

FACULDADE DO LITORAL SUL PAULISTA-FALS

DIAULAS SPNOLA NOGUEIRA NETO

DESAFIOS DA GESTÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR

**PRAIA GRANDE
2013**

DIAULAS SPNOLA NOGUEIRA NETO

DESAFIOS DA GESTÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR

Relatório Final do Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência parcial para obtenção do Título de Bacharel em Administração, à Faculdade do Litoral Sul Paulista – FALS, sob a orientação da Profª Me. Marcos Antonio Bonanato.

**PRAIA GRANDE
2013**

AGRADECIMENTOS

Ao nosso orientador, Profº Me. Marcos Antonio Bonanato, pela dedicação e empenho durante o processo de definição e orientação.

Aos professores que no decorrer desta nossa jornada, muito nos ensinaram, contribuindo para nosso crescimento científico e intelectual.

A Faculdade do Litoral Sul Paulista -FALS, pela oportunidade de realização do curso de graduação.

DEDICATÓRIA

Deus, pelo dom da vida, obrigado.
Aos meus familiares, pelo apoio e
confiança.

RESUMO

Não se tem ideia de quando surgiu a primeira empresa familiar, o que se sabe é que vem de muito tempo atrás, desde o início da História do homem, do tempo em que o trabalho era negociado, tanto na produção quanto na prestação de serviços. Uma companhia é considerada empresa familiar quando está na mesma família por pelo menos duas gerações. A empresa familiar é dominante na estrutura econômica dos países ocidentais. Entre as coisas que o homem considera de maior importância, tem destaque a convivência familiar e o desempenho de suas atividades trabalhistas. A empresa familiar agrupa essas necessidades e facilita o desenvolvimento da mesma. Esse tipo de empresa apresenta vantagens, mas também existem as desvantagens e muitos desafios.

Palavras-chave: Empresa familiar, profissional e afetividade

ABSTRACT

Do not have any idea when the first family business, what is known is that comes from long ago, from the beginning of the history of man, from the time the work was negotiated, both in production and in service delivery. A company is considered the family business when he is in the same family for at least two generations. The family business is dominant in the economic structure of Western countries. Among the things that man considers most important, have highlighted the family life and performance of their labor activities. The family business groups these needs and facilitates its development. This type of company has advantages, but there are also many disadvantages and challenges.

Keywords: Family business, professional and affectivity.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
2. CONCEITO DE EMPRESA FAMILIAR	10
2.1 A Relação Pai e Filho nas Empresas Familiares.....	11
2.2 Equipe Formada pelo Cônjuge	12
2.3 Equipe Formada por Parentes por Afinidade	12
2.4 Aspectos Relevantes da Gestão Familiar.....	13
2.4.1 Cultura Organizacional.....	13
2.4.2 Relações Humanas.....	14
2.4.3 Planos de Carreira, Cargos e Funções	15
2.5 Órgãos de Administração da Empresa Familiar.....	16
2.5.1 Assembleia.....	16
2.5.2 Diretoria.....	17
2.5.3 Conselho de Administração.....	18
2.5.4 Acionistas Membros e Tipos de Conselhos de Administração.....	18
3. GOVERNANÇA CORPORATIVA NO BRASIL.....	20
3.1 Governança Corporativa em Empresas Familiares no Brasil.....	21
4. VANTAGENS E DESVANTAGENS DE UMA EMPRESA FAMILIAR.....	27
3.1 Vantagens de uma Empresa Familiar.....	27
3.2 Desvantagens de uma Empresa Familiar.....	28
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	31
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	33

INTRODUÇÃO

Este trabalho, através de pesquisa bibliográfica, tem como objetivo identificar e caracterizar os principais fatores que afetam uma empresa familiar.

Numa economia globalizada, as empresas familiares tem tido cada vez mais importância para o desenvolvimento da economia, por serem empresas com possibilidade de durarem muito através das gerações.

É comum empresas familiares apresentarem dificuldades, passarem por muitos desafios, devido à falta de comando central, inexistência de um bom planejamento, divergência entre os próprios familiares, que acabam levando problemas pessoais e familiares para dentro dos locais de trabalho. Além desses problemas existe ainda a falta de compromisso, dados contábeis fora da realidade, entre outros.

As empresas familiares costumam ter seu fundador durante décadas na presidência, e, não costumam preparar um novo líder, para sua eventual saída.

Existe um aumento crescente quanto à gestão da empresa familiar, pois essa gestão está ligada a como a empresa pretende ser percebida pelos funcionários e pelo mercado. A profissionalização exerce certa influência sobre o processo de gestão, é preciso que os gestores tenham um processo de profissionalização voltado para os interesses da empresa; isso ocorre através da governança da empresa familiar.

Dessa maneira, segundo Lerner (1996) as organizações familiares apresentam características próprias que constituem verdadeiros desafios, e as soluções nem sempre ocorrem com facilidade.

Ricca (2004) enfatiza que o principal fator que ajuda no gerenciamento e na sobrevivência da empresa familiar no longo prazo é a reconcentração, e que quanto mais a família restringe o crescimento do número de donos, maiores as chances de sobrevivência da empresa no longo prazo.

Por terem importância em diversas esferas: econômica, social, cultural, etc., essas empresas enfrentam muitos desafios para encontrarem o sucesso, portanto sua gestão deve ser feita de forma cuidadosa.

Este trabalho será desenvolvido em quatro capítulos. No capítulo 1 a introdução. O capítulo 2 descreve o conceito de empresa familiar. No capítulo 3. Governança Corporativa. O capítulo 4 Vantagens e desvantagens de uma empresa familiar;. As considerações finais serão elaboradas no capítulo 5.

2. CONCEITO DE EMPRESA FAMILIAR

A empresa familiar é um fenômeno mundial, existe em todos os setores da economia.

Segundo Ricca (2006), elas ocupam uma grande parte do cenário econômico e social e nós nem percebemos, a empresa familiar é a forma predominante de empresa mundial.

Conforme Donnelley (apud Bernhoeft, 1989) e Fritz (1993) uma empresa pode ser identificada como familiar, desde que esteja numa mesma família por duas gerações. É a segunda geração que dá a identidade de empresa familiar ao gerir o negócio, dando-lhes certos valores característicos vindos da cultura familiar.

No conceito de Lodi (1993, p.6), a empresa familiar é àquela na qual a sucessão da gestão está ligada ao fator hereditário:

A empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome da família ou com a figura de um fundador. O conceito de empresa familiar nasce geralmente com a segunda geração de dirigentes, ou porque o fundador pretende abrir caminhos para eles entre os seus antigos colaboradores, ou porque os futuros sucessores precisam criar uma ideologia que justifique a sua ascensão ao poder.

Segundo Lanzana (1999, p.33)

Conforme as estatísticas disponíveis, 70% das empresas não chegam à segunda geração. Um critério mais adequado se encontra na relação entre propriedade e controle. Com base nesse enfoque, pode-se definir empresa familiar tradicional como aquela em que um ou mais membros de uma família exerce considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuir parcela expressiva da propriedade do capital. Assim existe estreita ou considerável relação entre propriedade e controle, sendo que o controle é exercido justamente com base na propriedade.

É uma definição que amplia as condições de entender o propósito da Empresa familiar. Mas também cria outras dúvidas, tais como: a família que só investe e não participa do gerenciamento, não é uma família empresária?

Existem divergências entre os autores. Gonçalves (2000), afirma que não, para ele, a empresa familiar tem sua caracterização com a existência de três situações: O total ou maioria das ações da empresa é da família, ela tem o controle econômico; com o poder da gestão, é quem define as metas da empresa; o nível executivo mais alto da empresa fica com um dos seus membros.

Macedo (1999, p. 32) nos fornece sua contribuição para compreender a coerência dessa organização:

Como se pode perceber, esse antagonismo ocorre em nível da sociedade também, uma vez que a força propulsora da indústria e do comércio, numa economia capitalista, é a competição e, em contraste, a força propulsora de uma família é a sua unidade, mesmo quando estão presentes conflitos. Numa empresa familiar, a cultura interna de aglutinação da família e a realidade externa de competição são frequentemente incompatíveis.

2.1 A Relação Pai e Filho nas Empresas Familiares

Segundo Kanitz (2003), o lema “De pai para filho” é um lema cada vez mais complicado de se manter hoje em dia. Os motivos existentes na atualidade para impedir a continuidade da empresa na família são inúmeros e poucas serão as empresas que poderão manter esse lema e, ao mesmo tempo crescer como uma empresa saudável.

O mesmo autor, ainda diz que isso não significa que a empresa familiar esteja destinada a ser extinta. A propagação de fontes de recursos e financiamento tem ajudado muito o nascimento de novos empresários.

Kanitz (2003) afirma que: a relação pai e filho são essenciais para a preservação da empresa. Relações entre pais e filhos são complicadas hoje em dia numa situação normal. Os filhos de hoje são mais bem informados, possuem uma maior gama de relações com outros adultos e vias de regra são mais maduros. Os pais de hoje provêm de uma educação austera, de um mundo em rápida transformação e de uma sociedade ocidental que não respeita os idosos como as culturas orientais.

Em aceitação, Longenecker (2007) diz que “de todos os relacionamentos existentes numa empresa familiar, o relacionamento entre pais e filhos é reconhecido por famílias como o mais desafiador”.

As relações entre pai e filho se tornam difícil, muitas vezes pelo fato dos anseios do pai em transformá-lo em seu sucessor, nem sempre o filho corresponde aos ideais do pai e são forçados a assumir um negócio com o qual não se identifica.

De acordo com Kanitz (2008, p. 211):

Muito embora pai e filho possam estar inseguros em relação à época em que a sucessão se processará, raramente a escolha da profissão é feita numa área muito diversa daquela em que atua a empresa familiar, como medicina, veterinária, biologia, etc. Normalmente, a carreira profissional

escolhida é nas áreas de direito, engenharia, economia, etc., que permitem uma carreira independente ao mesmo tempo em que mantém uma porta aberta para o ingresso na empresa familiar.

Para Longenecker (2007, p. 89): “Uma figura comum nas empresas familiares é o indivíduo que fundou a firma e planeja passá-la para o filho. Na maioria das vezes, a empresa e a família cresceram simultaneamente.” Nesse caso, os filhos convivem no ambiente da empresa desde muito cedo, mesmo que não venha a suceder o pai.

2.2 Equipe Formada pelo Cônjuge

Numa empresa formada por marido e mulher, geralmente os cargos são ocupados de acordo com a experiência e o perfil de cada um, o controle do negócio pertence aos dois.

Segundo Longenecker (2007), a conveniência possível da equipe formada por cônjuges é a conveniência de um casal partilhar mais do que suas vidas. Para alguns casais, no entanto, os benefícios ficam ofuscados pelos problemas relacionados com a empresa.

Se o casal conseguir separar os problemas de relacionamentos familiares das questões da empresa, podem obter sucesso na organização.

2.3 Equipe Formada por Parentes por Afinidade

Neste tipo de gestão, os membros não estão diretamente ligados à família, são geralmente genros ou noras, podem gerar conflitos na empresa familiar.

Segundo Longenecker (2007, p. 91): Quando os filhos se casam, os cunhados se tornam intérpretes expressivos no drama da empresa da família. Determinados parentes por afinidade ficam diretamente envolvidos ao aceitar cargos na empresa. Se o filho também é um empregado da firma, pode haver problemas oriundos da rivalidade. “Ser justo e manter lealdade da família se torna mais difícil, quando aumenta o número de membros da família empregados na empresa”.

Esse tipo de gestão é a que pode afetar a empresa, pois é o tipo que causa mais problemas.

2.4 Aspectos Relevantes da Gestão Familiar

A empresa familiar é um complexo organizacional, que podem ou não ter sucesso. É necessário que os participantes dessa organização consigam separar os problemas decorrentes de relacionamento entre membros da família.

Para Oliveira (2010, p. 72): o executivo da empresa precisa analisar o fator humano, o efeito e eficácia dos programas e projetos, o moral e a produtividade dos executivos e funcionários, bem como a situação geral do clima organizacional.

O conhecimento do aspecto organizacional proporciona a sobrevivência da empresa no mercado.

2.4.1 Cultura Organizacional

Chiavenato (2004, p. 165) define cultura organizacional como:

O conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhado por todos os membros da organização. Ela se refere ao sistema de significados compartilhados por todos os membros e que distingue uma organização das demais. Constitui o modo institucionalizado de pensar e agir que existe em uma organização. A essência da cultura de uma empresa é expressa pela maneira com que ela faz seus negócios, trata seus clientes e funcionários, o grau de autonomia ou liberdade que existe em suas unidades ou escritórios e o grau de lealdade expresso por seus funcionários a respeito da empresa. A cultura organizacional representa as percepções dos dirigentes e funcionários da organização e reflete a mentalidade que predomina na organização. Por isso, ela condiciona a relação das pessoas.

Numa empresa, qualquer que seja, a cultura organizacional vai demonstrar aquilo que é feito tanto nas atividades administrativas, como nas relações humanas. Na cultura organizacional que é definida a missão, visão e objetivos principais da empresa, assim como normas, valores e ideias defendidos pela mesma. A partir do momento que alguém é admitido na empresa, a tendência é que se adapte a cultura organizacional da mesma.

Diante desse pressuposto Lacombe (2005, p. 229), afirma que:

As decisões de uma empresa são tomadas de acordo com um quadro de referências determinado por sua cultura. A condução da equipe e as ações realizadas na busca de resultados são condicionadas por essa cultura. É fato amplamente conhecido que as prioridades dos valores variam de uma empresa para outra, dando origem à cultura empresarial ou organizacional. Uma cultura bem definida garante consistência e coerência nas ações e decisões, proporcionando, em média, melhores condições para alcançar as metas aprovadas.

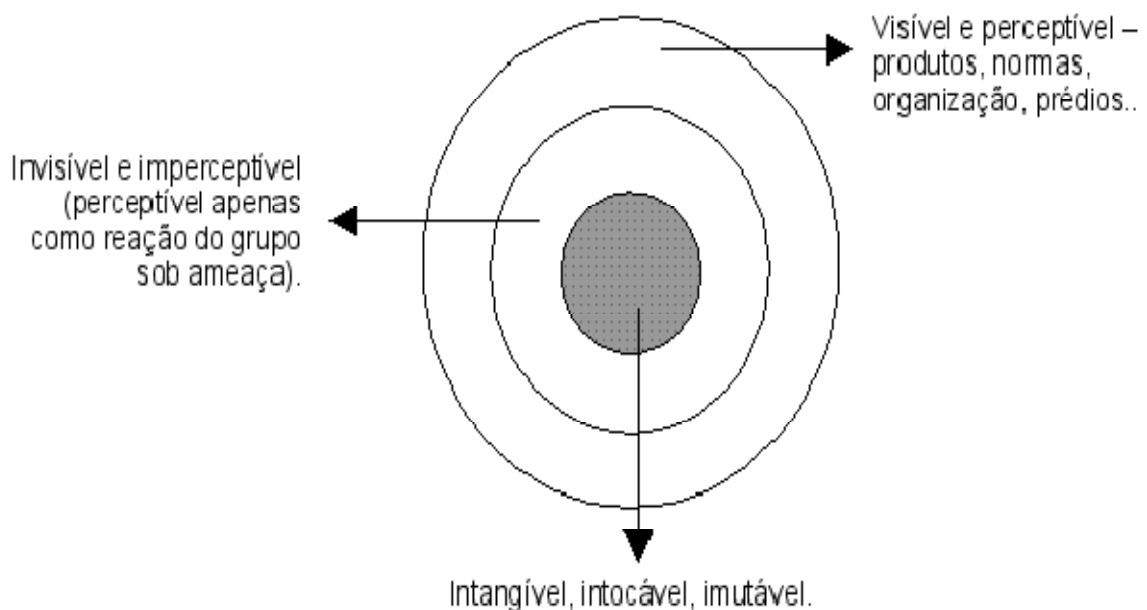
Chiavenato (2004, p. 165) conclui, afirmando que a cultura organizacional:

É construída ao longo do tempo e passa a impregnar todas as práticas, constituindo um complexo de representações mentais e um sistema coerente de significados que une todos os membros em torno dos mesmos objetivos e do mesmo modo de agir.

Longenecker (2007, p. 87), afirma que: “Os membros da família e outras pessoas na empresa aprendem o que é importante e absorvem as tradições da empresa por simplesmente funcionarem como parte da organização”.

Mesmo quem não faz parte da empresa, em algumas situações, consegue perceber os valores e sua posição no mercado. O importante é a postura de quem lidera a empresa.

Figura 1- Círculos da cultura organizacional



Fonte: Bornholdt (2005, p. 28)

2.4.2 Relações Humanas

As empresas, familiares ou não, tem seus trabalhos administrativos baseados na observação do mercado econômico, que influencia na sua

sobrevivência. Porém o fator humano é considerado como um dos fatores competitivos, entre os fatores humanos leva-se em conta: competência, habilidades e relacionamento.

Segundo Chiavenato (2004, p. 160):

As organizações não operam na base da improvisação. E nem funcionam ao acaso. Elas são intencionalmente criadas para produzir alguma coisa: serviços, produtos ou o que seja [...]. Embora possuam coisas físicas e inanimadas, como edifícios, salas, máquinas e equipamentos, instalações, mesas, arquivos etc., as organizações são, afinal de contas, constituídas por pessoas. Elas somente podem funcionar quando as pessoas estão em seus postos de trabalho e são capazes de desempenhar adequadamente os papéis para os quais foram selecionadas, admitidas e preparadas. Para tanto, as organizações desenham sua estrutura formal, definem órgãos e cargos e preestabelecem, com maior ou menor volume de regras burocráticas, os requisitos necessários e as atribuições a serem impostas aos seus membros.

Quando acontecem brigas na empresa familiar, ocorre a interferência nas relações empresariais o que coloca a estabilidade da empresa em risco, frente ao mercado. Nessas empresas acontece uma mistura de valores, mesmo com a existência do profissionalismo que muitas vezes é ofuscado por sentimentalismo familiar.

Oliveira (2010, p. 72) ressalta que:

A análise estruturada e o desenvolvimento dos recursos humanos representam um dos aspectos mais importantes para a otimizada administração da empresa familiar, principalmente quando se lembra que a moderna administração procura ter o indivíduo como o foco básico para a alavancagem dos resultados de toda e qualquer empresa.

Nesse tipo de empresa, segundo Melo e Menezes (2008), existe o desafio suplementar que resulta das relações vinculadas a laços familiares. Seja qual for o grau de parentesco, acaba transferindo-se para a empresa.

2.4.3 Planos de Carreira, Cargos e Funções

Avaliar e controlar o nível de competências e habilidades dentro de uma empresa não é tarefa simples. Oliveira (2010, p.76), afirma: “Alguns dos aspectos que os executivos devem considerar nesse momento são o quadro de pessoal e a capacitação interna, os sistemas de transferências e promoções, de desenvolvimento e de treinamento e de remuneração e benefícios”.

Longenecker (2007, p. 93) ressalta que:

Os empregados que não fazem parte da família também são afetados por ela. Em alguns casos, as oportunidades de promoções são menores para eles, por causa da presença dos membros da família, que aparentemente têm preferência. Poucos pais promoverão uma pessoa de fora em detrimento da promoção do filho competente, que está sendo treinado para assumir a liderança no futuro. O potencial para desenvolvimento dos empregados de fora da família, portanto, pode ser limitado, fazendo que eles experimentem uma sensação de injustiça e frustração. Considere-se o caso de um jovem executivo que trabalhava para uma empresa familiar que dirigia uma rede de restaurantes. Quando foi contratado, o jovem executivo negociou um contrato que lhe dava determinada porcentagem do negócio com base no seu desempenho. Em razão do contrato, ele estava indo muito bem financeiramente, até o dia em que o proprietário lhe disse: „Quero comprar sua parte“. Quando o rapaz perguntou o porquê disso, o proprietário respondeu: „Você está se saindo muito bem e seu sobrenome não é o mesmo que o meu.

É considerada uma desvantagem a restrição de crescimento dos profissionais externos nas empresas familiares, já que são considerados requisitos afetivos no lugar de profissionais.

2.5 Órgãos de Administração da Empresa Familiar

Além de zelar pela profissionalização dos familiares que trabalham na corporação familiar, também é indispensável profissionalizar os sistemas de diretoria. De acordo com Gallo (1993), sua profissionalização garante que a empresa não cairá no erro de confundir a capacidade de dirigir de uma pessoa da família com o fato de ela ser proprietária, nem pagar familiares com base em critérios que não sejam os do mercado.

2.5.1 Assembleia

Como um dos órgãos da empresa familiar é deliberativo, tem como obrigação analisar e resolver todos os assuntos próprios ao andamento da empresa, a partir de conhecimentos de caráter econômico-financeiro que devem ser repassados à diretoria. Segundo Gallo (1993), também tem a autoridade de não apenas designar os membros da diretoria, mas também destituí-los, quando for o caso.

Fazem parte da assembleia acionistas da sociedade, não é um órgão permanente, os acionistas se reúnem nos casos e formas previstas no estatuto social ou quando requerido pela diretoria.

Coelho (2005, p. 200), explica:

Tais acionistas poderão exercer o direito de voto somente em casos excepcionalmente previstos, como a deliberação da constituição, eleição em separado de membros do conselho de administração ou fiscal, não pagamento de dividendos fixos ou mínimos etc. Salvo, pois, tais casos, os titulares das ações destas categorias não têm voto na assembleia geral. Assegura-lhes a lei apenas o direito de voz na discussão das matérias em pauta.

Ainda segundo Coelho (2005, p.201), ao término do exercício social, deve ser realizada uma assembleia geral no prazo de quatro meses. A competência dela está limitada aos temas:

- tomar as contas dos administradores, examinar, discutir e votar as demonstrações financeiras;
- deliberar sobre a destinação do lucro líquido e a distribuição de dividendos;
- eleger os administradores e fiscais.

2.5.2 Diretoria

É o órgão executivo da empresa. Coelho (2005, p. 226) explica quais são as alçadas desse órgão nos planos interno e externo:

[...] no plano interno, dirigir a empresa, e externamente, manifestar a vontade da pessoa jurídica, na generalidade dos atos e negócios. Relativamente à segunda função, deve-se lembrar, inclusive, que a representação legal da sociedade anônima não pode ser atribuída a outro órgão societário; é de sua competência privativa [...] Claro que a restrição diz respeito à representação ordinária, que não pode ser atribuída ao conselho de administração, ou à assembleia geral.

A composição da diretoria deve ser formada por, no mínimo, duas pessoas, eleitas pelo conselho de administração, na ausência deste, pela assembleia geral. Seus elementos podem ser sócios ou não, instituídos em contrato social ou em ato separado. São os sócios quem os escolhe e também os destitui. A definição do número de diretores deve constar no estatuto da sociedade anônima. Segundo Coelho (2005), o mandato do administrador pode ser por prazo indefinido ou definido no contrato social ou ato de nomeação. Esses atos devem ser

arquivados na Junta Comercial. As prestações de contas feitas pelos administradores devem ser por meio de assembleia juntamente com o balancete patrimonial da empresa.

Coelho (2005, p. 227) ainda esclarece que:

[...] a diretoria poderá ter cargos como diretor-presidente, diretor financeiro, comercial, de produção, jurídico, de relações com os investidores etc. As atribuições relacionadas a cada uma das diretorias são detalhadas em normas estatutárias. Também no estatuto poderá ser previsto que determinados atos competem à diretoria, enquanto órgão [...] caso em que os diretores devem reunir-se para deliberar por maioria de votos. Os trabalhos da reunião e as decisões são, então, registradas em ata, lavradas no livro próprio.

2.5.3 Conselho de Administração

De acordo com Coelho (2005, p. 202):

O conselho de administração é órgão, em regra, facultativo. Trata-se de colegiado de caráter deliberativo, ao qual a lei atribui parcela da competência da assembleia geral, com vistas a agilizar a tomada de decisões de interesse da companhia. Este órgão só é obrigatório nas sociedades anônimas abertas, nas de capital autorizado e nas de economia mista [...] Cabe ao estatuto fixar, observado o mínimo legal de três, o número de conselheiros, podendo optar pela fixação de mínimo ou máximo permitidos.

Segundo Lansberg (1999), o conselho administrativo pode ser formado por pessoas da família que trabalhem na empresa, membros da família que não trabalhem na empresa, não familiares que ocupem cargos gerenciais e não familiares que sejam externos à empresa. É comum encontrar nessas empresas conselhos administrativos formados por familiares e/ou amigos dos donos.

Ward (1988), coloca que na falta de conselheiros que não fazem parte da família, se houver a necessidade de ajuda externa, a empresa procura um consultor para resolver suas necessidades.

2.5.4 Acionistas Membros e Tipos de Conselhos de Administração

De acordo com Pratt, Zeckhauser, (1985), apesar de serem donos, em muitas empresas familiares, os acionistas, frequentemente, possuem uma atitude passiva. Fazer com que sejam atuantes é responsabilidade do conselho, para tanto é imprescindível provê-los de informação para proporcionar formação e permitir

máxima participação. Segundo Vila, (1988), se a meta é nivelar os interesses dos diretores aos dos acionistas, para que isso ocorra uma boa ferramenta é uma política de dividendos clara, estável e aceitável. Entre os acionistas ainda existe os que trabalham e os que não trabalham na empresa.

Martinez (2006) coloca que é muito importante levar em consideração os diferenciados ciclos de vida das gerações que convivem e trabalham na empresa, pois os valores diferem de geração para geração.

3. GOVERNANÇA CORPORATIVA NO BRASIL

Nos últimos anos tem ocorrido uma grande preocupação com a governança corporativa nos o debate baseado na experiência e em conceitos científicos a respeito desse assunto começou na década de 1990. De acordo com alguns registros históricos, vários escândalos sucedidos na Inglaterra, abrangendo conselhos de administração em bancos ou empresas de outros segmentos, promoveram a discussão sobre a revisão do papel desses conselhos, o que levou à elaboração do Code of Best Practice, que significa código de melhor prática. Segundo Bernhoeft, Gallo (2003), no Brasil, os primeiros movimentos foram iniciados com a criação do Instituto Brasileiro de Conselhos de Administração em 19921992, após a criação do Instituto Brasileiro de Conselhos de Administração, que em 1999 se transformou no Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

O IBCG define o tema como:

[...] um sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal. O objetivo das práticas de governança corporativa é a criação e operacionalização de um conjunto de mecanismos que visam fazer com que as decisões sejam tomadas de forma a otimizar o desempenho de longo prazo das empresas. Assim, independente de sua forma de controle (familiar ou não familiar), a questão básica de governança de qualquer empresa privada se mantém inalterada. No caso das empresas familiares, entretanto, a temática da governança corporativa adquire uma complexidade ainda maior, em virtude da eventual influência de questões familiares sobre a condução do negócio. (IBGC, 2007, p. 23)

A auditoria independente é um procurador da governança corporativa que, segundo Bernholdt (2005, p. 90) tem as seguintes atribuições:

(a) informar as políticas contábeis e práticas adotadas pela companhia; (b) descrever eventuais deficiências relevantes da empresa e da atuação da contabilidade; (c) avaliar os procedimentos internos e informar quaisquer divergências entre as normas e a prática adotada; (d) informar os tratamentos contábeis usados pela companhia em relação às leis e normas internas; (e) comunicar eventuais divergências com funcionários, executivos ou diretoria da empresa; (f) cientificar sobre possíveis riscos econômicos, financeiros, tributários, fiscais e trabalhistas; (g) analisar e notificar sobre possíveis fraudes ou evidências de desvios.

A contratação do auditor deve ser feita pelo conselho de administração, e aprovada, pelo conselho de família. Essa é uma atitude que objetiva proteger tanto o presidente executivo quanto o diretor administrativo e financeiro. Suas metas e objetivos podem ser definidos, pelo conselho de administração de acordo com o de

família, que também pode indicar as direções da auditoria e sua forma de desempenho. O conselho de administração trata, ainda, da troca e reconstrução de auditores e da retenção de valores.

De acordo com Bernholdt (2005, p. 89), a auditoria independente enquanto desenvolve seu trabalho, está encarregada de descrever ao comitê de auditoria e ao conselho de administração os acontecimentos relevantes identificados, tais como: “as alterações de critérios dos procedimentos contábeis, as opiniões sobre os procedimentos adotados, as divergências sobre as práticas e os registros contábeis e eventuais suspeitas de práticas e atitudes conflitantes com o código de ética e de condutas”.

O conselho fiscal tem como atribuições o controle e a fiscalização de órgãos de administração, de existência obrigatória, mas com funcionamento facultativo. Coelho (2005, p. 228) afirma que “[...] é órgão de assessoramento da assembleia geral, na apreciação das contas dos administradores e na votação das demonstrações financeiras da sociedade anônima”.

Segundo Bornholdt (2005), a cultura organizacional de uma empresa é uma variável muito importante, já que o procedimento de gerenciamento envolve pessoas, grupos, valores, crenças e pressuposições criados e mantidos por um líder ou pela família.

3.1 Governança Corporativa em Empresas Familiares no Brasil

As empresas se expandem e ficam expostas às infalíveis forças do mercado. A família proprietária tem que se esforçar para ter o controle da empresa.

De acordo com o IBGC (2007), a governança corporativa em organizações de controle familiar tem influência tanto nas relações entre a separação de propriedade e gestão, quanto, até certo ponto, nas relações familiares. Sendo assim, o sucesso ou não da governança corporativa está sujeito à capacidade da família de resolver sua atuação em três esferas: gestão, propriedade e família.

Segundo dados do IBGC (2007), as 14 principais empresas familiares no Brasil e suas características são:

- Banco Itaú Holding Financeira S.A.: Uma dos primeiros holdings no Brasil de capital aberto. O executivo principal (CEO) indica os diretores para aprovação pelo conselho de administração. Os documentos corporativos indicam o modelo de governança corporativa do Itaú. A governança corporativa é vista como uma ferramenta para melhorar o desempenho operacional, acrescentar valor ao acionista e melhorar a imagem do banco no exterior. Os benefícios são internos (processos) e externos (imagem).
- Gerdau S.A.: A empresa está presente no mercado de capitais há mais de 60 anos. Existem canais para recebimento de propostas que os acionistas tenham interesse de incluir na pauta das assembleias dos acionistas. Após reestruturação societária e adoção de métodos diferenciados de governança corporativa, a empresa captura recursos no mercado internacional, sucedendo uma valorização dos seus papéis.
- Gol Linhas Aéreas Inteligentes S.A.: Criada em 2002, a empresa entrou no mercado aéreo com a finalidade de oferecer transporte aéreo a consumidores sensíveis a preço. O executivo principal (CEO) indica os diretores para aprovação pelo conselho de administração. O relatório anual possui uma seção característica sobre as práticas de governança corporativa. Isso permite uma visão mais clara de processos internos, profissionalização da empresa, identificação de problemas, redução da volatilidade dos seus papéis e aumento da capacidade de crédito.
- Klabin S.A.: Empresa com mais de 107 anos no mercado, esteve sob o controle de duas famílias. Em 1979, abriu seu capital. Em 2003, aderiu ao nível de governança corporativa da Bovespa. A empresa incentiva a participação dos sócios na assembleia geral e disponibiliza documentos relativos à pauta no edital de convocação da assembleia. Possui política clara de pagamento de executivos, atrelando a resultados e desempenho. Os principais benefícios da adoção de práticas de governança corporativa foram a manutenção das famílias no controle e o sucesso da corporação no mercado.

- Localiza Rent a Car S.A.: Criada em 1973, durante a crise do petróleo, a empresa ampliou negócios na região Nordeste, abriu capital em 2005 para obter maior liquidez, maiores alternativas de retenção de capacidades e aperfeiçoar os mecanismos de sucessão de lideranças. Atualmente é a maior locadora de automóveis da América Latina. A empresa emite apenas ações com direito a voto e recorre à arbitragem para resolver eventuais conflitos societários. A adoção de boas práticas de governança corporativa viabilizou um forte crescimento.
- Marcopolo S.A.: Criada em 1949, em Caxias do Sul (RS), a Marcopolo iniciou sua ampliação a partir de 1960, com as primeiras exportações. Apesar de emitir ações preferenciais, a empresa confere aos seus acionistas direito de voto em matérias relevantes. A adoção de práticas de governança corporativa melhorou a percepção dos investidores sobre os papéis da empresa, facilitou a conquista de recursos e deu maior tranquilidade aos gestores na busca por projetos de investimentos. A performance das ações na Bovespa é o principal indicador do sucesso da implementação de práticas de governança corporativa.
- Natura Cosméticos S.A. Hoje em dia é a maior empresa de cosméticos no Brasil. A empresa facilita a votação por procuração e submete-se à câmara de arbitragem quando necessário. A adoção de práticas de governança corporativa refletiu positivamente na imagem da empresa perante seus investidores e *stakeholders*. A maior limpidez exigida da empresa contribuiu para aprimorar a visão do negócio e melhorar a capacidade de diagnosticar problemas.
- Sadia S.A.: Criada em 1944 na região de Concórdia (SC), a Sadia é uma das principais empresas brasileiras. Abriu capital em 1971 e atualmente faz parte do nível 1 de governança corporativa da Bovespa. O pacto de acionistas fica disponível para os demais sócios, e a empresa facilita a votação por procuração. Uma das principais características da empresa é a política de divulgação de ato ou fato relevante. A adoção de práticas de governança corporativa dá maior transparência ao processo de decisão da alta gestão, garante maior

profissionalização na empresa, constitui metas ligadas a métricas de valor adicionado e avalia convencionalmente o desempenho dos executivos.

- Net Serviços de Comunicação S.A.: Fundada em 1994 e passando por momentos desafiadores em 2001 e 2002, a empresa iniciou um processo de reestruturação ao adequar sua estrutura de capital. Apesar de emitir ações preferenciais, confere aos acionistas direito de voto em matérias relevantes. Os cargos de presidente do conselho e executivo principal (CEO) são ocupados por profissionais distintos. A adoção de práticas de governança corporativa teve grande receptividade no mercado, o que ajudou a NET a melhorar sua imagem institucional, além de contribuir para o aperfeiçoamento dos processos internos e para uma melhor gestão dos riscos associados aos negócios.
- Pão de Açúcar – Cia. Brasileira de Distribuição S.A. na atualidade, é um dos maiores grupos empresariais do país. Criada em 1948, somente em 1994 abriu capital para atender às magníficas oportunidades de crescimento. O acordo de acionistas está disponível a todos os acionistas e não restringe o direito de voto dos conselheiros. A adoção de práticas de governança corporativa possibilita a separação mais clara dos papéis entre acionistas e gestores, além de agilizar o processo de tomada de decisões. Isso facilita a captação de recursos externos, o que legitimou sua premiação, em 2000, pela revista *Investor Relations Magazine*, como a melhor empresa em relações com investidores em todo o mundo.
- Saraiva S.A. Livreiros Editores: Fundada em 1914, a empresa tornou-se uma sociedade anônima em 1947. Conseguiu o primeiro lançamento de ações em 1979. A empresa garante voluntariamente o direito a *tag along* para as ações preferenciais (90%), e seu estatuto prevê com clareza as situações nas quais o sócio terá o direito de se retirar da sociedade. Os principais benefícios com a adoção de práticas de governança corporativa foram: maior profissionalização da empresa, principalmente, no relacionamento entre a família

controladora e a gestão; aumento do índice de liquidez das ações; melhoria significativa no valor das ações; e estabelecimento de medidas de valor adicionado alinhadas aos interesses dos acionistas no sentido de definição de metas e avaliação do desempenho.

- Suzano Petroquímica: O grupo começou suas atividades em 1974. Passou por uma reestruturação societária no ano de 1997, unindo-se a Politen, Polipropileno e Polibrasil. Em 2001, foi criada a Suzano Petroquímica com a intenção de separar os negócios de papel e celulose de petroquímica, abrindo seu capital em abril de 2002. A empresa utiliza assembleia de arbitragem para resolução de conflitos societários, e o estatuto prevê com clareza as situações nas quais o sócio terá o direito de se retirar da sociedade. Os benefícios alcançados com a implementação de práticas de governança corporativa estão relacionados a um maior conforto e confiança dos investidores, a maior liquidez e volume de negócios das ações, maior acesso ao capital e valorização das ações acima dos pares do setor.
- Randon S.A. Implementos e Participações: constituída no final da década de 1940, cresceu e ampliou seus negócios na década de 1960. De 2001 a 2005, a Randon proporcionou crescimento anual médio de sua receita operacional líquida de 30%. Há um conselho de família em funcionamento e com atribuições distintas do conselho de administração. Atualmente, há maior facilidade na obtenção de recursos externos, além das melhorias nas regras e processos de trabalhos. De maneira geral, os representantes da empresa avaliam como muito positiva a implementação das práticas de governança corporativa.
- Ultrapar Participações S.A.: Fundada em 1937, no Rio de Janeiro, foi a empresa responsável pelo gás liquefeito de petróleo no país. A profissionalização do grupo se acentuou em torno de 1980. Em 1999, a empresa decidiu abrir capital. O voto pode ser feito por procuração, e os sócios podem enviar propostas de assuntos a serem debatidos nas assembleias, por exemplo. A adoção de técnicas de governança corporativa permitiu uma disciplina de trabalho mais rígida, associada

às companhias abertas, e maior formalização dos processos de trabalho, além de maior proteção a todos os acionistas envolvidos (inclusive, familiares).

4. VANTAGENS E DESVANTAGENS DE UMA EMPRESA FAMILIAR

Segundo Donnelley (1976), numa empresa familiar, cada decisão tomada acaba por transformar-se em um “problema de família”, particular e carregado de emoções, deixando de ser um recurso fundamentado em critérios exteriores e objetivos de contribuição para o alcance das metas da companhia.

3.1 Vantagens de uma Empresa Familiar

Na visão de Donnelley, (1976), as inúmeras vantagens que podem ser obtidas pela empresa que sabe prevalecer-se com sucesso os bens propiciados por tal relacionamento, não devem ser desprezadas. Conseguir dominar e controlar o egoísmo, inerente aos seres humanos e identificar os interesses da empresa a longo prazo, consegue-se a harmonia e a base para a convivência pacífica, servindo para vantagens da empresa.

Ainda segundo Donnelley (1976), diversas empresas se desenvolveram baseadas na tradição de dividendos mínimos com sacrifícios pessoais, mantendo a empresa, mesmo em períodos de dificuldades, quando poderiam ter encerrado as atividades, por lealdade à família continuaram no mercado.

Os laços de família são muito importantes na relação de confiança, principalmente quando envolve quantias vultuosas.

De acordo com Lodi (1994), fazendo uma comparação entre empresas familiares e subsidiárias ou estatais, chega-se a conclusão de que as vantagens são:

- Os empregados são mais leais, tem mais afinidades com as pessoas que comandam a empresa, pois estas estão presentes.
- O nome da família, que por ter fama na região ou no país inteiro sugere cobertura econômica e política;
- A continuidade: a sucessão de familiares competentes na direção do negócio faz com que a empresa seja respeitada;

- Na empresa familiar, quando as perdas acontecem, acionistas e dirigentes se unem para sustentar a empresa, ocasionando indiretamente certa estabilidade de emprego aos funcionários;
- As decisões são mais rápidas e menos burocráticas ocorrem no escritório central, sempre próximo da empresa.
- A sensibilidade social e política do grupo familiar dirigente;
- A sucessão sempre por um membro da família faz com que exista uma linha de união entre o passado e o presente.

Segundo Werner (2004) os pontos positivos da Empresa Familiar estão relacionados aos seguintes fatores:

- Valores: as empresas familiares reconhecem que sua sobrevivência no mercado está atrelada aos seus valores, e, tradicionalmente os cultivam com harmonia, união, senso de equipe e ética;
- Sentido de Missão: a empresa familiar, em geral está muito consciente sobre seus objetivos e competências: a organização sabe exatamente qual o seu papel na sociedade. A competência de foco no negócio desde a fundação, eliminando uma lacuna no mercado ou exprimindo a competência de seus fundadores, tem sido um fator essencial para a manutenção e sobrevivência das empresas familiares;
- Estruturas bem dimensionadas: as empresas familiares têm como característica gente que produz e foi a contribuição desses empreendedores à moderna administração que permitiu a consolidação de conceitos como remuneração participativa e distribuição de lucros. Muito antes de as grandes corporações adotarem princípios de gestão que valorizam uma visão global dos processos, os empreendedores já conduziam seus familiares à necessidade de serem polivalentes, atuando em todas as áreas da organização.
- Poder de Decisão- Capacidade de Reação: tomar decisões amplas, sem ter de responder a terceiros, provoca, em muitos momentos de crise, a sobrevivência da empresa e do patrimônio é um dos grandes fatores de sucesso. Em um estado de crise repentina, grupos familiares têm mais chances de agir em tempo hábil do que grandes

empresas multinacionais. Nas empresas familiares, sempre há alguém que toma as decisões mais difíceis durante a crise.

- Informalidade: o conhecimento intenso de todos os aspectos da empresa e de sua estrutura por parte do empreendedor suprime, na prática, a necessidade de burocratizar atos administrativos e/ou criar exagerados processos de controle e regras que comprometessem a criatividade individual na gestão de negócios.
- Conhecimento de mercado: o empreendedor conhece de maneira muito íntima e completa o seu mercado, quais são seus maiores clientes, seus mais importantes fornecedores. Conhecer o negócio e saber avaliá-lo sem basicamente depender de computadores para fazê-lo é uma importante conveniência da empresa familiar e seus empreendedores.

3.2 Desvantagens de uma Empresa Familiar

De acordo com Lodi (1994), as desvantagens das empresas familiares, quando comparada às outras empresas:

- Conflitos de interesse entre empresa e família, que se concretizam da seguinte maneira: descapitalização falta de especialidade, uso inadequado dos administradores não familiares e abuso no excesso de personalização dos problemas administrativos.
- Utilização indevida de dinheiro da empresa por pessoas da família, transformando a companhia em um cofre dos familiares;
- Ausência de normas de planejamento financeiro e de apuração de custo e de outros processos de contabilidade e de orçamento;
- Aversão à atualização do *marketing*;
- Critérios de uso de parentesco para empregar, promover e premiar usando o favoritismo e não a competência efetivamente comprovada.

Segundo Werner (2004, p.9):

No momento de definir a empresa familiar, não se pode ser excessivamente otimista nem invariavelmente pessimista. As características positivas de um negócio familiar estão relacionadas, em geral, às qualidades do empreendedor. Pontos negativos costumam ser consequência das dificuldades dos processos sucessórios e da transferência de patrimônio e

da gestão para futuras gerações. Os críticos da empresa familiar tendem a enfatizar seus aspectos negativos, as dificuldades e a taxa de mortalidade. No entanto, eles se esquecem de que aquelas que vão além da fase do empreendedor e consolidam o processo sucessório representam verdadeiras histórias de sucesso e dessa forma devem ser tratadas.

Segundo Donnelley (1976), numa empresa familiar, as principais desvantagens são: má utilização do capital faz retirada impensada; nepotismo por motivos de tradição e de identificação com a empresa, bem como devido aos seus interesses como proprietários, cada membro da família é levado a considerar-se porta-voz da empresa, com direito a traçar diretrizes iguais às dos demais parentes. Originando assim uma situação em que a autoridade própria de cada cargo nunca é respeitada, chegando a um ponto em que as metas estabelecidas pelo presidente são impugnadas pelo vice-presidente-executivo.

De acordo com Martins e Bernhoeft (1999, p.113), cada vez mais os estudiosos sobre o assunto chegam à mesma conclusão: "a questão da sucessão é o ponto chave do sucesso da empresa familiar". O criador da empresa tem que ter a consciência de que não será eterno. Deve preparar seus filhos adequadamente e resolver a questão da sucessão enquanto é vivo, para evitar conflitos futuros.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas familiares marcam presença no mundo dos negócios representam mais da metade das maiores empresas em funcionamento a nível mundial. No Brasil esse índice é ainda maior, operando em todos os setores da economia.

Uma empresa familiar, normalmente nasce de um sonho pessoal. O fundador precisa desenvolver uma cultura organizacional com todos os fatos e processos administrativos de uma empresa. É considerada uma empresa familiar quando a empresa está na segunda geração, pois é ela é que fornece identidade à empresa.

A cultura organizacional está introduzida de forma essencial na gestão da empresa familiar, ela influencia na tomada de decisão, no modo de agir de seus funcionários, na forma como a empresa é recebida e percebida pelo mercado e pela sociedade.

O grande desafio de uma empresa familiar está na própria família, se conseguirem superar os problemas, conseguem se solidificar no mercado. É notório que nem todas as famílias gerenciam ou administram sua empresa de forma responsável. Mas maioria dos casos, essas empresas são bem gerenciadas por pessoas com visão em longo prazo. O líder ou sucessor deve ser bem preparado, para levar adiante essa empresa.

Para fazer parte da empresa familiar, nascer ou ser o filho mais velho numa família não significa pertencer à empresa é necessário vestir a camisa, num sentido amplo. Os valores de uma família são fatores fundamentais para estabelecer e solidificar uma empresa desse gênero. Uma família com laços fortes resultam em empresas fortes, que muitas vezes são mais eficazes que empresas estatais.

Uma empresa familiar traz uma gama de vantagens tais como: funcionários mais leais, decisões mais rápidas e menos burocráticas, entre outras. Também existem desvantagens, que em linhas gerais estão relacionadas à forma e qualidade de gerenciamento.

A carência na formação de herdeiros acionistas tem relação com modelos de gestão atrelados à ideia de que a empresa deve ser mantida nos moldes de sua

fundação, isso precisa ser modificado, afinal é possível aprimorar formas de gestão sem perder a essência e os valores dos moldes da fundação da empresa.

O processo de sucessão tem que ser bem pensado e definido, o fundador tem que se lembrar de que não é eterno, deve decidir quem o sucederá, para o bem e o futuro da empresa.

Deve-se considerar que as empresas familiares vivenciam diferentes momentos e situações, mas sobreviverá se estiver vinculada ao tripé família, patrimônio e empresa.

Referências Bibliográficas

BARBOSA, T. P. **Governança na empresa familiar: implementação e prática.** ANPAD, Curitiba, v. 13, n.3, p. 520 – 521, julho 2009.

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

_____. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigas).** São Paulo: SENAC, 1996.

BLECHER, Nelson. **Em Busca da Eternidade: o que alguns dos maiores grupos familiares brasileiros estão fazendo para perpetuar seus negócios.** Revista Exame, edição 794, ano 37, n. 12, jun de 2003.

BORGES, A.F; LESCURA, C.; OLIVEIRA, J. L. de. **O Campo de Pesquisa Sobre Empresas Familiares no Brasil: Análise da Produção Científica no Período 1997 – 2009.** Revista O&S, v. 19, n. 61, p. 315 – 332, 2012.

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

CAMPINO, C.C. C; ROLIM, C.F.C. **Pequenas e Médias empresas Industriais no Estado de São Paulo: um estudo empírico.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.22 (3), p.55-66, jul./set. 1987.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COELHO, F. U. **Manual de Direito Comercial.** 16. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

DAVIS, John. **Uma radiografia da relação empresa+família+propriedade.** HSM Management 41. Nov./dez. 2003.

DONNELLEY, R. G. **A empresa familiar.** São Paulo: Abril-Tec, 1976. (Biblioteca Harvard de Administração de Empresas).

FLORIANI, Oldoni Pedro. **Os desafios da empresa familiar para o contador moderno.** CRCS&Você –Florianópolis, vol. 1, n.1, p. 41-62, março de 2002.

FRITZ, Roger; PARO, Marisa do Nascimento. **Empresa familiar: uma visão empreendedora.** São Paulo, SP: Makron Books, 1993.

GALLO, M. A. **Emprender en la empresa familiar.** A empresa familiar. Barcelona: IESE, 1993.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA- IBGC. **Código de melhores práticas de governança corporativa**. 4.ed. 2009-

KANITZ, S. **Os 50 melhores artigos**. São Paulo: Campus, 2003.

LANZANA, A., CONSTANZI, R. **As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial**. In: MARTINS, J. (Coord). Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

LANSBERG, I. **Succeeding generation realizing the dream of families in business**. [S.l.]: Harvard Business School Press, 1999.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 4 ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

_____. **A Ética na Empresa Familiar**. São Paulo: Pioneira, 1994. (Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios).

LONGENECKER, Justin G. et al. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

MACEDO, K.B. **Psicodinâmica nas organizações: poder, cultura e decisão na empresa familiar**. 1999. Dissertação (Doutorado em Psicologia Social) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 1999.

MARTINS, Ives Gandra da Silva; MENEZES, Paulo Lucena de; BERNHOEFT. **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

MARTINEZ, J. **Dirección de empresas familiares**. [S.l.]: Editorial Emprenden, 2006.

MELO, Marcelo, MENEZES, Paulo Lucena de (org.). **Acontece nas melhores famílias: repensando a empresa familiar**. São Paulo: Saraiva, 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PRATT, J. W.; ZECKHAUSER, R. J. **Principal and agents: the structure of business**. Boston: Harvard Business School Press, 1985.

RICCA, Domingos. **Desafio: Profissionalização e Sucessão das Empresas Familiares**. Revista Empresa Familiar. Edição Bimestral. Ano II – número 8. Março – Abril, 2006.

RIBEIRO, Rafael Vilela Eiras. **Uma abordagem teórica de empresas familiares: Desafios e Oportunidades**. FGV, Rio de Janeiro 2008.

WERNER, R. **Família & Negócios. Um caminho para o sucesso.** São Paulo: Manole, 2004.