

GOVERNANÇA

AS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA PROPORCIONAM UM AMBIENTE DE CONFIANÇA E MAIOR AFINIDADE ENTRE OS SÓCIOS, ALINHANDO OS INTERESSES DOS MEMBROS DA FAMÍLIA EM UMA ESTRUTURA COM REGRAS, FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES BEM DEFINIDAS



INTRODUÇÃO

Segundo a ONU, a população mundial atingiu em 2012, 7,5 bilhões de habitantes, e em 2050 seremos 9,0 bilhões. Ou seja, o planeta Terra terá que produzir alimento para nada mais nada menos do que 1,5 bilhões de pessoas a mais em apenas 30 anos, um crescimento de 20% da população.

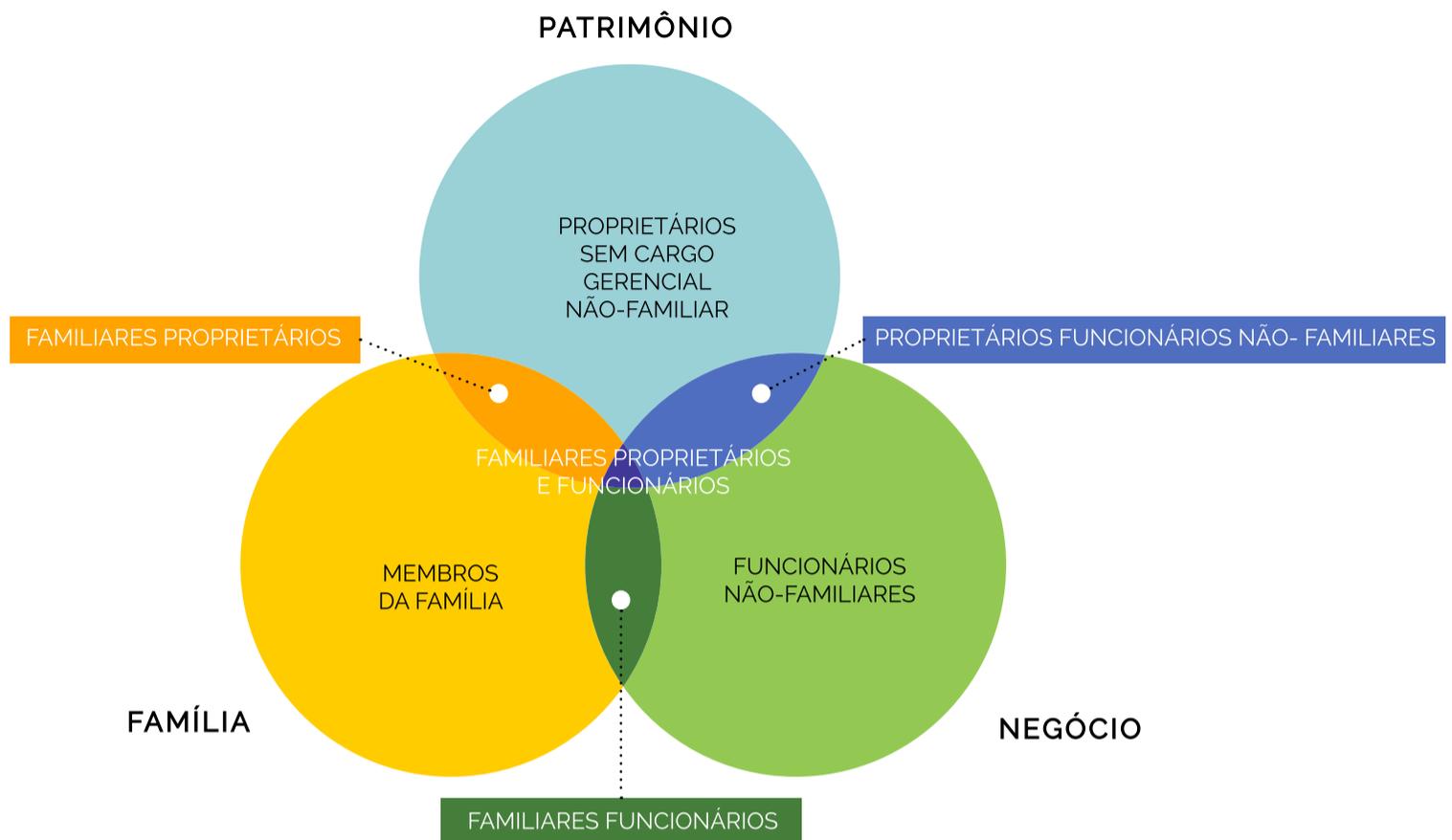
No mundo, 80% das empresas são familiares e no Brasil esse percentual é de 90%, representando 65% do PIB brasileiro. Contudo, pesquisas mostram que apenas 12% das empresas familiares conseguem chegar na terceira geração e esse percentual ainda diminui para 1% quando se trata da quinta geração no comando da empresa familiar. Como forma de contrariar as estatísticas, a Governança se mostra como a solução para a preservação da harmonia familiar, manutenção da unidade e continuidade da empresa nas mãos da família.

A Governança é um processo pelo qual a família se organiza, criando estruturas formais de comunicação e meios de profissionalização tanto das relações, quanto dos processos. Ela proporciona a separação das relações de família, negócio e patrimônio, fazendo com que essas agendas tenham a atenção necessária e as pautas sejam discutidas nos momentos adequados e com o quórum interessado. Além de preservar os valores e o DNA das famílias empresárias, a Governança também tem como objetivo aprimorar a competitividade e garantir a continuidade dos negócios.

Segundo o IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) o objetivo da Governança é obter informações mais seguras e mais qualidade na tomada de decisões, auxiliar na mitigação ou eliminação de conflitos de interesses entre familiares, superar desafios e propiciar a longevidade dos negócios.

Para que se tenha essa perspectiva de continuidade, o caminho será através da Governança, com a preparação dos sucessores, com o alinhamento de objetivos, clareza de papéis e responsabilidades, regras e acordos bem definidos e comunicação efetiva. Nesse sentido, conforme vislumbrado no Grupo Jacto, referência em empresa familiar, a Continuidade foi alicerçada em três pilares principais: Governança, Preparação das Futuras Gerações e Profissionalização.

DIAGRAMA DA EMPRESA FAMILIAR



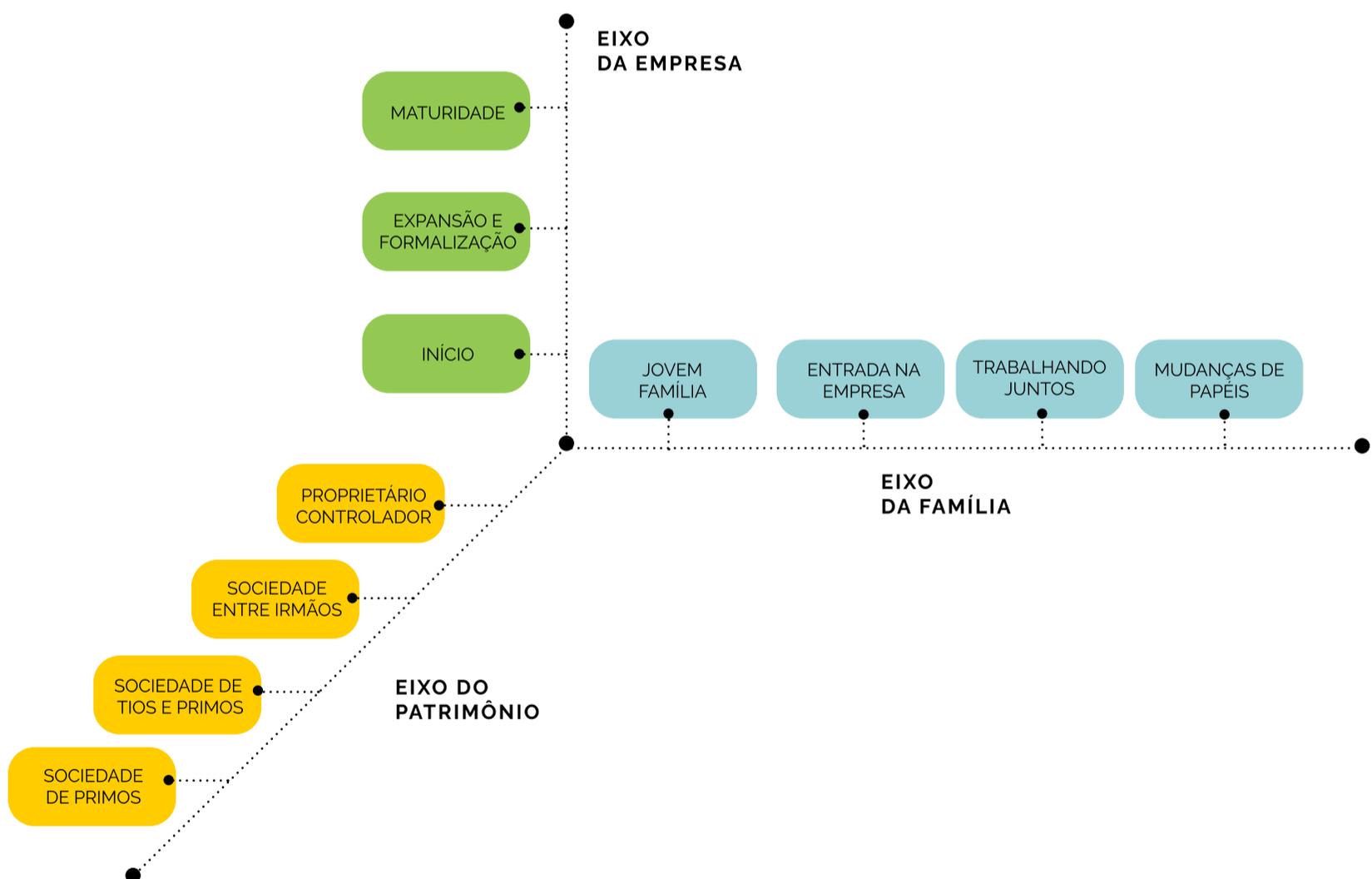
Deste modo, diferentemente da Governança Corporativa, a Governança Familiar atua no âmbito da família, sendo o processo por meio do qual a mesma busca a organização, criando diversas estruturas que auxiliam na profissionalização do negócio. Por meio deste processo, são definidas formas de monitoramento dos resultados e ocorre o alinhamento de papéis e responsabilidades que permeiam as relações entre familiares, sócios e gestores.

Para tanto, utiliza-se um conjunto de práticas, fóruns e regras, destinados a alinhar e fomentar a sintonia entre os membros familiares, gerando atuações pautadas numa visão de longo prazo e perpetuação do legado dos valores, negócios e patrimônio.

Na empresa rural familiar, a Governança acontece, na prática, por meio de estruturas e processos formais. O objetivo é obter informações fidedignas, de forma a embasar e gerar qualidade na tomada de decisões, auxiliando ainda na redução ou até na eliminação dos conflitos de interesse, superação de desafios e, como consequência, na geração da longevidade aos negócios.

Considerando todas as peculiaridades mencionadas e também considerando aspectos relacionados à cultura, aos valores e princípios da

família; à atual situação do Grupo e onde ele almeja chegar; às diferentes gerações envolvidas e; aos diferentes momentos de vida de cada membro; a Governança busca administrar múltiplos interesses que estão relacionados aos sistemas de valores e aos padrões de comportamento dos envolvidos. Sendo assim, é possível dizer que a Governança é um “elo capaz de criar regras de convivência e mediar as complexas relações entre o indivíduo, a família e a empresa” (BERTUCCI, PIMENTEL e CAMPOS, 2008) e que, por meio deste elo, o relacionamento entre a família, patrimônio e negócio é estabelecido.



MODELO TRIDIMENSIONAL DE DESENVOLVIMENTO

ADAPTADO DE LIVRO DE GERAÇÃO PARA GERAÇÃO (P.17), POR GERSICK, IET AL., 2006.
RIO DE JANEIRO: ELSEVIER. COPYRIGHT 2006 PELA EDITORA.

A IMPORTÂNCIA DA GOVERNANÇA NA EMPRESA RURAL FAMILIAR

Por ser o sistema através do qual a família desenvolve suas relações e atividades empresariais, embasada em sua identidade (valores familiares, propósito, princípios e missão) e na definição de regras, acordos e papéis (IBGC, 2016), a Governança é considerada uma das principais ferramentas para a promoção da estabilidade e continuidade do negócio. Seus sistemas e processos – indispensáveis para a continuidade do negócio – são facilitados quando os pais ainda estão presentes, uma vez que os parâmetros, regras, limites, alçadas, oportunidades e expectativas são estabelecidos e esclarecidos desde o início da parceria, preferencialmente não em momentos de crise, evitando surpresas futuras para todos os lados.

No entanto, no âmbito das empresas familiares, cabe destacar como desafio o efeito da sobreposição das dimensões família e negócio, ou seja, a dificuldade de separar as ações familiares das decisões empresariais e a supervalorização das relações afetivas.

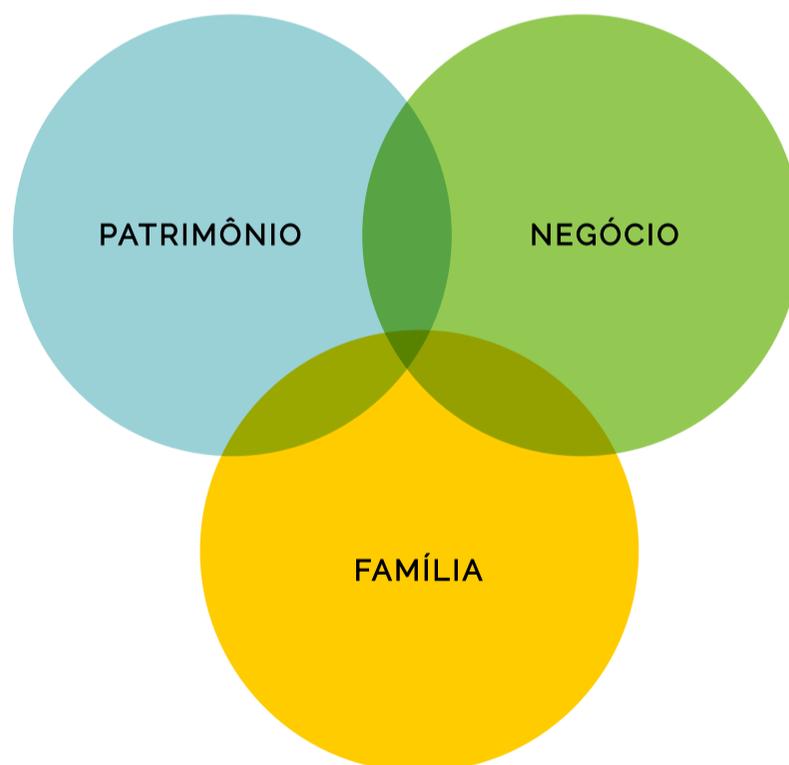
Dependendo da posição ocupada por cada membro nos 3 subsistemas (família, patrimônio e negócio) que constituem a empresa familiar, interesses individuais (diferentes visões e momentos de vida) e prioridades em relação à empresa podem potencializar a chance de conflito, podendo ser um obstáculo para sobrevivência das empresas familiares.

Assim sendo, para que os desafios sejam superados e os conflitos sejam minimizados, faz-se necessária a adoção de práticas de Governança, a fim de regular as relações entre a empresa, seus sócios e familiares. Uma vez que as regras forem discutidas e estiverem explícitas, havendo comunicação clara e transparência, o elo entre as dimensões família, patrimônio e negócio se fortalecerá, trazendo benefícios para as relações existentes, preservando a união da família e, conseqüentemente, estimulando a continuidade do negócio e sociedade.

Podemos ainda afirmar que, por meio da implantação da

Governança, a gestão torna-se mais eficiente e, assim, torna-se possível atingir melhorias no gerenciamento: na gestão de custos, aumento das receitas, aumento de resultados, controle do fluxo de caixa, captação de recursos e, portanto, valorizar a empresa. Cabe destacar que estas práticas beneficiam o negócio em âmbitos externos, como, por exemplo, no aumento do percentual de crédito e na possível redução de taxas por parte de instituições financeiras.

Em suma, por ser um processo contínuo que delimita os espaços e os papéis dos membros da família dentro da sociedade e do negócio, que protege os interesses da família e que assegura a sobrevivência da empresa, a Governança torna o convívio mais harmonioso nas famílias, proporcionando a construção de relações mais saudáveis e estruturas definidas, tornando-se vital para o sucesso e para a continuidade da empresa familiar.



O MODELO DOS TRÊS SISTEMAS

ADAPTADO DE: STEINBERG, HERBERT AND BLUMENTAL, JOSENICE. A FAMÍLIA EMPRESÁRIA: ORGANIZANDO AS RELAÇÕES DE AFETO, PODER E DINHEIRO POR MEIO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA, EDITORA GENTE, 2011

AS PRÁTICAS DA GOVERNANÇA

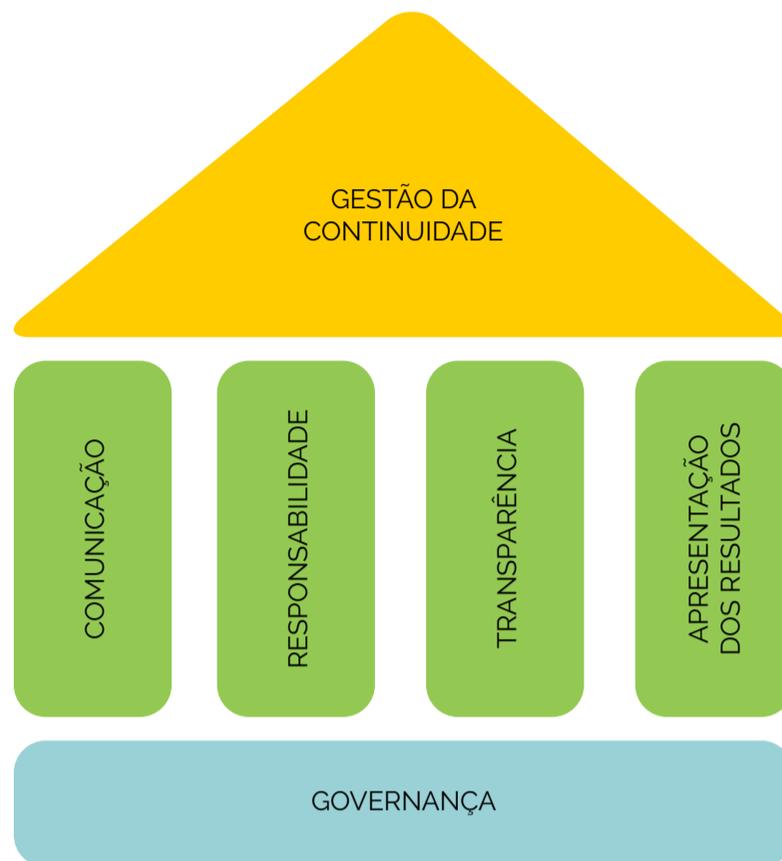
Para desenvolver a Governança na empresa rural familiar, percebe-se a necessidade de seguir algumas práticas, as quais sustentam e auxiliam na administração de questões referentes às relações pessoais e societárias entre os familiares ligados à empresa.

A primeira prática é denominada Comunicação e tem por objetivo desenvolver essa competência entre os membros da família, pois, de acordo com nossa experiência, através de uma comunicação clara, objetiva e sem interferências, será possível reforçar o clima de confiança, tanto nas relações familiares, como nas relações com terceiros (colaboradores da empresa, com fornecedores e parceiros).

A segunda prática é chamada de Responsabilidade, a qual consiste em uma visão mais ampla da estratégia da Empresa Familiar, contemplando questões de ordem social e ambiental na definição dos negócios e das operações, como: criação de riquezas e de oportunidades de emprego, qualificação e diversidade da força de trabalho, estímulo ao desenvolvimento científico por meio de tecnologia, melhoria da qualidade de vida através de ações educativas, culturais, assistenciais e de defesa ao meio ambiente.

A terceira prática é a Transparência, que tem como princípio informar ao grupo tudo o que pode afetar os interesses dos membros da família, pois, com mais informações, poderão tomar as decisões adequadas. Esta prática envolve responsabilidades, resultados e compromissos assumidos, que convergem em objetivos comuns.

Por fim, a quarta e última prática é conhecida por Apresentação de Resultados e tem como objetivo facilitar a tomada de decisão, a partir da exposição das informações e dos resultados aos demais sócios do negócio familiar, os quais poderão ter melhores condições de participar e tomar as decisões necessárias/apropriadas. Essa prática visa garantir a transparência das informações prestadas, bem como um bom nível de comunicação entre os sócios e os gestores do negócio. Por este motivo, fomenta-se nesta prática a coleta, a organização, a análise e o compartilhamento das informações.



DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS

O sonho compartilhado é o que carrega o empreendimento familiar de significado, é a reserva moral de onde seus participantes tiram energia para atingir grandes feitos, é o que serve de bússola para indicar a direção nos momentos em que a adversidade escurece o caminho (SALMERON, 2018).

Para aqueles que têm diante de si o desafio e a oportunidade de transmitir seu legado às próximas gerações, o caminho pode, certamente, ser trilhado com muito êxito. O propósito do trabalho de Governança é tornar claros os princípios e práticas que aumentam consideravelmente as chances de sucesso no processo de tornar-se uma Família Empresária, sendo um deles a construção e/ou definição de objetivos.

O aspecto fundamental para que se tenha sucesso é limitar os objetivos entre dois e cinco itens, de forma a destacar o que é realmente essencial e evitar colisão de interesses. Ou seja: os objetivos precisam ser poucos, comuns, simples e todos os membros da família devem se sentir, em algum grau, representados. (AZEVEDO, et al., 2019). Assim, a Governança visa definir os objetivos de uma Empresa Familiar com base nos seus valores e propósito, buscando convergir os objetivos individuais de cada membro em prol de um objetivo maior, o objetivo do Grupo.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Conforme Jones e George (2011), a estrutura organizacional pode ser conceituada como o sistema formal de tarefas e de relações responsável por coordenar e motivar os membros da organização, de forma que eles trabalhem em conjunto para o atingimento dos objetivos organizacionais.

De maneira geral, ela consiste no conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais de uma empresa e, quando estabelecida de maneira adequada, ela auxilia a organização em diversas questões, como: identificação das tarefas necessárias; organização de funções e responsabilidades; aquisição de informações e recursos; realização de feedback; e obtenção de medidas de desempenho compatíveis com os objetivos (OLIVEIRA, 2000).

Dentro do trabalho de Governança, a estrutura organizacional representa a etapa na qual busca-se compreender, inicialmente, como a empresa está estruturada e, a partir disso, desenhar uma estrutura organizacional que seja funcional e compatível com a realidade da Empresa Familiar. Essa estrutura contempla as descrições de atividades dos membros da família que trabalham no negócio, a construção do organograma, bem como a definição das formas de remuneração.

Para que os negócios prosperem, é preciso que as pessoas envolvidas – as quais possuem habilidades e conhecimentos distintos – se unam com o intuito de atingirem um objetivo em comum. No entanto, para que essa soma de forças pessoais aconteça e o que foi planejado seja alcançado com sucesso, é imprescindível que cada membro saiba quais são suas responsabilidades, funções e entregas.



ÓRGÃOS DE GOVERNANÇA

Os Órgãos de Governança são definidos como uma maneira de estruturar a gestão da empresa rural familiar e têm como objetivo embasar a organização diretiva do negócio. Podemos entender que os Órgãos de Governança são os momentos e os canais formais de comunicação, cuja estruturação deve atender os três sistemas: família, negócio e patrimônio, oferecendo ferramentas que possam organizar, facilitar e promover a gestão estratégica do negócio.

Os Órgãos de Governança, durante a estruturação do projeto, devem ser propostos de forma funcional, visando atender as necessidades da estrutura/ grupo (incluindo família X negócio X patrimônio). Entretanto, não devem ser uma forma de “burocratização” ou estarem dispostos de forma que engessam as tomadas de decisão e relações. Essas ponderações se fazem necessárias, visto que a inserção de reuniões exige, muitas vezes, uma mudança de cultura do Grupo Familiar, ou seja, precisarão reorganizar e profissionalizar as relações, estabelecendo os momentos adequados para que cada “agenda/ pauta” seja tratada.

É importante, ainda, que as Boas Práticas sejam sempre “usadas” fortalecendo as estruturas: Comunicação, Responsabilidade, Transparência e Apresentação de Resultados. Abaixo, seguem os conceitos e as atribuições competentes de alguns Órgãos de Governança.

FÓRUM FAMILIAR

O Fórum Familiar é o Órgão de Governança onde são abordadas questões relacionadas ao envolvimento da família com a empresa, tais como o planejamento do negócio, crescimento, investimentos e possíveis conflitos que possam estar relacionados ao negócio. Administra-se, ainda, a complexidade de recursos e as necessidades dos familiares, preservando a cultura, os valores, o respeito e o DNA da Empresa Familiar.

O Fórum Familiar pode ter as seguintes características: Informativo, Deliberativo e Estratégico.

- **INFORMATIVO:** apresentação de dados e informações a respeito do negócio para todos os familiares;
- **DELIBERATIVO:** apresentação de dados e informações a respeito do negócio, com a possibilidade dos familiares (que trabalham e não trabalham no negócio) discutirem a respeito do direcionamento da família, negócio e patrimônio;
- **ESTRATÉGICO:** A família empresária reúne-se para definir as diretrizes do negócio e as ações a serem tomadas pelos Gestores.

CONSELHO DE SÓCIOS

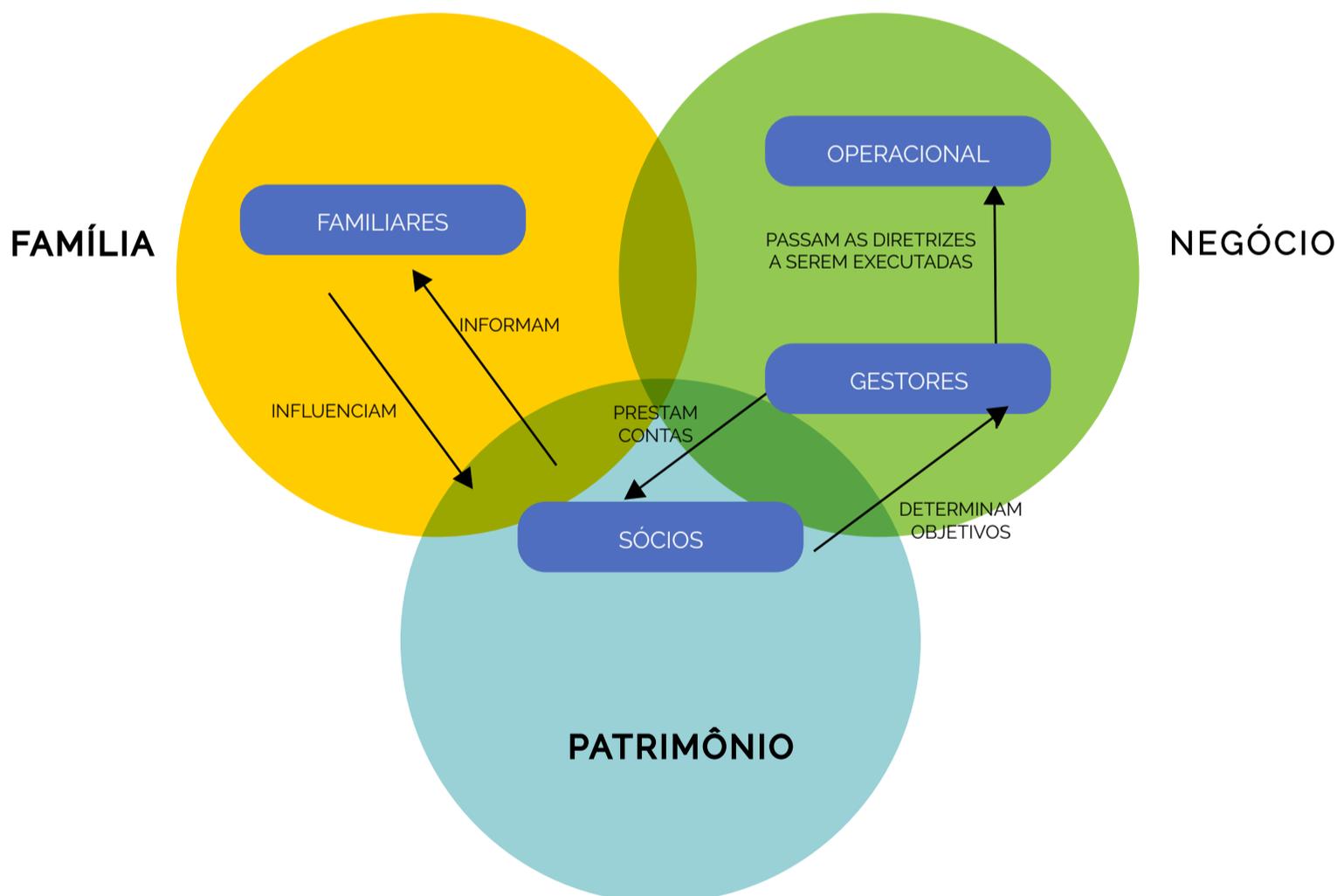
É o órgão responsável por tomar a decisão acerca de questões tipicamente societárias, que dizem respeito somente aos sócios, fomentando a comunicação, discussões e a afinidade societária. Visa definir as macro diretrizes do negócio, avaliar o desempenho, analisar a entrada e saída de negócios e seus impactos, distribuição de dividendos, alterações societárias, transferência de quotas, desenvolver e/ou atualizar o acordo de sócios e definir os Administradores/Gestores do Negócio Familiar.

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

O Conselho de Administração é o órgão colegiado responsável pelo processo decisório da Empresa em relação ao seu direcionamento estratégico, tendo como finalidade ser a ligação entre a propriedade e a gestão, orientando e supervisionando a relação desta com as demais partes interessadas. O Conselho de Administração tem como missão proteger e valorizar o patrimônio da Empresa, maximizar o retorno dos investimentos realizados, agregar valor aos negócios e ações, bem como zelar pelos valores dos Sócios. Deve reunir-se de forma regular, a fim de manter o controle sobre o negócio e supervisionar a direção da Empresa.

COMITÊ GESTOR

É o Órgão responsável por estabelecer as diretrizes que serão operacionalizadas pela Gestão, ou seja, nele são determinadas as metas operacionais. Ele acompanha os resultados, assumindo uma função de planejamento, aprovação, revisão e fiscalização do negócio. Enquanto o Conselho de Administração possui caráter mais “Corporativo”, o Comitê Gestor assume caráter dinâmico e flexível, sendo usual ao meio rural. Os membros ocupam na estratégia e no direcionamento da operação. Participam dele sócios e/ou gestores da empresa, conselheiros externos e/ou funcionários estratégicos. Usualmente as reuniões são realizadas ao menos uma vez por mês.



ADAPTADO DE: STEINBERG, HERBERT AND BLUMENTAL, JOSENICE. A FAMÍLIA EMPRESÁRIA: ORGANIZANDO AS RELAÇÕES DE AFETO, PODER E DINHEIRO POR MEIO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA, EDITORA GENTE, 2011

PROTOCOLO FAMILIAR

A necessidade de transparência entre as relações implicadas ao negócio denota ao Protocolo Familiar a importância de um documento normativo para operacionalização sinérgica entre as partes envolvidas e seus acordos (IBGC, 2016). Logo, com a finalidade de conexão entre família e seu negócio, o Protocolo atua para a perenidade e compartilhamento dos valores familiares, estreitando laços de afetividade, consciência societária e profissionalismo.

Caracterizado como um documento de base ética e moral, auxilia na materialização e comunicação dos acordos familiares que impactam o negócio, de forma a gerar coesão entre os familiares, gestores, colaboradores e os demais sócios.

Assim, ao ser estruturado, estabelece os limites que normatizam papéis e condutas na relação e de revisão através dos Órgãos de Governança. Portanto, o Protocolo Familiar é o documento no qual constam as normas e os procedimentos que regulam as relações da família empresária, cuja missão é manter e reforçar a unidade familiar, bem como o êxito do negócio, prevenindo os impasses e conflitos futuros.

GESTÃO DA CONTINUIDADE

A Gestão da Continuidade consiste no processo de acompanhamento e desenvolvimento da empresa e das relações familiares e empresariais até a preparação desses sucessores. Mesmo aqueles que não quiserem estar na gestão dos negócios, terão proximidade e identificação com os valores e com os propósitos da atividade necessários para garantir a longevidade da atuação familiar.

O planejamento sucessório é a estratégia mais viva de fomentar e dar longevidade ao sonho inicial, porém, para que se busque a efetividade desse planejamento, se fará necessário o uso de ferramentas e estruturas que estimulem a comunicação e a clareza das regras e acordos que irão compor

DESENVOLVIMENTO E DESAFIOS DO PROCESSO SUCESSÓRIO

essa atividade. Esse planejamento busca uma mudança gradual dos papéis e responsabilidades da geração que está à frente dos negócios para que alicerçados na Governança tenham a preparação adequada dos sucessores.

Diferentemente de uma ideia de passagem de bastão onde há uma ruptura para que um novo sucessor assuma, o desenvolvimento de sucessores une a experiência dos sucedidos com a inovação dos sucessores criando um ambiente de aprendizado e desenvolvimento da maturidade empresária, além de uma complementaridade que será o diferencial para a continuidade dos negócios.



A sucessão é parte integrante do processo de desenvolvimento da Empresa Familiar e representa um dos momentos mais significativos para otimizar a continuidade, embora, em alguns casos, seja comum encontrarmos proprietários com resistência a encarar e lidar com esse assunto.

É de suma importância a compreensão dos papéis exercidos e por exercer. Não se trata simplesmente de afastar alguns membros da família do controle da direção da empresa e sim trabalhar a união da experiência dos sucedidos com a inovação dos sucessores, essa fusão é essencial para a continuidade dos negócios.

Sabe-se que a sucessão envolve mudanças progressivas, que podem ocasionar algum nível de desconforto e ansiedade. No entanto, todos os envolvidos possuem a oportunidade de crescer e se desenvolver em seus novos papéis. Logo, é importante que haja, durante todo o processo, um clima de diálogo e uma comunicação clara para evitar ou minimizar conflitos.

Como o planejamento sucessório trata do futuro do negócio familiar, o alinhamento de crenças, princípios e valores da família se faz necessário no início do processo, com o objetivo de fortalecer os vínculos. Dessa forma, para que a sucessão ocorra de maneira satisfatória, torna-se importante

um planejamento sólido, onde todas as questões envolvidas devem ser expostas, consideradas e organizadas.

O processo sucessório envolve, também, maturidade para separar o que é da família e o que é da empresa; compreensão das diferentes necessidades nos estágios de vida; a diferenciação dos interesses pessoais e dos interesses da empresa; cuidado com interferências externas e a manutenção de um bom relacionamento entre sucessor e sucedido, aspectos vistos como desafios da sucessão.

Para os sucessores, o processo sucessório trata-se de um momento de adaptação e empoderamento de cada estágio do processo de gestão e de sua nova função frente ao negócio familiar. Para os sucedidos, é a fase de compreensão e adaptação de um novo papel a ser desempenhado no negócio. Pode e deve ser visto como um processo natural e rico do ponto de vista de trocas de experiência: onde a experiência e a inovação se encontram.



PROGRAMAR O PROCESSO DE SUCESSÃO E IMPLANTAR PRÁTICAS DE GOVERNANÇA SÃO DETERMINANTES PARA A LONGEVIDADE DAS EMPRESAS FAMILIARES.

Somando isto à Gestão Econômica e Financeira e um Planejamento Tributário preciso, a Safras & Cifras faz com que aquela semente, plantada com bastante trabalho, continue gerando frutos.

Temos consultores presentes em

18 ESTADOS

brasileiros,

- 📍 DISTRITO FEDERAL,
- 📍 BOLÍVIA,
- 📍 PARAGUAI E
- 📍 URUGUAI.

Nossa sede está situada em **PELOTAS-RS.**

Temos escritórios nas cidades de:

- 📍 CASTRO/PR
- 📍 CUIABÁ/MT
- 📍 GOIÂNIA/GO
- 📍 URUGUAIANA/RS

Unidades Regionais em **UBERLÂNDIA/MG e RIBEIRÃO PRETO/SP**



SOLUÇÕES SAFRAS & CIFRAS

PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO

A implantação de um processo de sucessão organizado e transparente é fundamental para a prosperidade da família e do negócio, trazendo segurança e tranquilidade.

GOVERNANÇA

As práticas de governança proporcionam um ambiente de confiança e maior afinidade entre os sócios, alinhando os interesses dos membros da família em uma estrutura com regras, funções e responsabilidades bem definidas.

GESTÃO ECONÔMICA E FINANCEIRA

As ferramentas certas de gestão financeira demonstram a atual situação do negócio, permitindo aos sócios conhecerem e direcionarem os resultados da empresa familiar.

PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO

O conhecimento antecipado do custo com impostos possibilita ao produtor adotar uma estrutura mais segura e econômica para a sua empresa.

**SOMOS UMA EQUIPE
MULTIDISCIPLINAR COM
MAIS DE 200 PROFISSIONAIS**





Trabalhando
por um Brasil
que produz.

**QUER SABER MAIS?
ENTRE EM CONTATO COM A GENTE**

(53) 3227.1010 |  (53) 9 9936.4052
comunicacao@safrasecifras.com.br

www.safrasecifras.com.br

    @safrasecifras

Sede

Travessa Leonel de Moura Brizola, 850 - CEP 96075-320
Bairro São Gonçalo | Pelotas | Rio Grande do Sul | Brasil

Escritórios

Castro/PR

Tv. Coronel Olegário de Macedo,
985, Sala 11 - Lacustre
CEP 84165-690

Cuiabá/MT

Av. Historiador Rubens de Mendonça,
1756, Sala 312 - Alvorada
CEP 78048-340

Goiânia/GO

Avenida E, número 981,
quadra B-24, lote 16, sala 05
Jardim Goiás
CEP 74.810-030

Uruguaiana/RS

Av. Duque de Caxias,
1739, Sala 502 - Centro
CEP 97501-523