



**SIMCAFÉ**  
SIMPÓSIO DO AGRONEGÓCIO  
CAFÉ DA ALTA MOGIANA



# SUCCESSÃO E CONTINUIDADE DAS EMPRESAS FAMILIARES

Renato Bernhoeft

O encontro da família cooperativista



***“Empreendedor é aquele que constrói,  
empresário é o que perpetua a obra. Parte desse  
desafio depende do compromisso da família em  
se tornar uma família empresária.”***

***Renato Bernhoeft***

# tipos de empresa familiar

- **UNIFAMILIAR**

um fundador/ patriarca e seus descendentes diretos.

- **MULTIFAMILIAR**

vários titulares / sócios na 1ª geração com diferentes herdeiros.

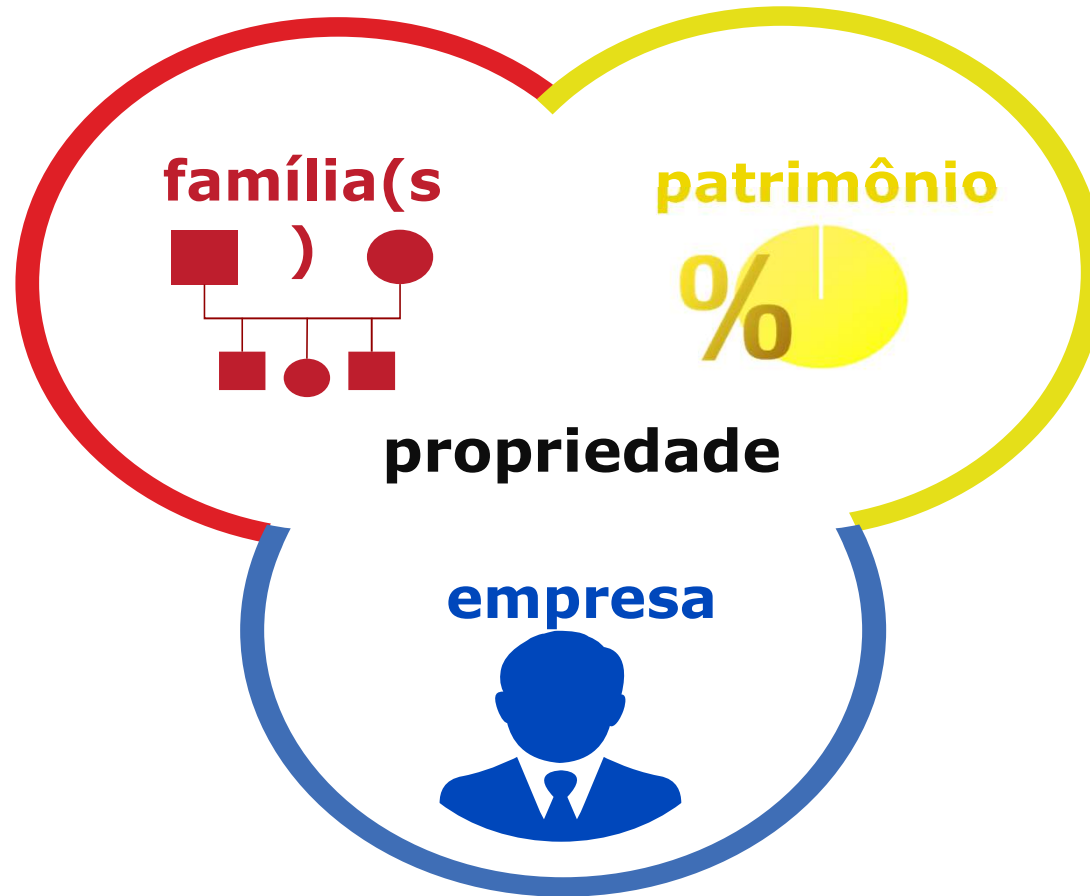
# alternativas para a continuidade

- 1** {
- CONTROLE FAMILIAR
  - GESTÃO FAMILIAR

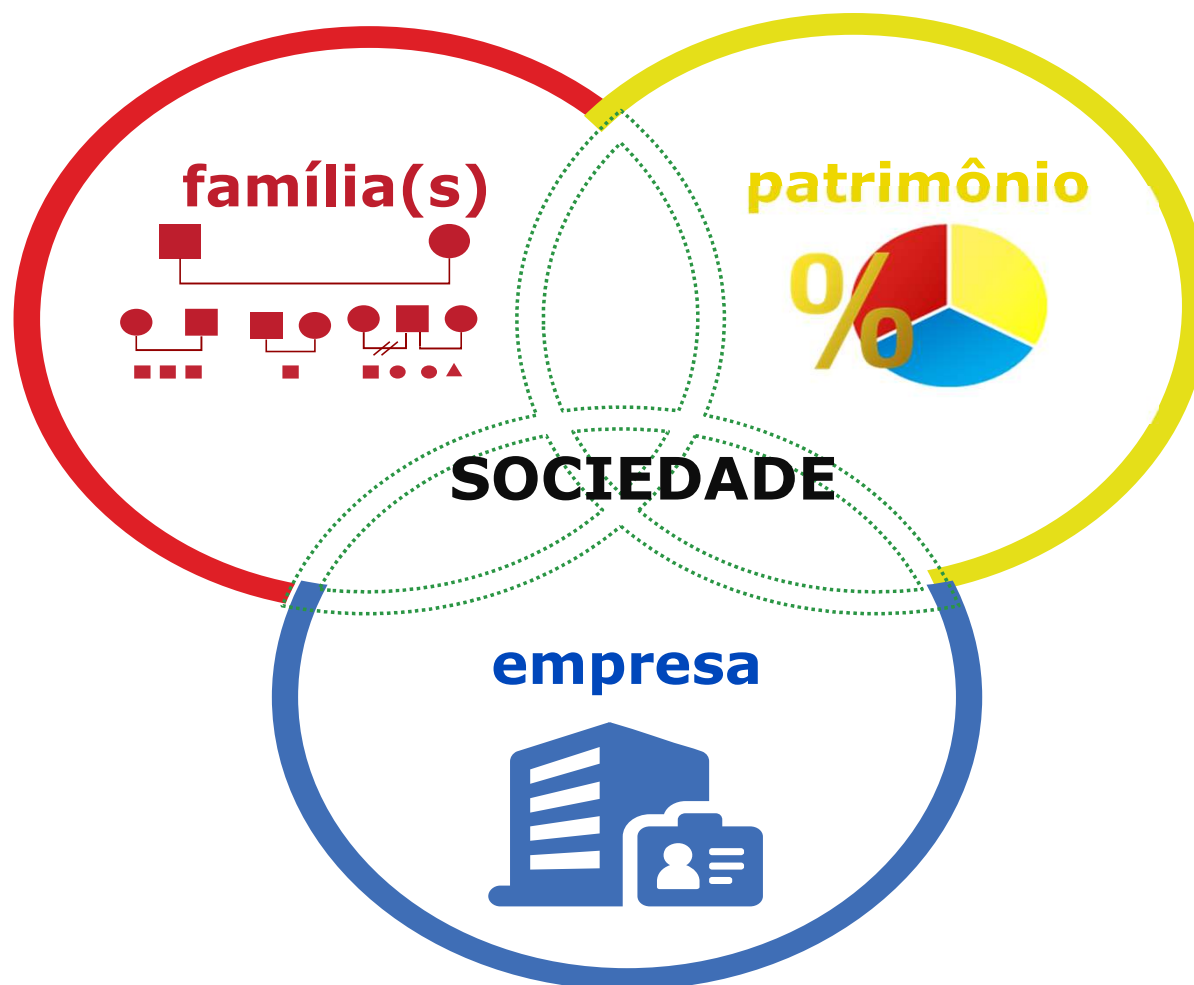
- 2** {
- CONTROLE FAMILIAR
  - GESTÃO NÃO FAMILIAR

- 3** {
- CONTROLE FAMILIAR
  - GESTÃO MISTA

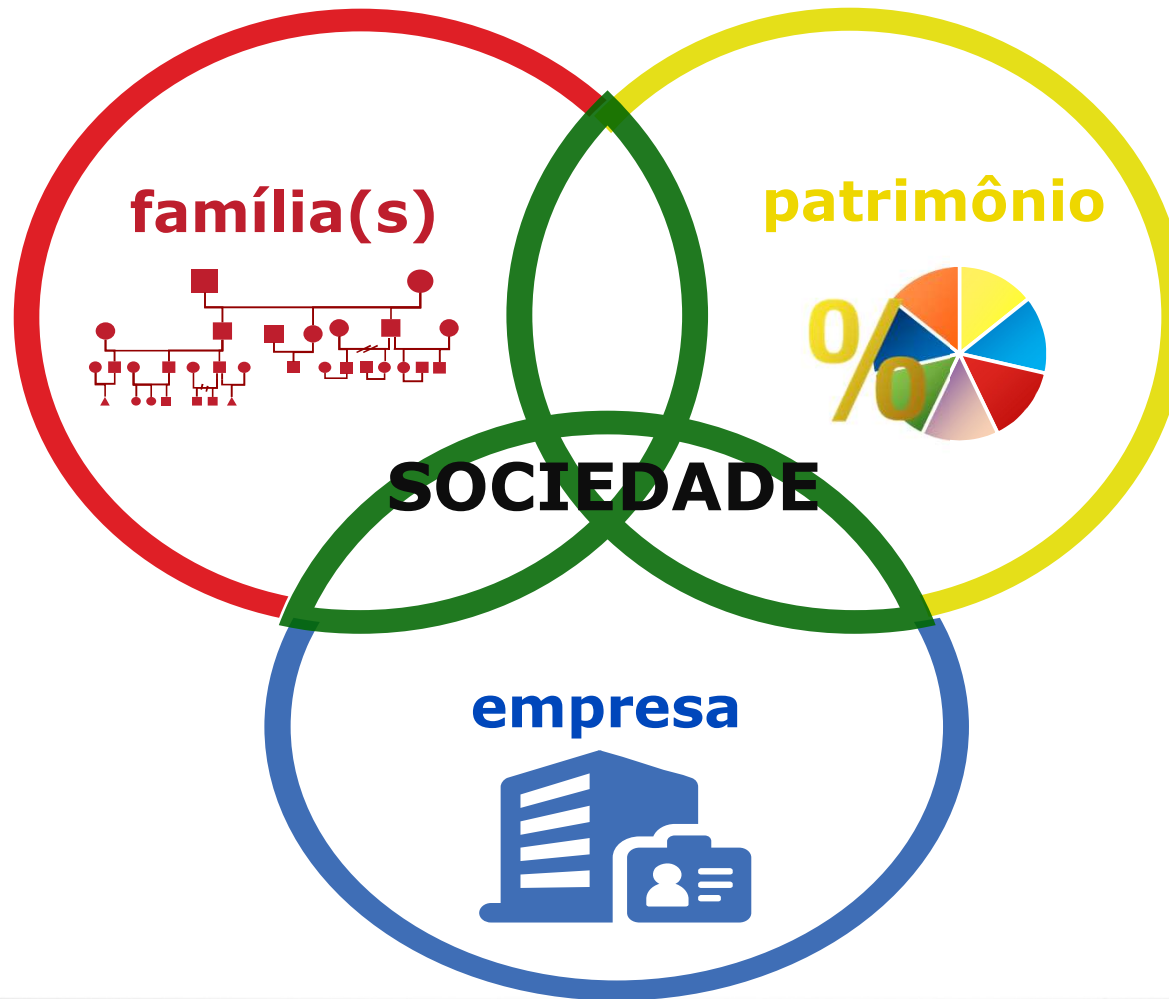
# fase do(s) fundador(es) empreendedor(es)



# transição da 1ª para 2ª geração



# transição da 2ª geração em diante



# protocolo societário

- gera/exige compromissos
- regula direitos e deveres
- representa a vontade das partes
- antecipa conflitos
- instrumentaliza sua administração
- regula formas de saída
- compatibiliza e regula interesses individuais / familiares / societário/empresa
- operacionaliza a formação dos acionistas
- requer atualização geracional



# **itens para um protocolo**

## ***(conjunto de critérios aceitos e praticados)***

- visão e valores da(s) família(s);
- código de ética / condutas (família / empresa / sociedade);
- o que entendemos por “família”;
- transações acionárias e doações entre sócios / familiares e com terceiros;
- critérios para avaliação da empresa / patrimônio;
- novos investimentos / reservas e distribuição;
- associações / incorporações / vendas;
- remuneração capital / trabalho;

# **itens para um protocolo**

## ***(conjunto de critérios aceitos e praticados)***

- entrada, carreira, promoção, saída, estágio e remuneração de familiares na empresa;
- critérios para aposentadoria de familiares na empresa;
- uso de bens , instalações, equipamentos e funcionários da empresa pelos sócios e familiares;
- uso e administração de bens / patrimônio comum dos sócios e familiares (escritório de serviço);
- liquidez para sócios e familiares;
- negócios pessoais dos sócios e familiares (na gestão e fora dela);

# **itens para um protocolo**

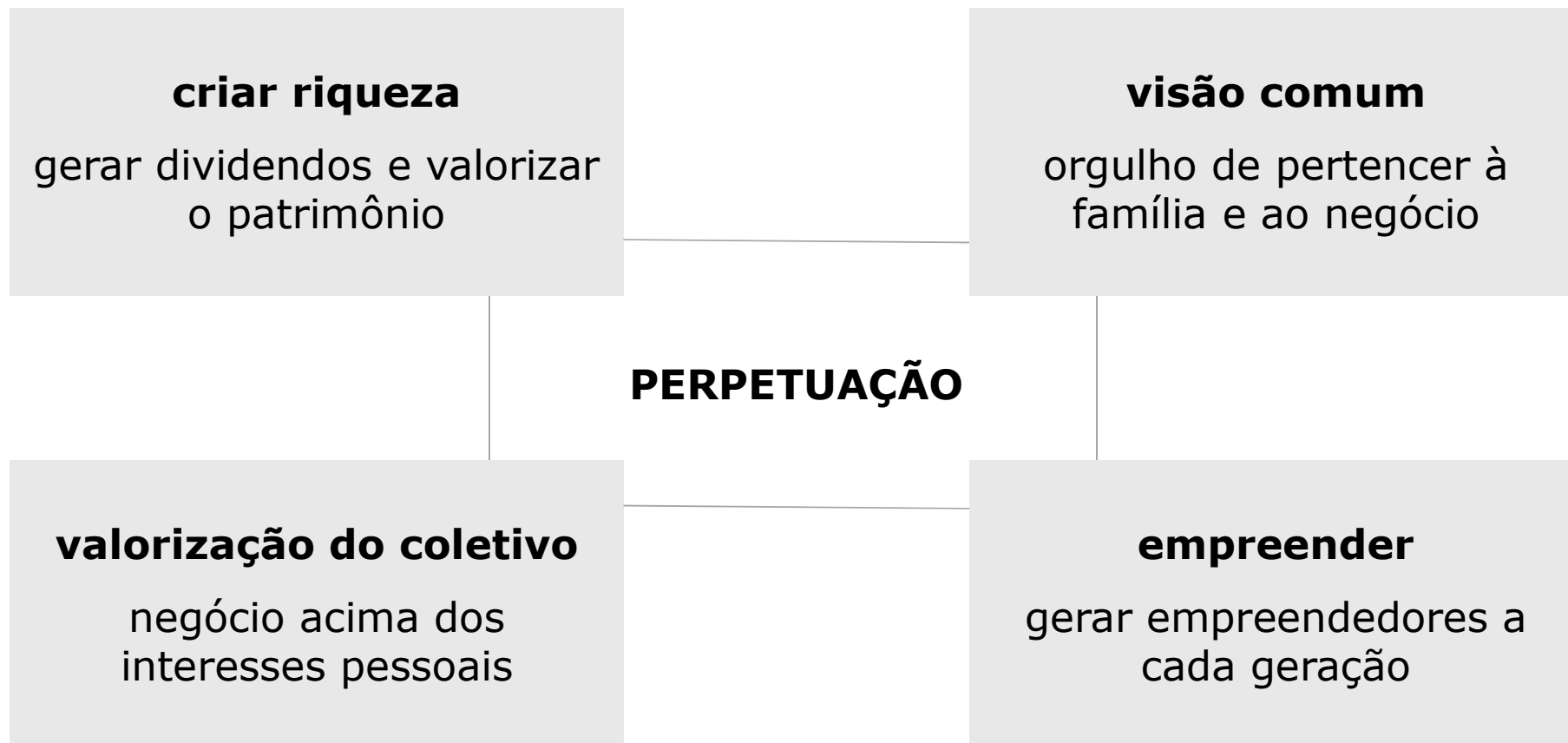
## ***(conjunto de critérios aceitos e praticados)***

- empresas de sócios e familiares que tenham relações comerciais com empresas da sociedade;
- aval pessoal e garantias dos sócios a terceiros;
- educação / desenvolvimento dos sócios e familiares;
- sistema de informação para sócios e familiares;
- participação da família / sociedade / empresa em atividades filantrópicas / políticas / religiosas / associativas, etc.
- “benefícios” para sócios e familiares;

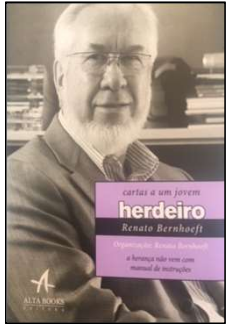
# **itens para um protocolo**

***(conjunto de critérios aceitos e praticados)***

- segurança pessoal dos sócios e familiares;
- conduta pessoal dos sócios e familiares;
- arbitragem e mediação de conflitos;
- sucessão na família / empresa / patrimônio;
- prazos para revisão do acordo.



# leitura recomendada



## **Cartas a um jovem herdeiro**

Editora Alta Books



## **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar – sem brigar**

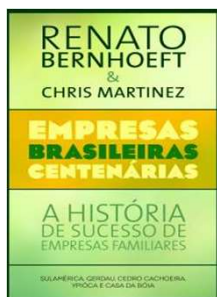
Editora Senac

# leitura recomendada



## **Família, Família negócios a parte**

Editora Gente



## **Empresas Brasileiras Centenárias**

Editora Agir

**OBRIGADO!**

(11) 5182-1855  
www.hoft.com  
[hoft@hoft.com](mailto:hoft@hoft.com)