

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

ANDREZA SCARPARI MACHADO

ANÁLISE DE CONFLITOS DE INTERESSES EM EMPRESAS FAMILIARES

CRICIÚMA - SC

2020

ANDREZA SCARPARI MACHADO

ANÁLISE DE CONFLITOS DE INTERESSES EM EMPRESAS FAMILIARES

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de bacharelado no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Mestre Realdo de Oliveira da Silva

CRICIÚMA - SC
2020

ANDREZA SCARPARI MACHADO

ANÁLISE DE CONFLITOS DE INTERESSES EM EMPRESAS FAMILIARES

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do grau de bacharelado, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 11 de dezembro de 2020.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Realdo de Oliveira da Silva - Mestre - (UNESC) - Orientador

Prof. Milla Lúcia Ferreira Guimarães - Especialista - (UNESC)

Prof. Manoel Vilsonei Menegali – Especialista - (UNESC)

Dedico este trabalho à minha família, por acreditar em mim sempre! O amor que vocês tem por mim é o que me estimula a lutar e vencer todos os dias!

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pelo dom da vida, e força nessa trajetória, me abençoando com saúde para eu conquistar meus sonhos.

Aos meus pais, Elizete e Adair, pelo ensinamento e educação que me forneceram e por sempre me incentivarem a estudar.

Ao meu esposo Gustavo, que passou comigo os momentos mais difíceis dessa trajetória, porém, nunca me deixou desistir. Obrigada por ter me dado toda atenção do mundo!

A todos os meus amigos, e em especial à minha amiga/irmã Angélica, que foi uma pessoa fundamental para minha formação, esteve sempre me ajudando a estudar. Muito obrigada!

Agradeço em especial ao meu orientador Professor Realdo, por toda a dedicação, paciência e o compartilhamento de conhecimento no decorrer deste trabalho.

Aos professores da Universidade, que me proporcionaram um aprendizado qualificado, novos conhecimentos e experiências.

Enfim, agradeço a todos que me ajudaram direta ou indiretamente no decorrer desta jornada. Deixo aqui registrado meu sincero agradecimento.

“Se o dinheiro for a sua esperança de independência, você jamais a terá. A única segurança verdadeira consiste numa reserva de sabedoria, de experiência e de competência.”

Henry Ford



ANÁLISE DE CONFLITOS DE INTERESSES EM EMPRESAS FAMILIARES

Andreza Scarpari Machado ¹

Realdo de Oliveira da Silva ²

Resumo: Todo o processo sucessório em uma empresa familiar é delicado, pois é necessário tomar todos os cuidados possíveis, para que o resultado seja o esperado e correto. Dentro deste contexto, o objetivo geral do estudo consiste em evidenciar as particularidades do plano sucessório em uma empresa familiar. Com relação à metodologia, aplicou-se: quanto a abordagem de Problema, qualitativa; quanto aos objetivos, descritiva; e quanto aos procedimentos, optou-se pelo estudo de caso e realizou-se uma entrevista com uma sucessora que já passou pelo processo, na empresa de sua família. A empresa está no mercado há 51 anos e o seu segmento é a confecção de implementos rodoviários. Os resultados da pesquisa apontam que a organização não possuía um planejamento sucessório, sendo que é algo de extrema importância em uma empresa familiar, então conclui-se que mesmo sendo um ponto de relevância para as empresas, e podendo colocar em risco a continuidade da empresa, ainda pode-se perceber que não possuem um planejamento sucessório.

PALAVRAS – CHAVE: Sucessão familiar; empresa familiar; planejamento sucessório.

ÁREA TEMÁTICA: Contabilidade Gerencial

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, a maioria das empresas são classificadas como empresas familiares. Conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), 90% das empresas no Brasil possuem perfil familiar (SANTOS *et al.*, 2017). Além dos desafios pertinentes às empresas em geral, as empresas com perfil familiar possuem como desafio adicional gerir a relação de convívio entre os membros da família, bem como os eventuais conflitos de interesses que possam surgir durante as atividades normais ou no processo de sucessão.

Portanto, o planejamento da sucessão é importante, pois é a forma de estabelecer a continuidade da empresa. Costa e Luz (2003) afirmam que é uma etapa que requer muita atenção e cuidado, devido a que pode comprometer a continuidade da organização.

Para Oliveira (2006), há dois tipos de sucessão: no primeiro o sucessor é um membro da família; no segundo é um gestor profissional.

Para Leone (2005), leva-se em considerações no processo de sucessão a realidade da família, os valores, as atitudes, as crenças e os comportamentos pessoais.

¹ Acadêmica do curso de Ciências Contábeis da UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.

² Mestre, UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.



Um processo sucessório mal planejado pode trazer inúmeras consequências para as empresas, uma delas é o conflito de interesse. Dentre as classificações existentes de conflitos de interesses no plano societário, está o conflito de interesse dos administradores, pois são eles que defendem a vontade da organização. O conflito de interesse existe a partir do momento que algum indivíduo pode influenciar ou tomar decisões.

Há evidências de que empresas familiares preocupadas com a longevidade procuram se apoiar em princípios inerentes aos sistemas de governanças. A adoção de tais diretivas promove um conjunto de implicações internas. Ao longo do tempo a empresa familiar é administrada pela governança corporativa, onde as organizações estão deixando de ser familiar para ter uma gestão por cotas de participações de acionistas. Segundo Coimbra (2011), a governança corporativa é como um mecanismo onde as empresas são fiscalizadas e estimuladas, para que os sócios, conselho de administração e os órgãos fiscais se relacionem, a fim de ter um controle mais vigoroso. Face ao exposto e sabendo-se que mudanças estruturais e de poder na gestão podem produzir certos conflitos, elaborou-se a seguinte questão problema: Quais os tipos de conflitos evidenciados nas empresas familiares?

Para responder tal questão, determinou-se o objetivo geral deste estudo, o qual consiste em evidenciar as particularidades do plano sucessório em uma empresa familiar.

Para atingir o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- (i) Apresentar características das empresas familiares;
- (ii) Evidenciar os fatores que levam ao processo de sucessão;
- (iii) Discorrer sobre o perfil de atuação do sucessor em uma empresa familiar.

No âmbito empresarial, considerando que as empresas familiares representam o formato de organização dominante em diversos setores da economia e que cooperam no crescimento e desenvolvimento da sociedade (SANTOS *et al.*, 2017), este trabalho tem relevância pois pode vir a auxiliar as organizações familiares em seus respectivos processos sucessórios. Já no âmbito acadêmico, é importante pois divulga e amplia conhecimentos sobre o processo de sucessão e sua importância no meio empresarial.

O estudo está dividido em cinco seções: sendo a primeira, a introdução; a segunda, relata a fundamentação teórica, onde abordam-se os temas: Governança na Empresa Familiar, Processo Sucessório e Conflitos de interesses; na terceira, apresentam-se os procedimentos metodológicos; na quarta seção, são expostos e discutidos os resultados e, por fim, a quinta traz as considerações finais, limitações do trabalho e sugestões para pesquisas futuras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 EMPRESA FAMILIAR

Empresa familiar é aquela em que a gestão é exercida por uma família ou grupo de famílias. Segundo Gomez-Mejía *et al.* (2007), dentro da complexidade que engloba a compreensão da essência das empresas familiares, entende-se que são os mais antigos empreendimentos cooperativos e associativos da história. Percebe-se



que as organizações familiares sofreram e sofrem transformações no decorrer do tempo, de tal forma que as mais organizadas crescem e se mantêm no mercado, contribuindo na geração de empregos e de riquezas para a economia brasileira.

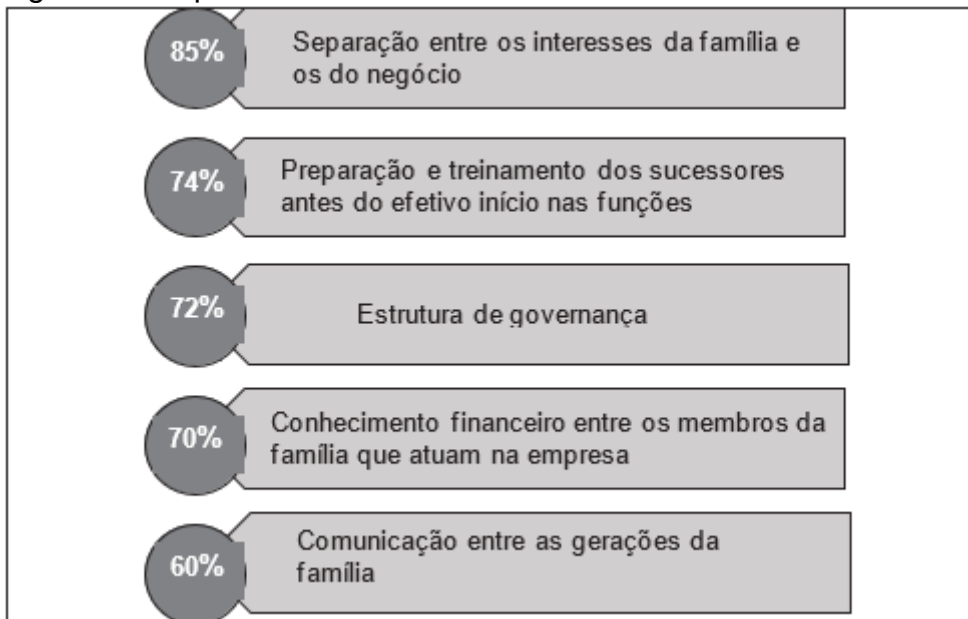
Bennedsen, Pérez-Gonzalez e Wolfenzon (2010) afirmam que o fato de uma empresa ser administrada por familiares, não é o que caracteriza uma propriedade como familiar, mas sim o conhecimento empírico e tácito que vão passando de geração em geração.

Entre empresas familiares e não familiares, existem algumas diferenças principais, tais como: os propósitos e valores, a importância da história familiar, a visão a longo prazo e a sustentabilidade, e o comprometimento social.

Além disso, outras circunstâncias singulares podem distinguir uma empresa familiar, como por exemplo: o foco nas metas financeiras e não financeiras (CHRISMAN; CHUA; BARNETT, 2012).

No contexto das empresas familiares, tendo-se como objetivo identificar os valores e identidade familiar através das gerações, é importante ter definidos costumes específicos a serem transmitidos nas ações de formação das próximas gerações e no próprio processo sucessório, para tal, na Figura 1, estabelecem-se fatores críticos de sucesso.

Figura 1 - Empresa familiar: fatores críticos de sucesso



Fonte: Adaptado pela autora de KPMG (2017).

Realizada pela KPMG em 2017 a Pesquisa Retratos de Família teve a participação de 181 empresas de diversos setores, as quais consideraram os cinco pontos expostos na Figura 1, como os mais importantes para o sucesso do empreendimento familiar. É importante ressaltar que os cinco fatores anotados pelos participantes da pesquisa como cruciais para o sucesso da empresa familiar estão alistados ao processo de governança corporativa e, especialmente, aos desafios que as famílias empresárias encaram na experiência de governar a empresa de maneira mais profissional (KPMG, 2017).



Conforme Neves (2018), as empresas familiares devem utilizar um planejamento de sucessão, organizado por etapas, que consistem em uma organização, transparência e poder pela propriedade.

Para Fendri e Nguyen (2019), o planejamento do processo sucessório e a transferência da influência familiar são extraordinárias medidas no sentido da manutenção das “fortalezas” da empresa e para aliviar os riscos relacionados à tomada de decisões, especialmente, baseadas em emoções.

2.2 PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO

Para as principais publicações sobre empresas familiares, Negreiros *et al.* (2014) buscam acomodar-se e explanar quais vantagens e desvantagens podem ser causadas da justaposição dos subsistemas família e negócio. Destacando que as organizações se preocupam com a qualidade devido ao relacionamento do nome familiar que está associado a empresa.

Conforme Wagner (2020), as empresas familiares geralmente têm uma cultura menos burocrática, que trazem como vantagens principais as percepções que os membros da família têm ao longo do tempo, devido ao tempo que levam em contato com o negócio, o que ajuda a adquirir mais conhecimentos.

Segundo Sharma (2004), as organizações buscam alcançar o fato da sucessão e afeiçoar-se às melhores práticas. Em seguida, experiências constituídas nas dimensões do processo sucessório, arriscando por essa vertente esclarecer as alterações dos processos que tiveram êxito daqueles que falharam. A autora completa assegurando que o empenho no processo sucessório continua, e esse tema de pesquisa não está saturado.

Moraes Filho, Barone e Pinto (2011) relatam que nas empresas familiares o que mais preocupa os pesquisados é o processo de sucessão, os empresários têm de lidar com o problema na prática. Essa analogia pode ser ressaltada na exploração da relação entre cultura e práticas organizacionais com o crescimento e continuidade dessas empresas.

Nesse contexto, pode-se perceber que várias organizações familiares têm problemas relacionados à sucessão, dentre eles: competição entre irmãos; falta de diálogo aberto em relação ao processo; falta de liderança do CEO na escolha de um sucessor; percepção dos CEOs de que suas empresas estiveram adequadas a aumentar os padrões e processos que por si só acertariam conta da complexidade do processo sucessório, quando esse otimismo não se refletia na prática; dentre outros.

Os estudos demonstram o quanto o assunto processo sucessório tem preocupado os pesquisadores. Gersick *et al.* (2006) e Oliveira (2006) têm como preocupação o encerramento da empresa acontecer ao decorrer dessa etapa. Assim, surge a necessidade de entender o fenômeno e as variáveis que o influenciam, e documentar as práticas das empresas que passam por esse processo, a fim de criar um corpo teórico capaz de explicar o fenômeno em toda sua complexidade.

O processo sucessório se amplia no momento em que seu planejamento ajuda a promover a continuidade da empresa. O planejamento da sucessão tem como significado imprescindível para avaliar a harmonia da família e a continuidade do negócio durante a próxima geração. Quando o planejamento não é feito, a morte imprevista do fundador pode causar uma grande convulsão nos modelos de domínio e distribuição da propriedade. A seguir, a falta de planejamento sucessório pode



acarretar problemas que aparentam a funcionalidade da família e a prosperidade do negócio (LEONE, 2005; SHARMA, 2004; OLIVEIRA, 2006).

Em relação à estrutura do planejamento, pode-se destacar que esses processos devem começar quando os filhos ainda são pequenos, e deve ser dividido em três etapas. A primeira etapa está catalogada com a educação que as crianças recebem, pois devem ser incluídos os valores e compromissos éticos da família. A segunda etapa diz respeito à ampliação do potencial para ser o sucessor. Ao introduzir-se na empresa, é importante que o sucessor passe pelas áreas da empresa, se possível por todas, para que alcance uma visão integrada do negócio. Para a formação da sucessão, a educação tem uma grande importância, tanto a educação política que é aquela que está relacionada às experiências com o governo, organizações de classe dentre outros, e a educação humanística que é a educação que abrange as viagens, leituras, debates de ideias e outras. Por fim, a terceira etapa constitui em pôr em prática as modificações estruturais necessárias na empresa. Essas são competências de caráter societário: criação de uma *holding* para controle do grupo, transferência de ações de pais para filhos, entrosamento entre acionistas visando uma sucessão pacífica. Essa fase busca aliviar os conflitos existentes assim como prevenir futuros problemas.

2.3 CONFLITOS DE INTERESSE

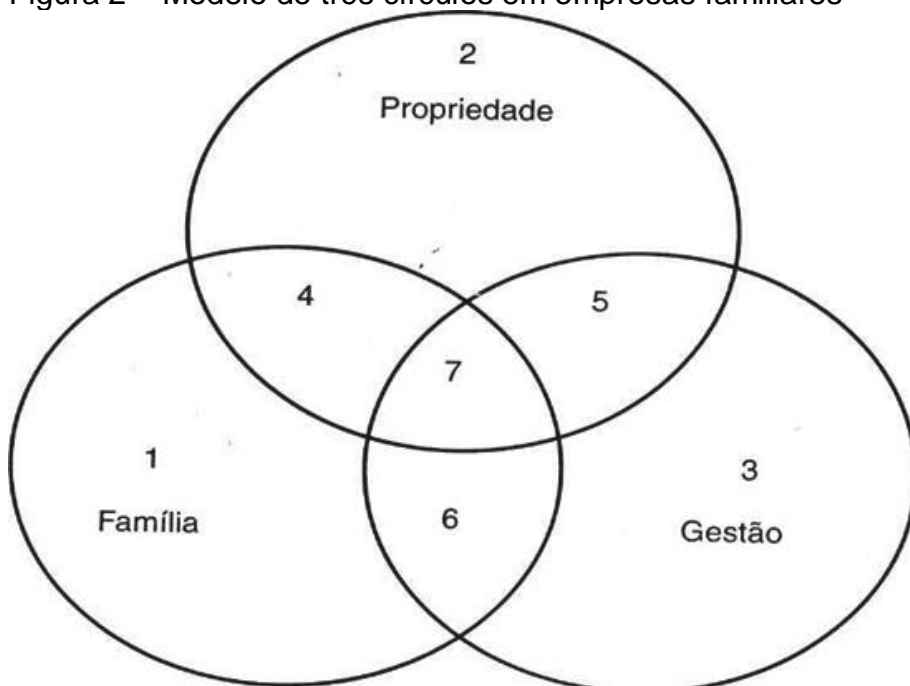
A sucessão mal planejada pode acarretar vários danos colaterais, um deles é o conflito de interesse entre os quotistas ou acionista. Para Bornholdt (2005), não é necessário ter somente os valores pessoal, competência, ético-moral e ético-social, dessa maneira mesmo que o indivíduo continua com a sua integridade, novos valores são introduzidos para a convivência ser mais harmônica e respeitável.

Segundo Borges e Oliveira (2019), o conflito de interesse atrapalha os membros da família durante o processo de sucessão e a estrutura da organização pode ser afetada, podendo apresentar momentos de maior crescimento quando os interesses familiares e empresariais convergem. Já em momentos de situação conflituosa, pode ocorrer queda de desempenho e resultados financeiros insatisfatórios, de tal forma que, os resultados da soma de vários atritos familiares podem resultar na venda da empresa por má administração e conflitos de interesses. Nas empresas familiares, tende-se a buscar harmonia na convivência entre as partes, até mesmo igualdade entre mulheres e homens, para que amenize os conflitos.

A Figura 2 mostra o modelo de três círculos em empresas familiares, que conforme Gersick *et al.* (2006), ajuda na compreensão de onde ocorrem os conflitos de interpessoais, prioridades e limites em empresas familiares e dilemas de papéis. Ao dispor um atuante em uma das regiões, é plausível perceber a constituição de suas emoções e, por consequência de seu discurso, a partir dos papéis que desempenha nos três âmbitos: família, propriedade e gestão.



Figura 2 – Modelo de três círculos em empresas familiares



Fonte: Gersick *et al.* (2006, p. 6).

Para Gersick *et al.* (2006), a sua aplicação se distende para o entendimento de várias questões, como brigas familiares sobre políticas de dividendos, decisões sobre ofertas de emprego a membros da família, brigas relacionadas ao processo sucessório. O modelo exposto é aplicável a qualquer tipo de empresa familiar, tendo ela, ou não, membros nos setores desenvolvidos pela superposição de círculos dos subsistemas (SILVA JUNIOR, 2003).

Para Spinelli (2012), os interesses das partes podem se dividir em relações intersubjetivas: primeiro o de indiferença, ou seja, a satisfação de um sujeito não atinge a satisfação de outro; segundo o de solidariedade, os indivíduos têm o mesmo interesse, de modo que a satisfação de um sujeito depende que outro também esteja satisfeito; e terceiro o de conflito, quando os indivíduos têm interesses diferentes, dessa forma o confronto entre as partes pode ser total ou parcial.

Na Lei das Sociedades Anônimas (S.A) o artigo 115 destaca a existência de dois institutos diferentes o abuso do direito de voto e o voto conflituoso. Para identificar ambos usam o ofício da categoria jurídica, “abuso de direito”. A caracterização do ato ilícito ou como a categoria de antijuricidade (BRASIL, 1976).

Carpena (2002) afirma que há uma violação de valores que constituem o sistema jurídico ao exercer um ato de abuso. Kozlowski (2004) relata que elemento teleológico ou finalístico do ato termina por caracterizá-lo como abusivo ou não, resultando a comprovação da quebra da boa-fé, face à presunção de lealdade que norteia as relações sociais.

O Artigo 115 da Lei das S.A trata do conflito de interesses formal ou substancial, é dividida em três posições, a primeira que se trata do interesse formal que é caracterizado a subsistência de interesse do acionista com o interesse da organização para haver a proibição de voto. A segunda preserva a necessidade do acontecimento de um conflito substancial, que é a utilização do poder do voto para desviar a finalidade, para viabilizar os interesses divergentes do acionista com o



interesse social. A terceira defende que o voto deve permanecer, mesmo que de acordo com o interesse social havendo suspeita de conflito de interesses (BRASIL, 1976).

Para o entendimento de Carvalho (2003), o conflito formal é quando há interesse oposto ou da organização, quando o administrador e parte em negócio que a sociedade está para concluir com ele ou outros juntamente com ele; em negocio no qual tenha vantagem.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

O presente estudo teve uma abordagem qualitativa, pois os objetivos visam evidenciar as particularidades do plano sucessório em uma empresa familiar. Portanto a pesquisa qualitativa, trata e apresenta o tema de forma descritiva e não com base dados estatísticos para a análise do problema (OLIVEIRA, 2006).

Dessa maneira, o estudo apresenta os objetivos de forma descritiva, pois, segundo Silva e Menezes (2000), a pesquisa descritiva visa descrever informações relevantes relativas às governanças. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: observação sistemática e questionário.

O procedimento adotado foi o estudo de caso, que conforme Gil (2002), está ligado aos objetivos propostos, que têm em vista oportunizar um conhecimento amplificado e detalhado sobre o tema pesquisado.

3.2 PROCEDIMENTO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A organização objeto deste estudo é uma sociedade limitada que atua mercado de Implementos Agrícolas e Rodoviário, há 51 anos. Foi fundada em 1980 com a razão social de Irmãos Librelato, comercializava peças e acessórios de caminhões e também fornecia assistência técnica de semirreboques para uma reconhecida marca nacional. Em 1998, a empresa altera a razão e passa a produzir semirreboques e em 2007 inicia as exportações. A empresa tem sua sede no sul de Santa Catarina, e filias em outros países da América do Sul. A empresa vem crescendo ao longo dos anos, e ao longo de sua trajetória alcançaram inúmeras conquistas e prêmios.

Para proceder com a coleta de dados, aplicou-se entrevista como técnica de pesquisa e instrumento. Os contatos para agendar a entrevista foram feitos via *Linkedin* e *WhatsApp*, por meio de comunicação *online* de voz e vídeo, devido à situação de confinamento a causa do Covid-19.

O estudo investiga a implementação do planejamento sucessório na empresa em questão, com a finalidade de entender e explicar o planejamento de sucessão e os conflitos de interesses, baseados nas narrativas da entrevistada. O processo no todo representa uma grande importância para a transformação cultural e profissional de uma organização.

Foi realizada apenas uma entrevista com a Conselheira de administração da empresa, a qual possui 37 anos, atua há 14 anos na organização e tem formação



acadêmica em Direito e Administração de Empresas. Pós-graduação em Gestão Empresarial, Marketing, e uma em curso em Gestação Financeira.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A entrevistada conselheira, começou a trabalhar na empresa assim que terminou as graduações de Direito e Administração, cursava uma pela manhã e a outra no período noturno. Iniciou suas funções na empresa como *trainne*, passando por todos os setores. Quando houve a necessidade do processo de sucessão ela ocupava o cargo de gerente de marketing jurídico, no qual permaneceu por volta de 10 anos. A conselheira relatou que o processo de sucessão, foi difícil, principalmente por ter sido produzido a partir do falecimento de seu pai, um dos donos da empresa. E narra qual foi sua atitude após o falecimento do seu pai:

[...] eu percebi que estava atrapalhando o processo, porque antes eu era subordinada à uma diretoria e quando ele morreu eu virei dona, eu não me reportava mais ao diretor, então eu vi que comecei a atrapalhar o processo, então decidi ficar só no conselho (DADOS DA ENTREVISTA, 2020).

A CRP VII possuía 16% das ações da empresa, tendo por objetivo o crescimento da organização para poder vender futuramente suas ações. Para tal, eles implantaram a governança, trazendo vários consultores especializados na área, trocando assim, a gestão familiar pela gestão de profissionais especializados. Em seu relato, ela conta o que aconteceu com todos que eram da família após a morte do seu pai:

[...] todos os gestores passaram por uma seleção, inclusive eu, filha de um dos donos, eu passei por uma seleção, acabei sendo contrata para a gerência pela minha competência e não por ser a filha do dono (DADOS DA ENTREVISTA, 2020).

Essa fala mostra a importância de um profissional estar capacitado e buscar ampliar seus conhecimentos, afinal ao longo de sua trajetória ela sempre estudou, esteve presente na organização e conhece os processos administrativos e setores da empresa o que lhe deu capacidade para ocupar o cargo de gerência. Mas essa trajetória não foi nada tranquila, como conta ela sobre os desafios que enfrentou:

[...] quando meu pai faleceu eu descobri no Brasil o que era ser mulher, ser jovem e ser herdeira, eu passei por muito preconceito, isso foi bem difícil. Eu tive que provar que eu estava ali por competência, por mais que eu tivesse passado por uma consultoria (DADOS DA ENTREVISTA, 2020).

Após dois anos do falecimento de um dos donos o país passou por uma crise econômica, afetando a empresa diretamente, uma vez que, possuíam 2.100 funcionários e reduziram para 600, com uma produção de 9.000 produtos por ano, e no ano da crise tiveram uma produção de 3.000 produtos o que provocou o fechamento da unidade de Orleans, local onde a empresa tinha surgido. Então, ela fala da importância de ter uma gestão corporativa:



[...] a gente não estava mais vendendo, na época eu fui a única contra a fechar a unidade de Orleans, pois a empresa começou em Orleans, é muito difícil uma empresa familiar demitir, e para mim fechar a empresa de Orleans foi a pior coisa que aconteceu até hoje. Sendo então que o conselho decidiu por fechar a empresa, essa é a importância do conselho, pois eu estava agindo com o coração (DADOS DA ENTREVISTA, 2020).

Isso mostra que em uma empresa familiar há vínculos com o local onde surgiu, com os funcionários, sendo que tais laços podem influenciar na tomada de decisão, pois muitas vezes os familiares acabam agindo com o lado emocional e não percebem que uma decisão pode afetar radicalmente o funcionamento da empresa. Hoje, a conselheira percebe que a decisão de fechar a unidade foi acertada.

A conselheira manteve o foco nos estudos, aproveitou cada oportunidade, estudou no exterior, e toda sua formação e capacitação, lhe proporcionaram tomar a frente dos negócios, com todo o apoio das lideranças no momento necessário.

O processo sucessório acontece de geração para geração, sendo que cada gestão tem um planejamento para essa tomada de decisão, no caso da empresa em questão, o pai sempre incentivou a herdeira a estudar, e com a venda dos 16% das ações para a CRP VII, e a introdução da governança corporativa no processo da organização, o processo sucessório foi possível. A conselheira afirma que a parte mais importante no processo foi que ela passou por todas as partes da empresa, conhecendo, assim, a realidade de cada setor. Pretende passar a sucessão para sua filha, como seu pai, a incentiva a estudar e também a conhecer todo o processo da organização, mas considera que o importante é que a filha trabalhe no que realmente goste, pois ela espera que sua filha seja feliz.

Um dos desafios da empresa familiar é a questão do herdeiro e sucessor, a cultura da empresa familiar é trabalhar mais com o coração, com a humanização da gestão, e isso a entrevistada afirma que é um ponto principal:

[...] o líder estimula, dá o seu melhor não só em troca de salário, mas em troca de legado. O fundador é o responsável dar propósito ao coração das pessoas (DADOS DA ENTREVISTA, 2020).

O planejamento sucessório não tem uma regra a ser seguida, para a entrevistada deve ser preparado antes dos herdeiros nascerem, e que no momento já estão pensando nisso, já estão preparando, como por exemplo, transformando os acordos verbais em documentos escritos, acredita que quem deve liderar a escolha do sucessor deve ser uma empresa de fora, uma consultoria.

Os conflitos existentes nesse processo em questão ocorreram devido ao despreparo da equipe diante a morte do presidente, visto que não era algo esperado sendo que ele era uma pessoa de grande importância não apenas para sua empresa, era um líder na cidade, um líder no estado, considerado um dos melhores empresários de Santa Catarina. A conselheira afirma que não acredita que conflitos podem afetar positivamente, e ainda relata que como foi algo que não se esperava, e que se fosse um processo que tivesse sido preparado por uma governança antes, ela teria passado por isso de forma mais fácil.

Ao longo da entrevista, percebeu-se que a venda das ações, teve uma grande importância no processo de sucessão, pois foi algo que a organização não tinha planejado, logo a governança que assumiu essa parte liderou a troca dos



sucessores e administradores, assim escolhendo profissionais capacitados para exercer os cargos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer dos anos a Governança Corporativa evoluiu, deixando de ser uma mera exigência para empresas de capital aberto, tornando-se uma ferramenta de gestão para todos os tipos de empresas. Com o mecanismo da governança percebe-se, prestação de conta, mais transparência e cumprimentos das obrigações, o que proporciona melhor qualidade para o processo e gestão da empresa.

Desse modo, a frequência de empresas familiares possuir o mecanismo de governança, está aumentando cada vez mais. Esse tipo de empresa é a que mais colabora para a riqueza, pois com sua flexibilidade exercem um papel fundamental na economia, preocupação com a qualidade e na agilidade na tomada de decisão.

O planejamento da sucessão é essencial, pois é a forma de estabelecer a continuidade da empresa. Dessa forma, a sucessão tem o objetivo de passar a administração e a propriedade do negócio para a próxima geração. Porém, mesmo que as empresas familiares se encontram com números expressivos no mercado, pode-se perceber que muitas não sobrevivem após o processo de sucessão, devido à falta de orientação e organização do mesmo.

Na grande parte das empresas familiares, após a sucessão é evidenciado conflitos de interesse, com isso temos a questão problema, que é justamente os tipos de conflitos de interesse nas empresas familiares, esses conflitos surgem através de opiniões diferentes, questão de poderes estabelecidos.

Partindo deste contexto, aplicou-se o questionário via internet, em torno dos objetivos geral e específicos, e concluiu-se que:

No contexto geral do estudo, nota-se que o plano sucessório bem planejado pode impedir certos conflitos e até mesmo o encerramento da organização. Devido a o planejamento trazer mais profissionalismo, o impedimento de rumores sobre o despreparo e favoritismo do sucessor.

A empresa familiar tem como suas principais características a humanização, os valores, seus princípios. As organizações trazem como fatores para o processo de sucessão o surgimento de novas lideranças, por meio de crenças e valores. Apesar que, na grande maioria das vezes o processo sucessório acontece devido a morte do proprietário.

No processo sucessório, não se tem um perfil correto para ser o sucessor, mas a organização deve atentar se o sucessor está preparado para o cargo, o sucessor que tem um nível de estudo avançado e que conheça todo o processo da empresa tem uma facilidade na gestão da organização.

Através da entrevista, pode-se perceber que a organização: não possuía um processo de sucessão, o que trouxe experiências positivas e negativas, presenciou muito preconceito, devido ser mulher e herdeira, mas nada a impediu de dar continuidade ao legado que seu pai deixou.

Com isso, acredita-se que o estudo respondeu à situação problema, bem como cumpriu com os objetivos pretendidos.

O estudo teve como limitações a real situação de pandemia Covid-19, impossibilitando uma entrevista pessoalmente, e até mesmo em poder conhecer melhor a rotina da sucessora.



Como proposta de estudos futuros, sugere-se a ampliação da pesquisa envolvendo mais empresas que já passaram pelo processo de sucessão e investigar como foi a relação dos empregados após a sucessão.

REFERÊNCIAS

- BENNEDSEN, M.; PÉREZ-GONZALEZ, F.; WOLFENZON, D. **Os CEOs são importantes?** Documento de trabalho. Universidade de Columbia e Stanford, 2010.
- BORGES, Aline Neres; OLIVEIRA, João Paulo. Tripla filiação parckno direito civil e seus reflexos quanto à sucessão. **Revista de Estudos Interdisciplinares do Vale do Araguaia-REIVA**, v. 2, n. 1, p. 15-15, 2019.
- BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- BRASIL, Lei Nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404consol.htm. Acesso em: 30 out. 2020.
- CARPENA, Heloísa. Abuso do direito no Código de 2002. Relativização de direitos na ótica civil-constitucional *in* **A parte Geral do Novo Código Civil – estudos na perspectiva civil-constitucional**. Coordenador Gustavo Tepedino. Rio de Janeiro: Renovar, 2002.
- CARVALHO, Cristina Amélia. **Poder, conflito e controle nas organizações modernas**. Maceió: EDUFAL, 2003.
- CHRISMAN, J.J.; CHUA, J.H.; Pearson; BARNETT, T. Envolvimento da família, influência da família e objetivos não econômicos centrados na família em pequenas empresas ', **Teoria e Prática do Empreendedorismo**, v.36, n.2, 2012.
- COIMBRA, Fábio Claro. **Estrutura de governança corporativa e gestão de riscos: um estudo de casos no setor financeiro**. Dissertação. Universidade de São Paulo, 2011. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-16082011-132703/pt-br.php>. Acesso em: 20 set. 2020.
- COSTA, Armando Dalla; LUZ, Adão Eleutério da. **Sucessão e sucesso nas empresas familiares: O caso do grupo Pão de Açúcar**. 6ª Conferência Internacional de Empresas. Minas Gerais: setembro, 2003.
- FENDRI C., NGUYEN P. Segredos da sucessão: como uma empresa familiar chegou à nona geração. **Jornal de Business Strategy**, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JBS-08-2018-0130>. Acesso em: 09 out. 2019.
- GERSICK, K.; DAVIS, J.; HAMPTON, M.; LANSBERG, I. **De geração para geração: Ciclos de vida em empresas familiares**. Elsevier, 2006.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.



GÓMEZ-MEJÍA, L. R. *et al.*. Riqueza sócio emocional e risco de negócios em empresas de controle familiar: evidências de moinhos de azeite espanhol. **Ciência Administrativa Trimestral**. v. 52, n. 1, 2007.

KOZLOWSKI, Wilson. Breves notas de governança corporativa acerca do conflito de interesses na sociedade anônima. **Revista Jurídica**, p. 19-40, 2004.

KPMG. **Retratos de família**: um panorama do histórico e perspectivas das empresas familiares brasileiras. Pesquisa 2017. 2ª ed. 2017. Disponível em: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/br/pdf/2017/06/br-retratos-de-familia-2017.pdf>. Acesso em: 09 out. 2019.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **Sucessão na empresa familiar**: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2005

FILHO, A. C. T.; BARONE, F. M.; PINTO, M. de O. A produção científica em empresas familiares: um enfoque conceitual. **RAP Revista de Administração Pública**, v.45, n.6, p.1971-1991, 2011.

NEGREIROS, Gilmara de Carvalho, *et al.*. **A Lógica das Relações Pessoais Presentes em Empresas Familiares de Picos**: a Formulação e a Implantação da Gestão Estratégica. 2014.

NEVES, Tiago Roberto Lopes das *et al.*. Processo de sucessão familiar: uma análise bibliométrica da produção científica nacional. **REPAE-Revista de Ensino e Pesquisa em Administração e Engenharia**, v. 4, n. 2, p. 302-323, 2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SANTOS, A. P. D. et al. Processo sucessório: estudo de caso em uma organização familiar de pequeno porte do ramo imobiliário conduzida por mulheres. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 8, n. 3, p. 157-183, 2017.

SHARMA, P. Uma visão geral do campo dos estudos de negócios da família: status atual e orientações para o futuro. **Família Business Review**, v. 17, n. 1, p. 1-36, 2004.

SILVA, E. L., MENEZES, E. M. (2000) **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000, 118p.

SILVA JUNIOR, A. Empresa familiar: modelos de análise. **Revista Administração e Gestão**. v.1, n.1, p. 27-37, 2003



SPINELLI, Luis Felipe. **O conflito de interesses na administração da sociedade anônima**. São Paulo: Malheiros, 2012.

WAGNER, John. **Comportamento organizacional**. Saraiva Educação SA, 2020.