



HOLDING E GOVERNANÇA NA CAPACITAÇÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES¹

JALOWITZKI, Naira Cristina²

RESUMO

O presente artigo aborda os objetivos de se implantar a governança corporativa nas empresas familiares. Muitas famílias empresárias optam pela constituição de uma empresa holding, que desponta como uma alternativa para aquelas que através dos anos acumularam um considerável patrimônio, e almejam se resguardar dos riscos de sobrevivência e custos elevados de uma sucessão. Convém ressaltar que na maioria das vezes a gestão se concentra nos patriarcas fundadores, e desta forma a empresa fica envolta dos valores advindos de geração a geração, buscando garantir a continuidade dos negócios da família. Contudo, se a sociedade não se inserir na prática de uma governança, com o foco de capacitar seus sócios e acionistas, sucessores ou não, ainda que possua expressiva participação na economia e na sociedade, pode não sobreviver às implicações decorrentes de conflitos familiares e ameaças externas. A implementação da governança de forma eficaz se baseia nos fundamentos de transparência, compromisso, confiança e respeito entre as partes envolvidas indireta e diretamente com a organização. Herdeiros, familiares e acionistas devem seguir os princípios de igualdade, de responsabilidade social e corporativa, e prestar contas, tantos em assuntos relacionados com a empresa, quanto familiares. Para auxiliar na gestão da empresa e sua relação mútua com a família, existem órgãos que colaboram com a adequada prática nas empresas familiares da governança corporativa.

Palavras-chave: Governança; Família; Empresa.

¹ Trabalho de Conclusão do curso de MBA em Auditoria Digital e Direito Tributário (BSSP Centro Educacional).

² Contato: nairacristina@hotmail.com.

1. INTRODUÇÃO

As *holdings* surgiram no Brasil em 1976 com a Lei nº 6.404, a lei das Sociedades Anônimas. Considerando que o termo *holding* não está evidenciado nas normas jurídicas, assim como sua natureza jurídica ou tipo societário, ao se optar por sua constituição, deverá ser feita uma análise por especialistas contábeis, jurídicos, administradores e economistas, que terão como foco a característica da atividade negocial, assim como da própria família, dessa forma atribuindo a natureza jurídica e o tipo societário mais condizente.

Várias famílias ao longo dos anos acumularam considerável patrimônio e almejam se resguardar dos riscos e custos elevados de uma sucessão. Convém lembrar que na maioria das vezes a gestão se concentra nos patriarcas, assim como a preocupação pela continuidade dos negócios e do patrimônio familiar.

Nas empresas onde a gestão se encontra no controle da família empresária, muitos são os desafios recorrentes dessa relação, empresa, sociedade e família. O ponto fundamental, é saber separar o relacionamento familiar do negócio, e quando isso não ocorre de maneira eficaz, causa eventuais discórdias e disputas entre os membros da família, e que, levados para dentro do âmbito empresarial, pode afetar seu funcionamento, ocorrendo percas nos resultados dos negócios.

Os desentendimentos na maioria das vezes são originados pela falta de regras e

normas na gestão da empresa familiar, pois, quando algum herdeiro ocupa cargos de relevância na área administrativa ou uma participação melhor nos resultados, outros, podem entender serem dotados desse direito também, sem levarem em conta o profissionalismo.

Uma das finalidades da governança é justamente, separar claramente a gestão da propriedade, assim sócios e acionistas tem o direito de propriedade, mas não necessariamente de participação na administração da sociedade. Diante disso, será apresentada a governança corporativa, explicando sua relevância para delinear uma organização mais elaborada, seguindo regras e normas, distribuindo funções e profissionalizando os gestores, para que os mesmos separem os interesses particulares dos interesses da empresa, contribuindo na diminuição de conflitos familiares.

Para tanto, através de apreciação bibliográfica, almeja-se demonstrar, que implementar a governança corporativa é fundamental e necessária para atribuir o método de profissionalização dos membros das empresas familiares, fazendo com que essas sociedades se mantenham ativas. O equilíbrio entre os negócios familiares e as finalidades empresariais, pode ser a forma de manter os conflitos entre os gestores, longe da administração da empresa.

2. HOLDING

Mesmo que se encontre várias definições sobre o conceito de sociedade *holding* nas doutrinas, a Lei nº 6.404/76, das Sociedades Anônimas, a descreve de maneira compreensível e objetiva em seu artigo 2º, parágrafo terceiro, “a companhia pode ter por objeto participar em outras sociedades; ainda que não prevista no estatuto, a participação é facultada como meio de realizar o objeto social, ou para beneficiar-se de incentivos fiscais”. Aproveita-se dizer que *holding* é uma sociedade formada com o fim de manter participações em outras empresas, atingindo, portanto, seu objeto social (Silva e Rossi, 2015).

Mamede e Mamede (2016), definiram as empresas *holding* como:

A expressão *holding company*, ou simplesmente *holding*, serve para designar pessoas jurídicas (sociedades) que atuam como titulares de bens e direitos, o que pode incluir bens imóveis, bens móveis, participações societárias, propriedade industrial (patente, marca etc.) investimentos financeiros etc. *Holding* (ou *holding company*) é uma sociedade que detém participação societária em outra ou de outras sociedades, tenha sido constituída exclusivamente para isso (sociedade de participação), ou não (*holding* mista) (MAMEDE e MAMEDE, 2016, p.9-10).

Ao se estabelecer a necessidade da constituição de uma *holding*, não quer dizer que o principal foco dela seja participar do capital social de outras

empresas. É indispensável a análise de conhecedores jurídicos, contábeis e economistas para buscar soluções específicas para atender aos objetivos que eles pretendem alcançar. Entretanto, para avaliar se a constituição de uma *holding* é viável, precisamos compreender a realidade vivenciada pela empresa e pelos sócios.

Levando em conta, um detalhado planejamento tributário, societário e sucessório, ponderando as perspectivas existentes na legislação, se torna possível atenuar os desafios dos negócios empresariais, evitando os obstáculos da transmissão hereditária do patrimônio e estabelecer uma estrutura judiciária ativa referente ao assunto da área fiscal diminuindo realmente os encargos tributários. Para que isso aconteça, é imprescindível que se pratique previamente, o que foi planejado, respeitando os pareceres legais (Silva e Rossi, 2015).

A terminologia utilizada, *holding*, vem do inglês *to hold*, significa controlar, segurar, sustentar, deter, manter, entre ideias afins, não se traduzindo somente nisso, mas também como domínio (Mamede e Mamede, 2016).

2.1 HOLDING FAMILIAR

A *holding* familiar, tem como característica se enquadrar na esfera de determinadas famílias, que almejam encontrar soluções em sua constituição para a administração, organização e controle do patrimônio, servindo como um

instrumento no planejamento sucessório e tributário, propondo otimizar a gestão patrimonial e financeira da família. (Mamede e Mamede, 2016).

(...) é possível e mesmo recomendável que as organizações produtivas, principalmente as empresas familiares, reconheçam os benefícios de uma análise séria de sua organização, sua estrutura, seus métodos de funcionamento etc. Dessa análise pode resultar a concepção de uma arquitetura societária que, incluindo ou não a constituição de uma *holding* (conforme o caso que se apresente e suas características individuais), melhor atenderá à realidade atualmente vivenciada pela(s) empresa(s), bem acolherá e expressará seus planos e desejos futuros. (MAMEDE E MAMEDE, 2016, p. 64).

Neste sentido Silva e Rossi (2015), descrevem *holding*:

(...) a empresa que tenha o objetivo de deter bens e participar de outras sociedades que integram o patrimônio da família tornando-se possível manter o controle das diversas atividades empresariais de que participam por meio de uma única entidade societária. (...) concentrando a gestão dos negócios em uma única estrutura societária, de modo que, por meio dela, também seja possível adotar um planejamento sucessório e tributário, visando a melhor gestão do patrimônio e das finanças da família. (SILVA E ROSSI, 2015, p.20).

Para assegurar uma gestão ativa, com vistas a um planejamento tributário e sucessório de acordo com a realidade da empresa, haja vista que nas mesmas existem características próprias e individuais, se faz necessário que as empresas familiares saibam reconhecer os benefícios de uma avaliação ampla de sua organização, pois somente após essa análise abrangente, percebe-se que reunindo a administração em uma única empresa societária, faz com que a *holding*, advenha em uma provável alternativa.

2.2 CONSTITUIÇÃO DA *HOLDING* FAMILIAR

Convencionada a um planejamento adequado, a constituição de uma *holding*, visa abrandar ou até mesmo findar descentendimentos familiares, colaborando com a interação e profissionalização de seus sócios ou acionistas.

A constituição de uma *holding* familiar se motiva no sentido de garantir e conservar o patrimônio conquistado pelos patriarcas, para que os mesmos sejam transferidos de forma pacífica aos seus descendentes. Para que isso aconteça, se faz necessário optar por um planejamento societário que abranja os objetivos da família, a *holding* pode ser formada por diferentes tipos societários, como a sociedade limitada, sociedade anônima, Eireli, dentre outras, evidenciando o sucesso empresarial, sobretudo no que se refere aos assuntos do controle societário (Silva e Rossi, 2015).

No planejamento sucessório, o objetivo é permitir a disposição prévia e cautelosa do patrimônio familiar aos

sucessores, deixando aos patriarcas, o compromisso de em vida, de destinar seus bens, diminuindo assim os gastos com uma futura sucessão, mantendo-os em família, mas designando pessoas adequadas para a direção dessa sociedade empresária *holding* (Silva e Rossi, 2015).

No planejamento tributário, sem medo de que esteja desobedecendo regras fiscais, e seguindo o que está previsto e autorizado pela lei em vigor, uma melhor disposição fiscal, acolhendo uma diminuição na carga tributária em conformidade com a atividade exercida pela empresa (Silva e Rossi, 2015).

Por sua vez Mamede e Mamede (2016), expõe:

A constituição de uma *holding* familiar se encarta numa compreensão maior dos desafios relativos ao patrimônio e às atividades negociais, observando os respectivos impactos fiscais e examinando-lhes a adequação e, mais do que isso, as oportunidades existentes no sistema legal vigente (...). Essas oportunidades justificam que a opção pela constituição de uma *holding* familiar se faça acompanhar de um planejamento tributário que, de resto, pode justificar mesmo a adoção de uma estrutura societária mais complexa, multisocietária. Isso quando a criação da sociedade de participação (ou sociedade patrimonial) não tiver por mérito a

adequação da família e seu patrimônio à linha adotada no planejamento tributário da (s) sociedade (s) ou grupo de sociedades controladas ou nas quais tenha participação societária relevante. (MAMEDE e MAMEDE, 2016, p.94).

Neste sentido, Mamede e Mamede (2016), verificam:

A constituição de uma *holding* erige uma instancia societária para acomodar, segundo as regras do Direito Empresarial, eventuais conflitos familiares, fazendo com que, ao final, a família vote unida nas deliberações que sejam tomadas nas sociedades de que participa ou controla. (MAMEDE e MAMEDE, 2016, p.69).

São diversas as vantagens na composição de uma *holding*, quando o acordo societário familiar, define a votação de forma unida entre os membros familiares, contendo os desentendimentos no âmbito da *holding*, preservando assim o controle da empresa, nas mãos da família, e aqueles que foram derrotados nos conflitos existentes no plano da *holding* não podem se juntar a outros acionistas para tentar abalar a posição da família. Assim sendo o controle familiar se mantém preservado sobre a empresa ou empresas que administram (Mamede e Mamede, 2016).

3 EMPRESA FAMILIAR

Bornholdt (2005) coloca a empresa familiar como um organismo que excede o conceito de ser somente um interesse entre

sócios ou econômico. Para ele, a empresa familiar surge, de uma vontade, de um desafio ou plano de vida de uma pessoa ou

de um grupo de pessoas, independente de já ter ou não ocorrido a transição sucessória.

Trabalhar em uma empresa familiar, é sentir a diferença dos laços que se formam que ultrapassam o vínculo empresarial. Muitos gestores sabem da importância que seu desempenho tem perante os empregados e a comunidade.

Transformar uma família, em empresária, é desafiante, e vai além da compreensão de muitos patriarcas. Não basta simplesmente profissionalizar seus sucessores para a administração da empresa, e sim fazê-los entender também sobre sua função como acionistas.

Essa transformação deverá ocorrer sem a quebra dos laços familiares, sem anular seus valores e afetividade, pois será de suma importância para a continuação e o desenvolvimento de uma empresa familiar que eles se habilitem para o desafio de adicionar valor ao capital (Bernhoeft e Gallo, 2003).

3.1 O CONCEITO DE EMPRESA FAMILIAR

Empresas familiares passam gerações, de pais para filhos, mas a falta de um planejamento, de uma organização e profissionalização de seus herdeiros podem ocasionar implicações e até mesmo o fim dessa empresa.

A *holding* tem a função de manter e controlar estes bens por meio de quotas, contribuindo com toda parte administrativa e empresarial deste patrimônio, resguardando seus acionistas e sócios, e evitando dificuldades relacionados

a sucessão e também com a gestão, que podem retardar o crescimento da empresa.

Bornholdt (2005) apresenta o conceito de empresa familiar da seguinte forma:

Considera-se uma empresa familiar quando um ou mais dos fundamentos a seguir podem ser identificados numa organização ou grupo de empresas: a) o controle acionário pertence a uma família e/ou a seus herdeiros; b) os laços familiares determinam a sucessão no poder; c) os parentes se encontram em posições estratégicas, como na diretoria ou no conselho de administração; d) as crenças e os valores da organização identificam-se com os da família; e) os atos dos membros da família repercutem na empresa, não importando se nela atuam; f) ausência de liberdade total ou parcial de vender suas participações/quotas acumuladas ou herdadas na empresa.(BORNHOLDT, 2005, P.34).

Bernhoeft e Gallo (2003) observam que numa empresa familiar o fundador, não deixa somente os bens seu patrimônio, mas também torna seus herdeiros sócios ou acionistas de uma empresa, mesmo que não tenha sido por escolha de seus descendentes, são inseridos em uma família empresária. Esse processo se torna complicado, devido a seus sucessores nem sempre estarem preparados para esse desafio, na maioria das vezes não estão capacitados para assumir tamanha responsabilidade, assim como os laços de afetividade familiar interferem, pois não conseguem estabelecer uma relação inteiramente impessoal, uma vez que são membros de uma mesma família.

O desafio que as famílias empresárias necessitam enfrentar é o de equacionar uma dinâmica composta por inúmeros sistemas. Conciliar interesses coletivos com expectativas individuais. Educar as pessoas para o papel de acionista e simultaneamente manter um espírito empreendedor. Vincular-se pelo capital sem perder o conjunto de valores e a conduta ética que foram fundamentais no percurso do sucesso familiar. Profissionalizar a família e a propriedade na mesma velocidade que se profissionaliza a empresa. O mesmo vale para internacionalizar e capitalizar a família empresária e seus empreendimentos (BERNHOEFT e GALLO, 2003, p.11).

Na maioria das vezes os fracassos na continuidade das sociedades familiares, derivam da falta de habilidade de seus patriarcas fundadores e seus herdeiros sucessores em apartarem a vida em família da vida na empresa, e o desenvolvimento ou lucro nas atividades, aos negócios e obrigações familiar. Saber conduzir essas diferenças e profissionalizar os sócios e acionistas para que ocorra a distinção entre as necessidades individuais das coletivas, é um desafio.

3.2 EMPRESA MULTIFAMILIAR

De acordo com Bernhoeft e Gallo (2003), a empresa multifamiliar se define pela ausência de vínculos familiares, os sócios que as instituíram, o fizeram levando em conta o trabalho e suas aptidões individuais, e não o afeto familiar, instalando assim, uma relação de competência e confiança.

A composição de uma empresa por diferentes famílias, acaba criando diferentes entendimentos sobre a função que cada um desempenhou no crescimento e construção desse empreendimento. Os grupos familiares, necessitam compartilhar princípios, para que o entrosamento entre acionistas e o negócio sejam regulados pelos valores acolhidos por aqueles que façam ou farão parte.

Toda sucessão deve ser precedida de organização, independentemente de os herdeiros trabalharem ou não na empresa, eles devem ser preparados para compreenderem o que é ser acionista, e até mesmo como conduzir a atividade, para tanto se faz necessário ter conhecimento e domínio do negócio corporativo.

A trajetória e princípios familiares devem ser respeitados, pois influencia na dinâmica e liderança dos agrupamentos familiares, essa conciliação entre o coletivo e o individual na empresa multifamiliar pode significar a continuidade do negócio familiar.

3.3 INTEGRANTES DE UMA EMPRESA FAMILIAR

Bornholdt (2005), descreve sobre o modelo tridimensional, dos integrantes de uma empresa familiar:

(...) este modelo de três círculos descreve o sistema de empresa familiar como três sistemas independentes, mas superpostos: em primeiro, a família, depois, o sócio e, por fim, a empresa. Pode-se também considerar a ordem inversa. Qualquer pessoa, familiar ou não, ligada a uma empresa pode ser identificada num

dos sete setores identificados a seguir:

1. Membros da família que não são sócios e nem trabalham na empresa;
2. Sócios que não pertencem à família e nem trabalham na empresa;
3. Executivos não-familiares e nem sócios;
4. Familiares que trabalham na empresa e não são sócios;
5. Sócios familiares que não trabalham na empresa;
6. Executivos e sócios não-familiares;
7. Sócios familiares que trabalham na empresa. (BORNHOLDT, 2005, p.36-37)

Bernhoeft e Gallo (2003), definem os integrantes de uma empresa familiar em agrupamentos, conforme segue:

3.3.1 Membros da família

Os membros da família, são os sucessores diretos ou os que se incorporaram. O poder familiar não deve ser esquecido, assim como suas particularidades. Tentar regular as famílias com modelos coerentes que possam ser benéficos nas empresas, é esquecer que seus vínculos e relacionamentos são regidos pelos laços de afetividade, que influenciam legalmente na maneira como os membros vão se conduzir e resolver determinadas problemas e divergências que possam surgir.

Têm famílias que conservam uma intensa união enquanto o fundador e patriarca se mantém vivo. Provavelmente essa relação se estende também até o falecimento da matriarca. Mas este comportamento tende a serem modificados em período futuro. Uma das razões para que estas condutas se alterem é o fato de que ocorre a mudança da

propriedade do patrimônio, que atualmente se encontram mais separados entre seus membros.

Na empresa familiar, em qualquer processo que tenha o objetivo de profissionalizar, e conduzir a sucessão, os integrantes devem ter uma especial atenção, pois há uma necessidade de preparação e sensibilização sobre este assunto (Bernhoeft e Gallo, 2003).

3.3.2 Membros da família que são proprietários

A cada sucessão, este grupo se modifica, as alterações nos membros que controlam a empresa, fazem com que seus negócios sofram mudanças, essa circunstância acaba criando um grupo de pessoas mais cuidadosos em relação aos seus interesses, e que devem olhar para o patrimônio e para a empresa como investidores empenhados em acrescentar valores aos seus bens, e não como donos, comportamento este que vinha sendo sustentado pelo patriarca.

As condutas desse grupo vão se alterando a medida que situações como casamentos, nascimentos e separações surgem, ao mesmo instante em que as participações começam a variar dependendo de como elas começam a ser divididas.

Os conflitos entre os acionistas, podem acabar com o patrimônio, por isso é basilar que os herdeiros sejam preparados para essa função, adquirindo conhecimento acionário (Bernhoeft e Gallo, 2003).

3.3.3 Proprietários que não pertencem à família

Na primeira geração por muitas situações, a empresa familiar não era composta somente por uma família proprietária e sim por grupos de famílias distintas, ou também com o desenvolvimento do negócio, o fundador oferecia a participação para funcionários e executivos de confiança que o acompanhavam de muito tempo. Com isso formaram-se agrupamentos de proprietários que não eram da família, com interesses e atributos próprios.

Muitos sucessores verão a herança recebida, como resultado do esforço de seu pai, não podendo esperar dos herdeiros a mesma lealdade que distinguiu as afinidades de seus pais. Dependendo dos conflitos em que a família que controla a empresa se encontra, o outro grupo familiar, poderá agir como fiel de balança. O que poderá fragilizar a família que administra a empresa, pois não detém o controle estratégico e prioritário (Bernhoeft e Gallo, 2003).

3.3.4 Membros da família que trabalham na empresa

É normal que os da próxima geração, assim como aqueles que agregam a empresa e integram a estrutura familiar, demonstrem esperanças e anseios próprios. Os membros da família que trabalham na empresa, não percebem que são incapazes de separar empresa de propriedade, e ficam mais à vontade com o vínculo familiar do que com seu profissionalismo.

O profissional que faz parte do grupo familiar, deve saber lidar com esse duplo papel, o de ser funcionário e membro da família. Tal situação causa dificuldade em determinadas situações, como por exemplo despedir um funcionário familiar (Bernhoeft e Gallo, 2003).

3.3.5 Membros da família que são proprietários e trabalham na empresa

Os membros da família que são proprietários e trabalham na empresa, se sentem importantes em excesso, o que pode fazer com que confundam sua função de acionista com as responsabilidades do cargo que desempenham. Respeitar a hierarquia, ter disciplina, acatar a política salarial, é extremamente necessário para que não haja confusão nos papéis de acionista e funcionário.

A empresa familiar só resistirá, se a cada geração, seus sucessores priorizarem sua função de acionista, compreendendo que seu maior desafio, é de cuidar e crescer valor ao capital (Bernhoeft e Gallo, 2003).

3.3.6 Executivos da empresa sem vínculo com a família

Os executivos da empresa sem vínculo com a família, são profissionais que devem ter grande competência, saber entender e se adaptar ao funcionamento de uma empresa familiar.

O equilíbrio entre a capacidade e lealdade, do executivo não integrante do membro familiar, deve ser determinado através do reconhecimento financeiro,

fazendo com que aja interação e empenho com a filosofia da sociedade familiar.

Trabalhar numa empresa familiar onde os gestores que a controlam são da família, mas se mantêm distantes é totalmente diferente a dinâmica de trabalho.

Mas, aquele convívio diário com a família controladora, requer dos executivos determinados cuidados, para não confundirem a relação e prioridades individuais com as cobranças profissionais, e dessa forma não influenciar ao tomar determinadas decisões que podem intervir estrategicamente no rumo a ser proposto para a empresa.

A família também deve distinguir as relações profissionais dos particulares com esse executivo, para que o mesmo não seja usado como um meio de solução de conflitos entre a família e acionistas, ou até mesmo que ele estabeleça fidelidade não com a sociedade em si, mas com algum sócio ou membro familiar de forma individual, esse agrupamento deve ser observado e tratado com a devida cautela,

porquanto ele pode melhorar ou afetar os resultados para empresa e acionistas. (Bernhoeft e Gallo, 2003).

3.3.7. Membros da família que são proprietários e ocupam posições estratégicas na sociedade

Para entender a seriedade do que é ser membro da família que faz parte desse agrupamento, em uma empresa familiar, deve se atentar aos fatos; na primeira geração seu poder decorria das relações de trabalho; na segunda geração, esta ligação se dará levando em conta o valor e a participação do capital da empresa que cada um receberá de herança.

Damos abertura a uma sociedade aonde o poder não se concentra incluso na empresa, mas sim desloca no rumo dos controladores. Exigindo que a governança e membros da empresa, entrem em um procedimento de profissionalização (Bernhoeft e Gallo, 2003).

4 A GOVERNANÇA

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, descreveu sobre a origem da governança:

Ao longo do século 20, a economia dos diferentes países tornou-se cada vez mais marcada pela integração aos dinamismos do comércio internacional, assim como pela expansão das transações financeiras em escala global. (...) A origem dos debates sobre Governança

Corporativa remete a conflitos inerentes à propriedade dispersa e à divergência entre os interesses dos sócios, executivos e o melhor interesse da empresa. (...) No Brasil, em que a propriedade concentrada predomina, os conflitos se intensificam à medida que a empresa cresce e novos sócios, sejam investidores ou herdeiros, passam a fazer parte da sociedade. Neste cenário, a Governança também busca

equacionar as questões em benefício da empresa. A preocupação da Governança Corporativa é, portanto, criar um conjunto eficiente de mecanismos, tanto de incentivos quanto de monitoramento, a fim de assegurar que o comportamento dos administradores esteja sempre alinhado com o melhor interesse da empresa. (...) o movimento por boas práticas mostrou-se mais dinâmico a partir das privatizações e a da abertura do mercado nacional nos anos 1990. Neste interim, em 1995, ocorreu a criação do Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA), que a partir de 1999 passou a ser intitulado Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), almejando influenciar os protagonistas da nossa sociedade na adoção de práticas transparentes, responsáveis e equânimes na administração das organizações. Na primeira década do século 21, o tema Governança Corporativa tornou-se ainda mais relevante, a partir de escândalos corporativos envolvendo empresas norte-americanas(...). Em cada país, as melhores práticas de Governança Corporativa são instituídas de acordo com o seu ambiente social, econômico, corporativo e regulatório. Dadas às peculiaridades empresariais de cada país, torna-se impossível descrever de forma detalhada todos os modelos de Governança vigentes no mundo. (AO LONGO).

Na visão de quem pratica a governança, existem algumas características e habilidades que os empresários e conselheiros devem ter, vamos destacar algumas: Não haver conflito de interesses com a família ou empresa; entre os membros dos diferentes

conselhos, ter firmeza nas posições sem causar rompimentos; conhecimento amplo do negócio; levando sempre em conta a melhor decisão para empresa, não ter nenhum relacionamento com pessoas ou grupos, para opinar livremente, dentre outros (Bernhoeft e Gallo, 2003).

4.1 A DINÂMICA DA GOVERNANÇA NA EMPRESA FAMILIAR

Ao discorrer sobre governança na empresa familiar, deve-se ter em mente sobre o funcionamento da relação entre os sistemas empresa – família – sociedade, desenvolver preceitos que ajudem nessa convivência. Faz-se necessário observar os valores culturais do organismo empresarial que contribuíram no desenvolvimento do processo sucessório, assim como na profissionalização de herdeiros para liderar.

Ao iniciar a prática da governança no sistema de gestão da empresa, ocorre pela atuação da organização. Examinando o panorama da empresa, são avaliadas as fraquezas e ameaças, os pontos fortes e oportunidades, o que nos levam a três fatores cruciais: o primeiro, saber como acontecerá a implantação da tecnologia, se própria ou de terceiros, se haverá a necessidade de parceiros para acompanhar o desenvolvimento e atualização, diante das mudanças; o segundo, a dúvida entre admitir pessoas que não fazem parte da família, profissionalizar os herdeiros para se ter uma gerencia adequada ou misturar essas duas opções; o terceiro, ponderar sobre a necessidade de capital de fora, ou se os recursos próprios serão suficientes para o desenvolvimento e investimentos da

empresa. Esses fatores demonstram a necessidade de praticar um método de governança corporativa com um acordo de acionistas.

O processo de governança iniciando no sistema familiar, se faz em decorrência de fatores econômicos ou para integrar membros da família no trabalho da empresa, outras para resolução de conflitos existentes na sociedade, situações como quem fica ou sai, qual o ganho desses familiares. Pode também se dar por situações inesperadas como a morte, dramas sociais ou econômicos.

Quando o princípio é no sistema societário, decorre de algum procedimento já no âmbito jurídico, sucessões, separações, casamentos, onde já existem desentendimentos entre quem está ou não na liderança. Em determinado momento, podem estar relacionados ao financeiro, a preocupação com o futuro da sociedade e possíveis aquisições, admissões de sócios, a distribuição de rendas a família.

Seu maior foco é dar tranquilidade as famílias, diminuir as desavenças e profissionalizar os herdeiros para liderança (Bornholdt, 2005).

4.2 A IMPLEMENTAÇÃO E OS ÓRGÃOS DA GOVERNANÇA NAS EMPRESAS FAMILIARES

Por gerar mudanças nas empresas familiares, no momento em que se resolve implantar a governança, alguns procedimentos devem ser avaliados, começando pelo planejamento, a disponibilidade para investir, a contratação ou utilização de algum membro habilitado.

Após esse primeiro momento deve ser feito uma apreciação em separado dos assuntos importantes relacionados à sociedade, família e empresa.

Em seguida, as considerações e a união novamente do sistema empresarial, societário e familiar, esses organismos unificados, são os órgãos de governança que aperfeiçoam e reforçam a relação entre os sistemas e por meio dos canais adequados possam iniciar o trabalho remodelando as empresas familiares, esses compondo uma estrutura forte para seus membros e sua continuidade.

Não existe um modelo de governança a ser seguido, e sim variadas opções que se alteram de acordo com a necessidade e valores da empresa familiar. A implementação da governança de forma eficaz se baseia nos fundamentos de transparência, compromisso, confiança e respeito entre as partes envolvidas indireta e diretamente com a organização.

Herdeiros, familiares e acionistas devem seguir os princípios de igualdade, de responsabilidade social e corporativa, e prestar contas, tantos em assuntos relacionados com a empresa, quanto familiares.

Para auxiliar na gestão da empresa e sua relação mútua com a família, existem órgãos para colaborar com a adequada prática nas empresas familiares da governança corporativa, como segue: conselho de família; conselho de administração; conselho superior; gestão executiva; conselho consultivo; conselho fiscal; auditoria independente; conselho de sócios (propriedades) e assembleia de acionistas. Esses órgãos devem ser

entendidos em cada conjunto da sociedade empresária familiar, pois determinados órgãos podem ou não vir a servir (Bornholdt, 2005).

4.2.1 O CONSELHO DE FAMÍLIA

É um órgão estabelecido no contrato societário, com a função de deliberar acerca dos negócios da família e suas expectativas, no que se referem ao patrimônio, valores morais, sociais e éticos, conflitos entre acionistas e sócios, profissionalização dos herdeiros, dentre outras atribuições limitando assim os assuntos da família a esfera deste conselho.

Não existe um número adequado de conselheiros, a escolha deve ser equilibrada, levando em conta tamanho da organização, número de familiares, participação dos acionistas, ou qualquer outro critério, mas recomenda-se um conselho composto de número ímpar, para evitar os desentendimentos. Aconselha-se também a criação de um regimento interno, que defina a disposição da votação, quais temas a serem abordados e objetivos a alcançar, ou outros assuntos que se fizerem necessários. (Bornholdt, 2005).

“O conselho de família cuida da preservação de um legado pela continuidade de um sonho.” (Bornholdt, 2005, p.102).

A pluralidade na escolha do conselho é essencial para manter o bom senso. A escolha entre conselheiros internos, que participam ao mesmo tempo da diretoria e do conselho, conselheiros externos, que

4.2.2 O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

É o órgão que tem por finalidade dar sustentação a administração, aperfeiçoando sua atuação por meio de uma estrutura forte e eficaz. Sua missão é resguardar e aumentar os bens da empresa e dos acionistas, ajudar a manter os valores, crenças e princípios da organização, cuidar do futuro e continuidade da empresa e colaborar com um planejamento estratégico.

Seguindo o que está estipulado em lei, as competências do conselho de administração são:

- a) elege e destitui o presidente (que escolhe sua equipe de diretores);
- b) aprova ou não a equipe de diretores indicados pelo presidente;
- c) define o porta-voz da empresa (quem fala e responde sobre o quê);
- d) avalia o presidente e sua gestão (identificando áreas ou funções a serem reforçadas ou modificadas);
- e) planeja a sucessão do presidente e de suas pessoas chave na diretoria;
- f) define a remuneração do presidente (bônus e recompensas);
- g) aprova da empresa (quem fala e responde sobre o quê);
- d) avalia o presidente e sua gestão (identificando áreas ou funções a serem reforçadas ou modificadas);
- e) planeja a sucessão do presidente e de suas pessoas chave na diretoria;
- f) define a remuneração do presidente (bônus e recompensas);
- g) aprova.

representam interesses indiretos ou diretos de terceiros ou próprio, e os conselheiros independentes que não tem ligação com a diretoria ou a organização, se tornou

condição para o bom andamento das companhias.

O regulamento neste conselho é essencial para definição de preceitos e condutas de funcionamento, devido a ligação entre empresa, sociedade e família, situações internas e externas se tornam extremamente propícias a desentendimentos emocionais.

Para que o conselho de administração trabalhe adequadamente, o regimento interno deve espelhar as necessidades da organização para um desempenho eficaz, definindo o papel de cada membro (Bornholdt, 2005).

4.2.3 O CONSELHO SUPERIOR

O conselho superior muitas vezes não consta no contrato societário, mas é sempre utilizado quando necessário. Em ocorrendo mudanças, o conselho decide pelos acionistas para implementar modificações consideráveis, no caso de aquisições, fusões, reestruturação da organização e em procedimentos de sucessão.

Quando faz parte do acordo societário e sua função já está ajustada, compõem-se dos conselhos de administração, família e acionistas, pelos sócios ou ex-executivos de confiança dos membros familiares para tornar mais simples a implementação da governança. Neste caso o conselho superior é composto por membros relevantes, que estão ou não na ativa, mas com capacidade para tomar decisões diferentes dos membros que compõem o conselho de administração, e com informações que

colaboram com a empresa em suas necessidades (Bornholdt, 2005).

4.2.4 A GESTÃO EXECUTIVA

Nas empresas familiares, onde por vezes o administrador é sócio, acionista majoritário e integrante da família, a gestão executiva acaba se envolvendo em conflitos, ao tentar conciliar os negócios entre os sistemas família, sociedade e empresa.

A prática da governança corporativa implica em harmonizar e ter responsabilidade com esses sistemas nas empresas familiares, tendendo a proteção dos interesses da sociedade. Com isso os que trabalham na empresa tem compromissos com os demais, a transparência nas informações gera confiança.

A gestão executiva, dentre outras obrigações, essas são as principais: prestar contas de forma clara e regular atualizando os interessados da situação da empresa; realizar as tarefas confirmadas pelo conselho de administração em relação as diretrizes e políticas da empresa, seguindo as normas e princípios já estabelecidos; praticar o plano estratégico aprovado pelo conselho; Ser leal a empresa e a família, honrando os valores e missão da organização, mantendo uma conduta ética; Ter liderança ao administrar, orientando, cobrando e delegando, para um desempenho harmônico diante de sua e os outros órgãos, com isso a gestão terá condições de enfrentar novos desafios e conquistar os objetivos (Bornholdt, 2005).

4.2.5 O CONSELHO CONSULTIVO

Na governança familiar, o conselho consultivo é opcional, que pode ou não constar nos estatutos da organização, sem autonomia de resolver ou decidir sobre quaisquer assuntos

Sua constituição será temporária, e encerrada ao término dos trabalhos, tendo a finalidade de orientar, assessorar, sugerir e fazer recomendações a outros órgãos da empresa em questões de sucessões, aquisições, fusões, saída ou entrada de acionistas.

Será permanente, quando constituídos por membros de extraordinário valor e conhecimentos em áreas de negócios específicos da empresa, com acúmulo de experiência, e habilidades em administrar e conduzir conflitos, além de ter um vasto entendimento com órgãos estratégicos que beneficiará a organização (Bornholdt, 2005).

4.2.6 O CONSELHO FISCAL

A lei prevê a criação do conselho fiscal, mas é opcional. Sua finalidade é fiscalizar as ações da administração. Por se tratar de um órgão que não depende dos demais, representa para os sócios um controle a mais. Também definida por lei é a composição do conselho, sua formação se dá entre os sócios minoritários e majoritários, sendo que o segundo tem poderes de gestão.

Para o bom desempenho do conselho fiscal, aferindo suas obrigações, aconselha-se a criação de um regimento interno, com definições claras entre os acionistas, com livre atuação de seus membros, com

normas de relacionamento entre os membros e os demais órgãos, com regras específicas sobre os trabalhos, reuniões e apresentação de pareceres fiscais, contábeis e financeiros (Bornholdt, 2005).

4.2.7 A AUDITORIA INDEPENDENTE

A auditoria independente é essencial ao bom desempenho da governança das empresas familiares, assim como das partes envolvidas. Representa um auxílio protetivo aos executivos e presidente da organização, onde retratam suas melhores intenções. No processo acontecerá o relacionamento com os membros que compõem a administração direta e indiretamente, neste contexto é necessário que haja a colaboração de todos, permitindo assim um entrosamento harmonioso e transparência nos trabalhos a serem executados.

Na auditoria, para garantir a isenção, imparcialidade e a independência dos trabalhos na empresa, os auditores não podem ter vínculos com os executivos, acionistas, membros dos conselhos ou seus parentes, nem mesmo com os prestadores de serviços contábeis ou outros. A auditoria não deve conter interesse nos negócios financeiros e societários, assim como não deve prestar serviços para credores ou concorrentes que possam apresentar interesses na sociedade.

Suas atribuições envolvem fazer indagações, avaliar, levantar fatos e examinar os relatórios financeiros, econômicos e contábeis, verificando se eles traduzem a realidade da empresa. Ao final relatar possíveis irregularidades,

deficiências, divergências existentes nestes apontamentos. Esses resultados refletem a realidade da empresa, e ajudam os executivos a ampliar sua visão e efetuar inovações na gestão, desempenhando uma administração de maior qualidade agregando valor a organização (Bornholdt, 2005).

4.2.8 O CONSELHO DE SÓCIOS (PROPRIEDADE)

O conselho de sócios é uma combinação entre os conselhos de família e da administração, trazendo para uma única pauta os dois temas. São definidos neste conselho dentre outros assuntos, os acordos de família, que envolvem as gerações futuras, nos processos sucessórios e a nas transações de ações ou quotas, reformulação dos estatutos, efetuar um acompanhamento dos membros da família, dentro e fora da empresa, assim como sua profissionalização.

O conselho de sócios, quando estimado, deve estar previsto no contrato da sociedade com funções definidas. As empresas familiares, muitas das vezes optam para manterem a relação entre os familiares e sócios (Bornholdt, 2005).

4.3 A GOVERNANÇA E A GESTÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES

O método de governança na empresa familiar, basicamente é composto por atos de renúncia e ações de conquistas. Toda renúncia vem carregada de sentimentos controversos, deliberar sobre os preceitos em relação a desistência dos negócios

individuais em favor da empresa é fundamental, mas manifestam diferentes emoções no âmbito empresarial e familiar. Anseios que afetam a segunda e terceira geração de herdeiros, onde os membros são donos, mas não detém o poder.

A governança nas famílias empresárias, abordam exatamente sobre a objetividade e racionalidade das regras entre os três sistemas (sociedade, família e empresa), e a diversidade de emoções que surgem quando advém as conquistas coletivas e individuais, junto as renúncias particulares.

Compreendendo de onde vem os conflitos que determinam o fim das empresas familiares ao longo dos anos de geração em geração, é imprescindível entender a estrutura do sistema de governança familiar. Ela envolve os três sistemas já expostos anteriormente, a gestão que engloba o conselho de administração e o sistema empresarial, os sócios que são a assembleia de acionistas e sócios e o sistema societário, e as famílias que se compõem do conselho de família e do sistema familiar.

A finalidade dessa estrutura, é determinar um caminho entre os sistemas, definindo qual a responsabilidade, função, poder de decisão e atribuições de cada um, e em relação aos outros.

Não se trabalha a governança nas empresas familiares, sem antes fazer uma análise da herança cultural dessas famílias, que se identificam pelos seus valores e princípios, e na forma de realizar seus negócios, e como lidar com os empreendedores, distinguindo o que se refere aos três sistemas (Bornholdt, 2005).

5 ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS E CÓDIGO DE ÉTICA

Os conflitos entre os sócios e executivos da empresa familiar muitas vezes se remete a descarga de emoções existentes individualmente, outras em relação a função que cada membro ocupa nos sistemas, empresa, sociedade e família. Desta maneira as interações do negócio podem deixá-los mais audazes, criativos, buscando o crescimento, mas em contrapartida pode colocá-los numa situação conflitante repleta de sentimentos (Bornholdt, 2005).

Levando isso em conta Bornholdt (2005) fez as seguintes considerações:

Sistema familiar e o sistema empresarial: ambos têm em comum o desejo de resultados, crescimento, coesão e reconhecimento, mas o equilíbrio entre esses interesses se torna difícil quando há excesso ou escassez de liquidez. A sabedoria reside na habilidade e maturidade dos envolvidos em conciliar os diferentes interesses, com decisões comuns para manter o relacionamento produtivo e harmonioso em ambos os sistemas.

Sistema societário e o sistema empresarial: ambos têm em comum o desejo de retorno dos investimentos, segurança, competitividade e competência profissional. As dificuldades podem aparecer, por exemplo, na geração de emprego para familiares, nos investimentos de longo prazo, nas operações e na capacidade empreendedora. Quanto mais claras forem as regras de ingresso e profissionalização, percentual de dividendos e foco dos negócios, mais fácil poderá ser a

convivência entre o capital e o negócio.

Sistema familiar e o sistema societário: ambos têm em comum o interesse de equilíbrio financeiro, poder, acessibilidade e resultados. O exercício de pensar e agir entre o poder e o dinheiro, entre o curto e o longo prazo e entre os sonhos e a realidade é um desafio constante. Dentre os desafios, o maior consiste na aderência confortável entre a ordem das prioridades e o equilíbrio entre as necessidades financeiras e prioridades afetivas (BORNHOLDT, 2005, p. 31).

A distribuição de cargos na administração da organização familiar, para seus membros é motivo de muitos desentendimentos. Uma das grandes dificuldades, se remete ao fato de avaliar a competência que os herdeiros demonstram para a atividade da sociedade familiar. Ocorre de os herdeiros serem colocados na empresa para trabalhar, mas sem ter nenhuma noção do que fazer e como fazer. (Mamede e Mamede, 2016).

5.1 ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS INTRAFAMILIARES NO SISTEMA EMPRESARIAL

Quando a empresa é composta de vários membros da família, devemos entender e ponderar que as diferenças serão variadas, em meio a caráter, humor, gênero, idade, valores, assim como capacidade de criar, celeridades, conhecimentos, e até mesmo de como

enfrentam as situações. É necessário saber conviver e lidar com as relações administrativas e afetivas desses familiares com objetividade. As relações conflitantes mais normais existentes de acordo com Bornholdt (2005) são:

Entre cônjuges que trabalham na empresa, geralmente existe a hierarquia superior entre eles, devido a herança, delegação familiar, societário ou mesmo devido a razões de consanguinidade, ou também por sua capacidade e atuação profissional. Em regra, essa posição interfere na vida conjugal e familiar, envolvendo os filhos, assim como profissionalmente, influenciando nas decisões empresariais. É imprescindível definir claramente a função que cada cônjuge exerce na organização, bem como criar um código de comportamento e atitude sobre deveres e direitos, para ambos dentro da empresa, delimitando suas responsabilidades.

A relação entre pais e filhos (as), é acompanhada de uma rajada de emoções conflitantes, entre a angústia e o orgulho, a diferença de idade e experiências adquiridas, entre o passado e o atual, as expectativas que se formam em relação ao que aguarda a ambos. Na sucessão ainda se estabelece um conflito, pois o pai se sentindo substituído não quer deixar o comando total para o filho, e o filho por sua vez quer seguir seus próprios passos esse novo desafio.

A relação entre os irmãos na organização é desafiadora, pois se de um lado eles desenvolvem capacidades e aptidões distintas, que precisamente não haveria a necessidade de competição por

cargos dentro ou fora da sociedade, por outro existe a preferência dos pais, a escolha por quem eles entendem ser o mais qualificado a assumir a empresa. Muitas vezes essas atitudes geram desentendimentos, que refletem em seus sentimentos que seguidos de contentamento vão à frustração. Nessas situações procura-se encontrar soluções cabíveis, mas nem sempre pacíficas, como colocar um na presidência e outro na vice, ou um no conselho de administração e outro no comando da empresa.

Entre primos e tios a relação vai bem mais do que ser somente a idade, existe os valores adquiridos pela criação em épocas e ambientes diferentes, quando ocorrem conflitos, aconselha-se que seja revisado o acordo societário, para que aconteça atualizações em alguns aspectos atinentes a sociedade. Outro fator que minimiza as desavenças é a igualdade na prestação de informação sobre a sociedade a todos.

5.2 ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS ENTRE OS SISTEMAS SOCIETÁRIO E EMPRESARIAL

Os acionistas que não fazem parte da gestão de executivos e nem do conselho de administração, na maioria das vezes ficam tentados a participar das decisões da organização, relativamente aos negócios, investimentos e modelo de administração.

Permanece uma certa resistência dos administradores em aceitar sugestões ou recomendações de quem segundo eles, não está trabalhando e sim só usufruindo dos dividendos.

O mesmo ocorre com os sócios que não estão ligados a gestão, se sentem prejudicados ou até mesmo enganados. Contornar os conflitos entre o sistema societário e empresarial, requer habilidade e estratégia, um meio é demonstrando aos acionistas, regularmente os ganhos e valores que estão se agregando a empresa, colaborando assim para uma relação harmoniosa e reduzindo os maus pensamentos (Bornholdt, 2005).

5.3 ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS ENTRE OS SISTEMAS EMPRESARIAL E FAMILIAR

Enquanto os membros da família em idade de trabalhar são em menor quantidade que a disponibilidade de vagas existentes na empresa, o sistema familiar e empresarial se mantém harmonioso.

A medida em que a situação vai se invertendo, surgem os conflitos, relacionados a perspectivas de emprego, bons cargos e salários.

A administração desses conflitos entre o sistema empresarial e familiar, ocorre por meio de princípios e regras já estabelecidas, é necessário a clareza na gestão do sistema empresarial, no repasse de informações para aqueles que se mantêm somente no sistema familiar.

Utilizar critérios nas escolhas de quem trabalha ou não na sociedade, plano de cargos, remuneração, valores e éticas nos comportamentos e atitudes com todos os membros da família, são fatores que demonstram a fidelidade aos dois sistemas.

É fundamental que haja um entendimento quanto a separar o sistema

empresarial do sistema familiar, em assuntos conflitantes, como os que envolvem a gestão.

Como por exemplo, as empresas particulares de membros da família manterem relacionamento com a empresa familiar, de comercialização de bens e serviços, receber ou fornecer patrocínios, envolver a empresa familiar em política, dentre outros.

Habitualmente, essas situações conflituosas já estão previstas no pacto da organização, onde muitas já estabelecem com a implementação da governança o ajuste destes detalhes, o que acaba criando aflição aos sistemas familiar e empresarial (Bornholdt, 2005).

5.4 ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS ENTRE OS SISTEMAS FAMILIAR E SOCIETÁRIO

No sistema familiar e societário os conflitos se remetem a interesses diferentes, na maioria das vezes as pessoas ao serem membros da família se consideram donos da empresa, como se fizessem parte do quadro societário.

A sociedade é complicada, ativa e disforme, ser o sócio, resulta em obrigações que se ampliam aos demais sócios ou prováveis sócios e herdeiros (Bornholdt, 2005).

Esses aspectos complexos, faz com que se tenha uma administração que previna posteriores conflitos, que possam envolver os membros atuais ou do futuro, para isso se criam regras e normas, dentre as quais se destacam:

a) Compra e venda de ações e quotas. Recomenda-se um critério de avaliação da empresa especificamente para esses casos. A definição de hierarquia de aquisição, o princípio de *tag along* (todas as ações e quotas têm o mesmo valor) e o limite de compra e venda também são fundamentais. Sugere-se criar um fundo para compra de ações/quotas dentro da organização. Ter reservas de liquidez para situações imprevistas nas famílias se torna imperioso para reduzir a ansiedade e manter a coesão do grupo. Todas as famílias estão sujeitas a imprevistos, crises conjugais ou com filhos, dificuldades financeiras, mortes; para tanto, é prudente se prevenir com disponibilidades financeiras na organização.

b) Definição de pacto pré-nupcial. Apesar de polêmico, cada vez mais se recomenda que os jovens, ao casarem, assinem um pacto pré-nupcial com cláusulas de incomunicabilidade de ações/quotas, e de normas quanto a atitudes e condutas éticas fora da empresa. Observa-se que há uma crescente superficialidade nos relacionamentos, diminuição dos níveis de frustração, tolerância e renúncias nesses relacionamentos. A definição de pactos pré-nupciais garante maior estabilidade administrativa em situações de instabilidade familiar.

c) Definição de direito de voto. Os familiares acionistas precisam definir seus representantes legais com poder de voto, seja por meio de uma *holding* familiar ou por participação direta nas assembleias de acionistas. Não deveriam ser constrangedoras as assembleias de sócios.

d) Sequestros, mortes e outras tragédias. Essas particularidades,

geralmente mais delicadas, tendem a ser evitadas no início do desenvolvimento da governança. Na maioria dos casos, esses temas são discutidos, combinados e raramente registrados. Quando registrados, não o são num acordo de acionistas, mas em documento sigiloso e seguramente protegido e guardado. Para evitar desgastes entre familiares sócios num ambiente carregado de emoções, é prudente que os familiares saibam quais as medidas a serem tomadas em casos de emergências. Por exemplo, os familiares precisam saber como proceder em caso de sequestro. Nesse tema, também é necessário dar atenção especial à questão da remuneração (juros sobre o capital, dividendos ou aposentadoria complementar) para sócios-herdeiros ou viúvas, em casos de morte inesperada dos sócios executivos (BORNHOLDT, 2005, p. 51).

Deste modo, na sociedade como sendo um fenômeno de complexidade, dinâmico e disforme. Ser acionista ou sócio não é só pensar em si, mas nos demais membros da organização. Levando em conta esses aspectos complicados, se faz necessário uma gestão que previne futuros conflitos, nos sistemas familiar, empresa e societário, onde existem regras e preceitos que sejam divididos entre os familiares para que haja continuidade.

5.5 REGRAS PARA ADMINISTRAR OS CONFLITOS

Muitas são as estratégias utilizadas para administrar os conflitos e diferenças, dentre elas a criação de regras, mas é basilar que ocorra o diálogo para um

convívio harmonioso. Ao se tratar de assuntos controversos, o diálogo é um dos caminhos para se encontrar a solução e atingir o sucesso.

Nem sempre é agradável determinados temas abordados, todos os comprometidos em negociar e encontrar soluções para os conflitos, passam por momentos complicados e dolorosos, ao expor pensamentos, emoções, compensações e renúncias, cria-se um clima de discussão.

Ao buscar a resolução de conflitos, não trabalhamos com consenso, mas com a realidade em cada processo, a simples substituição de palavras em reuniões pode ser o ponto crucial entre o entendimento ou desentendimento dos membros dos três sistemas, substituir por exemplo a palavra certo por adequado, incorreto por inadequado, justo por me sinto confortável, injusto por me sinto desconfortável, muda em muito o contexto de um assunto.

É claro que esse tipo de abordagem não são a solução na administração de diferenças, mas permitem um diálogo bem-sucedido (Bornholdt, 2005).

5.6 CONFLITO DE INTERESSES E CÓDIGO DE ÉTICA NAS EMPRESAS FAMILIARES

Na governança familiar, além de respeitar as leis, o código de ética é

referência para todos as formas de acordos, regimentos internos a serem constituídos pela sociedade, é o espelho dos valores e crenças das organizações familiares, que são próprias de cada família. O cuidado com a ideologia familiar, permite a continuação do legado, a preservação da estrutura empresarial e familiar.

O conflito de interesses com a ética, faz referência a conduta e disposições inapropriadas de um grupo ou uma pessoa, em relação aos valores éticos esperados pelas demais pessoas, familiares, acionistas, empregados ou credores, por exemplo o administrador da empresa em conformidade com alguns executivos, acrescerem seu bônus de final de ano. São atitudes que divergem da conduta constante dos valores éticos e prejudicam os interesses de outros ligados a organização.

Os valores são crenças desenvolvidas ao longo da história da sociedade, que resistiram ao tempo, advindas de sua cultura organizacional, são conjuntos de ideias e comportamentos dominantes, aceitos e respeitados, considerados essenciais para alcançar os objetivos e trabalhar harmoniosamente num grupo atingindo o sucesso (Bornholdt, 2005).

6 PROCESSO SUCESSÓRIO E A PREPARAÇÃO DE HERDEIROS

No processo sucessório devem ser observadas as características próprias de cada empresa, não existe um padrão a seguir, pois o que pode servir para uma não serve para outra. Mas há uma concordância em relação as empresas

familiares, que deve ser enfrentado claramente e com um plano de médio a longo prazo.

6.1 O PREPARO TÉCNICO DOS SUCESSORES

Existe um pensamento único entre os cientistas de que os sucessores necessitam de preparo para assumir seus cargos nas sociedades, e cita as duas escolas que tem disposições a esse respeito.

Amat (2000) e Le Van (1999) citados por Bornholdt (2005) “defende a ideia de que os sucessores precisam fazer sua carreira na empresa, começando de baixo e subindo gradativamente para o topo.” Já Lodi (1998), Rodrigues (2002) e Lethbridge (1998), citados por Bornholdt (2005) “defende a ideia de que os sucessores precisam se preparar “fora da empresa” e fazer carreira em outras empresas”.

A primeira escola defende a ideia de que os sucessores precisam fazer sua carreira na empresa, começando de baixo e subindo gradativamente para o topo. A principal vantagem dessa linha é o conhecimento profundo da empresa no que diz respeito a:

a) toda a empresa, seus produtos, processos e mercados; b) o processo operacional e decisório formal e informal; c) as pessoas que um dia poderão trabalhar sob seu comando; d) os principais traços culturais da organização.

A segunda linha defende a ideia de que os sucessores precisam se preparar “fora da empresa” e fazer carreira em outras empresas. A principal vantagem dessa corrente é o desenvolvimento de capacidades em outras organizações, com as seguintes finalidades: a) desenvolver habilidades em outras organizações, sem os vícios da sua empresa familiar; b) adquirir capacidade gerencial sem a pressão de “ser o herdeiro”; c) aprender outras formas de gestão, planejamentos e controles; d) conhecer outras culturas

organizacionais (BORNHOLDT, 2005, p. 61).

Na prática, devem ser consideradas várias situações envolvendo a empresa, suas particularidades, os membros da família, seus valores e crenças, o perfil do sucessor. No geral muitos administradores de empresas familiares, concordam que deve haver o preparo do sucessor, em escolas com conhecimentos de gestão e técnicos, assim como o convívio com os líderes da organização ao qual vai suceder, quanto antes se iniciar o processo de sucessão, maior será a probabilidade de conquista (Bornholdt, 2005).

6.2 LIDERANÇAS E PROCESSO SUCESSÓRIO

A compreensão nas empresas, é de que os sucessores além de conhecimento, aptidões e atitudes, devem saber exercer a liderança. Os líderes deverem renunciar seus valores, crenças e princípios individuais e se juntar aos do grupo.

Outra habilidade é ser sensível ao que acontece a sua volta, percebendo os sinais desiguais e desfavoráveis, e alterando para ações e atitudes, com isso fortalecendo a comunicação e interação nas relações com os indivíduos do grupo.

O sucessor deve desenvolver habilidades de trabalho em equipe, pois comandar não quer dizer mandar. Suas ações podem trazer consequências negativas ou positivas nas vidas dos membros ligados a organização direta ou indiretamente, tudo vai depender do aprendizado, das condutas e atitudes por ele seguido.

O líder deve adquirir a confiança das pessoas da organização, o ponto chave da confiança é a segurança, sendo esta

construída com o tempo, pelas atitudes demonstradas. Já o respeito se adquire pela atenção e apreço despendido ao grupo.

Para destreza na administração, recomenda-se aos sucessores o autoconhecimento e se estruturar psicologicamente (Bornholdt, 2005).

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A profissionalização dos sucessores e membros das empresas familiares é fundamental para o bom desempenho da governança. É desafiante lidar e estabelecer regras entre os sistemas societário, empresarial e familiar, para que eles possam se desenvolver, devido à grande carga emocional envolvida, que geram inúmeros conflitos.

Regras, normas e organização são basilares, para um bom desempenho da sociedade familiar. Conforme os preceitos são constituídos, desponta o desafio do aprendizado e convívio diário. Ocorrem muitos conflitos entre os membros de cada sistema, por meio de uma competição sem vencedores ou vencidos, onde todos perdem ou ganham.

Abrandar um processo sucessório, onde ocorrem disputas e competições pela liderança, e várias surpresas inesperadas, se tornam um atraso para as organizações familiares.

Para tanto é essencial planejar a perpetuação, a governança é um exercício para os que estão sucedendo e os sucedidos, que vivenciam sentimentos conflitantes, ora de incompetência, onipotência, que precisam ser trabalhados, por um certo período. As tensões superadas, se transformam em sentimentos de crescimento e liberdade, implantar a governança em todo o seu

contexto traz inúmeros benefícios para sociedade empresária.

Constituir os órgãos de governança, como o conselho de família, o conselho de administração e auditoria externa, é um exercício e muitas vezes penoso nas empresas familiares. A governança nas sociedades familiares é um procedimento e não um ato. Se desenvolve através de planos, debates, reuniões e encontros, num período de repetição e cada vez mais intenso.

Cada família tem suas particularidades, que muitas vezes impedem a implementação da governança por meio de um manual. Um dos mecanismos para concretizar a governança é o acordo societário. Esse procedimento passa por variadas fases, em conformidade com as atitudes e reações dos envolvidos.

Primeiramente se estabelece o pacto que dispõe garantir a continuidade dos sistemas empresarial, familiar e societário, formalizando o acordo contratual, definindo os órgãos de governança com regras e normas estabelecidas. Após passe ao plano de implementação, onde é revisto os procedimentos, a fase de adaptação e constante diálogo sobre os preceitos constituídos. Um ponto crucial a ser seguido é o código de ética e conduta, que situa os caminhos a serem seguidos. “É o guarda-chuva protetor de toda a

governança. A governança nas empresas familiares é a preservação de um legado; é

a manutenção de um sonho.” (BORNHOLDT, 2005, p. 168).

REFERÊNCIAS

BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel. **Governança na empresa familiar: gestão, poder e sucessão**. Rio de Janeiro, Editora Campus, 2003. 148 p.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. São Paulo, Artmed Editora, 2005. 182 p.

BRASIL, Lei nº 6.404 de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as sociedades por ações. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 17-12-1976, Seção 1 – suplemento – p. 01.

CAZARIM, Andreia Fenili Ferraz; SILVA, Bianca Martins e LIMA, Bruno Franco de. **Governança corporativa aplicada a empresa familiar**. 69 f. Trabalho de Conclusão de Curso – Ciências Contábeis, Fundação de Ensino Eurípedes Soares da Rocha, 2014.

FREITAS, Ernani Cesar de e BARTH, Maurício. **Profissionalização da Gestão nas empresas familiares: estagnar ou inovar?** G&DR – Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional, Taubaté, v.7, n. 3, p. 158-185, set./dez.2011.

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, **Governança Corporativa**. Disponível em <http://www.ibgc.org.br/index.php/governanca/governanca-corporativa> Acesso em: 01/05/2017.

JÚNIOR, Armando Lourenzo Moreira. **Estratégias de governança na empresa familiar – Modelo para redução de conflitos familiares e perpetuação da empresa**. 131 f. Tese (Doutorado) – Departamento de Administração, Universidade de São Paulo, 2006.

MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Holding Familiar e suas vantagens: planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar**. São Paulo, Editora Atlas, 2016.176 p.

NETO, Félix João Rossato e CAVEDON, Neusa Rolita. **Empresas Familiares: desfilando seus processos sucessórios**. www.ebape.fgv.br/cadernosebape, v. II, n. 3, dez.2004.

OLIVEIRA, Janete Lara de; ALBUQUERQUE, Ana Luiza e PEREIRA, Rafael Diogo. **Governança, Sucessão e Profissionalização em uma Empresa Familiar: (re) arranjando o lugar da família multigeracional**. RBGN – Revista Brasileira de Gestão de Negócios, São Paulo, v. 14, p. 176-192, abr./jun.2012.

SANTOS, Ana Paula Azevedo de Holanda. **Os fatores que influenciam a implementação das boas práticas da governança corporativa nas empresas familiares**. 157 f. Dissertação (Mestrado) – Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa - Mestrado profissional em gestão empresarial, FGV-Fundação Getúlio Vargas, 2011.

SILVA, Fabio Pereira; ROSSI, Alexandre Alves.
 Holding familiar: visão jurídica do planejamento societário, sucessório e tributário. São Paulo: Trevisan Editora, 2015.188 p.

TILLMANN, Cátia e GRZYBOVSK, Denise.
Sucessão de Dirigentes na Empresa Familiar:
Estratégias, observadas na Família Empresária.
O & S, v.12, n. 32, jan. /mar.2005.