

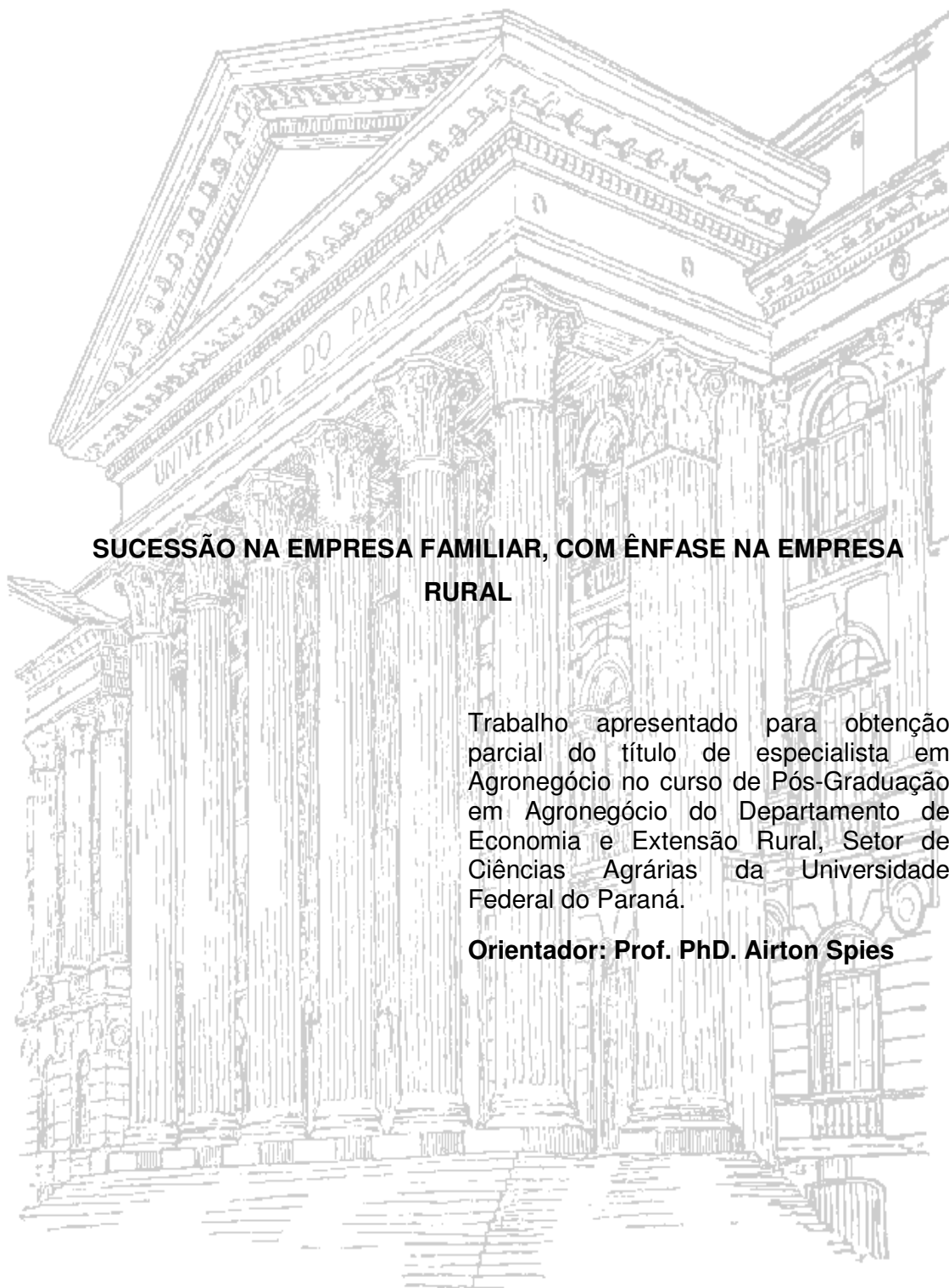
ISABELA MADUREIRA BARBOSA LEONEL

**SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR, COM ÊNFASE NA EMPRESA
RURAL**

CURITIBA

2012

ISABELA MADUREIRA BARBOSA LEONEL



SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR, COM ÊNFASE NA EMPRESA RURAL

Trabalho apresentado para obtenção parcial do título de especialista em Agronegócio no curso de Pós-Graduação em Agronegócio do Departamento de Economia e Extensão Rural, Setor de Ciências Agrárias da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. PhD. Airton Spies

CURITIBA

2012

AGRADECIMENTOS

A Deus pelo dom da vida e por todas as bênçãos recebidas.

Aos meus pais, Jarbas e Maria Isabel, por estar sempre presente, por todo amor, exemplo de vida e por acreditar no valor da educação contribuindo sempre para meu crescimento.

Aos meus irmãos, Carlos Eduardo e Mariella, pelo amor, confiança e companheirismo.

Ao meu esposo Thiago, por todo amor, por seu companheirismo, pelo apoio e confiança, sempre acreditando em minha capacidade.

Ao prof. PhD. Airton Spies por ter aceitado ser meu orientador, por compartilhar do seu conhecimento e por toda contribuição dada durante o trabalho.

“Para ter um negócio de sucesso, alguém, algum dia, teve que tomar uma atitude de coragem.”

Peter Drucker

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
2. OBJETIVO GERAL	8
3. OBJETIVO ESPECÍFICO	8
4. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	9
4.1 Empresa rural	9
4.2 Empresa familiar	10
4.2.1 Características da empresa familiar	13
4.2.2 Modelos de desenvolvimento da empresa familiar.....	20
4.2.3 Ciclo de vida da empresa familiar	25
4.2.4 Fracasso e sucesso da empresa familiar	26
4.3 Conflito família x negócio	26
4.4 Profissionalização na empresa familiar	29
4.5 Sucessão familiar	30
4.5.1 Sucessor	35
4.5.2 Vantagens e desvantagens da sucessão familiar	37
4.6 Elementos Administrativos na sucessão	38
4.6.1 Governança nas empresas familiares	38
4.6.2 Conselhos	43
4.6.2.1 Conselho de família ou Assembleia familiar	43
4.6.2.2 Conselho de administração	45
4.7 Forma jurídica da empresa rural	46
4.8 Elementos jurídicos na sucessão	48
4.8.1 Holding	48
4.8.2 Pessoa física – Espólio	52
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	54
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICA	56

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1. VANTAGENS E DESVANTAGENS DA EMPRESA FAMILIAR....	16
QUADRO 2. PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS DAS EMPRESAS FAMILIARES, DE ACORDO COM ADMINISTRADORES FAMILIARES.....	18
QUADRO 3. PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS DAS EMPRESAS FAMILIARES, DE ACORDO COM ADMINISTRADORES PROFISSIONAIS.....	19
QUADRO 4. INSTITUIÇÕES DE GOVERNANÇA FAMILIAR	41
QUADRO 5. CARGA TRIBUTÁRIA QUE INCIDE NA EMPRESA RURAL	53

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. MODELO DE TRÊS CÍRCULOS	21
FIGURA 2. MODELO TRIDIMENSIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA FAMILIAR.....	23

RESUMO

A empresa familiar é caracterizada pela passagem do poder decisório de forma hereditária, e possui uma dinâmica própria, compreendendo a família, sociedade e empresa. Em média 70% das empresas no mundo são familiares. No Brasil, a vida média destas empresas é de nove anos, onde apenas 30% chegam a segunda geração. No Brasil, em torno de 80% dos empreendimentos rurais são familiares, e menos da metade destas que são formalizadas duram mais de 10 anos. Com isso, a preocupação com longevidade da empresa é crescente, principalmente com o processo sucessório, que é considerado um momento decisivo para a empresa familiar, onde os maiores problemas enfrentados neste processo são os conflitos entre a família e a falta de preparo dos herdeiros. O presente trabalho aborda a sucessão em empresas familiares, com o objetivo de demonstrar os fatores que interferem e os que contribuem para sua continuidade ao longo do tempo, buscando entender o que é a empresa rural e como ela se desenvolve, entender o processo sucessório e estudar a melhor forma de conduzir a empresa. Com o estudo, conclui-se que a governança corporativa é uma estratégia eficaz, que contribui para profissionalização e perpetuação da empresa, através da criação de conselhos, que resulta em maior organização e administração do negócio. A transformação da empresa, principalmente pessoa física para empreendimento formalizado ou em holding traz diversos benefícios, em especial na minimização da carga tributária em relação a sucessão, comparando com a que ocorre apenas no momento do falecimento do proprietário, a holding proporciona maior proteção do patrimônio e sua continuidade.

Palavras-chave: Agronegócio, holding, governança corporativa, sucessor.

1. INTRODUÇÃO

LANSBERG et al. (1996) citado por OLIVEIRA (2010, p. 7), afirma que 70% das empresas em todo o mundo pertencem a família.

Estima-se que o Brasil possui entre 6 e 8 milhões de empresas formalizadas em funcionamento, sendo que 90% destas são familiares, segundo pesquisa do SEBRAE(2005).

E segundo Censo Agropecuário realizado pelo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2006), o número de estabelecimentos agropecuários no Brasil é maior que 5 milhões, dentre estes aproximadamente 80% são propriedades rurais familiares. Em relação a longevidade, 57% dos estabelecimentos rurais possuem menos de 10 anos de existência, 23% possuem entre 10 e 21 anos, 5% estão entre 30 e 41 anos e apenas 2% possuem mais de 41 anos.

A sucessão é uma questão de grande preocupação nas empresas familiares, pois esta etapa considera-se decisiva a perpetuação da mesma, vez que há o conflito entre afetividade familiar e empresa, onde nas primeiras gerações há o fracasso pela falta de entendimento entre estes interesses, negócio e família. Além destes fatores, a sobrevivência da empresa é também ameaçada pela ineficácia de gestão e profissionalização dos integrantes.

Os dados são preocupantes, segundo OLIVEIRA (2010, p. 4, 8) no Brasil a vida média das empresas não familiares é de doze anos e a das empresas familiares é de nove anos, somente 30% das empresas familiares passam para o comando da segunda geração e apenas 5% passam para a terceira. Isso acontece, principalmente, porque os primeiros herdeiros podem vivenciar a criação da empresa e podem compartilhar os mesmos valores pessoais e profissionais com o fundador.

Atualmente, este tema tem se mostrado muito relevante nas empresas familiares, inclusive nas empresas rurais, pois a preocupação com a longevidade do empreendimento é crescente, vez que há a falta de sucessores preparados para assumir o comando, assim como há também a falta de sucessor.

Portanto, com o intuito de dar continuidade aos trabalhos realizados pelos pais, buscar harmonia entre a família e querer perpetuar o patrimônio construído, é que surge o interesse de estudar a sucessão.

2. OBJETIVO GERAL

O trabalho tem o objetivo geral de demonstrar por meio de uma revisão bibliográfica, os fatores que interferem e os que contribuem para a perpetuação da empresa familiar ao longo das gerações.

3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos do trabalho são os seguintes:

- Entender o que é uma empresa familiar e seu desenvolvimento;
- Estudar como é uma empresa rural;
- Analisar fatores que ameaçam a sobrevivência da empresa;
- Entender o processo sucessório;
- Buscar a compreensão da melhor forma como a empresa pode ser conduzida.

4. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

4.1 Empresa Rural

CREPALDI (1998) citado por ALVES & COLUSSO (2005) define empresa rural como uma unidade de produção em que são exercidas atividades que dizem respeito a culturas agrícolas, criação de gado ou culturas florestais, com a finalidade de obtenção de renda. Qualquer tipo de empresa rural seja familiar ou patronal, é integrada por um conjunto de recursos, denominados fatores da produção. São eles: terra: é o fator mais importante, onde se aplica os capitais e se trabalha para obter a produção; capital: representa o conjunto de bens colocados sobre a terra com objetivo de aumentar sua produtividade e ainda facilitar e melhorar a qualidade do trabalho humano; e, trabalho: é o conjunto de atividades desempenhadas pelo homem.

Na empresa rural, podem ser destacadas algumas características, sendo elas: sua atividade está sujeita a intempéries climáticas, colocando a produção em risco; o produtor rural é um agente “tomador de preço”, onde o preço dos produtos varia de acordo com o mercado, vez que a atividade é baseada em produção e comercialização commodities (ALCANTARA, 2010).

ALVES & COLUSSO (2005) define produtor rural como a pessoa física que explora a terra visando à produção vegetal, criação de animais (produção animal) e também a industrialização de produtos primários (produção agroindustrial).

O conceito de estabelecimento agropecuário, conforme a Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação (IBGE, 2006) é: “Unidade econômica de produção agropecuária sob administração única, incluídos os produtores sem-área, produtores que exploram áreas próximas distintas como sendo um único estabelecimento (mesma maquinaria, mesmo pessoal e mesma administração), produtores que exploram terras de imóveis rurais na forma de arrendamento, parceria, ou aquelas simplesmente ocupadas”.

O Código Civil reformado, que entrou em vigor em 2002, unificou o Direito Comercial e o Direito Civil, e reconheceu a empresa rural e a figura do empresário rural. A empresa rural é conceituada por três elementos: o empresário, o estabelecimento e a atividade, que são fundamentais para sua configuração. Que ao

empresário, cabe exercer a atividade destinada à produção, e circulação de bens e serviços. A organização combina capital, terra e trabalho, em que no capital inclui fatores produtivos mobiliários e imobiliários, e a atividade empresarial se configura somente se a produção é voltada para comercialização (TRENTINI, 2006 citado por ALCANTARA, 2010).

A atividade empresarial se identifica por: exercício de atividade econômica, atividade organizada, exercício praticado de modo habitual e sistemático, sendo assim, a atividade rural é empresária. Então, a partir do novo código civil, o produtor rural, passa a ser considerado empresário rural, se sua atividade rural constituir sua principal profissão, portanto, pode requerer sua inscrição no Registro Público de Empresas Mercantis, que ficará equiparado ao empresário sujeito a registro, sendo facultativo seu registro (ALVES & COLUSSO, 2005).

O empresário rural atualmente possui o seguinte perfil: tem mais de 55 anos, venceram desafio, são bem sucedidos economicamente, os filhos estão próximos dos 30 anos, muitos filhos dependem do agronegócio, cresceram com uma cultura diferente da atual, não foram preparados para a gestão familiar, possui mentalidade patrimonialista, estão na fase de iniciar o processo de sucessão; e futuramente, o perfil será assim: idade próximo dos 30 anos, nível de formação cultural maior que os pais, dificuldade de conseguirem empregos, salários achatados, muitas vezes dependente dos negócios dos pais, utilizam a informação disponível, possuem modo de vida urbano, e conhecem menos o setor de produção agropecuário que os pais (LEMOS, 2010).

4.2 Empresa Familiar

O negócio familiar pode ser entendido como a base do desenvolvimento da sociedade, tendo um papel significativo no desenvolvimento social, econômico e político do país, onde as empresas familiares contribuem para a formação do produto interno bruto do país, correspondendo a 54% dos serviços, 12% do agronegócio e 34% da indústria (SILVA, 2004).

Empresa familiar caracteriza-se pela passagem do poder de decisão de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias (OLIVEIRA, 2010, p. 4).

MACEDO (2009) define empresa familiar como uma organização com origem na família, e esta detém o controle acionário, onde seus membros podem ou não participar da gestão, independente da geração que está no poder, desde que a sucessão do controle acionário seja com um ou mais membros da mesma família.

Empresa familiar pode ser definida segundo WERNER (2004, p. 20) como aquela que nasceu de uma só pessoa, e este a fundou e foi responsável também pelo seu desenvolvimento, e com o tempo a compôs com membros da família, com a finalidade de que na sua ausência, a família assumiria o comando, em que o controle acionário está nas mãos de uma família, e esta, mantém o controle da gestão ou de sua direção estratégica.

E DALLA COSTA (2006, p. 24) de forma resumida, cita as definições e caracterizações da empresa familiar, de diversos autores, como Barry (1978), Bernhoeft (1989), Donnelley (1976), Gaj (1989), Lodi (1993), Nogueira (1984), Rosenblatt (1995), Gorgati (2000), Martins et al. (1999), sendo elas:

- a) Barry: Controle por membros de uma única família;
- b) Bernhoeft: Origem e história vinculadas a uma família e iniciativa empreendedora do fundador; atuação dos membros da família na administração da empresa; presença de confiança mútua entre os membros;
- c) Donnelley: Identificação coma família há pelo menos duas gerações; atuação dos membros da família na administração da empresa; influência mútua entre empresa e família;
- d) Gaj: Início por um membro da família; transferência da empresa aos herdeiros-sucessão; os membros da família atuam na administração da empresa e/ou se beneficiam da mesma;
- e) Lodi: Identificação dos valores institucionais da empresa com o sobrenome da família ou com a figura do fundador; identificação com a família há pelo menos duas gerações; transferência da empresa aos herdeiros-processos sucessórios.
- f) Nogueira: Iniciativa empreendedora do fundador; a propriedade majoritária pertence apenas a uma família; existência de problemas específicos oriundos da mescla de questões familiares com empresariais; sobrevivência ao longo de várias gerações.
- g) Rosenblatt: A propriedade majoritária pertence apenas a uma família; atuação de dois ou mais membros da família na administração;
- h) Gorgati: Uma família possui antecipação majoritária no capital da empresa, controlando o processo sucessório; membros da família detentora de capital majoritário estão presentes na administração do negócio; há um claro desejo de transferir propriedade às futuras gerações;
- i) Martins: Um ou mais membros de uma família exerce(m) considerável controle administrativo sobre a empresa; um ou mais membros de uma família possui (em) parcela significativa da propriedade do capital.

As empresas familiares surgiram no Brasil com as companhias hereditárias, no início do século XIV, e estas empresas podiam ser transferidas, por herança, aos herdeiros dos capitães que administravam essas terras. E com a

necessidade de segmentação das companhias, incentivou o início de vários empreendimentos necessários, como construção de estradas, centro de distribuição, etc. Após alguns anos, houve incremento das empresas familiares, a partir da imigração, de italianos, japoneses e alemães (DONNELLEY, 1967).

Empresas familiares são também responsáveis pela economia brasileira, onde grandes indústrias surgiram no âmbito de família, e hoje a maioria das empresas familiares é formada por micro e pequenas empresas, que no Brasil tem muita importância, devido ao grande volume de empregos, impostos que recolhem aos cofres públicos e da renda que geram para o produto interno bruto (MACEDO, 2009, p. 21).

Neste mesmo sentido, OLIVEIRA (2010, p. 8) considera que as empresas familiares correspondem a mais de 4/5 do total de empresas privadas no Brasil, são responsáveis por mais de 3/5 da receita e 2/3 dos empregos, considerando empresas privadas, porém 1/5 dessas empresas familiares sofrem problemas de sucessão.

De acordo com LETHBRIDGE (1997, p. 7) existem três tipos básicos de empresa familiar:

- A tradicional, que mais corresponde ao estereótipo da instituição, o capital é fechado, existe pouca transparência administrativa e financeira e a família exerce um domínio completo sobre os negócios;
- A híbrida, onde o capital é aberto, mas a família ainda detém o controle, havendo, contudo, maior transparência e participação na administração por profissionais não-familiares; e
- A de influência familiar, em que a maioria das ações está em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da administração cotidiana, mantém uma influência estratégica através de participação acionária significativa.

VIDIGAL (1996) citado por MOREIRA JÚNIOR (2006) cita algumas recomendações para a empresa familiar ter maior chance de sobrevivência, sendo elas, ter diálogo e comunicação aberta e franca entre todos os acionistas, ter um acordo de família, o sucessor deve ter real vocação para trabalhar na empresa, ter regras para a sucessão, evitar o cabide de emprego, ter um conselho de administração atuante e ter no conselho de administração membros independentes, não da família.

Para PRADO et al. (2011, p. 124) a empresa familiar possui alguns desafios, como conciliação do crescimento familiar com o crescimento da

rentabilidade da empresa; a necessidade de educar herdeiros para o papel de acionistas; a profissionalização da empresa; o estímulo ao comprometimento das próximas gerações com a empresa; e a necessidade de prestação de contas de forma periódica e transparente para os interessados na empresa, inclusive para familiares que não participam da gestão diária.

Com o crescimento de renda das empresas rurais no agronegócio brasileiro, muitos filhos se sentem atraídos para trabalhar na empresa dos pais, trazendo uma nova relação família x negócio. Em que antes os pais eram somente pais, e agora passam a ser pais, patrões e parceiros (IRIBARREM & ELIAS, 2011).

4.2.1 Características da Empresa Familiar

As empresas familiares apresentam características próprias que se diferenciam das outras, dentre outras questões, sua gestão e seu controle por meio por uma ou mais famílias, em sociedade, as tornam objeto peculiar no meio corporativo. E nos processos de tomada de decisão, os argumentos lógicos e concretos são levados em conta, mas o vínculo afetivo existente nas relações familiares são os fatores determinantes (STEINBERG & BLUMENTHAL, 2011, p. 70).

De acordo com GONÇALVES (2000, p. 8), o que caracteriza a empresa familiar é a coexistência das seguintes situações: a) a empresa é propriedade de uma família, no qual detém total ou a maioria das ações ou contas, possuindo o controle econômico; b) a família tem a gestão da empresa, que define os objetivos, diretrizes e políticas; c) a família é responsável pela administração da empresa, participando um ou mais membros no nível executivo mais alto.

Neste mesmo sentido, LEONE (2001) cita que a empresa familiar possui 3 vertentes, a primeira ao nível da propriedade, em que o controle da empresa está nas mãos de uma família, segunda é ao nível de gestão, que os lugares do topo da empresa são dos membros da família, e a terceira, ao nível de sucessão, que a segunda geração familiar assume os lugares deixados pelos parentes, e assim, sucessivamente.

BERNHOEFT (1989) citado por ALMEIDA et al. (2005) descreve algumas características da empresa familiar, visando a ampliação do conceito:

- Forte valorização da confiança mútua, independente de vínculos familiares (exemplos são os “velhos da casa” ou ainda os que começaram com o “velho”).
- Laços afetivos extremamente fortes influenciando os componentes, relacionamentos e decisões da organização.
- Valorização da antiguidade como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência.
- Exigência de dedicação (“vestir a camisa”), caracterizada por atitudes tais como não ter horário para sair, levar trabalho para a casa, dispor dos finais de semana para a convivência com pessoas do trabalho etc.
- Postura de autoridade seja na forma de vestir, seja na administração de gastos.
- Expectativa de alta fidelidade, manifestada através de comportamentos como não ter outras atividades profissionais não relacionadas com a vida da empresa.
- Dificuldades na separação entre o que é emocional e racional, tendendo mais para o emocional.
- Jogos de poder, onde muitas vezes mais vale a habilidade política do que a capacidade administrativa.

A cultura da família empresária no Brasil tem sido historicamente orientada pelo referencial patrimonialismo, que tem uma visão que permite à família administrar o patrimônio da empresa e pessoal como se fosse único e privado, adotando um comportamento paternalista, onde não há relação profissional e jurídica com o funcionário, mas uma relação pessoal. Portanto, essa visão patrimonialista provoca grandes inconsistências na empresa familiar, através do autoritarismo, nepotismo, uso da confiança pessoal e não da competência, para escolher colaborador (GONÇALVES, 2000, p.8).

Nas empresas rurais familiares essa característica de paternalismo também é muito evidente, este padrão paternalista é o líder da empresa familiar, possui experiência, informação e toma todas as decisões sozinho (IRIBARREM & ELIAS, 2011). E quando a empresa depende muito de uma única pessoa, aumenta o risco da empresa ao longo do tempo, podendo ocorrer em diversas situações, como:

- Atritos entre os membros da família forçando a divisão do negócio;
- Sentimento de incompetência e impotência nos filhos que acabam por não ficarem na empresa;
- Despreparo dos sucessores para gerir o negócio quando necessitam assumir sem o comando;
- Perda de competitividade pelo não acompanhamento das mudanças no ambiente e no negócio;
- Incapacidade física do líder.

De acordo com DONNELLEY (1967, p. 172), onde ocorre o nepotismo, os valores familiares são impostos, e a competência profissional deixa de ser levada em consideração. O que pode prejudicar os administradores, pois estes devem

aguentar a incompetência dos protegidos e devem realizar as atividades que não foram feitas. Com isso, as questões familiares são mais importantes que assuntos empresariais.

LANSBERG et al. (1996, p. 11) citado por OLIVEIRA (2010, p. 7), afirmam que quando considerada a preparação para o futuro há vantagens das empresas familiares, tais como:

- As empresas familiares se dão melhor que as outras na questão de qualidade, pois o nome da família é associado aos produtos e serviços que são oferecidos ao mercado;e
- As empresas familiares trabalham com um horizonte de investimentos mais amplo, pois enquanto as outras empresas são obrigadas a responder rapidamente aos acionistas, reduzindo custos e, muitas vezes, saindo do ramo nos momentos difíceis, as empresas familiares conseguem, em significativo número de vezes, suportar os desaquecimentos da economia e continuar comprometidas na relação família x empresa x mercado.

No quadro 1 estão descritos as principais vantagens e desvantagens da empresa familiar, a partir de alguns autores, tais como: DONNELEY (1967); BERNHOEFT (1991) citado por BEUREN & GRANDE (2009); LEMOS (2010) e STEINBERG et. al (2006).

QUADRO 1. VANTAGENS E DESVANTAGENS DA EMPRESA FAMILIAR.

AUTORES	VANTAGENS	DESVANTAGENS
DONNELEY	<ul style="list-style-type: none"> - Sacrifício familiar para obtenção de recursos administrativos e financeiros; - Relacionamento favorável da empresa com a comunidade devido a reputação da família; - Lealdade e dedicação dos colaboradores; - Cuidado com as responsabilidades sociais para manter o prestígio da família, contribuindo para o fortalecimento da empresa a longo prazo; - Continuidade e coerência das diretrizes administrativas, que com a sucessão familiar fornece sentido aos objetivos da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conflitos entre interesses da família e os da empresa; - Ausência de disciplina com relação a utilização dos lucros; - Lentidão de reação à competitividade de mercado, onde os interesses familiares podem prejudicar as mudanças do mercado; - Muita contratação de parentes sem avaliação de seu desempenho e capacidade administrativo, fazendo-o pela relação de parentesco.
BERNHOEFT	<ul style="list-style-type: none"> - Proximidade entre a empresa e o centro de poder; - Possibilidade de decisões ágeis; - Facilidade para implantar mudanças estruturais e agilidade para estabelecer parcerias tecnológicas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Confusão entre propriedade e gestão; - Ausência de estratégias claramente definidas; - Lutas constantes pelo poder; - Predominância de caprichos individuais; - Falta de clareza sobre a vocação da empresa e carência de investimentos em recursos humanos.
LEMOS	<ul style="list-style-type: none"> - Uniformidade dos objetivos; - Velocidade nas decisões; - Visão de longo prazo; - Dedicção à empresa; - Custo menor de administração; - Fluência na comunicação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sobreposição das decisões técnicas e pessoais; - Falta de planejamento na sucessão familiar; - Falta de mentalidade voltada para resultados; - Liderança única por muito tempo; - Caixa da empresa e familiar em conjunto.

STEINBERG et. al	<ul style="list-style-type: none"> - Liderança com mandato mais longo e estável; - Maior receptividade dos clientes; - Imagem de melhor qualidade e foco claro; - Relacionamentos mais duradouros; - Investimentos de prazo mais longo; - Mais determinação e ousadia; - Maior lealdade dos funcionários; - Maior lealdade dos acionistas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ausência de mentalidade voltada ao desempenho; - Conflitos familiares destrutivos; - Indecisão e estagnação estratégica; - Dificuldade em atrair talentos; - Sobrecarga operacional; - Sigilo desnecessário ou prejudicial; - Reinvestimento insuficiente.
------------------	--	--

FONTE: DONNELEY (1967, p. 165 e 174); BERNHOEFT (1991), citado por BEUREN & GRANDE (2009); LEMOS (2010) e STEINBERG et. al (2006).

DONNELEY (1967) cita que a dedicação, a reputação e a lealdade também são pontos positivos em empresas com administração familiar. E a reputação da família é positiva em relação a comunidade, em casos que a empresa está com crise financeira, bancos locais podem favorecê-la, realizando empréstimos.

STEINBERG et al. (2006) cita que numa empresa familiar, o espírito de luta e o senso de oportunidade do empreendedor-fundador são o seu principal motor. Portanto, isso se enfraquece à medida que o empreendedor perde a vitalidade original ou quando ele vem a falecer. Por isso, seus sucessores devem reunir um conjunto de atributos, como competência técnica, paixão pelo negócio, experiência externa, vontade de deixar sua marca e habilidade política.

RICCA (2007) citado por NISHITSUJI (2009), demonstra alguns pontos fortes e fracos das empresas familiares, sob o ponto de vista dos administradores familiares (quadro 2), e sob o ponto de vista dos administradores profissionais (quadro 3).

QUADRO 2. PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS DAS EMPRESAS FAMILIARES, DE ACORDO COM ADMINISTRADORES FAMILIARES.

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Carisma.	Dificuldade de transferir este carisma para futuras gerações. Dificuldades de delegar (só o dono sabe fazer). Medo de correr riscos. Não inova.
Não vê pontos fortes; normalmente só vê desvantagens.	Desacordos familiares geralmente só trazem desvantagens quando se administra um negócio.
Rapidez na decisão.	Incompatibilidade de personalidade com o controlador.
Lealdade e obediência dos empregados à tradição. Cultura empresarial muito forte.	Fracionamento do poder acionários na sucessão. Administração voltada para o dia-a-dia, devido à dificuldade de estabelecer planos em longo prazo, pelo conflito sobre perspectivas dos negócios entre os membros da família. Conservadorismo. Pouca evolução tecnológica (fazer sempre as coisas de forma tradicional).

FONTE: RICCA (2007) citado por NISHITSUJI (2009).

QUADRO 3. PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS DAS EMPRESAS FAMILIARES, DE ACORDO COM ADMINISTRADORES PROFISSIONAIS.

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Propicia mais segurança no emprego, pois o contato com o dono é direto e torna as decisões mais pessoais.	Geralmente, não há nenhum suporte econômico voltado ao crescimento da empresa.
Objetividade (os objetivos da empresa são claros).	Pouca liberdade para "sair fora dos trilhos".
Quando o patrão é atuante, é fácil corrigir desvios (desde que ele "compre a ideia").	A estrutura pode ser contaminada por pessoas que não tenham capacidade profissional para a função.
Geralmente o antecessor procura transmitir ensinamentos a seu sucessor, sobre o negócio em si e produtos, o que garante a continuidade e qualidade do produto final da empresa.	Paternalismo. Falta rumo (as coisas são direcionadas pelo humor do dono). Formação do sucessor dentro da empresa ("ele adquire todos os vícios").
Direção firme. Aproximação direta dos diretores com a estrutura da empresa, transmitindo segurança e confiança.	Interesses pessoais. Conflitos de interesse. Fragilidade diante do desaparecimento do fundador.
Liderança definitiva. Poder de decisão. Confiança.	Centralização de poderes. Envolvimento subjetivo.
Aproximação e compreensão humana. Poder de sugestão e persuasão.	Não conformidade com novas realidades. Adaptação e assimilação mais lentas.
Preocupação com responsabilidade social, embora protecionista.	Ausência de preparação e desenvolvimento dos níveis de chefia e gerencial.
Mais humano, considerando o aspecto social dos empregados.	Receio de inovação (barreiras). Muita incompetência.
Relações informais entre os diversos níveis.	Conflito de poder. Morosidade nas decisões. Excesso de centralização.
Tradição em tudo que faz.	Muito atrito entre membros da segunda e terceira gerações da família. Briga pelo poder.

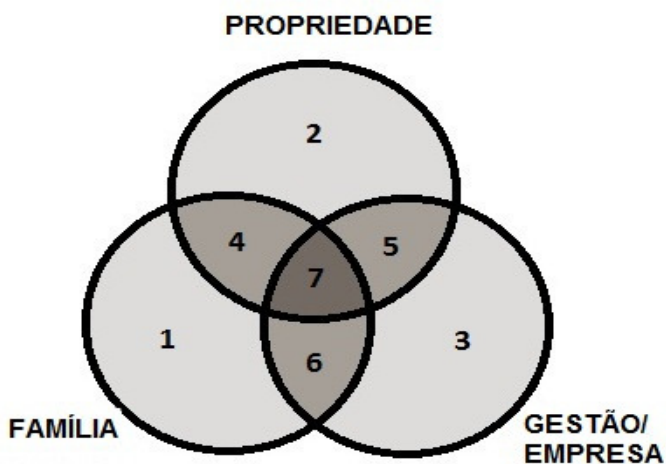
FONTE: RICCA (2007) citado por NISHITSUJI (2009).

Na empresa familiar há vários problemas característicos, como, conflitos entre pais e filhos, brigas entre irmãos, sucessão inadequadas ou inexistentes, estados críticos de liquidez econômica, desmotivação dos membros familiares ou empregados não-familiares, tensões entre membros da família, a empresa não cresce, pouco compromisso dos membros ativos da empresa, conflitos com sócios não familiares e comunicação inadequada. E para reduzir estes problemas, recomenda-se ter protocolo familiar, planejamento estratégico, planejamento de sucessão, tratamento da relação intrafamiliar, implantação da assembleia e conselho familiar, conhecimento das tendências da empresa familiar no mercado e estudo das transições no interior do sistema família-empresa (POSSO, 2004 citado por MOREIRA JÚNIOR, 2006).

4.2.2 Modelos de desenvolvimento da empresa familiar

GERSICK et al. (2006) propôs o modelo dos três círculos (Figura 1) para descrever o sistema da empresa familiar, que é composto por três círculos superpostos: gestão, propriedade e família. Este modelo teve aceitação ampla pois é muito aplicável, sendo uma ferramenta útil para entender as fontes de conflitos interpessoais, dilemas de papéis, prioridades e limites em empresas familiares.

FIGURA 1. MODELO DE TRÊS CÍRCULOS.



FONTE: GERSICK et al., 2006.

STEINBERG & BLUMENTHAL (2011) cita que em cada círculo há suas regras próprias, suas estruturas peculiares, seus valores e suas organizações distintas, estes são subsistemas de maneira independente, porém superpostos, detalhando o seguinte:

- O círculo da família é composto por todos os componentes da família proprietária, independentemente do papel que qualquer um deles desempenhe em sobreposição em um círculo, em dois ou nos três círculos.
- O círculo da propriedade é composto por todos os familiares que são proprietários da empresa. Pode-se ter também sócios proprietários que não fazem parte da família.
- No círculo da gestão estão alinhados os membros que atuam na operação do negócio. Incluem-se aqui, além dos familiares que trabalham na gestão e que podem ser proprietários ou não, todos os funcionários da empresa que não fazem parte da família.

GERSICK et al. (2006, p. 6) cita que qualquer pessoa pode ser colocada em um dos sete setores dos círculos superpostos, onde o setor 1 é composto por todos os membros da família, que não é nem proprietário e nem funcionário; a posição 2 são todos os proprietários, que não é da família, nem funcionário; na posição 3 estão todos os gestores/ funcionários, não proprietário e não familiar. Nos setores superpostos estão as pessoas com mais de uma conexão com a empresa, sendo o setor 4 composto por pessoas que são proprietárias e também membro da família; um proprietário que trabalha na empresa mas não é da família está no setor 5; No setor 6 está um funcionário que pertence a família, mas não é proprietário. E por fim, um proprietário que é membro da família e funcionário está no setor 7.

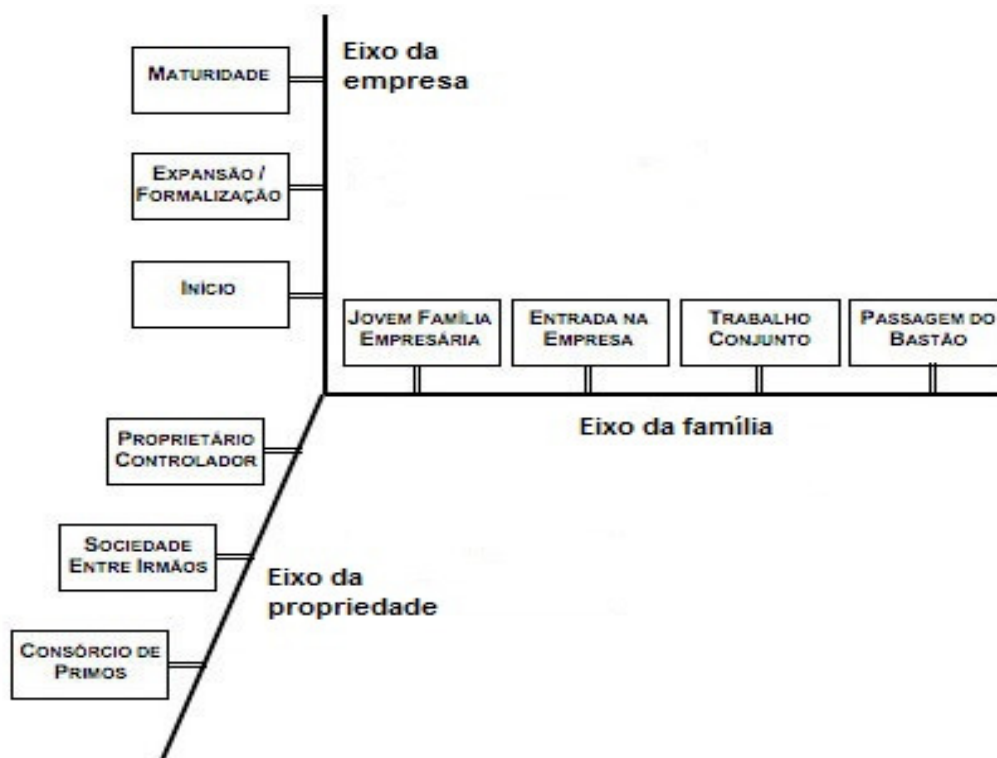
Ainda estes mesmos autores explicam que o círculo da empresa (gestão) é constituída pelos seus recursos humanos, a capacidade de geração de caixa e o seu valor de mercado; o círculo da propriedade é representado pelo patrimônio da família, que pode ser a empresa total ou uma parte, e também outros bens e investimentos; e, o círculo da família, que é composto por parentes e agregados.

Segundo BERNHOEFT E GALLO (2003, p. 15-24), qualquer organização está composta por vários públicos, sendo necessário conhecê-los, pois cada um deles tem relações, interesses e objetivos diferentes na sua relação com a empresa. Portanto, se faz necessário conhecer os subsistemas família, propriedade e empresa, para que a empresa tenha longevidade. Sendo assim, os membros da família são os que possuem preocupação com a vida e o futuro da empresa;

membros da família que são proprietários são as pessoas mais cautelosas, e preocupam-se em agregar valor ao patrimônio e ampliá-lo; proprietários que não pertencem à família, estes possuem um vínculo de confiança e há o interesse de ter um bom profissional; membros da família que trabalham na empresa, estes têm dificuldade de separar propriedade e empresa, sendo necessária competência profissional para trabalhar; membros da família que são proprietários e trabalham na empresa, também possuem o desafio de separar empresa de propriedade, além de confundir com as atribuições do cargo, e o familiar proprietário deve agregar valor ao patrimônio; executivos da empresa que não são da família, estes devem ser valorizados para sentirem comprometidos com a filosofia dos sócios e da família; proprietários não pertencentes à família e que trabalham na empresa, como já citado no grupo proprietário que não pertence à família e membros da família que trabalham na empresa; e, membros da família que são proprietários, trabalham na empresa e que ocupam posição estratégica, estes são responsáveis pelas decisões estratégicas pela sociedade.

Os círculos da gestão, dos proprietários e da família podem ser um valioso primeiro passo para compreender a empresa, pois os problemas são enfrentados pela empresa familiar no decorrer do tempo, com mudanças na organização, na família e na distribuição da propriedade. Portanto, o resultado da adição do desenvolvimento ao longo do tempo dos três círculos é um modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar (Figura 2), em que cada círculo é considerado como um eixo, no qual há uma sequência de estágios, onde os eixos se desenvolvem independentemente, mas se influenciam (GERSICK et al., 2006).

FIGURA 2. MODELO TRIDIMENSIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA FAMILIAR.



FONTE: GERSICK et al., 2006.

- Eixo da propriedade

Este eixo é o que define de fato a empresa familiar, em que a estrutura organizacional da propriedade afeta todos os outros aspectos da empresa e da família. E o desenvolvimento da propriedade é dividido em três estágios: empresas com Proprietário Controlador, Sociedade entre Irmãos e Consórcios de Primos. Que indica que a maior parte das empresas começam com um único proprietário, e com o passar do tempo, muitas empresas passam pela sociedade entre irmãos até consórcio de primos (GERSICK et al., 2006).

- Eixo da família

Essa dimensão capta o desenvolvimento estrutural e interpessoal da família ao longo do tempo. Podendo estas famílias ser divididas em quatro estágios: Jovem Família Empresária, Entrada na Empresa, Trabalho em Conjunto e Passagem do Bastão (GERSICK et al., 2006).

O primeiro estágio (Jovem Família Empresária) é de intensa atividade, inclusive de definição de uma parceira conjugal que possa suportar o papel de gerente-proprietário, de decisão sobre ter filhos ou não e criá-los, e de formar um novo relacionamento com os pais que envelhecem, em geral, são a geração fundadora que tem menos de 40 anos.

O segundo estágio (Entrada na Empresa) compreende uma geração de dez a quinze anos mais velha que a primeira, que estão preocupados com a entrada dos filhos na vida adulta produtiva, incluindo a decisão de entrar ou não na empresa.

Na fase seguinte (Trabalho em Conjunto) a geração mais velha, com mais de cinquenta anos, está tentando administrar as relações complexas com pais, irmãos, cunhados, primos e crianças de idades amplamente variadas. E nesta fase as pessoas já decidiram sua entrada na empresa e a definição de seu papel. É a época que privilegia a comunicação familiar e procedimentos operacionais claros, sendo que trabalhar em conjunto é a meta.

E por último, a Passagem do Bastão, que todos estão preocupados com a transição, que a geração mais velha está para aposentar, e inevitavelmente há a sucessão para a geração intermediária, que daí o ciclo se reinicia. E por mais que seja uma questão de negócios, há grande importância no círculo da família.

- Eixo da gestão

Este eixo descreve o desenvolvimento da empresa ao longo do tempo, e é composto por três fases: o Início, a Expansão/ Formalização e a Maturidade (GERSICK, et al., 2006).

O primeiro estágio (início) abrange a fundação e os primeiros anos da empresa como um todo ou novo investimento. Ainda está pouco formalizada e os processos estão por conta do gestor proprietário.

O estágio seguinte (Expansão/ Formalização) é caracterizado pela expansão e crescente complexidade organizacional da empresa. Inclui a empresa a partir do ponto que se estabelece no mercado, onde ocorre mais oportunidades.

O terceiro estágio (Maturidade) é caracterizado pela estagnação na empresa familiar, em que as operações de rotina já estão consolidadas e as expectativas a respeito de crescimento são com menor intensidade. E no estágio de maturidade há duas saídas para uma empresa familiar, renovar/ reciclar ou morte da empresa.

4.2.3 Ciclo de vida da empresa familiar

OLIVEIRA (2010, p. 4) afirma que no mundo, apenas 20% das empresas familiares ficam mais de 60 anos sob controle da mesma família.

LANSBERG et al. (1996) citado por OLIVEIRA (2010, p. 7) consideram que 70% das empresas familiares no mundo acabam com a morte de seu fundador e o ciclo de vida médio nestas empresas é de 24 anos, e destas 30% sobrevivem na segunda geração, e poucas chegam até a terceira geração. E no Brasil, a vida média das empresas familiares é de nove anos, seguindo os dados citados, que apenas 30% chegam a segunda geração (OLIVEIRA, 2010, p. 4).

Estudos do Family Business Network, segundo OLIVEIRA (2010, p. 8), o momento mais delicado das empresas familiares no mundo é na passagem da terceira para quarta geração de herdeiros, e isso acontece porque os primeiros herdeiros têm contato direto com os fundadores, e por isso compartilham os mesmos valores pessoais e profissionais, vivenciando a criação da empresa de perto.

De acordo com BONHOLDT (2005) citado por CÂNDIDO (2006), a empresa familiar é definida por três fases, em que a primeira são os fundadores que dirigem a empresa de acordo com suas crenças e valores com pouca interferência dos sistemas familiares e societários, é nesta fase que começa o processo de transição. A segunda fase é caracterizada pelo relacionamento dos irmãos, pais e cônjuges, onde deve haver harmonia e espírito de equipe, pois há a disputa pela liderança e sucessão, sendo necessário um acordo entre sócios e acionistas. E a terceira fase pode ser caracterizada pelos consórcios de primos, e nesta fase é

preciso definir as missões das famílias e da empresa, administrar conflitos de interesse e implementar a revisão de acordo societário.

4.2.4 Fracasso e sucesso da empresa familiar

OLIVEIRA (2010, p. 7-8) define que as principais causas da morte das empresas familiares são: concentração, por tradição, em um ramo de produto ou serviço específico, do qual não conseguem sair quando o ciclo de vida desse produto ou serviço está em declínio; falta de planejamento estratégico estruturado; e brigas de sucessão.

Para a empresa familiar obter sucesso, há oito práticas proativas a ser realizada, segundo STEINBERG et al. (2006):

1. Articule um propósito comum forte e cristalino.
2. Cultive as forças empreendedoras, crie um espírito empresarial.
3. Planeje estrategicamente, para mitigar riscos e agarrar oportunidades.
4. Monte uma estrutura racional para gerir os ativos das famílias.
5. Clarifique papéis e responsabilidades.
6. Comunique à exaustão.
7. Ajude os familiares a desenvolver competências.
8. Apoie a obtenção de independência financeira, incluindo opções de saída do negócio.

REIS (2006) cita que a falta de preparo ao receber um patrimônio é causa certa para a perda dos bens, como ocorreu com os “barões do café” em São Paulo e os grandes engenhos do início do ciclo do açúcar em Pernambuco, em que nada mais resta.

A diferença entre o sucesso e o fracasso de um empreendimento, pode ser a forma de administrar a delicada relação entre o fundador de uma empresa e seus herdeiros (LEONE, 2005 citado por NISHITSUJI, 2009).

4.3 Conflito família x negócio

A estabilidade e a harmonia no relacionamento familiar e administrativo da empresa é que permitirá o equilíbrio entre os interesses individuais e os da empresa, levando em conta a identidade de interesses de longo prazo. O orgulho, a identidade e os valores transmitidos de geração a geração, permanecem na

memória familiar e são essenciais para o sucesso de uma empresa familiar (RICCA, 1998 citado por TAVARES et al., 2009).

Na empresa familiar é natural que os fatores emocionais ou psicoemocionais se sobreponham aos fatores racionais nas tomadas de decisão, e esta situação se torna mais forte quando os processos de sucessão se tornam iminentes ou se configura a participação societária (STEINBERG et al., 2006).

As questões emocionais, nas empresas familiares, são muito mais fortes, devido a isso, as regras sucessórias devem ser estabelecidas o quanto antes. Portanto, conduzir a este processo adequadamente resulta em sucesso, sendo dever conduzi-lo, não pondo em risco o que mais preza - a sua família e sua criação, a empresa (SILVA, 2004).

De acordo com DYCK et al. (2002) citado por MACHADO (2003), os aspectos como “quando começar o processo”, “quanto tempo durar”, “como passar o bastão”, “integração da equipe” são importantes para o processo sucessório, pois ocorre uma intensa complexidade emocional no processo, que precisa ser gerenciada. Ocorrem tanto emoções positivas quanto negativas, sendo elas:

- Negativas: por parte do incumbente: ansiedade, provocada pela necessidade de reconstruir sua identidade a partir de outros papéis, que os ligados à empresa; por parte dos sucessores: inveja, ódio e tensão provocados pelos conflitos e disputas de poder. Também pode aparecer o medo de não ser aceito ou de não ter sucesso, juntamente com ansiedade e insegurança.
- Positivas: sentimento de realização do incumbente, resultante da sensação de missão cumprida e de sucesso alcançado. Essa reação pode constituir um importante elemento catalisador no modelo empreendedor de referência para o sucessor; motivação do sucessor em construir o seu futuro "eu" a partir das experiências vividas na empresa, tal como seu ascendente.

Alguns tipos de conflitos que podem ocorrer dentro da empresa familiar são: intrigas entre irmãos durante uma reunião de tomada de decisão; um parente que “fala mal” de outro parente perante aos demais funcionários da empresa; fofocas e boatos; e disputas acirradas entre familiares (PASSOS et al., 2006 citado por GONZALES et al., 2011).

Segundo LEACH (1994) citado por MOREIRA JUNIOR (2006), o relacionamento entre pai e filho muitas vezes é bom, mas alguns fatos ocorrem com frequência:

- Existência de ciúmes por parte do fundador;
- Crescimento da influência do filho na empresa, não aceito pelo pai;
- O pai pode ver ingratidão do filho quando este pede para sair da empresa;
- Chantagem emocional (pressão para ingresso do filho na empresa);
- Desejo de profissionalização da gestão por parte do filho;
- Incompatibilidade nos perfis de gestão entre pai e filho;
- Falta de capacidade empreendedora do herdeiro.

Este mesmo autor cita que há grande disputa entre irmãos pela atenção dos pais, que muitas vezes não é percebido, e com o passar do tempo aumenta, misturando relacionamento profissional com o pessoal, e as principais características desse relacionamento entre irmãos são:

- Desconfiança do irmão;
- Ciúme dos filhos pela exclusividade dos pais;
- Filho mais novo pode ser visto pelo mais velho como incapaz e mimado pelos pais;
- Relacionamento machista, colocando as filhas em segundo plano;
- Luta pelo poder;
- Filho busca maior conhecimento em função de sua maior contribuição para com a empresa.

MOREIRA JUNIOR (2006) cita que LEACH (1994) considera a comunicação como a chave para redução dos conflitos, e contribui para evitar que ocorram. E além da comunicação, ele cita outros aspectos importantes como:

- O filho deve ser convidado, e não pressionado a entrar na empresa;
- A existência de intensa comunicação entre pai e filho;
- Respeito no trato e nas ideias;
- Reconhecimento, por parte do filho, da experiência do pai;
- Equilíbrio entre a expectativa do filho e a experiência do pai;
- Existência de espaço para o filho crescer e amadurecer;
- Intervenção de terceiros: empresário amigo, mediador e consultor.

Os conflitos são identificados como uma das principais dificuldades no ciclo de vida das empresas familiares, acentuando-se principalmente na transição do comando de uma geração para outra. Eliminar estes conflitos nas famílias empresárias é muito difícil, porém devem ser gerenciados e reduzidos a níveis aceitáveis no que tange à perpetuação das empresas (MOREIRA JUNIOR, 2006).

4.4 Profissionalização na empresa familiar

A não profissionalização da empresa familiar traz alguns pontos fracos, sendo ele, ausência de estratégias claramente definidas, confusão entre propriedades e gestão, lutas constantes pelo poder, predominância de caprichos individuais, e, eventual falta de clareza quanto à vocação da empresa (STEINBERG & BLUMENTHAL, 2011, p. 75).

Quando há profissionalização, a organização familiar assume práticas mais racionais, modernas e menos personalizadas. É o processo de integração de gerentes contratados com administradores familiares, há a substituição de métodos intuitivos por métodos racionais e impessoais, substitui a forma de contratação de trabalho patriarcal por formas assalariadas, e quando há problemas há o auxílio de consultores (LODI, 1998 citado por FERRAZZA, 2010).

O processo de sucessão familiar é um dos fatores mais importantes para a empresa expandir e continuar. Pois com a sucessão a empresa pode mudar sua vocação de estacionária para uma empresa crescente, em que com os fundadores, a expectativa de crescer esbarra no comodismo, e na falta de vocação empreendedora de expansão do negócio. E empresas que se mantêm paradas, são as que se opõe as mudanças exigidas pelo mercado, como competitividade e profissionalismo, podendo comprometer seu desenvolvimento e com risco de desaparecer (BEZERRA, 2000).

Para LEACH (1994, citado por MOREIRA JUNIOR, 2006) as principais dificuldades da profissionalização relativas a gestão da empresa são, delegação de responsabilidades, posições de responsabilidade podem ser reservadas para os membros da família, medo da perda de controle por parte da família, falta de disponibilidade de uma vocação alternativa para o fundador e lealdade da família com os empregados.

As empresas familiares estão buscando a profissionalização para conseguir separar propriedade, gestão e família, e BERNHOEFT (1989 citado por MOREIRA JUNIOR, 2006) menciona que “profissionalizar não é apenas criar uma estrutura organizacional copiada de algum manual de administração, nem muito menos simplesmente entregar a administração dos negócios a um profissional. O

processo de profissionalização tem que se iniciar pela família, pois ela detém, no momento ou potencialmente, todo o direito sobre a vida ou a morte da empresa”.

Segundo MOREIRA JUNIOR (2006) a governança é importante para a profissionalização da empresa familiar, e neste caso é necessário o estabelecimento de três níveis de poder: família, controle ou patrimônio e empresa. E é fundamental que haja fóruns específicos para as discussões e resoluções de problemas.

4.5 Sucessão familiar

LETHBRIDGE (1997 p. 8) considera que a questão sucessória merece lugar de destaque, pois, segundo ele, alguns estudiosos afirmam que uma empresa só se transforma numa “verdadeira” empresa familiar quando consegue passar o controle para a segunda geração.

FLÖREN (1998) citado por MACHADO (2003) salienta que a sucessão é um dos fatores importantes para sobrevivência da empresa familiar. Esta sucessão é um fato importante no ciclo de vida da empresa, e normalmente é acompanhada de problemas gerenciais e obstáculos emocionais.

STEINBERG & BLUMENTHAL (2011, p. 77) descrevem os caminhos mais eficazes para a transição de sucesso, que significa perpetuação da empresa familiar, ou seja, preservar os relacionamentos familiares harmoniosos, que são: planejamento sucessório; o desenvolvimento de competências para herdeiros; a preparação dos futuros acionistas; e a implementação de um conselho de família que dê suporte a esses processos.

O planejamento sucessório permite que em vida, define a forma de como o patrimônio familiar e o controle dos negócios (gestão da empresa) serão transferidos aos sucessores, podendo ser viabilizados desde a elaboração de um testamento até a criação de holdings familiares. Sendo interessante aliar com o planejamento tributário, podendo gerar grande economia de recursos financeiros (IRIBARREM, 2006).

Ao planejar a sucessão familiar é importante a criação de um “conselho de família”, onde alguns membros representarão os interesses do conjunto. E recomenda-se estabelecer um acordo formal com direitos e deveres dos herdeiros, quer trabalhem ou não na empresa (SILVA, 2004).

Mesmo com o crescimento dos filhos, os pais continuam achando que os mesmo são muito jovens e continuam querendo administrá-los como se fossem crianças, assim os pais acreditam que o poder continua com ele, mas ao mesmo tempo gostariam que os filhos fossem trabalhar na empresa, portanto, é importante esclarecer as funções de cada um na empresa, e os pais devem aceitar que os filhos atuem ativamente no negócio e compartilhem com eles as decisões importantes, sendo assim, os pais assumem uma nova função de conduzir a família para transmissão do negócio (IRIBARREM & ELIAS, 2011).

O planejamento do processo sucessório é um dos aspectos mais importantes para uma sucessão com resultados interessantes, que de acordo com OLIVEIRA (2010, p. 22) é compreendido por cinco fases. A primeira é a identificação dos resultados a serem alcançados, considerando os objetivos da empresa familiar e de todas as unidades organizacionais. A fase dois compreende o estabelecimento do perfil básico do profissional, considerando conhecimento e habilidades do sucessor, em que deve possuir características como, a criatividade e inovação, vantagem tecnológica, processos bem sintonizados e geração otimizada de valor, obsessão com a qualidade, cultura organizacional baseada em melhoria e o aprendizado, e trabalhos com equipes multidisciplinares. Na terceira fase é realizado um amplo debate dos resultados esperados e do perfil básico do executivo sucessor, é a fase do fechamento do processo de sucessão, onde espera a interação dos resultados esperado e do perfil básico do sucessor, em que o processo sucessório tem chance de ser bem sucedido, que proporciona aumento nos resultados da empresa. A fase quatro é a escolha do executivo sucessor, que pode ser fácil ou difícil, dependendo das fases anteriores, e então deve haver franqueza e honestidade durante o processo de debate, análise final e escolha. A última fase é a implementação e avaliação da sucessão, fase de consolidação do processo sucessório, que o executivo deve concentrar um nível de esforço, atenção e “jogo de cintura” para que sua evolução seja adequada e positiva.

No agronegócio a sucessão se torna ainda mais complexa, uma vez que, além de toda a preparação para gerir um patrimônio, há necessidade de muito amor e sentimento para trabalhar com a terra, aptidão que é nata ou adquirida com muita dedicação, com a observação de valores que muitas vezes não foram passados ao longo de uma vida (REIS, 2006).

Em uma pesquisa realizada pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM, 2008) sobre “Sucessão e Governança Corporativa nas Empresas Familiares” com cem empresas constatou que 55% não planejam a sucessão; apenas 19% desenvolvem algum programa para a formação da nova geração; em 86% das companhias não há preocupação de desenvolver projetos de vida ou carreira para quem será sucedido; 36% não têm acordo societário e 14% possuem acordo verbal; 77% não possuem conselho de administração e 61% não têm conselho de família; os familiares integram a diretoria e têm o mesmo poder decisão, o que pode ser prejudicial aos negócios.

SPERAFICO (2010) cita que no Rio Grande do Sul, aproximadamente 30% dos atuais agricultores não têm seguidores entre os familiares, pois não possuem familiares interessados em prosseguir na atividade, morando ou trabalhando na área rural.

O desinteresse dos filhos é aparente com a saída da população rural jovem para exercer atividades urbanas. Com isso, a ausência de filhos faz com que os estabelecimentos familiares fiquem sem sucessores. E uma forma dos filhos demonstrarem a falta de interesse em ficar é a forma como avaliam o modo de vida no meio rural e o modo de vida dos pais (SPANVELLO, 2008).

Uma pesquisa realizada no Sul do Brasil mostra que os jovens agricultores familiares avaliam o modo de vida, como bom e regular. E a não sucessão dos estabelecimentos familiares vem preocupando, e na maioria, o desejo da filha em deixar o meio rural é maior que do filho. Através da pesquisa que questiona os jovens no que investiria caso tivesse recurso, as mulheres em primeiro lugar investiriam em estudo e trabalho urbano, e os rapazes investiriam em terras e equipamentos agrícolas (BRUMER E SPANVELLO, 2008).

Em estudo realizado por ABRAMOVAY et al. (2000), que pesquisou a questão sucessória na agricultura familiar do Oeste Catarinense, constatou que existe um desejo de continuidade na agricultura familiar por parte dos rapazes, mesmo no caso daqueles que vivem em unidades periféricas, estas que possuem renda inferior a um salário mínimo/mês/pessoa ocupada, porém vê dificuldade em ser agricultor. Já para as moças, trabalhar e morar na cidade é o futuro desejado da maioria.

ABRAMOVAY et al. (1998), cita que a questão sucessória é decisiva em qualquer empreendimento familiar, mas no caso da agricultura familiar tem uma particularidade decisiva, que o negócio exige continuidade de caráter familiar de gestão e trabalho, e que dele não dependa mais de uma família, e se dividir a gestão entre dois ou mais irmãos sucessores, perde a viabilidade econômica, o que difere de médias e grandes empresas. Os conflitos geracionais em grandes e médias empresas familiares ocorrem na terceira geração, enquanto na agricultura familiar vão aparecer na relação direta de uma geração para outra.

Quando se trata de empresas rurais o processo de sucessão é mais complexo, pois há o vínculo da terra e sede, de gerações que passaram por aquele local da mesma família (IRIBARREM, 2006). O mesmo autor cita alguns passos importantes para a sucessão em empresas rurais familiares:

- Conhecer a situação financeira e econômica da empresa;
- Conhecer os objetivos dos proprietários em relação a divisão da propriedade e gestão da mesma;
- Conhecer os membros da família que serão os sucessores com relação aos interesses sobre o patrimônio que receberão;
- Levantar e avaliar os bens que compõem o patrimônio;
- Orientar os proprietários sobre o processo de sucessão com relação as vantagens e desvantagens em transmitir os bens em vida do casal;
- Posterior ao conhecimento do negócio da família, dos objetivos dos pais e do valor do patrimônio inicia-se o processo de sucessão.

Ao considerar a transmissão de patrimônio na agricultura familiar, esta herança e o acesso à terra reflete as condições sociais e econômicas da família, e também sua hierarquia, que possuem relações desiguais entre os indivíduos, que para entender as regras de transmissão, principalmente a terra, é necessário reconhecer os distintos papéis reservados para homens e mulheres na dinâmica de reprodução social (CARNEIRO, 2001).

Este mesmo autor cita que no Brasil, o Código Civil estabelece igualdade de condições no direito de herança entre todos os filhos, porém a cultura modifica a lei, principalmente quando se trata da manutenção da integridade do patrimônio e sua reprodução econômica, em que pelo não reconhecimento do trabalho das mulheres, esta normalmente não são sucessoras, sendo excluídas do patrimônio da terra, pois a consideram não capacitadas para tomar decisões referentes a produção, e porque se casavam com agricultores, não sendo necessário herdar a

terra, apenas ganhavam o enxoval com diferentes quantidades de itens conforme as posses dos pais.

E em caso da terra ser considerada uma mercadoria, onde há dificuldade de garantir a reprodução familiar com base na atividade agrícola e há ausência da valorização da terra em relação a família, que não simboliza a linha de ascendência, a preservação da propriedade deixa de ter sentido, e portanto, estes são fatores que contribuíram para inclusão da mulher como herdeira (CARNEIRO, 2001).

De acordo com MACHADO (2003) atualmente, homens e mulheres são potenciais sucessores nas empresas familiares, porque os níveis de educação e de inserção no mercado de trabalho são praticamente equivalentes. Porém, alguns estudos mostram que o espaço da sucessora é restrito e que há uma defasagem entre a realidade social, marcada pelo avanço da participação feminina no mercado de trabalho e por novos arranjos familiares.

A agricultura familiar vem apresentando dificuldade na sua continuidade, devido a ausência de filhos sucessores, o que causa preocupação sobre qual será o destino do estabelecimento familiar, e em pesquisa realizada por SPANEVELLO (2008) com agricultores familiares do Rio Grande do Sul, há dois destinos do patrimônio, a venda do estabelecimento familiar ou a transferência para os filhos. Sendo considerado sem sucessores os filhos que estão encaminhados profissionalmente para fora da propriedade e da atividade agrícola, e para os pais não há perspectiva deles voltarem para o campo. Portanto, a venda muitas vezes é decidida em situação que os pais não querem ficar sozinhos e não tem mais condições para o trabalho no campo.

Segundo STEINBERG et al. (2006), a família deve considerar algumas estratégias no processo de mudança, como:

- Criar caminhos para tornar sustentável o modelo de negócios;
- Criar mecanismos que possibilitem prever ciclos de expansão;
- Capacitar-se para inovar;
- Reduzir o custo de capital;
- Garantir a geração de caixa duradouramente;
- Criar capacidade de atrair (e reter) talentos gerenciais;
- Ceder espaço de decisão para talentos.

Segundo PRADO et al. (2011, p. 94) para uma sucessão familiar é fundamental que se crie uma estrutura societária, evitando conflitos e procrastinação

das decisões dos destinos empresariais e patrimoniais, principalmente através de uma sociedade holding (Ltda. ou S.A.), um acordo de acionistas ou quotistas que venha regular o relacionamento entre sócios extensivos aos sucessores, criando-se uma estrutura definida, ágil e automática de sucessão.

A sucessão familiar pode se dar de duas formas: a que deriva de um ato entre vivos, como, por exemplo, um contrato, e como *causa mortis*, quando os direitos e obrigações do morto se transferem para seus herdeiros ou legatários. E juridicamente, o termo sucessão indica o fato de uma pessoa inserir-se na titularidade de uma relação jurídica que lhe advém de uma outra pessoa (REIS, 2006). Logo, o direito das sucessões pode ser definido como:

Conjunto das normas jurídicas que disciplinam a transmissão do patrimônio (ativo e passivo) de uma pessoa que morreu a seus sucessores, a qual tem como fundamentos ou justificação os fatores:

- religioso: consiste na manutenção do culto familiar por parte do filho varão;
- político: o herdeiro era sucessor (Roma) do poder familiar (*paterfamilias*);
- familiar: é o dever familiar de auxiliar as gerações, auxílio do qual a herança é uma das modalidades;
- psicológico: a sucessão abranda a noção de morte e cria o sentido de imortalidade;
- de permanência da sucessão privada: a noção de sucessão permanece intocável em decorrência da transmissibilidade do direito de propriedade (LEITE, 2004 citado por REIS, 2006).

De acordo com COHAN (1991) citado por NISHITSUJI (2009), o planejamento de sucessão mal formulado pode resultar em:

- membros qualificados da família retiram-se dos negócios, por nunca terem tido oportunidade de utilizar sua qualificação na empresa;
- filhos e empregados mal preparados para a função de liderança;
- proprietário que não tem a devida percepção das opções disponíveis;
- proprietário que não deseja abrir mão do controle; e
- família que sofre significativa perda financeira, não em virtude de tributação, mas de falta de planejamento.

4.5.1 Sucessor

O sucessor deve possuir características e capacidade para substituir o fundador, buscando inovar e perenizar o patrimônio, sem colocá-lo em risco.

Atualmente, muitos empresários rurais têm buscado o profissionalismo de empresas de consultoria e aconselhamento, para que estas, por meio de orientação vocacional dirigida, tracem o perfil de cada herdeiro vocacional, no sentido de que

no futuro não venham a ocorrer perdas em relação ao processo sucessório (REIS, 2006).

Para DORNELAS (2006) um empresário bem sucedido deve possuir algumas qualidades especiais, como:

a) Assumir riscos: Arriscar conscientemente e enfrentar desafios, buscar, por si só, os melhores caminhos.

b) Identificar oportunidades: ficar atento as oportunidades do mercado, e reunir condições adequadas para realizar um bom negócio.

c) Conhecimento: quanto maior o conhecimento do negócio, maior é a chance de êxito.

d) Organização: capacidade de utilizar recursos humanos, materiais financeiros e tecnológicos de forma racional, ou seja, ter senso de organização.

e) Tomar decisões: para tomar decisões acertadas, é necessário levantamento de informações, análise fria da situação, avaliação das alternativas e a escolha da solução mais adequada.

f) Liderança: saber definir objetivos, orientar tarefas, combinar métodos e procedimentos práticos, estimular as pessoas no rumo das metas traçadas e favorecer relações equilibradas dentro da equipe de trabalho.

g) Dinamismo: manter-se sempre dinâmico e cultivar inconformismo diante da rotina.

h) Otimismo: característica de quem quer o sucesso, que sabe olhar além das dificuldades.

i) Tino empresarial: pode ser considerado um “sexto sentido”, mas na verdade é a soma de todas as qualidades já citadas.

Segundo MACHADO (2006) citado por NISHITSUJI (2009) os sucessores da empresa têm maiores chances de sucesso quando:

a) Trilham uma carreira no contexto da empresa familiar;

b) São capazes de exercer influência pessoal nos negócios familiares;

c) Conquistam respeito mútuo e compreensão com o incumbente; e

d) Têm alto grau de comprometimento com a continuação dos negócios familiares.

4.5.2 Vantagens e desvantagens da sucessão familiar

De acordo com OLIVEIRA (2010, p. 15) algumas das principais vantagens da sucessão familiar, para as quais os executivos devem estar atentos, são:

a) Ter continuidade do comando familiar na empresa: isto se o herdeiro for competente, mas se não houver herdeiro adequado, pode-se utilizar a estratégia de consolidar uma empresa holding.

b) Ter processo decisório ágil com elevado grau de flexibilidade para implementação das ações: ocorre isto quando há adequada interação entre os membros da família. E neste contexto tem-se também significativa redução dos custos administrativos.

c) Ter na sucessão uma pessoa com interesse societário na otimização dos resultados atuais e futuros da empresa: Com este interesse juntamente com responsabilidade, inteligência e discernimento, pode ser que o herdeiro se torne um executivo adequado.

d) Ter possibilidade de treinamento mais extenso e intenso: extenso pois o herdeiro tem a oportunidade de ser treinado na filosofia da administração desde jovem, e intenso pois a vida pessoal e profissional do herdeiro pode ser muito debatida pela mesma pessoa (pai por exemplo).

e) Ter um conhecimento mais profundo sobre o executivo sucessor: o executivo catalisador deve ter um conhecimento bem profundo sobre o executivo sucessor, pois pode ser o filho, sobrinho ou outro parente, então se ele errar pode ser arriscado, de elevado impacto negativo sobre os resultados e efetividade da empresa.

f) Ter otimizados sistemas de remuneração: ocorre porque o herdeiro executivo pode querer uma remuneração por resultados, com base na participação dos lucros das empresas.

g) Ter, principalmente no início do processo, maior poder de comando sobre o executivo sucessor: normalmente se perde ao longo do tempo, e o importante é aproveitar o período do início que se tem maior domínio na empresa e no sucessor.

h) Ter visão de longo prazo e planos de investimentos mais consistentes: ocorre quando não há pressão de acionistas por retornos rápidos, o que possibilita estratégias diferenciadas e sustentadas.

i) Ter maior “espírito de família”: as empresas normalmente buscam o convívio como família, incluindo todos funcionários, que como resultado se tornam locais agradáveis e motivadores de se trabalhar.

Este mesmo autor (p.18) relata também algumas desvantagens da sucessão familiar:

a) Ocorre disputa de poder entre membros da família: Ocorre disputa entre herdeiros pelo poder e pelo controle dos negócios e empresas. Para que seja amenizado esse problema, pode-se aumentar o período de treinamento do herdeiro, fazendo que consolide um nível de conhecimento da empresa, e/ou os herdeiros aceitem o treinamento do escolhido, assim será descartada uma das maiores desvantagens da sucessão.

b) Tem dificuldade em demitir o executivo sucessor: o executivo deve decidir entre continuar verificando que seu sucessor causa problemas para a empresa ou provocar um conflito familiar.

c) Existe dificuldade em desempenhar diferentes papéis: ocorre a dupla jornada de trabalho, o trabalho profissional na empresa familiar e o trabalho doméstico na residência da família. Por exemplo, o pai desempenha o papel de pai ou de diretor da empresa familiar? Como deve separar essa situação?

4.6 Elementos administrativos na sucessão

4.6.1 Governança nas empresas familiares

A governança corporativa e familiar tem sido uma das saídas para a organização das empresas familiares, porque possuem instrumentos de organização dos diferentes papéis que se sobrepõe aos integrantes das famílias proprietárias, por meio de sua estrutura de gestão (STEINBERG & BLUMENTHAL, 2011, p. 79).

Estes autores definem governança corporativa como: “Sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre

acionistas/ cotista, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal”.

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2009), governança corporativa pode ser definida como:

“Sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade”.

Para CLARKE (2004) citado por ALCANTARA (2010), a governança das organizações é definida como regras e procedimentos para a tomada de decisão pelos agentes e do monitoramento e do controle sobre a utilização dos recursos em uma organização.

O IBGC (2009) cita os princípios básicos da governança corporativa, que são:

- Transparência: disponibiliza para as partes as informações de interesse, resultando em confiança, tanto internamente quanto nas relações da empresa com terceiros.

- Equidade: tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas.

- Prestação de contas: os agentes de governança (sócios/ administradores/ conselheiros fiscais/ auditores) devem prestar conta de suas atuações, assumindo as consequências de seus atos e omissões.

- Responsabilidade corporativa: os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando sua longevidade, considerando a ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.

A governança corporativa em empresas familiares aperfeiçoa o relacionamento entre os sócios, melhora sua eficiência e imagem no mercado e, também diminui o risco da empresa desaparecer no processo de sucessão, o que é mais importante (FLORIANI, 2002 citado por FERRAZZA, 2010).

ARONOFF & WARD (1996) citado por MOREIRA JUNIOR (2006) apontam algumas dimensões de governança na empresa familiar, sendo elas:

- Família: prosperidade, continuidade, participação, papel na comunidade, comunicação, educação e valores.
- Empresa: operações, finanças, relacionamento com clientes e fornecedores.
- Propriedade: liquidez, alocação de capital, sucessão, direção estratégica e performance.

De acordo com PRADO et al. (2011) há várias motivações para que a família empresária queira implementar a governança corporativa na empresa, como: tornar a empresa menos dependente de pessoas físicas específicas; formar herdeiros e sucessores e fazê-los interagir entre si de modo a facilitar o controle compartilhado que advirá da sucessão dos sócios iniciais; possibilitar ou ao menos facilitar o crescimento da empresa, ampliando o leque de alternativas de financiamento junto a credores, acionistas estratégicos ou abertura de capital em Bolsa de Valores; melhorar a imagem da empresa, etc.

Da mesma forma, a governança corporativa na empresa pode trazer benefícios a sociedade, de acordo com o mesmo autor, como: melhora da organização entre acionistas formadores do bloco de controle e minoritários; incremento no processo decisório da alta gestão e nos processos internos de forma geral; maior capacidade de atrair e reter talentos; melhora os critérios de avaliação de desempenho e política de remuneração, e em empresas familiares proporciona tranquilidade para os fundadores se afastarem e buscarem novos projetos de vida.

De acordo com IRIBARREM & ELIAS (2011), para entender a constituição de uma empresa rural familiar, deve compreender que é um sistema com três pilares, sendo eles, família, propriedade e negócio. E por isso os pais implantam em suas empresas rurais as práticas de governança corporativa que ajuda a estabilizar a relação negócio x família, e para conseguir esta estabilidade, é necessário usar alguns instrumentos para conduzir a empresa, sendo eles:

- Política de distribuição de resultados entre os membros da família, diferenciando os valores entre os que trabalham na empresa e os que estão fora dela;
- Estabelecimento de reuniões de conselho familiar, para apresentarem os dados do negócio e os planos de crescimento da mesma;
- Implantação de um protocolo familiar, onde ficam estabelecidos procedimentos para a sociedade, com o objetivo de conseguir uma boa convivência familiar, assim como o fortalecimento do negócio.

- Acordo de sócios, com relação à compra e venda de participação;
- Estruturação tributária do negócio, como o objetivo de diminuir o custo dos impostos.
- Estruturação do processo sucessório, onde fica estabelecida a forma de transmissão, a proteção dos pais e dos filhos, e os direitos e deveres entre os membros da família com relação ao patrimônio (IRIBARREM & ELIAS, 2011).

Os documentos que contém os deveres e direitos dos familiares e sócios em relação a eles mesmo e a eles e a empresa, são estes, acordo societário, protocolo familiar, código de conduta ética, declaração de princípios, manifesto da família e acordo familiar (MOREIRA JUNIOR, 2006). Este autor cita a definição do código de ética de BORNHOLDT, que “é um guia referencial para as atitudes e condutas do envolvidos num processo de governança nas empresas familiares, é como um guarda-chuva protetor de todos os órgãos e acordos formais de uma organização familiar. O código de ética e de condutas expressa os mais profundos valores de uma família empresária”.

Quando as famílias iniciam as melhores práticas de governança nos níveis corporativo e familiar, no momento em que os familiares reúnem-se sobre uma ou mais estruturas organizadas, os vínculos de comunicação entre eles e seu negócio são fortalecidos, e também dá a oportunidade aos parentes para formarem redes e discutirem questões associadas à empresa e à família (IFC; OECD; GCGF, 2009). No quadro a seguir é destacada os tipos de estruturas de governança corporativa que as famílias podem estabelecer, dependendo do estágio de desenvolvimento da empresa.

QUADRO 4. INSTITUIÇÕES DE GOVERNANÇA FAMILIAR

	Reunião de família	Assembleia familiar	Conselho de família
Estágio	Fundador	Sociedade entre irmãos/ confederação de primos	Sociedade entre irmãos/ confederação de primos
Situação	Geralmente informal	Formal	Formal

Associação	Geralmente aberta a todos os integrantes da família. Critérios adicionais sobre associação podem ser definidos pelo fundador	Geralmente aberta a todos os familiares. Critérios adicionais sobre associação podem ser definidos pela família	Membros da família eleitos pela assembleia familiar. Critérios de seleção definidos pela família
Tamanho	Tamanho pequeno, uma vez que a família ainda encontra-se no estágio do fundador. Geralmente de seis a doze familiares	Depende do tamanho da família e dos critérios de associação	Depende dos critérios definidos para a associação. Teoricamente, de seis a doze familiares
Número de reuniões	Depende do estágio de desenvolvimento do negócio. Quando está crescendo rapidamente, pode ter a frequência de uma vez por semana	Uma a duas vezes por ano	Duas a seis vezes por ano
Principais atividades	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicação dos valores e da visão da família - Discussão e geração de novas ideias do negócio - Preparação da próxima geração de líderes do negócio 	<ul style="list-style-type: none"> - Discussão e comunicação de ideias, divergências e visão - Aprovação das principais políticas e procedimentos referentes à família - Educação dos herdeiros sobre questões de negócios - Eleição do conselho de família e dos membros de outros comitês 	<ul style="list-style-type: none"> - Resolução de conflitos - Desenvolvimento das principais políticas e procedimentos referentes à família - Planejamento - Educação - Coordenação do trabalho com a direção executiva e o conselho de administração e equilíbrio do negócio e da família

FONTE: MANUAL DE GOVERNANÇA CORPORATIVA DE EMPRESAS FAMILIARES DA IFC – INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION, IN: IFC; OECD; GCGF, 2009.

4.6.2 Conselhos

4.6.2.1 Conselho de família ou Assembleia familiar

A assembleia familiar é quando a família se reúne para discutir questões pessoais que possam refletir na empresa, mas que são assuntos não relacionados diretamente a assuntos empresariais, como problemas de relacionamentos familiares, casamentos e separações, carreira dos filhos, dificuldades financeiras, problemas de saúde, etc. E o conselho é recomendado quando a família for muito grande, devendo substituir a assembleia, onde cada grupo familiar tem um representante no conselho. E nestes deve ter as regras acordadas previamente, com regulação formal, local de encontro fora da empresa, atas, etc (PRADO et al., 2011).

Segundo OLIVEIRA (2010, p. 176), independente da existência do conselho de administração, a empresa familiar pode ter também um conselho de família, que é constituído pelos membros da família ou das famílias proprietárias, se o primeiro for constituído basicamente por profissionais. Sendo que o conselho de família deve ter dois objetivos básicos:

- Consolidação do processo sucessório: Deve considerar a sucessão familiar e profissional, em que esse processo pode comprometer a continuidade da empresa familiar;
- Perpetuação da empresa familiar.

Segundo BERNHOEFT E GALLO (2003), para criar o conselho de família, deve ter as seguintes razões: o conselho de família deve contribuir para o sucesso da família empresária, em que o grupo deve se fortalecer como família nas suas cumplicidades, valores e forma de administrar suas diferenças; e a família empresária necessita lidar com diferentes papéis e demandas, onde o desafio é unir as dinâmicas de família e trabalho, aliado a realização pessoal de cada um.

O conselho funciona como fórum no qual as questões familiares (interesses, conflitos, expectativas, crescimento, ética, conduta, etc.) possam ser discutidas e administradas. E suas atribuições são: administrar interesses das famílias com a sociedade e empresa; zelar pelos valores e história da família e sua transferência entre gerações; manter a disciplina em relação aos negócios; funcionar

como um fórum representativo das famílias na sua relação com os conselhos de administração e societário; colaborar com as famílias nas questões de sobrevivência, liquidez e negócios pessoais dos familiares; administrar atividades filantrópicas e sociais, e outros (BERNHOEFT & GALLO, 2003).

O conselho de família pode atuar em algumas das principais decisões da empresa familiar, segundo OLIVEIRA (2010, p. 177):

- Acompanhamento do planejamento estratégico da empresa familiar;
- Análise dos negócios atuais e futuros;
- Indicação de membros do conselho de administração e consultivo;
- Acompanhamento da indicação dos diretores executivos;
- Acompanhamento das principais reestruturações organizacionais;
- Acompanhamento da definição do modelo de gestão;
- Acompanhamento do estabelecimento das remunerações dos conselheiros e diretores executivos;
- Acompanhamento da definição dos critérios e parâmetros de avaliação de resultados; e
- Acompanhamento e avaliação dos resultados parciais e globais da empresa familiar.

Para o IBGC (2009) as organizações familiares deve implementar um conselho de família, que é um grupo formado para discutir assuntos familiares e alinhar as expectativas dos integrantes em relação ao negócio, sendo suas principais práticas:

- Definir limites entre interesses familiares e empresariais;
- Preservar os valores familiares (história, cultura e visão compartilhada);
- Definir e pactuar critérios para proteção patrimonial, crescimento, diversificação e administração de bens mobiliários e imobiliários;
- Criar mecanismos (ex.: fundo de participação) para a aquisição de participação de outros sócios em caso de saída;
- Planejar sucessão, transmissão de bens e herança;
- Visualizar a organização como fator de união e continuidade da família;
- Tutelar os membros da família para a sucessão na organização, considerando os aspectos vocacionais, o futuro profissional e a educação continuada; e
- Definir critérios para a indicação de membros que irão compor o Conselho de Administração.

Para BORNHOLDT (2005) citado por MOREIRA JUNIOR (2006), as atribuições de um conselho de família são:

Desenvolver e administrar o acordo de acionistas; elaborar e administrar a cultura por meio de reforços de ideologia, visão e missão; criar e cuidar do código de ética e condutas, princípios e valores; fomentar e proteger o memorial histórico familiar-empresarial; promover e desenvolver o entendimento, a adesão e coesão familiar com debates e encontros familiares; promover e fomentar outras iniciativas de apoio e bem-estar dos membros da família; administrar conflitos, divergências, crises e desavenças

entre familiares, criar programas de desenvolvimento e acompanhamento dos herdeiros para a gestão da empresa; desenvolver os mesmos programas para os conselheiros (de administração, de família ou fiscal) ou para acionistas; desenvolver programas de bem-estar da família, principalmente na questão profissional, seja para empresa ou para fora dela; elaborar critérios de liquidez e de dividendos para os familiares; preparar a segurança para o futuro, como investimento e fundos para a aposentadoria complementar; fomentar para a saúde física e emocional; elaborar e acompanhar critérios de desempenho dos negócios atuais e de novos negócios, principalmente em relação ao patrimônio, imóveis, partilha e herança; elaborar critérios para a prestações de contas do conselho de administração, fiscal e dos diretores; avaliar o desempenho dos conselheiros familiares e definir políticas e ações de cunho social, como fundações, ONGs e outras entidades com esse cunho.

4.6.2.2 Conselho de administração

O conselho de administração é o órgão deliberativo, responsável por colocar em prática os objetivos da empresa, que busca proteger seu patrimônio, maximizar o retorno do investimento, cultivar os seus valores, crenças, propósitos éticos, definindo diretrizes e aprovando o planejamento estratégico da empresa. Neste conselho é necessário a elaboração do estatuto que estabelece o número de conselheiros, processo de escolha do presidente e substituição, substituição dos conselheiros, instalação e funcionamentos do conselho, etc. (LODI, 1994 citado por FERRAZZA, 2010).

O Conselho de Administração é um órgão colegiado responsável pelo processo de decisão de uma organização em relação ao seu direcionamento estratégico, sendo o principal componente do sistema de governança. O conselho é o elo entre a propriedade e a gestão, que orienta e supervisiona a relação desta última com as demais partes interessadas. O conselho recebe poderes dos sócios e presta contas a eles. É ele que decide os rumos do negócio, conforme o melhor interesse da organização (IBGC, 2009).

Segundo a IBGC (2009) a missão do Conselho Administrativo é proteger e valorizar a empresa, maximizar o retorno do investimento no longo prazo e buscar o equilíbrio entre os desejos das partes interessadas, de forma que cada uma seja beneficiada apropriadamente e proporcional ao vínculo que possui com a organização e ao risco a que está exposta.

Neste mesmo sentido, PRADO et al. (2011, p. 124,125) descreve o conselho de administração como o que liga os acionistas e a gestão da empresa, que é responsável pela supervisão dos executivos e pelas decisões importantes,

como as estratégicas, de investimento e financiamento, sendo este conselho um dos mecanismos mais importantes de governança corporativa.

Segundo OLIVEIRA (2010, p. 167, 168), apenas as empresas sociedades anônimas são obrigadas a ter conselho de administração, de acordo com a Lei das Sociedades por Ações, mas é importante que qualquer empresa familiar tenha pelo menos um conselho que atue nos moldes de um conselho de administração. O conselho de administração é responsável pela administração, junto com a diretoria, porém, os conselheiros tomam decisão em colegiado e os diretores podem decidir individualmente. Sendo o conselho responsável pelo planejamento estratégico e das orientações, e a diretoria põe em prática essas decisões.

Para que a empresa tenha uma boa gestão e esteja monitorada, o conselho de administração deve seguir estas principais recomendações: planejamento estratégico da empresa; avaliação do desempenho do negócio e dos executivos; desenvolvimento de lideranças (gestão de talentos); definição da estrutura de capital (decisões de investimento e financiamento) e gestão de riscos (operacionais, de mercado, financeiros) (PRADO et al., 2011, p. 132).

Segundo BORNHOLDT (2005) citado por MOREIRA JUNIOR (2006), as atribuições do conselho de administração são:

- elege e destitui o presidente (que escolhe a sua equipe de diretores),
- aprova ou não a equipe de diretores indicados pelo presidente,
- define o porta-voz da empresa (quem fala e responde sobre o quê),
- avalia o presidente e sua gestão (identificando áreas ou funções a serem reforçadas ou modificadas),
- planeja a sucessão do presidente e de suas pessoas-chave na diretoria,
- define a remuneração do presidente (bônus e recompensa),
- aprova ou não a remuneração total dos diretores,
- acompanha, reforça e fomenta decisões eficazes,
- revoga políticas inadequadas,
- acompanha, fomenta e fiscaliza as relações entre a diretoria e as partes interessadas,
- cumpre e faz cumprir o acordo de acionistas e
- escolhe a auditoria, aprova o plano de trabalho e negocia honorários.

4.7 Forma jurídica da empresa rural

De acordo com ALVES & COLUSSO (2005), a atividade rural possui duas formas jurídicas possíveis de exploração, sendo estas: pessoa física que é a pessoa natural, todo ser humano, indivíduo, a existência da pessoa física termina com a

morte, sendo a mais comum, e, pessoa jurídica que é a união de indivíduos que, por meio de um trato reconhecido por lei, formam uma nova pessoa, com personalidade distinta da de seus membros. Podem ter fins lucrativos que são as empresas industriais, comerciais, entre outras, ou não, como as associações culturais, religiosas e outras, normalmente denominam-se empresas.

Com a reforma do Código Civil em 2002, o empresário rural pode registrar sua empresa no Registro Público de Empresas Mercantis, sendo facultativo, que confere a forma de pessoa jurídica. As empresas que possuem registro no Cartório de Registro Civil como pessoa jurídica ficam como sociedade simples e as que são registradas na Junta Comercial, são sociedade empresária (ALVES & COLUSSO, 2005).

Nas sociedades simples, os sócios respondem integralmente com seu patrimônio pessoal pelos riscos do negócio, não tem obrigatoriedade de escrituração contábil e não há processo de falência e concordata. A atividade da empresa está vinculada diretamente à atividade da pessoa física. E as sociedades empresariais podem ser: sociedade coletiva, sociedade em comandita simples, sociedade limitada e sociedade anônima. A escolha dessas formas depende a constituição da empresa, atividade e objetivos empresariais, sendo que cada uma possui suas formalidades com legislação específica. Na sociedade limitada deve elaborar um contrato social, estatuto que regerão a sociedade, registros dos atos da sociedade e registros contábeis, e o poder de decisão e de responsabilidade é limitado às quotas de participação de cada sócio, deferentemente da sociedade simples. E as sociedades anônimas também possui legislação específica, e a sociedade é constituída por ações (ALVES & COLUSSO, 2005).

No Brasil, os produtores preferem operar como pessoa física, mesmo com o registro facultativo na forma de empresa jurídica, pois as práticas contábeis exigidas à pessoa jurídica são mais complexas e onerosas, e com a prática contábil mais simples na pessoa física é possível alguns arranjos contábeis que minimizem os tributos de pessoa física, porém em estudo, foi visualizado que houve menor incidência tributária sobre o produtor pessoa jurídica (ROVERI, 2007).

No processo de sucessão nas empresas de pessoa física, as que não são registradas na Junta Mercantil, o patrimônio que pertence ao falecido transforma-se em um espólio, e a sucessão se dá por meio da divisão do patrimônio em partes

iguais aos herdeiros, e após o término dessa divisão, os herdeiros têm o direito de dar destino aos bens como desejar, sem obrigação com a continuidade da empresa. E com o registro na Junta Mercantil, a sociedade passa a ser regida por um contrato social, conforme a Lei 10.406 de 10/01/02, Art. 985, que define a estrutura de propriedade dessa empresa e os deveres e obrigações dos sócios, assim como prevê o processo de sucessão e também a liquidação da sociedade, conforme a mesma lei citada, no artigo 997. E a previsão dos termos, com contrato social, assegura a continuidade do negócio, sem prejuízos para empresa, de acordo com artigo 1.028 da mesma lei (ZAFANELLI, 2006 citado por ALCANTARA, 2010).

De acordo com REIS (2006), atualmente existem várias formas de preparar a sucessão nos aspectos legal e tributário favorecendo economicamente a transmissão, com a manutenção da estrutura de produção e da gestão, de modo a atender aos desejos dos provedores. Uma dessas formas é a transformação do patrimônio numa S/A, Holding, Ltda., ou seja, a forma societária mais prática e economicamente viável aos seus sucessores.

4.8 Elementos jurídicos na sucessão

4.8.1 Holding

A expressão holding tem origem no direito norte-americano, e aqui no Brasil é usada para definir a sociedade que tem como atividade o exercício do controle acionário de outras empresas e a administração dos bens das empresas que controla, além do desenvolvimento do planejamento estratégico, financeiro e jurídico dos investimentos do grupo, devendo não interferir na operacionalização das empresas controladas, mas prestar serviços que elas não podem executar eficientemente (TEIXEIRA, 2007). Este autor diz que uma holding também serve para centralizar as decisões e a administração de várias empresas de um mesmo grupo empresarial, e que uma empresa que a propriedade é dividida entre uma ou mais partes, só terá sucesso na medida em que os detentores destes direitos tenham interesses comuns, caso contrário afetará a vida da empresa, que por sua vez, entrará num processo de paralisia e autodestruição.

Segundo OLIVEIRA (2010), as empresas holdings pode ser:

- Holding pura: é praticada por grandes grupos e é caracterizada pela participação acionária, em outras empresas, mesmo sendo minoritária;

- Holding mista: é a que também desenvolve atividade operacional, indústria ou comércio, e também realiza serviços, como de marketing, informática, recursos humanos, relações públicas, assistência jurídica, organização, etc., principalmente em afiliadas.

- Holding híbrida: é utilizada em casos específicos, como em situações de estruturação operacional ou fiscal.

De acordo com TEIXEIRA (2007), na visão brasileira, por questões fiscais e administrativas, a holding mista é a mais utilizada, prestando serviços civis ou eventualmente comerciais, mas nunca industriais. Portanto, é necessário estabelecer se a holding deverá ser uma Sociedade Simples Limitada ou simplesmente uma Limitada, porém só excepcionalmente uma Sociedade Anônima.

A holding familiar é muito conhecida, que apresenta grande utilidade na concentração patrimonial e facilita a sucessão hereditária e a administração dos bens, garantindo a continuidade sucessória. Sendo a forma social limitada mais adequada para impedir que terceiros estranhos à família participem da sociedade, e na prática, dá-se preferência em constituir uma sociedade empresária, em virtude de maior simplicidade e menor custo do registro feito pela Junta Comercial (TEIXEIRA, 2007).

Aquela empresa cujos sócios são parentes e na maioria das vezes descendentes do presidente de um grupo empresarial, a holding familiar é muito utilizada. Todo o patrimônio do grupo acaba se reunindo nesta empresa e há cessão de quotas ou ações aos herdeiros, na forma mais adequada para cada um. Há, contudo, a possibilidade do empreendedor ficar com o usufruto vitalício destas quotas ou ações e assim continuar administrando integralmente seu patrimônio mobiliário e imobiliário (HUNGARO, 2010).

Segundo TEIXEIRA (2007), o planejamento sucessório quando utilizado para transmissão da herança “em vida” por parte do empreendedor, tem como um dos seus principais atrativos a eliminação da carga tributária que normalmente incide quando da abertura da sucessão através da morte. Com o planejamento sucessório, as seguintes incidências tributárias podem ser evitadas:

- ITBI – 2% - não incidência quando efetuada mediante a integralização de capital com bens e direitos.
- ITCMD – 4% incoerência do fato gerador quando feito através de doação de bens como antecipação da legítima.
- IRRF – 15% - incidência sobre o ganho de capital se a transferência dos bens for processada pelo valor de mercado, ou seja, sobre o eventual ganho de capital, representando pela diferença entre o custo de aquisição e o valor de mercado.
- TAXA JUDICIÁRIA – 1% - não incidência em virtude da antecipação da sucessão, evitando a propositura da ação judicial de inventário. Além dos custos tributários acima indicados devem ser somados os gastos com honorários advocatícios comumente cobrados sobre o montante do espólio.

Em caso de uma pessoa física possuir um patrimônio, este está sujeito a tributação de imposto de renda 27,5% sobre o valor total recebido, como por exemplo, a pessoa possui casas para alugar, se a pessoa integralizar o patrimônio numa holding poderá se enquadrar pela apuração do imposto de renda pelo lucro presumido, que neste caso deverá pagar uma alíquota de 15% com base em 32% das receitas percebidas. Ou seja, se as receitas importam em R\$ 100.000,00 (cem mil reais) a base sobre a qual será apurado o imposto será de R\$ 32.000,00 (trinta e dois mil reais) e sobre este valor incidirá a alíquota de 15%, encontrando-se assim, um valor de R\$ 4.800,00 (quatro mil e oitocentos reais) que contrasta com os R\$ 27.500,00 (vinte e sete mil e quinhentos reais), que seriam devidos no caso enquadramento da pessoa física. Portanto, com a holding haverá incidência de PIS/COFINS e CSLL, porém os tributos ainda são menores que a pessoa física (GOEDERT, 2011).

Há algumas razões para criar uma holding, segundo TEIXEIRA (2007), considerando o aspecto fiscal e/ou societário, sendo esses um dos principais objetivos na criação de empresas desse tipo. No aspecto fiscal, os empresários podem estar interessados em uma redução da carga tributária, planejamento sucessório, retorno de capital sob a forma de lucros e dividendos sem tributação. E no aspecto societário, os objetivos podem ser descritos como, crescimento do grupo, planejamento e controle, administração de todos os investimentos, aumento de vendas e gerenciamento de interesses societários internos.

De acordo com OLIVEIRA (1995) citado por HUNGARO (2010), a criação de empresa holding apresenta vantagens e desvantagens, sendo elas:

- Vantagens: no aspecto econômico-financeiro possui maior controle acionário com custos reduzidos, melhor interação de atividades operacionais das

empresas controladas e a redução de dificuldades nos processos de fusão e incorporação; no aspecto administrativo cita-se o enxugamento das estruturas ociosas em sociedades afiliadas, a redução de despesas operacionais por meio da centralização de alguns trabalhos e da gestão unificada, e a uniformidade administrativa; para o aspecto legal, pode facilitar o tratamento de exigências setoriais e regionais de cada controlada; e no aspecto societário, ocorre o isolamento de conflitos familiares e com demais sócios exclusivamente dentro da empresa, reduzindo eventuais confusões entre o lado pessoal e o lado profissional.

- Desvantagens: no aspecto econômico-financeiro, há maior carga tributária incidente, advinda de uma regulamentação mais rígida quanto a este tipo de empresa, o que inclui a impossibilidade de utilização de prejuízos fiscais e as alíquotas incidentes sobre rendimentos auferidos e vendas de participações; dentre os aspectos administrativos, a gestão centralizada pode, em certas ocasiões, trazer morosidade e burocracia aos processos decisórios, bem como eventuais padronizações de gestão desfavoráveis; nos aspectos legais, pode trazer complicações se não realizar as atribuições legais e setoriais de maneira adequada, o prejuízo pode ser elevado tendo em vista as irregularidades que poderão surgir nos campos tributário e operacional; e quanto aos aspectos societários, pode apresentar problemas quando se tratar de membros de uma família no comando, podendo misturar questões pessoais e profissionais, trazendo maiores dificuldades de resolução.

A holding visa solucionar problemas de sucessão administrativa, treinando sucessores, como também profissionais de empresa, para alcançar cargos de direção. Ela objetiva solucionar problemas referentes à herança, substituindo em parte declarações testamentárias, podendo indicar especificamente os sucessores da sociedade, sem atrito ou litígios judiciais. Procura dar uma melhor administração de bens móveis e imóveis, visando principalmente resguardar o patrimônio da empresa, para evitar conflitos sucessórios. Enfim, em relação a sucessão, ela facilita as soluções referentes à herança, sucessão acionária, sucessão profissional e outras disposições do acionista controlador, às vezes substituindo o testamento e um inventário mais fácil (TEIXEIRA, 2007).

4.8.2 Pessoa física - Espólio

Quando ocorre a sucessão nas empresas de pessoa física, o patrimônio que pertence ao falecido transforma-se em um espólio, e a sucessão se dá por meio da divisão do patrimônio em partes iguais aos herdeiros, e após o término dessa divisão, os herdeiros têm o direito de dar destino aos bens como desejar, sem obrigação com a continuidade da empresa (ZAFANELLI, 2006 citado por ANCANTARA, 2010).

A sucessão testamentária, aquela feita por disposição da última vontade, por um lado prevalece sobre a sucessão legítima, em que havendo herdeiros necessários (descendentes, ascendentes e cônjuge), o testador só pode dispor de metade da herança. Mas poderão os ascendentes (“fundadores”) manter em seu nome quotas ou ações da holding e por meio de testamento legar aos filhos, conforme desejo e critério legal, para que no futuro recebam as participações (PRADO et al., 2011 p. 94).

As consequências tributárias mais relevantes em um processo de sucessão patrimonial estão diretamente ligadas ao Imposto de Renda e Imposto sobre Transmissão "Causa Mortis" e doação de quaisquer bens ou direitos (ITCMD), que corresponde a 4% do valor venal do patrimônio (PRADO, 2011).

Com a reforma do Código Civil, não foi criado regime próprio para a empresa rural, que diferencie das empresas não rurais, e as tributações, inclusive, a depender da faixa de rendimentos, oneram em vantagem, o produtor na forma de pessoa jurídica (ALCANTARA, 2010). No Quadro 5, é possível comparar as tributações que incidem na forma de pessoa física e na pessoa jurídica.

QUADRO 5. CARGA TRIBUTÁRIA QUE INCIDE NA EMPRESA RURAL

TRIBUTOS	NATUREZA JURÍDICA	
	PESSOA FÍSICA	PESSOA JURÍDICA
Federais		
IR	0%, 7,5%, 15%, 22,5%, 27,5%, dependendo da faixa de rendimento.	15% sobre lucro (real, presumido ou arbitrado), acréscimo de 10% se lucro ultrapassar R\$ 20 mil/mês.
II (imposto importação)	2% a 4% (animais vivos)	2% a 4% (animais vivos)
IE (imposto exportação)	2% (animais raça pura)	2% (animais raça pura)
CSSL	ISENTO	9% sobre lucro líquido
PIS/ PASEP	ISENTO	0,65% ou 1,65% (*)
COFINS	ISENTO	3% ou 7,6% (*)
INSS/ Previdência Social Rural	2,3% sobre receita bruta (**)	2,85% sobre receita bruta (**)
FGTS	8% sobre rendimento do trabalhador	8% sobre rendimento do trabalhador
Contribuição social (para terceiros e previdenciária rural)	2,3% sobre a comercialização (incluído 0,1% RAT)	2,85% sobre a folha de pagamento (***)
ITR	Alíquota variável a depender do Grau de Utilização da propriedade e do VTN (Valor da Terra Nua)	Alíquota variável a depender do Grau de Utilização da propriedade e do VTN
IPI	n/a	n/a
IOF (imposto sobre operações financeiras)	0,38% sobre operações com crédito rural	0,38% sobre operações com crédito rural
Estaduais		
ICMS	ISENTO	Geral alíquota varia de 0 a 18%.
Municipais		
ISS	Até 5% (se aplicável)	Até 5% (se aplicável)

FONTE: PENSA (2010) citado por ALCANTARA (2010).

(*) a alíquota menor é devida à adoção do regime cumulativo e a alíquota maior à adoção do regime não cumulativo. No regime cumulativo a alíquota incide na receita bruta da empresa enquanto no regime não cumulativo a alíquota incide sobre a receita bruta, deduzido os valores referentes aos créditos de PIS/COFINS dos insumos adquiridos para o processo de produção.

(**) 2% para a Seguridade Social (INSS), 0,1% SAT (Seguro Acidente de Trabalho), 0,2% SENAR (Serviço Nacional de Aprendizagem Rural)

(***) 2,5% de salário educação e 0,2% INCRA.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A empresa familiar é predominante em todo o mundo, e esta é caracterizada por transferir o poder decisório de maneira hereditária, possuindo características próprias, como a empresa é de propriedade de uma família, que possui a gestão dela, definindo objetivos, diretrizes e políticas, e é responsável pela administração da mesma.

Considera-se que o processo sucessório em empresas familiares é um momento crucial para a perpetuação da empresa, pois se não houver um planejamento, pode acarretar no fim da mesma.

Em muitas empresas rurais, o empresário é caracterizado por ser um patrão paternalista, onde ele possui todas as informações e toma todas as decisões sozinho, e por esta razão aumenta o risco desta empresa ao longo do tempo, pois ao depender muito de uma só pessoa, ocorre o despreparo dos sucessores para gerir o negócio. Caso não ocorra um planejamento adequado da sucessão e a profissionalização da gestão, a empresa corre o risco de seguir o ciclo de vida de seu proprietário, num processo de entropia típico dos seres vivos, ao invés de dar continuidade aos seus negócios.

É muito comum também em propriedades rurais, principalmente as de agricultura familiar, não possuir um sucessor, onde os filhos dos donos vão tentar a vida com outras atividades na cidade, principalmente as filhas mulheres.

Como estratégia para as empresas sem planejamento sucessório, ou com problemas de gestão, a governança corporativa tem sido muito eficaz, onde estabelece os canais de comunicação entre a família e a empresa, buscando diminuir os conflitos existentes nos sistemas família, gestão e propriedade, e também contribui para a profissionalização dos sócios e empresa, pois estabelece normas de conduta, procedimentos e cultura da empresa.

No Brasil, segundo o IBGE, existem aproximadamente 5,4 milhões de estabelecimentos rurais, sendo que 4,3 milhões são classificados como familiares. A maioria das empresas rurais são na forma de pessoa física, isto se deve a grande burocracia de documentos exigidos na pessoa jurídica, e na forma de pessoa física a prática contábil é menos complexa. Porém, ao considerar a incidência tributária,

para a pessoa jurídica pode ser menor, e muitos empresários rurais não tem esta informação.

Uma solução para pessoa física seria a criação de uma micro empresa rural ou uma empresa rural de pequeno porte, ou ainda de uma holding. A holding é um modelo, onde é muito utilizada para concentração e proteção patrimonial, que facilita a sucessão hereditária e a administração de bens, podendo garantir a continuidade da empresa. O patrimônio é reunido nesta empresa, e há a divisão de quotas entre os herdeiros, podendo o empreendedor ficar com usufruto de seu patrimônio.

Quando o processo de sucessão é feito em vida ocorre a eliminação da carga tributária, que normalmente incide quando a sucessão é feita a partir do falecimento do proprietário, sendo muito vantajoso esta opção.

Portanto, conclui-se que a holding pode ser uma solução para transferências necessárias e maior longevidade da empresa, já que o momento da sucessão é um dos fatores que ameaçam a continuação do negócio.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAMOVAY, R.; SILVESTRO, M.; CORTINA, N.; BALDISSERA, I. T.; FERRARI, D.; TESTA, V. M. **Juventude e agricultura familiar: desafio dos novos padrões sucessórios**. Brasília: Unesco, 1998. Disponível em: <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001315/131546porb.pdf> Acesso em: 05 de abril de 2012.

ABRAMOVAY, R.; SILVESTRO, M. L.; MELLO, M. A. de; DORIGON, C.; BALDISSERA, I. T. **Agricultura familiar e sucessão profissional: novos desafios**, 2000. Disponível em: http://www.gp.usp.br/files/denru_sucessao.pdf. Acesso em: 02 de março de 2012.

ALCANTARA, N. de B. O processo de sucessão no controle de empresas rurais brasileiras: um estudo de multicascos. **Dissertação** (Mestrado em Administração). Universidade de São Paulo. São Paulo-SP, 2010.

ALMEIDA, M. I. R. de ; RUETTE, C. P. ; LOURENZO MOREIRA JUNIOR, A. **A profissionalização como uma ferramenta estratégica: um estudo em usinas de cana de açúcar familiares do Estado de São Paulo**. In: XVIII Congresso Latino Americano de Estratégia, 2005, Santa Cruz de laSierra. SLADE, 2005.

ALVES, P. M. da C.; COLUSSO, A. C. Empresa Rural e o Novo Código Civil. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, julho de 2005. Disponível em: <http://w3.ufsm.br/revistacontabeis/anterior/artigos/vlInEspecial/a01vllnesp.pdf>>. Acesso em 27 de março de 2012.

BERNHOEFT, R.; GALLO, M. **Governança na empresa familiar**. Editora Campus. Rio de Janeiro-RJ, 2003.

BEUREN, I. M.; GRANDE, J. F. **Mudanças de práticas de contabilidade gerencial identificadas na análise de discurso crítica dos ra de empresas familiares**. 2009. Disponível em: <http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos92009/335.pdf>. Acesso em: 19 de abril de 2012.

BEZERRA, B. de O. A profissionalização da empresa familiar. **Monografia** (graduação em Economia). Universidade Federal da Paraíba (UFPB). João Pessoa-PB, 2000.

BRUMER, A.; SPANEVELLO, R. A. Jovens agricultores familiares da Região Sul do Brasil. **Relatório de Pesquisa**: Departamento de Sociologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre-RS, 2008.

CÂNDIDO, J. R. Governança corporativa em empresa familiar. **Monografia** (graduação em Administração). Centro Universitário Claretiano. Batatais-SP, 2006.

CARNEIRO, M. J. Herança e gênero entre agricultores rurais. **Revista Estudos Feministas**. Vol. 9, n. 1, Florianópolis-SC, 2001.

DALLA COSTA, A. **Sucessão e sucesso nas empresas familiar**. Juruá Editora. Curitiba-PR, 2006.

DONNELLEY, R. G. A empresa familiar. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, v. 7, n. 23, out./dez. 1967.

DORNELAS, J. **Os mandamentos do empreendedor de sucesso**. Plano de negócios, 2006. Disponível em: <http://www.planodenegocios.com.br/www/index.php/informcao/artigos/artigos-cientificos/2952-os-mandamentos-do-empreendedor-de-sucesso>. Acesso em: 26 de abril de 2012.

ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING (ESPM). **Sucessão e Governança Corporativa nas Empresas Familiares Brasileiras**. II Fórum de Empresas Familiares. 2008. Disponível em: http://www.portalapas.org.br/IMAGENS/PDF_SVAREJO/102MAT_CAPA2.pdf Acesso em 14 de abril de 2012.

FERRAZZA, E. A maturidade do processo de sucessão: um estudo multicaso em empresas familiares da Serra Gaúcha. **Dissertação** (Mestrado em Administração da Produção). Universidade de Caxias do Sul. Caxias do Sul-RS, 2010.

GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M.; LANSBERG, I. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. Negócio Editora. Rio de Janeiro-RJ, 2006.

GOEDERT, S. L. T. **Holding familiar**. Escritório TenfenGoedert Advogados Associados, 2011. Disponível em: <http://www.tributobrasileiro.com.br/holding-familiar/> Acesso em: 28 de abril de 2012.

GONÇALVES, J. S. R. C. As empresas familiares no Brasil. **RAE Light - Revista de Administração de Empresa**. FGV, v. 7, n. 1, São Paulo, SP, 2000.

GONZALES, I. V. D. P.; SATO, A. C. L.; PELISSARI, A. S.; SILVA, B. G. C. Plano de sucessão: um estudo de caso em uma empresa familiar de mídia exterior. **Revista de Negócios**. Universidade Regional de Blumenau. V. 16, n. 4, Blumenau- SC, 2011.

HUNGARO, F. M. **A figura das empresas holding como forma de proteção patrimonial, planejamento sucessório e controle de grupos empresariais**. Faculdades Integradas Antonio Eufrásio de Toledo. Presidente Prudente - SP, 2010. Disponível em: <http://intertemas.unitoledo.br/revista/index.php/ETIC/article/viewFile/2231/2395>. Acesso em: 23 de abril de 2012.

IFC (Corporação Financeira Internacional); OECD (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico); GCGF (Fórum Global de Governança Corporativa). **Guia prático de governança corporativa**. Experiências do círculo de companhias

da América Latina. Círculo de Companhias da Mesa Redonda Latino-Americana de Governança Corporativa, 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Censo Agropecuário 2006**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/agropecuaria/censoagro/2006/agropecuario.pdf>. Acesso em: 10 de março de 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 4ª Edição. 2009. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/CodigoMelhoresPraticas.aspx> Acesso em: 17 de abril de 2012.

IRIBARREM, C. B. **Sucessão nas empresas rurais**. 2006. Disponível em: <http://www.milkpoint.com.br/radar-tecnico/gerenciamento/sucessao-nas-empresas-rurais-27734n.aspx> Acesso em: 05 de abril de 2012.

IRIBARREM, C. B. & ELIAS S. **Sucessão em empresas rurais familiares – Conflitos de gerações**. Consultoria Safras e Cifras. Pelotas-RS, 2011. Disponível em: <http://safrasecifras.com.br/htmlarea/midia/files/ciloter.pdf>. Acesso em 26 de março de 2012.

LEMOS, G. de L. **Gestão Empresa Rural Familiar**. Consultoria Safras e Cifras. Luis Eduardo Magalhães-BA, 2010. Disponível em: <http://safrasecifras.com.br/htmlarea/midia/files/Palestras/gestaodaempresaruralfamiliar09.10.pdf>. Acesso em 27 de março de 2012.

LEONE, N. M. de C. P.G. **A empresa familiar brasileira e a opinião de seus dirigentes sobre o processo sucessório**, 2001. Disponível em: http://www.ti.usc.es/lugo-xiii-hispano-lusas/pdf/01 ESTRATEGIA/24_guerra.pdf. Acesso em: 10 de março de 2012.

LETHBRIDGE, E. **Tendências da empresa familiar no mundo**. Revista do BNDES, Brasília, DF, n. 7, 1997. Disponível em: [.http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Publicacoes/Consulta_Expressa/Setor/Governanca_Corporativa/199706_1.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Publicacoes/Consulta_Expressa/Setor/Governanca_Corporativa/199706_1.html). Acesso em: 17 de março de 2012.

MACEDO, J. F de. **Sucessão na empresa familiar: teoria e prática**. São Paulo-SP. Nobel, 2009.

MACHADO, H. P. V. Sucessão familiar e gênero: implicações para estudos sobre empresas familiares. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003.

MOREIRA JUNIOR, A. L. Estratégias de governança na empresa familiar: modelo para redução de conflitos familiares e perpetuação da empresa. **Tese** (Doutorado em Administração). Universidade de São Paulo. São Paulo-SP, 2006.

NISHITSUJI, D. A. O processo da sucessão em organizações familiares na microrregião de Cornélio Procópio. **Dissertação** (Mestrado em Administração do Setor de Ciências Sociais Aplicadas). Universidade Federal do Paraná. Curitiba-PR, 2009.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. 3. Ed. Editora Atlas São Paulo-SP, 2010.

PRADO, R. N.; SILVEIRA, A. D. M.; DONAGGIO, A. R. F.; LONGO, J. H.; KIGNEL, L.; PHEBO, M. S.; OCHMAN, R.; WERNER, R. A. I. **Direito, gestão e prática: Empresas Familiares – Governança corporativa, governança familiar e governança jurídica**. Série GVlaw. Editora Saraiva. São Paulo-SP, 2011.

PRADO, F. J. S. **A holding como modalidade de planejamento patrimonial da pessoa física no Brasil**, 2011. Disponível em: <http://jus.com.br/revista/texto/18605/a-holding-como-modalidade-de-planejamento-patrimonial-da-pessoa-fisica-no-brasil/>. Acesso em: 25 de abril de 2012.

REIS, A. Z. D. Sucessão familiar no agronegócio. **Revista Cesumar – Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**. V. 11, n.2, 2006.

ROVERI, P. **Escolha da forma jurídica da empresa agrícola: tendências e análise**. Faculdade de Economia Administração Ciências Contábeis e Atuárias da Universidade de São Paulo, FEA-USP, 2007. Disponível em: <https://sistemas.usp.br/siicusp/cdOnlineTrabalhoVisualizarResumo?numeroInscricaoTrabalho=1522&numeroEdicao=15> Acesso em: 27 de abril de 2012.

SEBRAE. **No Brasil, 90 % das empresas são familiares**. Sistema Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Santa Catarina, 2005. Disponível em: http://www.sebrae-sc.com.br/newart/mostrar_materia.asp?cd_noticia=10410. Acesso em 16 de março de 2012.

SILVA, R. C. Família, Família, Negócios a Parte. **Empresario Online**, 2004. Seção Artigos. Disponível em: <http://www.empreendedor.com.br/content/fam%C3%ADlia-fam%C3%ADlia-neg%C3%B3cios-%C3%A0-parte>. Acesso em 25 de abril de 2012.

SPANEVERELLO, R. M. A dinâmica sucessória na agricultura familiar. **Tese**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre-RS, 2008.

SPERAFICO, D. **A sucessão familiar e o futuro do agronegócio**, 2010. Disponível em: <http://www.icnews.com.br/2010.10.22/colunistas/opiniao-do-leitor/a-sucessao-familiar-e-o-futuro-do-agronegocio/>. Acesso em 26 de março de 2012.

STEINBERG, H. & BLUMENTHAL, J. **A família empresária: Organizando as relações de afeto, poder e dinheiro por meio de governança corporativa**. São Paulo-SP: Editora Gente, 2011.

STEINBERG, H.; DIETHICH, J.; MARCATTI, L.; DE LUCA, L.; FREITAS, O. V.; ADLER, A.; TOLEDO, I.; ZANNI, P. **Estudo especial – As empresas familiares II – Dilemas e soluções. Mesa Corporate Governance**, 2006. Disponível em: http://www.corporategovernance.com.br/mesa_02.pdf; Acesso em: 23 de abril de 2012.

TAVARES, F. R. M., SANTOS, E. R., SOUZA, C. M., SILVA, C. A. M. **Características do modelo de gestão de uma empresa familiar – Empresa Linard em Missão Velha-CE um estudo de caso**. In: IV CONVIBRA – Congresso Virtual Brasileiro de Administração. Disponível em: http://www.convibra.com.br/2009/artigos/197_0.pdf Acesso em: 6 de março de 2012.

TEIXEIRA, J. A. B. **Holding Familiar: Tipo societário e seu regime de tributação**. Instrutora e Consultoria Almada & Teixeira. Tupã-SP, 2007. Disponível em: http://www.almadateixeira.com.br/artigo_holding.pdf. Acesso em: 20 de abril de 2012.

WERNER, R. A. **Família & negócios: um caminho para o sucesso**. Editora Manoele. Barueri-SP, 2004.