPF, 2002.

TEIXEIRA, R.M.; CARVALHAL, F. Sucessão e conflitos em empresas familiares: estudo de casos múltiplos em empresas na cidade de Aracaju. **Revista Alcance. Eletrônica**, v.. 20, n.03, jul-set, 2013, p. 345-366.

TELÓ, A.R. Desempenho organizacional: planejamento financeiro em empresas familiares. **Revista FAE**, Curitiba, v.4, n.1, jan-abr, 2001, p.17-26.

VELLOSO, S.P. **Governança Corporativa e Empresas Familiares em Processo Sucessório**: A Visão de Consultores e de Famílias Empresárias. Dissertação-Mestrado. UFRS. 2012. Disponível em: <<http://www.lime.ufrgs.br>>. Acesso em: 12 mar. 2018, 12:33:22.