

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

SIMONE PITTEN VELLOSO

**GOVERNANÇA CORPORATIVA E EMPRESAS FAMILIARES  
EM PROCESSO SUCESSÓRIO:  
a visão de consultores e de famílias empresárias**

Porto Alegre  
2012

SIMONE PITTEN VELLOSO

**GOVERNANÇA CORPORATIVA E EMPRESAS FAMILIARES  
EM PROCESSO SUCESSÓRIO:  
a visão de consultores e de famílias empresárias**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof. Dr. Carmem Ligia Lochins Grisci

PORTO ALEGRE

2012

CIP - Catalogação na Publicação

PITTEN VELLOSO, SIMONE  
GOVERNANÇA CORPORATIVA E EMPRESAS FAMILIARES EM  
PROCESSO SUCESSÓRIO: a visão de consultores e de  
famílias empresárias / SIMONE PITTEN VELLOSO. -- 2012.  
137 f.

Orientadora: CARMEM LIGIA LOCHINS GRISCI.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do  
Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa  
de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS,  
2012.

1. GOVERNANÇA CORPORATIVA. 2. EMPRESA FAMILIAR.  
3. PROCESSO SUCESSÓRIO. I. LIGIA LOCHINS GRISCI,  
CARMEM, orient. II. Título.

Simone Pitten Velloso

**GOVERNANÇA CORPORATIVA E EMPRESAS FAMILIARES  
EM PROCESSO SUCESSÓRIO:  
a visão de consultores e de famílias empresárias**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Conceito final:

Aprovado em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2012.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Clea Beatriz Macagnan – UNISINOS

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Neusa Cavedon - UFRGS

---

Prof. Dr. Fernando Bins Luce - UFRGS

---

Orientadora: Prof. Dr. Carmem Ligia Lochins Grisci - UFRGS

PORTO ALEGRE  
2012

A realização desta dissertação, bem como de todo o percurso do mestrado, contou com a participação de várias pessoas, algumas de forma direta, outras indireta, para que eu conseguisse completar esta etapa com força, dedicação e empenho. A essas pessoas registro o meu profundo e sincero agradecimento:

A Prof. Dra. Carmem Ligia Iochins Grisci, minha orientadora desta pesquisa, pelo conhecimento, dedicação e empenho oferecidos a mim e que muito contribuíram para o desenvolvimento do mesmo.

Ao Prof. Roberto Lamb, que me acompanhou durante todo este percurso, sendo fundamental para meu processo de aprendizagem e garantindo, ainda, a identificação das pessoas essenciais para a execução do trabalho.

Aos meus colegas do Mestrado Profissional, que proporcionaram trocas de experiências e vivências muito ricas e que contribuíram de forma efetiva ao meu aprendizado, além da criação de vínculos de amizade que perdurarão por muito tempo. Em especial a Alessandra, Isabel e Tânia pelo companheirismo, motivação e amizade desenvolvidas durante este período e que já se estende para as nossas vidas pessoais.

Aos consultores e membros de famílias empresarias participantes desta pesquisa, registro meu profundo agradecimento pelo tempo dispendido e pela enorme receptividade com que me receberam e se dispuseram a falar de assuntos tão íntimos e complexos.

À minha querida família, que sempre está e esteve junto a mim prestando suporte emocional e afetivo para a continuidade na busca do meu crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional, principalmente ao meu pai, que sempre me ensinou que em tudo na vida há aprendizado e que sempre vale a pena continuar crescendo e buscando novos desafios. Da minha família vieram muitas lições afetivas, mas também lições de comprometimento, determinação, dedicação e superação, características que muito me ajudaram na conclusão deste desafio.

Às minhas especiais amigas, que fazem parte de todos momentos da minha vida e a tornam mais feliz e prazerosa. Obrigada pelo carinho, pela motivação constante e pela compreensão dos momentos de afastamento e ausência exigidos para a conclusão do trabalho.

E finalmente um agradecimento especial ao meu marido, Maurício Fagundes Sperb, meu grande amor, companheiro e grande incentivador, que sempre me deu suporte e antes de tudo compreensão para o cumprimento desta grande jornada. Estar ao seu lado me fortifica e me estimula ao aprendizado e ao desenvolvimento pessoal, concretizando os meus sonhos e objetivos.

## RESUMO

Estudos sobre empresas familiares tem se mostrado crescentes nos últimos anos, e indicado a relevância da questão sucessória à continuidade de tais empresas para futuras gerações. A governança corporativa tem sido apresentada como alternativa de monitoramento e transparência à boa resolução do processo sucessório. Sua aceitação por parte dos membros de empresas familiares, entretanto, ainda esbarra na carência de conhecimento de experiências acerca de sua real eficácia. Diante disso, com o objetivo de descrever e analisar a governança corporativa na empresa familiar na visão de consultores e de membros de famílias empresárias desenvolveu-se pesquisa exploratória de orientação qualitativa que congregou a base teórica relativa à governança corporativa a empresas familiares. A coleta de dados deu-se por meio de entrevistas individuais semiestruturadas com consultores em governança corporativa e membros da segunda e terceira geração de famílias empresárias. Analisados à luz da literatura pertinente, os dados apontam que tanto consultores como membros de famílias empresárias compartilham visão favorável à relevância da governança corporativa às empresas familiares em processo sucessório. Além disso, compartilham a visão de que apesar de o processo sucessório ser árduo, longo e de envolvimento emocional expressivo; por meio de regras, estruturas definidas de papéis, e possibilidade de minimizar os conflitos latentes nas relações existentes, a ação da governança corporativa fortalece a empresa familiar para crescer e se desenvolver, perpetuar-se, e, inclusive, tornar-se mais atrativa ao mercado.

**Palavras-chave:** Empresa familiar. Processo Sucessório. Governança Corporativa.

## ABSTRACT

The studies on family companies have significantly increased in the past years, indicating the succession relevance for the longevity of these companies to future generations. Corporate governance has been presented as monitoring in a transparent way the succession process. Its acceptance from members of familiar companies, however, is not easy due to the lack of information regarding its actual effectiveness. Aiming to describe and analyze the corporate governance in family business from the consultant and members of the family business point of view, it was developed an exploratory research on a qualitative basis that highlighted the theory concerning corporate governance in relation to family business. The collection of data was through individual semi structured interviews with corporate governance consultants and members from the second and third generation of entrepreneur's families. Analyzed by a consistent literature, the data indicates that both consultants and members of entrepreneur's families share a favorable vision to the relevance of the corporate governance to the entrepreneur's families in a succession process. Besides that, they share a view that even though the succession process is tough, long and requires a high emotional involvement, the action of the corporative governance fortifies the family business to grow and to develop, to perpetuate and also to become more attractive to the market through some rules, structures defined of roles and the possibilities of minimizing the latent conflicts in the relationships.

**Key-words:** Family Business. Succession Process. Corporate Governance.

## LISTA DE FIGURAS

|                                                                                                                             |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1 - A governança corporativa em diferentes agrupamentos conceituais: a amarração a quatro valores fundamentais. .... | 17 |
| Figura 2 - Sistema de Governança Corporativa .....                                                                          | 18 |
| Figura 3 – Evoluções da estrutura familiar e da empresa ao longo do tempo.....                                              | 30 |
| Figura 4 – O Modelo Tridimensional de Desenvolvimento da Empresa Familiar .....                                             | 32 |
| Figura 5 - A pirâmide da motivação da propriedade.....                                                                      | 42 |
| Figura 6 - Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar .....                                                                | 55 |
| Figura 7 - Estrutura básica da governança em empresas familiares.....                                                       | 56 |
| Figura 8 - Estágios de propriedade da empresa familiar .....                                                                | 66 |



## SUMÁRIO

|                                                                                                                          |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO</b> .....                                                                                                | <b>10</b> |
| <b>2 REVISÃO DE LITERATURA</b> .....                                                                                     | <b>15</b> |
| 2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA.....                                                                                          | 15        |
| <b>2.1.1 Teoria da Agência</b> .....                                                                                     | <b>21</b> |
| 2.2 EMPRESA FAMILIAR .....                                                                                               | 24        |
| <b>2.2.1 Relações Interpessoais</b> .....                                                                                | <b>28</b> |
| <b>2.2.2 Modelos do ciclo de vida das empresas familiares</b> .....                                                      | <b>28</b> |
| 2.2.2.1 Modelos de Miguel Gallo (2004).....                                                                              | 29        |
| 2.2.2.2 Modelo Tridimensional de Desenvolvimento da Empresa Familiar .....                                               | 31        |
| <b>2.2.3 Os Desafios do Crescimento</b> .....                                                                            | <b>39</b> |
| <b>2.2.4 A sucessão na empresa familiar</b> .....                                                                        | <b>42</b> |
| 2.2.4.1 <i>O Processo Sucessório</i> .....                                                                               | 45        |
| 2.3 GOVERNANÇA CORPORATIVA NA EMPRESA FAMILIAR .....                                                                     | 52        |
| <b>2.3.1 Estruturas da Governança</b> .....                                                                              | <b>57</b> |
| 2.3.1.1 Conselho de Família.....                                                                                         | 57        |
| 2.3.1.2 Conselho Societário .....                                                                                        | 59        |
| 2.3.1.3 Conselho de Administração.....                                                                                   | 60        |
| <b>3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS</b> .....                                                                               | <b>68</b> |
| 3.1 MÉTODO DE PESQUISA .....                                                                                             | 68        |
| 3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA.....                                                                                       | 68        |
| 3.3 COLETA DE DADOS .....                                                                                                | 71        |
| <b>3.3.1 Entrevistas semiestruturadas</b> .....                                                                          | <b>71</b> |
| 3.4 ANÁLISE DE DADOS.....                                                                                                | 72        |
| <b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....                                                                     | <b>74</b> |
| 4.1 A GOVERNANÇA CORPORATIVA NA EMPRESA FAMILIAR: A VISÃO DE CONSULTORES .....                                           | 74        |
| <b>4.1.1 A visão geral referente à governança corporativa</b> .....                                                      | <b>74</b> |
| <b>4.1.2 Motivadores da implementação da governança corporativa na empresa familiar</b> .....                            | <b>76</b> |
| <b>4.1.3 Dificuldades e facilidades na implementação do processo de governança corporativa na empresa familiar</b> ..... | <b>80</b> |

|       |                                                                                                                 |     |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.1.4 | Estruturas da governança corporativa para reger as relações entre empresa e família .....                       | 82  |
| 4.1.5 | Decorrências da implementação da governança corporativa na empresa familiar .....                               | 87  |
| 4.1.6 | Preparação de herdeiros e a perpetuação dos valores .....                                                       | 89  |
| 4.1.7 | Processo de sucessão e governança corporativa .....                                                             | 91  |
| 4.2   | A GOVERNANÇA CORPORATIVA NA EMPRESA FAMILIAR: A VISÃO DOS FAMILIARES .....                                      | 96  |
| 4.2.1 | A visão geral referente à governança corporativa .....                                                          | 96  |
| 4.2.2 | Motivadores da implementação da governança corporativa na empresa familiar .....                                | 98  |
| 4.2.3 | Facilitadores e dificultadores na implementação do processo de governança corporativa na empresa familiar ..... | 100 |
| 4.2.4 | Estruturas da governança corporativa existentes para reger as relações entre a empresa e a família .....        | 103 |
| 4.2.5 | Decorrências da implementação da governança corporativa na empresa familiar .....                               | 110 |
| 4.2.6 | Preparação de herdeiros e a perpetuação dos valores .....                                                       | 114 |
| 4.2.7 | Processo de sucessão e governança corporativa .....                                                             | 116 |
| 5     | CONSIDERAÇÕES FINAIS .....                                                                                      | 124 |
|       | REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....                                                                                | 129 |
|       | ANEXO A – Entrevista semiestruturada com consultor .....                                                        | 133 |
|       | ANEXO B – Entrevista semiestruturada com familiar .....                                                         | 135 |

## 1 INTRODUÇÃO

A grande maioria das empresas em operação no mundo é composta por empresas familiares. As estimativas apontam que em torno de 80% do total de empresas no mundo são familiares (FAMILY BUSINESS SCHOOL, 2008; GERSICK et. al., 1997). A empresa familiar nasce a partir de uma ideia e de um sonho de seu fundador e, quando a ideia começa a se tornar real e concreta, inicia-se a empresa familiar, a qual, se houver perpetuação, pode ser considerada familiar ao longo de toda sua existência.

Há uma dificuldade de consenso quanto ao conceito de empresa familiar (CASILLAS; FERNANDEZ; SANCHEZ, 2007; GALLO, 2004). A abordagem mais usual é a de ser uma organização na qual uma ou poucas famílias concentram o poder de decisão, incluindo o controle da sociedade e participação na gestão do negócio (BORNHOLDT, 2005).

A variedade de empresas familiares é muito grande, desde pequenas padarias e mercados até enormes conglomerados como Wal Mart, Gerdau e Marcopolo. Entretanto, todas elas possuem uma característica em comum: são conectadas com a família, e esta conexão é o que as faz ser um negócio especial (GERSICK et. al., 1997). Para compreender o contexto em que as empresas familiares estão inseridas, "é preciso entender a importância dos relacionamentos, dos vínculos e da cultura que as permeiam." (STEINBERG; BLUMENTHAL, 2011, p.69). À medida que o negócio cresce e amadurece, a família também cresce e torna-se mais complexa a cada geração.

Empresas familiares combinam as tensões naturais da vida familiar com todas as tensões da vida empresarial, e em nenhum momento as tensões são unificadas de forma tão forte como na troca de geração. Muitos ainda falham no momento de fazer a transição para a próxima geração. Apenas um terço das empresas familiares sobrevive até a segunda geração, sendo que somente 15% destas chegam até a terceira geração (THE ECONOMIST, 2004; FAMILY BUSINESS SCHOOL, 2008). Para 65% das empresas que não conseguem sobreviver ao longo de gerações, o motivo maior está no conflito de interesses entre os membros da família. Os motivos

são vários, desde imaturidade do negócio e mudanças tecnológicas e de mercado, até a falta de capacidade financeira e “expertise” de marketing. Mas provavelmente a razão mais importante para o fracasso seja a falta de um conceito claro e de planejamento do futuro do negócio (ARONOFF; WARD, 2011). Estes números refletem a dificuldade de perenizar o negócio familiar na medida em que envolvem objetivos e participantes diversos e englobam interesses amplos, como explicam Gersick et. al. (1997) através de um modelo que define três dimensões em que uma empresa familiar está inserida: sociedade, empresa e família.

Uma forma de organizar, profissionalizar e buscar a transparência nas ações visando a diminuir os conflitos de interesses e perpetuar a organização está na implementação de práticas sugeridas pelo sistema denominado Governança Corporativa. A governança corporativa aplicada a empresas familiares é um sistema de regras e de critérios que objetivam uma convivência harmoniosa entre o capital, a gestão, a família e a sociedade (BORNHOLDT, 2005). Além dos conflitos decorrentes da relação entre os executivos, conselheiros e acionistas, nas empresas familiares existem ainda interferências das relações entre os membros familiares, problemas de sucessão e sentimentos envolvidos no convívio entre os membros da família, fornecendo desta forma, um papel ainda mais relevante à governança corporativa, pela utilização de ferramentas que possibilitem reger estas relações (IBGC, 2007). Quando se consegue estabelecer regras, trabalhar com transparência e utilizar boas práticas, as empresas familiares podem chegar a um nível de comprometimento, interesses por ações de longo prazo, reações rápidas e amor pela companhia que são difíceis de alcançar em empresas não familiares (GERSICK et. al., 1997).

Ser proprietário de um negócio familiar pode ser uma experiência rentável e gratificante para alguns. Para outros, ser proprietário representa somente um certificado de acionista, um pedaço de papel que tem pouco significado. E há ainda quem sinta a propriedade remetendo à tristeza, a conflitos e à frustração. Donos que trabalham como executivos empregados podem se sentir depreciados e desdenhados pelos familiares que não participam do negócio. Ao mesmo tempo, estes últimos podem se sentir tratados de forma desigual, terem pouca atenção, ou

poucas informações referentes aos dividendos ou ao negócio em si (ARONOFF; WARD, 2011).

Tendo a empresa familiar características peculiares no sentido de propriedade e também de relações afetivas, e em se considerando que o Brasil está inserido em uma economia cada vez mais dinâmica, globalizada e complexa, em que somente empresas bem estruturadas em sua gestão e com bases consolidadas em boas práticas da governança corporativa serão capazes ao longo do tempo de se manter competitivas e perenes neste ambiente, torna-se fundamental que existam regras de convivência estabelecidas e que se busquem melhores práticas de gestão e gerenciamento de conflitos para o crescimento saudável e a perpetuidade das organizações (STEINBERG; BLUMENTHAL, 2011).

As relações inseridas no âmbito da empresa familiar estão tomadas de sentimentos. A grande discussão não é entre o certo e o errado, mas entre a emoção e a razão, pois estas relações envolvem possíveis sentimentos como mágoas e ressentimentos, que podem vir desde o nascimento e acirrar-se ao longo dos anos, afetando a relação entre irmãos, primos, pais e filhos, podendo ser uma ameaça à sobrevivência das empresas (STEINBERG; BLUMENTHAL, 2011).

Faldini complementa que,

[...] a maioria das empresas familiares bem sucedidas, além de trocar experiências com outras famílias/empresas, prepara e analisa alternativas para seu futuro através de um cuidadoso planejamento estratégico sobre seus negócios e, principalmente, preparam com antecedência e profissionalismo seu processo sucessório. (FALDINI, 2012, p.1).

Profissionalização significa que todos devem atender aos princípios básicos da ética e da boa governança, como recomendado, por exemplo, na cartilha do IBGC (2009).

Neste sentido é importante que seja separada a governança da família da governança da empresa. Vienot (2007), classifica a governança da família como sendo o conjunto de práticas que tratam da estrutura de patrimônio, do controle de poder e dos objetivos de rentabilidade que serão seguidos pelos seus

representantes no conselho de administração do negócio. Já a governança da empresa consiste em práticas e processos que traduzem as expectativas expressadas pela família em termos de estratégia, supervisão da gestão, e controle dos resultados, no órgão societário chamado de conselho de administração.

Considerando que maioria dos empreendimentos brasileiros é constituído por empresas familiares, possuindo uma importância socioeconômica relevante e ocupando um espaço em economias industrializadas e emergentes (LESCURA et. al., 2012; ALTAF; TROCCOLI, 2010); e que muitos dos fracassos na perpetuidade das empresas familiares decorrem da incapacidade dos fundadores e dos herdeiros de compreenderem a necessidade de se prepararem e se estruturarem para conduzirem os negócios de acordo com as atualizações exigidas pelo mercado (BERNHOEFT; GALLO, 2003), é de grande relevância compreender a governança corporativa nas empresas familiares.

Em relação ao que foi exposto até o momento, apresenta-se como pertinente a seguinte questão de pesquisa: como a governança corporativa é vista na empresa familiar?

A presente pesquisa tem como objetivo principal compreender como a governança corporativa é vista na empresa familiar.

Os objetivos específicos são:

- Descrever e analisar as dificuldades e facilidades da implementação da governança corporativa na empresa familiar na visão de consultores e de membros de famílias empresárias.
- Apontar as decorrências da governança corporativa na visão dos consultores e dos membros de famílias empresárias.

A presente pesquisa encontra-se estruturada da seguinte forma: introdução e justificativa; revisão da literatura; procedimentos metodológicos, que visam

esclarecer como a pesquisa foi desenvolvida; e apresentação dos resultados, que contempla a governança corporativa na visão dos consultores e dos membros das famílias empresarias.

Por fim, são apresentadas as considerações finais do estudo, bem como suas limitações e sugestões para futuras pesquisas.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo serão abordados os seguintes tópicos: governança corporativa e empresa familiar e governança corporativa e empresa familiar.

### 2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Recentes pesquisas ilustram a importância da governança corporativa em mercados desenvolvidos e emergentes no mundo todo (YOUNG et. al., 2008). A governança corporativa vem sendo utilizada há muitos anos; entretanto, somente nas últimas décadas se tem registros de um estudo mais aprofundado e sistemático (ALVARES; GIACOMETTI; GUSSO, 2008). Nestes últimos anos, tem sido tema central de discussão a adoção de boas práticas de governança corporativa por parte das organizações, e como consequência tem sido crescente o número de empresas dispostas a aderir a estas práticas. (ANDRADE; ROSSETTI, 2012).

Ainda nos anos 1950 e 1960 havia na maioria das economias a presença forte do acionista controlador familiar. Nos anos 1970, os primeiros conselhos de administração começam a surgir, contribuindo com uma maior divisão de poder entre acionistas e executivos (LODI, 2000). Para Tricker (apud ALVARES; GIACOMETTI; GUSSO, 2008, p.3), o século XIX foi marcado pelo empreendedorismo, o século XX pela gestão e o século atual será o da governança corporativa.

No Brasil, os princípios da governança tiveram seus primeiros movimentos de inserção no início dos anos 1990, após a estabilização monetária e a privatização de empresas, que levaram a uma experiência inicial de controle compartilhado. Para Alvares, Giacometti e Gusso (2008), antes ainda, nos anos 1980, a partir da quebra do modelo de financiamento do Estado, foi necessário que as empresas buscassem fontes alternativas de recursos. Para conseguir captar dinheiro estrangeiro e alavancar o mercado de capitais, a solução estaria numa boa governança corporativa, que através das práticas modernas e transparentes, adequava as empresas para esta nova realidade. Para Andrade e Rossetti (2012), o surgimento da governança se deu também através do conflito de agência, que criou regras para



dirimir os problemas advindos da separação entre a propriedade e a gestão e de interesses entre acionistas minoritários e majoritários.

Em 1994, foi criado o Instituto Brasileiro de Conselhos de Administração, que posteriormente se transformou no Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC, fundado em 1999 (BERNHOEFT; GALLO, 2003). O IBGC é uma organização sem fins lucrativos que tem como propósito ser uma referência em governança corporativa no Brasil, desenvolvendo e difundindo as melhores práticas para um melhor desempenho das empresas brasileiras. Tem como preocupação fundamental a criação de conjuntos de mecanismos que busquem assegurar que o comportamento dos executivos esteja de acordo com as expectativas e os interesses dos acionistas (IBGC, 2010).

A governança corporativa possui uma diversidade de conceitos, na sua maioria, recentes. Ela pode ser definida como o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas.

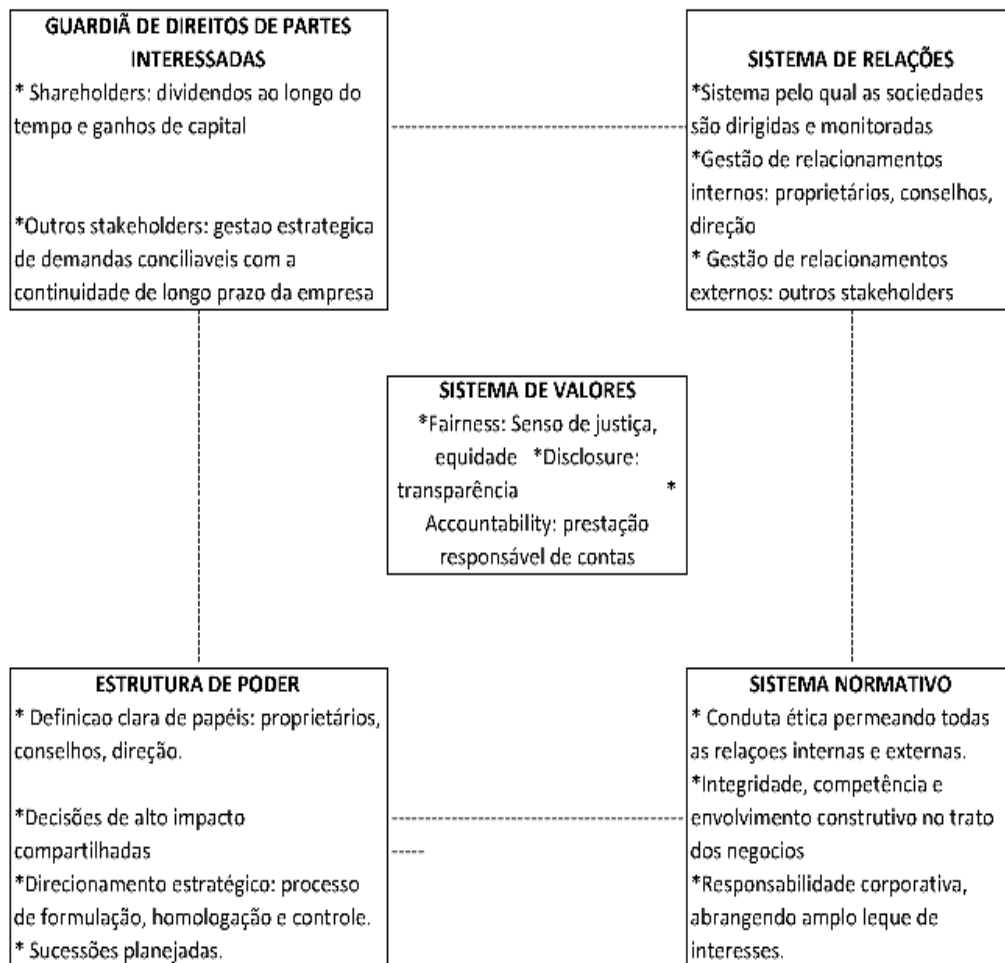
As boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade. (IBGC, 2009, p.19).

A governança corporativa constitui um conjunto de práticas e de relacionamento entre acionistas/cotistas, conselho de administração, diretoria executiva, auditoria independente e conselho fiscal com a finalidade de aprimorar o desempenho da empresa e facilitar o acesso ao capital. (STEINBERG, 2003, p.18).

Conforme Brenes, Madrigal e Requena (2011, p.280), “Governança Corporativa é um guia e uma estrutura de gestão buscando alinhar e organizar a gestão do patrimônio e a gestão do negócio.”

Há diferentes definições de governança corporativa baseadas em quatro critérios: governança como guardião de direitos; governança como sistema de relações; governança como estrutura de poder; e a governança como sistema normativo (Figura 1).

**Figura 1 - A governança corporativa em diferentes agrupamentos conceituais: a amarração a quatro valores fundamentais.**



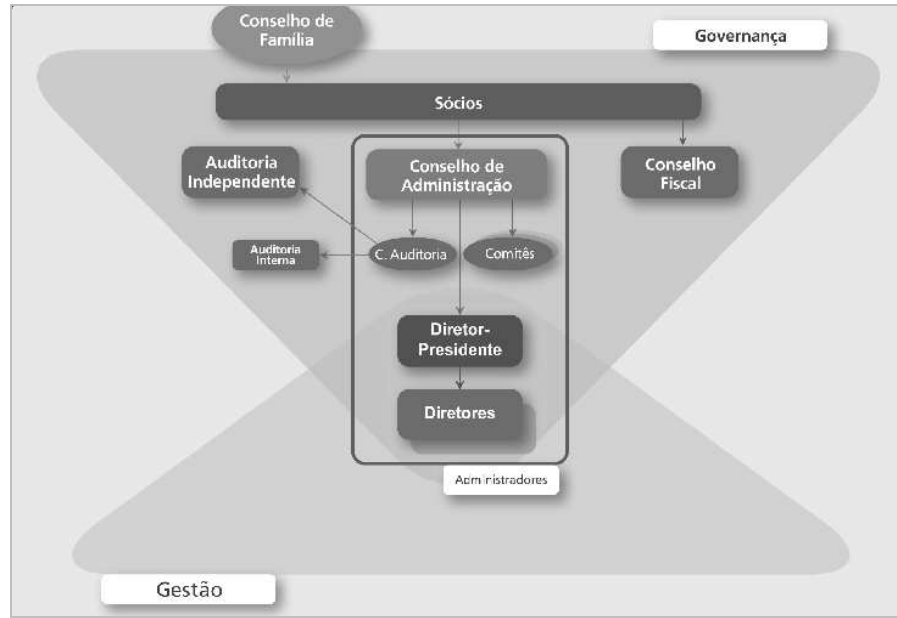
Fonte: ANDRADE; ROSSETTI, 2012, p.142

Desta forma, a governança corporativa possui conceitos distintos a partir de diferentes óticas. Segundo Andrade & Rossetti, (2012, p. 14) “Uma das mais importantes dimensões da governança corporativa seriam: os valores que lhe dão sustentação, amarrando concepções, práticas e processos de alta gestão.”

O código das melhores práticas de governança corporativa elaborado pelo IBGC, tendo sido revisado em 2009, aplica-se a qualquer tipo de organização, independente do porte, e é indicado que cada organização avalie que práticas deve adotar e a melhor forma de fazê-lo, de maneira que se adapte à sua estrutura e realidade. O código está dividido em seis capítulos que abordam as práticas e

recomendações para cada órgão do sistema de governança. A Figura 2, a seguir, ilustra os órgãos definidos pelo código como sendo parte do sistema da governança corporativa.

**Figura 2 - Sistema de Governança Corporativa**



Fonte: IBGC, 2009, p.16

Essas “boas práticas de governança corporativa” forneceram mecanismos que proporcionaram a governança corporativa obter destaque na atualidade, tornando-se um fator diferenciador para atração de investimentos públicos e privados e criando valor frente ao ambiente de negócios altamente competitivo (ALVARES; GIACOMETTI; GUSSO, 2008). Segundo Galvão, Ribeiro e Oliveira (2005), a governança aumenta o valor da sociedade (tanto de capital aberto quanto fechado); melhora seu desempenho; fornece maior acesso ao capital a custos mais baixos e a perenidade da sociedade. Os benefícios da governança corporativa através de sua solidez conceitual e ética de princípios propiciam um alto interesse dos mercados, das corporações e das nações. (ANDRADE; ROSSETTI, 2012).

A boa governança está apoiada em princípios básicos que norteiam o funcionamento das empresas. Estes princípios são descritos por Galvão, Ribeiro e Oliveira (2005) e Alvares; Giacometti e Gusso (2008):

- **Transparência:** deve-se incentivar e desenvolver a comunicação, tanto interna quanto externa, de forma clara, rápida e franca, que resulta em um clima de confiança aos que participam da informação.

- **Equidade:** caracteriza-se pelo tratamento justo e igualitário a todos envolvidos com a empresa, tanto os acionistas como os colaboradores, sociedade, clientes e família (*stakeholders*).

- **Prestação de contas:** os agentes da governança devem prestar contas de todas as suas ações a quem os elegeu, assim como se responsabilizar por seus atos durante seu exercício.

- **Responsabilidade Corporativa:** os acionistas e dirigentes devem zelar pela perpetuidade dos negócios e para tanto precisam tomar ações de cunho social e ambiental nas operações da empresa.

Estas práticas foram estabelecidas pela primeira vez pelo “Relatório Cadbury”, que criou um documento chamado Código de Práticas Recomendáveis (Code of Best Practice), baseado em estudos na Europa e nos Estados Unidos, sendo publicado em 1992. O código era curto e sintético, mas serviu para direcionar membros de conselho nos aspectos fundamentais de suas atividades. Tinha como principal foco, à época, a criação de valor para os acionistas (BERNHOEFT; GALLO, 2003).

Posteriormente, a governança corporativa passou a tratar também das relações com outros grupos que sofrem impacto das decisões, como empregados, fornecedores, clientes, e a comunidade em geral, denominada apostadores ou atores (*stakeholders*). (BORNHOLDT, 2005, p.26).

Além disso, o código define as responsabilidades do conselho; os membros do conselho; a importância dos membros independentes do conselho e as necessidades dos comitês do conselho, especificamente um comitê de auditoria, um comitê de nomeação e um comitê de remuneração (BERNHOEFT, 2003).

As melhores práticas de governança corporativa têm sido amplamente difundidas mundialmente. Entretanto, o enfoque da governança é diferente conforme

o ambiente legal e suas práticas, mesmo que haja uma concordância nos princípios que a regem como: transparência, independência e prestação de contas (IBGC, 2010). Como exemplo, nos EUA e no Reino Unido há uma predominância de capital pulverizado do controle acionário, enquanto que na Alemanha e no Japão as instituições financeiras participam ativamente no capital social das empresas e na sua administração (IBGC, 2010). No Brasil, o modelo atual de governança possui ainda como característica central uma alta concentração da propriedade e da sobreposição propriedade-gestão. (ANDRADE; ROSSETTI, 2012). Para Alvares, Giacometti e Gusso (2008), esta concentração do patrimônio com ênfase no controle familiar possui um grande desafio: a busca de recursos que garantam seu crescimento e sua perpetuidade. Através das regras da boa governança corporativa, que já vem sendo exigidas por instituições e obviamente pelo mercado de capitais, estes desafios tendem a ser atenuados. Com isto, este modelo tende a se modificar e evoluir, pois mesmo que ainda permaneça uma tendência à concentração de capital, os minoritários terão mais direitos, e seus interesses deverão ser mais considerados. Dessa forma, teremos uma estrutura que deverá se caminhar para o modelo de mercado, considerado por Andrade e Rossetti (2012) como sendo o mais avançado, caracterizado por uma maior dispersão do controle da propriedade e uma baixa sobreposição propriedade-gestão.

No campo da governança, as preocupações fundamentais são universais. Vienot (2007) afirma que todas as estruturas e suas dimensões são afetadas por esta busca de equilíbrio e de eficiência entre as preocupações dos dirigentes, dos acionistas, da família e da sociedade civil. Sendo assim, “torna-se essencial que cada vez mais as pessoas envolvidas nos projetos abram aos demais seus sonhos e objetivos pessoais e conciliem esses impulsos com a necessidade da organização desenvolver boa gestão, alcançar resultados plausíveis e garantir sua perenidade”. (STEINBERG, 2003, p.18)

Os benefícios advindos da adequação às boas práticas de governança corporativa são vários e são considerados uma das questões mais proeminentes para o governo, as empresas e os investidores na atualidade.

Para os governos, o estímulo às boas práticas de governança favorece o crescimento da economia, ao abrir para empresas bem governadas portas do mercado de capitais doméstico e internacional. Para as empresas, o acesso em condições favorecidas aos mercados reduz o custo de capital, favorece novos investimentos e é fator de aumento de competitividade. Para os investidores, a governança tende a ficar lado a lado com os indicadores financeiros em suas avaliações de decisões de investimento, pelo impacto positivo das boas práticas sobre o risco dos investimentos. (ANDRADE; ROSSETTI, 2012, p.197).

Mesmo havendo diferentes princípios e regras em que se baseiam as estruturas da governança em diversos países, todos possuem uma interação entre três subconjuntos chamados de: Propriedade, Conselho de Administração e Direção Executiva. “Cada um destes três subconjuntos tem, por um lado, demandas próprias; por outro lado, responsabilidades por entregas.” (ANDRADE; ROSSETTI, 2012 p.261). Para que funcionem de maneira eficaz, os proprietários precisam ter interesses alinhados; e os membros do conselho uma forte interação construtiva, que represente os acionistas e ao mesmo tempo cobre resultados e monitore a gestão. É através do triângulo básico proprietários-conselho-diretoria que se define o sistema de relações entre os agentes e os órgãos do ambiente da governança.

### **2.1.1 Teoria da Agência**

Conceitualmente, a Governança Corporativa teve seu surgimento através da necessidade de superar o “conflito de agência” decorrente da separação entre a propriedade e a gestão empresarial (IBGC, 2010). O conflito de agência advém da hipótese de potenciais conflitos entre acionistas e gestores ou ainda entre acionistas majoritários e minoritários, que através da dispersão de capital e da separação entre propriedade e gestão divergem em objetivos e estratégia (ANDRADE; ROSSETTI, 2012).

A Teoria da Agência oferece meios para estudar os problemas oriundos da separação entre propriedade e controle. Jensen e Meckling (1976) definem o relacionamento de agência como um contrato onde uma ou mais pessoas (quem detém a propriedade) contrata outra pessoa (o agente) para prestar um serviço onde o contratante delega o direito de decisão sobre seu direito de propriedade.

A premissa central da teoria da agência, desenvolvida por Jensen (1998 apud SCHULZE; LUBATKIN; DINO, 2003) é que as decisões gerenciais são fortemente influenciadas pelo status de propriedade que cada decisor possui frente ao corpo diretivo que eles representam. A posição de agência de proprietários não executivos e de proprietários envolvidos na gestão difere. Para o autor, os proprietários não envolvidos na gestão preferem um crescimento voltado para a tomada de riscos, pois os resultados tendem a agregar maior valor, ao mesmo tempo em que conseguem minimizar o risco, aplicando seus recursos num portfólio variado de empresas e não apenas em uma empresa. Já proprietários envolvidos na gestão definem geração de valor em termos de utilidade, já que têm parte substancial senão todos os seus recursos aplicados na empresa, o que pode levar a decisões de menor risco; além desse viés decisório, podem buscar contrapartida em outros ganhos decorrentes do controle. Os potenciais conflitos decorrem desta diferença de interesses, que em uma empresa familiar, pode ser ainda mais potencializado. Os chamados custos de agência têm origem nos conflitos potenciais e nas divergências oriundas das diferentes expectativas e interesses entre eles. Dessa forma, a estrutura de propriedade e controle, adequadamente gerida, é um mecanismo importante de atuação do controle trazido pela governança corporativa que tem o potencial de agregar valor e melhorar o desempenho das empresas.

Jensen e Meckling (1976) afirmam que a propriedade concentrada é benéfica para o valor da firma, pois desta forma grandes investidores podem monitorar melhor a administração, entretanto a propriedade concentrada é cada vez mais difícil num mundo onde as empresas necessitam de capital, e nesse âmbito, cria-se o espaço para as práticas de governança.

Carvalho (2007) afirma que embora o agente deva tomar decisões em benefício do principal, ocorrem situações em que os interesses dos dois são conflitantes, dando margem a um possível comportamento oportunista por parte do agente. O agente supostamente deve ser o guardião dos interesses de determinados grupos (principais).

Há diferentes posicionamentos referentes ao custo de agência. Alguns autores como Jensen e Meckling (1976) afirmam que a estrutura familiar como detentora da propriedade poderia mitigar os custos de agência pelo interesse em prol da empresa. Já autores como Schulze, Lubatkin e Dino (2001) afirmam que este comportamento leva a um maior custo de agência em decorrência da dificuldade de resolução de alguns conflitos e comportamentos ineficazes. Ocorre principalmente quando se verificam situações de nepotismo na empresa familiar, onde membros da família são colocados na empresa, mesmo quando não têm a necessária competência para a função.

Young et. al. (2008) acrescenta que os conflitos de agência podem ser diferentes dependendo do tipo de economia que um país possui. Para o autor, existem os conflitos de agência entre o principal e o agente, mas também existe um grande conflito, principalmente em países emergentes, entre o principal e o principal, ou seja, entre os próprios acionistas (controladores e minoritários). Em economias desenvolvidas, onde a propriedade e o controle estão normalmente separados e os mecanismos legais protegem os interesses do proprietário, os conflitos de governança mais frequentes são entre os acionistas e os executivos, os chamados "agentes". Entretanto, em economias emergentes, em virtude do contexto institucional, o problema de agência entre os próprios acionistas se torna mais custoso e problemático. Ou seja, o capital concentrado e a falta de mecanismos externos de governança resultam em maiores conflitos entre acionistas controladores e acionistas minoritários. Isto é chamado de "principal-principal" (PP) modelo de governança corporativa que analisa o conflito central entre o acionista controlador e o minoritário (YOUNG, 2008).

Este conflito é caracterizado pela concentração de capital e controle, pela pobre proteção institucional aos acionistas minoritários e pela fraca governança, como poucas companhias de capital aberto, menor valorização das empresas, baixo pagamento de dividendos, pouca informação sobre os preços das ações, estratégia ineficiente e pouco investimento em inovação, e em muitos casos, exploração dos acionistas minoritários.



Desta forma, a governança da empresa familiar difere das organizações nas quais a propriedade é pulverizada e os acionistas de empresas familiares sabem avaliar essa diferença (GERSICK et. al., 1997). Estas relações familiares podem fazer com que os conflitos de agência sejam mais difíceis de resolver, visto que as relações entre os principais (proprietários familiares) e os agentes (executivos familiares) são baseadas em emoções, sentimentos e ligações informais, resultando em menor monitoramento efetivo dos executivos familiares. Nestas economias em que o controle do capital está mais frequentemente nas mãos da família, elas possuem uma influência informal e forte no modo como a organização se dirige, tanto nas questões positivas como negativas. O controle familiar do capital pode reduzir o custo de agência ajudando a alinhar o capital com o controle (YOUNG, 2008). Por outro lado, o controle familiar pode aumentar a probabilidade de expropriação de acionistas minoritários não familiares e podem prejudicar a performance. Os conflitos podem surgir quando há distintos interesses entre os acionistas e os proprietários majoritários e familiares, levando, muitas vezes, a um resultado ineficiente, por exemplo, quando a família sugere um membro não qualificado para posições-chaves na empresa (MUSTAKLIO; ERKKO; ZAHARA, 2002; YOUNG, 2008).

## 2.2 EMPRESA FAMILIAR

Mesmo sendo a empresa familiar a forma de empresa mais antiga da história, somente recentemente se tem reconhecido a sua importância e a sua especificidade (VIENOT, 2007). É possível encontrar diversas definições sobre essas empresas.

Bornholdt define as empresas familiares em um sentido amplo como sendo “aquelas com participação acionária relevante de uma família ou de grupos familiares, mas cuja gestão é exercida por executivos que não pertencem necessariamente a uma dessas famílias.” (BORNHOLDT, 2005, p.15). Já numa definição mais restrita, o autor afirma que a empresa familiar é “aquela cujas organizações e administração estão sob o comando dos próprios sócios da família ou grupos familiares.” (BORNHOLDT, 2005 p.15). Bernhoeft define uma empresa familiar como sendo “aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma

família; ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios.” (1987, p.29). Para Donnelley,

[...] uma companhia é considerada empresa familiar quando está perfeitamente identificada com uma família há pelo menos duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca na política geral da firma e nos interesses e objetivos da família. (DONNELLEY apud BERNHOEFT, 1987, p.30).

Gallo (2004) delimita três características que definem uma empresa familiar: a propriedade ou o controle sobre a empresa; o poder que a família exerce sobre a empresa; e a intenção de transferir a empresa a futuras gerações, já incluindo, muitas vezes, membros dessa nova geração na empresa. Normalmente sua estrutura de propriedade tende a se pulverizar ao longo do tempo e através das gerações.

[...] portanto a empresa de controle familiar passa a ter acionistas da família gestores e não gestores com diferentes expectativas e papéis em relação à empresa e com os potenciais conflitos típicos entre investidores internos e externos à companhia. (IBGC, 2007, p.24).

Famílias são grupos sociais que fornecem um sentido de obrigação entre seus participantes. “Quanto mais forte o senso de família, mais os membros deste grupo se sentem obrigados uns para com os outros.” (DAVIS, 2006, p.1). Por este motivo, familiares que possuem empresas necessitam de grande clareza nas definições de obrigações, deveres e direitos de seus membros frente ao negócio familiar. Muitas vezes estas famílias empresarias colocam a empresa no centro das discussões e da identidade da família. Esta grande influência pode dificultar que a família possua sua própria identidade e confundir a identidade profissional com a da família. A capacidade da família em apoiar a individualidade dos membros e levar seus participantes a se integrarem num grupo coeso contribui para a geração de criatividade, harmonia e sucesso a longo prazo desta família (DAVIS, 2006).

No conceito de empresa familiar, considera-se também um subgrupo chamado empresas multi-familiares. Estas são definidas, segundo Bernhoeft e Gallo (2003), como empresas em que os sócios-fundadores não possuem vínculos familiares, mas se estruturaram e se uniram com base na distribuição de tarefas e na definição de habilidades. Por terem sido criadas através da livre escolha, criam,

muitas vezes, laços afetivos mais fortes do que os familiares. A grande diferença destas empresas para as empresa unifamiliares é que cada uma traz consigo uma história, valores e cultura diferentes. Para que os problemas sejam evitados é necessário criar ações que minimizem os efeitos das diferenças, como valorizar a história de cada um, construir valores em comum, acordos societários definidos, além de um processo sucessório bem planejado e implementado. Além disto, há que se estabelecer regras muito claras de sucessão, ao passo que o planejamento da mesma será feito baseado na partilha de direitos entre membros oriundos de famílias diferentes.

Gallo (2004) afirma que, em um nível maior de abstração, empresas familiares e não familiares têm os mesmos objetivos, e são iguais no sentido de serem comunidades organizadas de pessoas. Em um nível menor de abstração, as empresas familiares tendem a apresentar um menor nível de diferenciação, menor possibilidade de internacionalização e um ritmo menor de crescimento, visto que possuem como limitador a capacidade de investimento. Outras diferenças básicas entre empresas familiares e não familiares são identificadas por Chaponniere e Ward (2003 apud GALLO, 2004, p.41). Para estes, enquanto a finalidade maior da empresa familiar é a continuidade, a não familiar é a maximização e a criação de valor. Enquanto a primeira visa a proteger a empresa contra o risco de perdas e preservar os ativos da família, a segunda acredita que, quanto maior o risco, maior o retorno e tem como objetivo atender às expectativas dos investidores. Gallo e Amat (apud GALLO, 2004, p.42) adicionam outra diferença: as empresas familiares são mais ágeis para muitas decisões, apesar de serem mais lentas para decisões mais estratégicas, que influenciam o crescimento e a mudança. Kenyon-Rouvinez e Ward (2004) acrescentam que pesquisas apontam que as empresas controladas por famílias agregam não somente no sentido de performance financeira, mas também em termos de duração. Sendo assim, apesar dos desafios familiares suplementares, elas duram em média muito mais tempo do que as empresas não familiares, vítimas das ondas de fusão e aquisição. Assim, tem se admitido que as empresas familiares são performantes, necessárias e duráveis, por outro lado, as famílias precisam compreender que, para perpetuarem, necessitam superar diversos desafios como: a sucessão, a viabilidade do negócio, a harmonia familiar, acionistas responsáveis e

unidos. Para o autor, estes dois últimos desafios são os mais difíceis e complexos a serem lidados pelos acionistas de empresas familiares.

No caso brasileiro, a maioria das empresas tem sua história vinculada com imigrantes. Bernhoeft e Gallo (2003) afirmam que estas famílias possuíam duas características importantes que fomentaram o espírito empreendedor: nenhum medo de perda e habilidades intuitivas e empreendedoras. Fukuyama (apud BERNHOEFT; GALLO, 2003) acrescenta que estas famílias empresárias são o ponto inicial das organizações econômicas. “À medida que uma empresa se desenvolve, o alargamento de sua escala acaba por ultrapassar as capacidades de gestão de uma só família. A primeira coisa a desaparecer é a gestão familiar.” (FUKUYAMA apud BERNHOEFT; GALLO, 2003, p.9).

Dessa forma, o fundador empreendedor não deixa somente para seus descendentes uma herança patrimonial, mas também uma situação que os torna sócios de uma empresa e membros de uma família empresária.

O nível de participação de membros da família na gestão da empresa, de acordo com Padula (2000), é fortemente influenciado pelas motivações que levaram o empreendedor a criar seu próprio negócio. Os empresários motivados por questões ligadas a realização profissional, ou ao exercício de poder, tendem a ser mais relutantes à profissionalização e à sucessão e, por consequência, manterão uma forte participação dos membros da família na condução da empresa. Enquanto que se percebe que, quando as motivações estão mais ligada ao desejo de criar e fazer prosperar o seu próprio negócio, tendem a ser mais favoráveis a um processo descentralizado de gestão e profissionalismo da empresa. Estes são fatores complexos e que merecem atenção, visto que na maioria das vezes nem os herdeiros e nem suas famílias estão preparados para este grande desafio. Sendo assim, mais importante ainda do que somente educar os herdeiros para assumir os negócios, torna-se vital prepará-los para se tornarem sócios (BERNHOEFT; GALLO, 2003).

Para o presente trabalho optou-se pelos conceitos de BERNHOEFT & GALLO (2003) e DAVIS (2006) por considerar mais pertinente à realidade das empresas pesquisadas.

### **2.2.1 Relações Interpessoais**

Torna-se muito difícil compreender inteiramente o comportamento social em qualquer sistema sem se analisar as fontes e o uso do poder: “A capacidade do indivíduo ou do grupo de influenciar o comportamento de outros no sistema social.” (DAVIS, 2006, p.9). Dentro de um contexto de negócio familiar, a partir dos papéis desempenhados pelos membros da família considera-se quanto e qual poder o indivíduo ou grupos possuem. Muitas vezes a capacidade de resolver importantes problemas dos sistemas da governança está diretamente relacionada à forma de distribuição de poder, sendo assim, em empresas familiares tende a ser maior o uso do poder para que se obtenha um resultado com interesses a seu favor (DAVIS, 2006).

Outro fator importante de ser discutido é quanto à comunicação. Alguns aspectos da comunicação afetam a maneira de se transmitir e receber mensagens dentro das famílias. Esses aspectos são relativamente independentes uns dos outros, e as famílias diferem a esse respeito. Os diferentes participantes podem ter diversos estilos de comunicação. Um dos pais pode ser muito aberto e o outro muito fechado, ou uma irmã pode ser uma rigorosa defensora da verdade ao passo que outra tende a sempre exagerar e abusa da imaginação. As pessoas aprendem a se ajustar ao estilo dos parentes, contudo, se a maioria dos familiares adotar um estilo semelhante, esse se tornará o estilo familiar, o que dificultará a qualquer participante ser diferente. De modo geral, a família cuja comunicação apresenta altos níveis de clareza, honestidade, abertura e consistência, tem melhor condição de lidar com os conflitos e trabalhar em conjunto produtivamente, do que a família que apresente baixos escores em várias ou em todas essas dimensões (DAVIS, 2006).

### **2.2.2 Modelos do ciclo de vida das empresas familiares**

Assim como ocorre na vida das pessoas, as empresas possuem, ao longo do tempo de vida, ciclos que devem ser analisados. Para analisar uma empresa familiar se faz necessário considerar as influências temporais que este sistema sofre.

Existem diversos modelos explicativos para o desenvolvimento do ciclo de vida das empresas familiares e das famílias. A seguir mostrar-se-á alguns modelos de ciclo de vida da empresa familiar.

#### 2.2.2.1 Modelos de Miguel Gallo (2004)

O autor afirma ser complexo definir os ciclos de vida das empresas familiares, pois existem muitas variáveis que os influenciam. Ainda assim o autor propõe dois diferentes modelos explicativos do ciclo de vida das empresas familiares.

O primeiro modelo é mais simplista. Nele, existem quatro etapas diferentes, que são obstáculos difíceis para a continuidade e o desenvolvimento do negócio. Inicialmente, há o período de gestação, que deve durar em torno de cinco anos e que se apresenta como a percepção de ser um negócio válido, entretanto em período de desenvolvimento. Nesta fase, o crescimento e a rentabilidade são os objetivos principais e, quando atingidos, tornam-se o prêmio ao fundador pelos esforços empregados. Quando alcança a maturidade, o negócio deve ser revisto. Muitas vezes em virtude de ameaças externas: novas tecnologias, novos competidores e alteração dos interesses dos clientes; a empresa precisa se adaptar, estar preparada para mudar e buscar uma revitalização estratégica. O autor atenta para o fato de que neste momento pode ocorrer a “tripla consciência”, onde o fundador, na busca por maior segurança econômica, status social alcançado e resistência à mudança, acaba por não perceber a necessidade de revisão estratégica de sua empresa, levando muitas vezes a grandes dificuldades e até à mortalidade de seu negócio. A terceira etapa, então, é a revitalização estratégica, onde é necessário buscar novas funcionalidades de seus negócios se adaptando à evolução dos mercados e dos competidores. Quando a empresa já está na segunda geração, tendo tido uma revitalização estratégica exitosa e já passado um tempo da sucessão, há novamente a necessidade de mudanças para se preparar para novos desafios, reavaliando a estratégia para o mercado e a estrutura organizacional. Visto que estas mudanças são difíceis de ocorrerem na empresa familiar que já está sendo comandada por irmãos e com estruturas definidas, pode ocorrer a chamada crise estrutural. Esta crise acomete todas as empresas, mas, nas familiares, tende a ser mais longa e mais profunda, visto que envolve aspectos familiares e

empresariais, levando muitos a acreditarem ser este um dos motivos da não sobrevivência de muitas empresas na terceira geração.

Já o segundo modelo proposto pelo autor identifica com maior riqueza de detalhes os desafios que as empresas familiares devem superar para perpetuarem sua existência e se tornarem multigeracionais e exitosas.

**Figura 3 – Evoluções da estrutura familiar e da empresa ao longo do tempo.**

|                   |                      |             |                           |                                         |
|-------------------|----------------------|-------------|---------------------------|-----------------------------------------|
| Diluída           | Estendida 3ª geração | II          |                           |                                         |
| Concentrada       | Ampliada 2ª geração  | D           | C                         |                                         |
| Muito Concentrada | Nuclear 1ª geração   | A           | B                         | I                                       |
|                   |                      | Mononegocio | Multinegocio relacionados | Carteira de negocios relacionados e não |
|                   |                      | Funcional   | Divisional                | "Holding"                               |

Fonte: GALLO, 2004, p.66

A figura 3 exemplifica as evoluções que ocorrem ao longo do tempo, no eixo vertical da família e no eixo horizontal da empresa. No eixo da família há três situações com duas variáveis: a variável número de membros e a variável diluição da propriedade. No eixo da empresa também existem três situações e duas variáveis: a variável da estratégia e a variável do tipo de organização.

O crescimento e a evolução devem caminhar em passos sincronizados. O crescimento é baseado em autênticas oportunidades de mercado e verdadeiras forças competitivas das empresas. Com este crescimento estratégico, advém também a evolução. As trocas de gerações e as transmissões de propriedade por

um lado e a evolução e o desenvolvimento das atividades do negócio, por outro, conduzem a empresa a diferentes situações no ciclo de vida. A grande maioria das empresas encontra-se na célula A. Sair com êxito desta célula é um dos grandes desafios, pois é necessário cruzar a fronteira da sucessão (D e C) e a fronteira da organização (B e C).

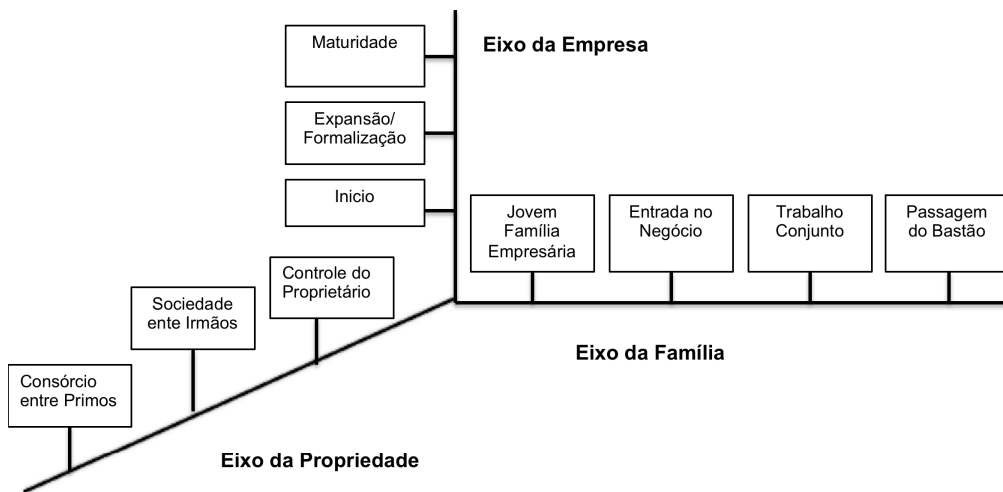
#### 2.2.2.2 Modelo Tridimensional de Desenvolvimento da Empresa Familiar

Gersick et. al. (1997) afirmam que há uma tendência de visualizar que a propriedade passa simplesmente de uma geração para outra através do controle de gestão. Entretanto, a propriedade pode ser mantida através de diferentes tipos de ações, em uma infinita variedade de “trusts” e através de uma combinação multi-generacional de grandes e pequenos distribuidores. São estas configurações acionárias as características primárias do estágio de desenvolvimento em que a empresa familiar se encontra.

Os autores citados afirmam que os maiores dilemas encontrados pelas empresas familiares são causados pela passagem do tempo. As mudanças ocorrem na organização, na família e na distribuição da propriedade. Eles propõem um modelo explicativo para o ciclo de vida das empresas familiares que contempla três eixos básicos: eixo da propriedade; eixo do negócio e eixo da família, conforme se verá na figura 4 a seguir.



**Figura 4 – O Modelo Tridimensional de Desenvolvimento da Empresa Familiar**



Fonte: GERSICK et. al., 1997, p.17, tradução nossa.

#### 2.2.2.2.1 Eixo da Propriedade

Tipicamente, depois da primeira geração a forma de propriedade se modifica. Normalmente, a propriedade dilui-se consideravelmente de um dono único para alguns ou vários donos, e a partir daí para uma distribuição muito mais ampla. Em cada destas alterações de estrutura, ocorrem mudanças consideráveis nas dinâmicas das empresas e nas famílias. Sendo assim, para Gersick et. al. (1997), apesar de cada empresa ter uma configuração própria, a maioria se encaixa em três fases: companhias controladas pelos fundadores – controle do proprietário; controladas por irmãos – sociedade entre irmãos; e controladas por um grupo de primos – consórcio de primos.

- Etapa do Controle do Proprietário

A maioria das empresas é fundada e controlada pelo dono do negócio, ou ainda pelo casal de marido e mulher. Nesta fase, o dono da empresa controla praticamente a totalidade do negócio (CASILLAS; FERNANDEZ; SANCHEZ., 2007).

Os fundadores e empreendedores dirigem a empresa da forma como estabeleceram desde o início, baseado em suas crenças e valores, com pouca influência da família ou de sócios. É neste período em que normalmente se iniciam as transições de liderança e sucessão (BORNHOLDT, 2005). A maioria dos conselhos de administração desta fase é informal e muitas vezes possui decisões tomadas que não refletem a forma de trabalhar de um conselho bem estruturado. O grande desafio desta etapa é assegurar capital e criar uma estrutura de propriedade que vise à perpetuidade (GERSICK et. al., 1997).

Gallo (2004) confirma que as empresas familiares de primeira geração tendem a ter maior concentração de poder, funções e atividades centralizadas em uma só pessoa, e complementa que as organizações que já se encontram na segunda geração; entretanto, tendem a ter sua estrutura funcional mais próxima de empresas não familiares de mesmo tamanho.

- Etapa da Sociedade entre Irmãos

Por estarem nesta etapa, a maioria das empresas da segunda ou posterior geração já viveu muito mais do que muitas empresas da primeira etapa (GERSICK et. al., 1997). Caracteriza-se por uma fase onde o controle da propriedade esta sendo dividido entre dois ou mais irmãos que podem estar ou não trabalhando no negócio. Se o pai ainda permanece com um papel ativo na empresa mas o controle da propriedade passou para os filhos, então o negócio está num momento híbrido entre as duas primeiras etapas. Esta é uma fase com forte tendências a conflitos, disputa pela liderança e um enfoque nas relações familiares, entre irmãos, pais e cônjuges, o que muitas vezes justifica a dificuldade de muitas empresas chegarem à terceira geração. Por isto, é fundamental o estabelecimento de regras e processos baseados em um acordo societário e familiar (BORNHOLDT, 2005).

Neste momento, ocorrem orientações e interesses estratégicos divergentes, um lado da família tendo interesses de curto prazo enquanto outro lado busca a perenidade e resultados estáveis de longo prazo, por exemplo. A busca da solução desses conflitos é a área de atuação da governança (VIENOT, 2007).

Os desafios perante a sociedade entre irmãos são diversos. Para Ward (1997), as relações entre irmãos são intensas, e se algum sério desacordo ocorre, frequentemente é fatal para a estrutura existente de capital. Aproximadamente metade das sociedades entre irmãos resulta em separação, o que não somente interrompe o processo de gestão e o clima do negócio, mas normalmente consome grande parte do capital e do potencial de crescimento se um ou mais parceiros forem comprados por outros. Para que uma sociedade entre irmãos funcione, os parceiros precisam frequentemente investir no seu relacionamento. Eles precisam estar aptos a se comprometer, falar sobre as coisas e seguir um código de mútua compreensão. Fundamentalmente, eles precisam "concordar para aceitar", porque é mais vital preservar a relação entre irmãos do que realizar decisões ideais para o negócio. "Boa parceria pode superar decisões medianas em um negócio, mas parcerias ruins podem destruir até mesmo os melhores negócios." (WARD, 1997, p.328, tradução nossa). Um grande desafio desta fase, como afirmam Gersick et. al. (1997) é o de criar uma estrutura de sociedade que esteja adequada para cada indivíduo nesta família, pois como a propriedade está mais diluída, diversas forma de estrutura e de poder podem ser desenhadas. Pode haver irmãos com mais ações do que outros e que em teoria teriam mais poder de decisão. Existem ainda situações em que há uma divisão igual de ações entre os irmãos, mas a gestão é liderada por somente um deles. Em uma situação mais igualitária de poder na propriedade e na gestão, existe a possibilidade de mais de um filho liderar o negócio, ou através da cogestão, da rotatividade, ou ainda através da troca anual da presidência entre os irmãos.

Em casos em que a propriedade é dividida igualmente entre irmãos, tanto os que trabalham na empresa quanto os que não trabalham, é necessário encontrar uma estrutura definida que atenda às expectativas e às necessidades de todos. O irmão executivo pode sentir que mereça uma maior recompensa por estar se dedicando ao negócio; já o irmão que não trabalha na empresa pode não querer saber do negocio e somente se envolver em questões de propriedade. Qualquer que seja a situação, a empresa familiar que tenha a situação de irmãos que conseguem resolver da melhor forma as questões da comunicação e dos papéis desempenhados entre os que trabalham e os que não trabalham na empresa estará entre as empresas mais bem sucedidas (GERSICK, et. al., 1997).

O sucesso e a sobrevivência de parceria entre irmãos advêm amplamente das habilidades interpessoais aprendidas pelos irmãos quando jovens em casa. Descendentes de fundadores autocráticos, controladores, impacientes, não tiveram capacidade de aprender estas habilidades necessárias ao negócio. Quando estes irmãos estiverem maduros, o conflito entre eles despenderá parte da energia para o crescimento do negócio (WARD, 1997). Algumas estruturas e estratégias que segundo Gersick et. al. (1997) ajudam no sucesso desta relação seriam: oportunidades de venda das ações, boa comunicação e estruturas de governança bem construídas com conselho de família e conselho de administração.

- Etapa do Consórcio entre Primos

Nesta fase, encontram-se empresas bastante desenvolvidas, na terceira geração ou além dela, em que o grupo de acionistas familiar é bastante fragmentado e os vínculos mais enfraquecidos (CASILLAS; FERNANDEZ; SANCHEZ, 2007). Irmãos e primos dividem um desafio importante: como conciliar diferentes objetivos, necessidades e valores de diversos membros da família. À medida que a família se expande e cresce, objetivos e valores inevitavelmente tornam-se mais divergentes (WARD, 1997) e há uma forte inter-relação entre os sistemas familiar, societário e empresarial, destacando-se a necessidade de regras de distribuição de capital, dividendos, benefícios, etc. É primordial que neste momento haja um espaço para a valorização da cultura, valores e tradições da família e da empresa, além da administração dos possíveis conflitos de interesses através da revisão dos acordos societários (BORNHOLDT, 2005).

Para a maioria das empresas que não são familiares, acionistas vêm e vão à medida que a natureza dos investimentos se adequa às suas expectativas. Para a maioria das empresas familiares, por outro lado, o investimento não é líquido, ele carrega um significado emocional e representa a maioria da riqueza daquele acionista. Consequentemente, acionistas familiares lutam para manter seus investimentos. Se eles optam por vender, sentem-se desleais à sua herança e preocupados em obter valor total de suas partes. Se eles optam por ficar com seus investimentos, eles sentem que merecem recompensas e reconhecimento especiais. Recompensas podem incluir robustos e consistentes dividendos, enquanto que

reconhecimento pode incluir envolvimento com o negócio ou esforço extra para comunicá-los acerca do andamento do negócio. Ambos trazem desafios ao crescimento. Empresas que têm sorte de ter famílias de acionistas que são estáveis e contentes com seus investimentos podem focar em estratégias de longo prazo. Entretanto, o que ocorre com maior frequência é que os diferentes objetivos e necessidades dos variados acionistas minam as possibilidades de crescimento (WARD, 1997).

A maior ameaça ao crescimento ocorre quando algum membro da família, principalmente na fase entre primos, sente que o negócio está sendo injusto com ele ou não reflete suas crenças. Estes parentes tendem a não ser tão unidos ou direcionados quanto o fundador e podem ainda ter menor autoridade frente à família. Como acionistas, eles podem atacar a gestão do negócio de forma implacável. Também é prejudicial o familiar que se sente maltratado pelas gerações anteriores e foca seu ressentimento na atual gestão familiar, ou possui menor confiança na geração atual do que tinha na geração fundadora (WARD, 1997; THE ECONOMIST, 2004).

#### *2.2.2.2.2 Eixos da Família*

Este eixo descreve o desenvolvimento da família ao longo do tempo através do âmbito estrutural e interpessoal. Dividindo a família empresária em subgrupos, auxilia na compreensão da enorme variedade de tipos de famílias donas de negócios (GERSICK et. al., 1997).

No primeiro estágio encontram-se jovens famílias empresárias que estão normalmente com menos de 40 anos. É um período caracterizado por intensa atividade de trabalho e forte suporte do casal nas decisões sobre o desenvolvimento do negócio e da família. É uma fase de dificuldades na conciliação entre o trabalho e a formação profissional dos cônjuges (CASILLAS; FERNANDEZ; SANCHEZ, 2007), mas ao mesmo tempo de busca de sonhos, estabelecimento de credibilidade, comprometimento com a carreira e com o papel familiar, criando ao final uma definição de valores e estilo de vida da família (GERSICK et. al., 1997).

A etapa de entrada para o negócio familiar é definida como a etapa em que os fundadores e suas mulheres possuem entre 35 e 55 anos e estão ajustando seu negócio ao seu estilo de vida. Normalmente possuem filhos adolescentes ou adultos jovens iniciando sua carreira profissional. Os grandes desafios desta fase são os de conciliar as crises de meia idade com o desenvolvimento do negócio e ainda com a saída dos filhos de casa e o desenvolvimento profissional dos mesmos. É um momento onde se questiona se a empresa terá condições de se perpetuar através de outras gerações, se os filhos terão interesses em trabalhar no negócio, que tipo de educação e aprendizado irão necessitar, etc.

Já na fase da família que trabalha em conjunto, as duas ou mais gerações estão totalmente envolvidas no negócio juntas. A geração mais antiga se encontra entre 50 e 65 anos. Se o negócio é rentável, eles podem utilizar os recursos para expansão ou ainda criar novas aventuras ao mesmo tempo que criam um confortável estilo de vida. Os jovens tem entre 20 e 40 anos, e tiveram que decidir ao longo dos últimos anos com relação a ficar ou não na empresa. A geração mais antiga sente a “síndrome do ninho vazio” quando os filhos saem de casa, levando o casal e se reencontrar novamente como marido e mulher. Os desafios, conforme afirmam Gersick et. al. (1997), são encontrar meios adequados e fluidos de comunicação entre os membros das gerações; lidar de forma produtiva com a gestão dos conflitos e administrar o possível conflito advindo de se ter três gerações trabalhando juntas.

Após esta etapa, vem a fase da transferência do comando, vista como a mais estudada pelos pesquisadores, mas como sendo a de mais difícil compreensão. Inicia com a geração mais antiga pelos 60 anos e dura até a sua morte. Foi trilhado um caminho que se iniciou pelo negócio de casal ou sozinho, que foi formando uma família e que hoje possui três ou até quatro gerações (GERSICK et. al., 1997).

Davis (HSM, 2010) afirma que os sinais de declínio físico e mental tornam-se inevitáveis para as primeiras gerações, e somente os que conseguirem compreender o quanto contribuíram para formação desta família empresária estarão aptos a participar, com coragem, do processo de passagem da liderança para uma nova geração. Quanto maior esta capacidade de apreciar as suas próprias realizações,

mais fácil será para eles colaborar com este processo e comemorar a passagem para seus herdeiros de posições de autoridade.

Esta etapa é a da formalização da sucessão, e como desafio possui o de desvincular a primeira geração da posição de liderança para que o sucessor possa continuar seu trabalho. Deve-se buscar um novo papel para a primeira geração, alinhando seus desejos e habilidades. Os fundadores podem, dessa forma, desempenhar papéis simbólicos na empresa, atuando institucionalmente ou ainda como conselheiros do novo líder (CASILLAS; FERNANDEZ; SANCHEZ, 2007). Há de se considerar, inclusive, necessidades futuras de revisão das classificações etárias haja vista mudanças nas perspectivas de vida atuais.

#### *2.2.2.2.3 Eixo do Negócio*

Além de considerar a dimensão da família e da propriedade, Gersick et. al. (1997) alertam para a importância de considerar o tamanho, a idade, a estrutura e a performance financeira da empresa. Empresas menores e mais jovens possuem pouco impacto de necessidades da família, enquanto empresas mais maduras, grandes e complexas tendem a se relacionar com a família de outra forma. Para compreender esta dimensão, o autor propõe três estágios do negócio: o início, a expansão e formalização e, por fim, a maturidade.

Na etapa inicial, a empresa é a concretização de um sonho do fundador, que se torna o centro de todas as decisões, investindo grande parte de seu tempo e energia. Há muita informalidade nos processos e na estrutura, levando a empresa a enfrentar desafios de sobrevivência e uma postura mais racional e menos sonhadora do fundador.

À medida que a empresa se desenvolve e atinge a etapa de expansão, mesmo que o dono ainda esteja presente em todas as decisões, ela encontra-se com processos e estruturas mais formalizados e profissionalizados. É fundamental que haja consciência do fundador de que ele criou uma empresa viável economicamente e que agora enfrenta novos desafios, como possuir uma visão estratégica e planejar

o futuro do negócio, organizar sistemas e políticas e conciliar o total envolvimento com o crescimento da empresa com as necessidades familiares.

Aos poucos ou de forma acelerada, a empresa chega à etapa de maturidade. Esta maturidade é percebida quando a empresa já se encontra estabelecida no mercado, inicia um processo de diminuição de margem e aumento da concorrência e compreende que o período de expansão começa a se findar. O caminho para as empresas é de se renovarem constantemente, revisando sua estratégia e buscando novas alternativas ao negócio. Outro desafio é de gerenciar o envolvimento dos sócios com o negócio, visto que em virtude do crescimento da empresa, haveria espaço para o crescimento de familiares que já estejam no negócio e ainda para executivos contratados, mas deve haver clareza nas oportunidades para a retenção e atração de talentos tanto familiares como não familiares. O desafio do reinvestimento na empresa é outro ponto importante, principalmente quando esta etapa coincide com passagem do bastão para a outra geração. Normalmente as necessidades do fundador já não coincidem com as de investimento do negócio.

### **2.2.3 Os Desafios do Crescimento**

A maioria das empresas familiares já estabelecidas não cresce, sendo que para muitas destas famílias o caminho da sobrevivência é a estagnação (WARD, 1997). As empresas que têm crescido através de décadas possuem algumas atitudes similares, consideradas as melhores práticas para que consigam superar os desafios especiais que são inerentes às empresas familiares. São elas:

- Sobrevivem por terem tido o controle na mão de uma pessoa: no geral, propriedade na mão de um membro da família permite que aumentem significativamente as chances de que o negócio cresça e sobreviva;

- Natureza do negócio: as empresas familiares que cresceram muito ao longo do tempo seguiram um caminho diferente de outras, mas não menos previsível. Cada geração de líderes trouxe para o negócio novas estratégias e ideias, novas competências desenvolvidas. Além disto, o controle do patrimônio resta com um executivo da família, e se não um, o menos pulverizado possível;



- Assegurar visão estratégica: esforços para estimular novas ideias são particularmente importantes nas empresas familiares, visto que poucos sucessores têm uma variada experiência fora da empresa e a maioria dos líderes e executivos tem longa data na empresa. As empresas devem criar uma atmosfera que estimule novas ideias - se elas promoverem experimentação estratégica; monta um orçamento para gastos com novas estratégias; utiliza conselheiros independentes no conselho de administração para desafiar estratégias definidas; encoraja experiências globais para os sucessores;

- Atrair e reter excelentes executivos não familiares: Frequentemente empresas familiares são muito modestas em pensar que poderiam reter grandes talentos. Para conseguir isso elas precisam criar oportunidades para os melhores gestores acumularem riqueza pessoal e assegurar-lhes um caminho de oportunidades de crescimento;

- Criar uma organização flexível e inovadora: experimentação estratégica exige que a empresa divida suas informações sobre o negócio de forma aberta e transparente; celebre novas ideias e estimule o trabalho em equipe; e constantemente estimule a cultura da mudança.

- Criar e conservar o capital: à medida que a família cresce, cresce também a necessidade de capital na empresa para que ela se desenvolva. Para tanto, conservar o máximo de capital possível para o negócio é crucial para o crescimento. Para resolver o dilema entre as necessidades da família e da empresa, algumas companhias de sucesso utilizam estratégias como: alavancar o capital com dinheiro de outros, inclusive oferecendo sociedade ou joint ventures; utilizar estratégias para que o crescimento exija menor investimento de capital; estabelecer um plano de dividendos; planejamento tributário;

- Preparar sucessores para liderança: sucessores de empresas familiares enfrentam necessidades especiais de trabalho que exigem habilidades específicas para maximizar as chances de dirigir o negócio para o crescimento. Para preencher as lacunas da educação atual, muitos líderes de empresas precisam: apoiar o

sucessor desenvolvendo uma cultura de mudança na empresa; promover um bom acompanhamento e treinamento em diversas áreas como trabalhar fora da empresa, cooperar com organizações e associações, e aprender a criar uma visão estratégica comum para a companhia e seus donos; definir uma data para transferir a responsabilidade e o controle para a próxima geração.

- Explorar as vantagens competitivas da propriedade familiar: empresas familiares de sucesso sabem que possuem características e vantagens especiais e utilizam recursos que exploram estas vantagens, ou seja, buscam investimentos que recompensem a longo prazo; constroem estratégia que envolvam relacionamento; concentram-se em negócios em que as tomadas de decisões rápidas são importantes.

Como as perspectivas de crescimento de longo prazo são limitadas para todas empresas familiares, muitas delas crescem ao longo do tempo através das melhores praticas recomendadas. Apesar destas práticas serem ferramentas fundamentais que permitem um rápido crescimento, duas outras são tão importantes quanto: a motivação do líder para seguir estas práticas e o comprometimento da família proprietária em apoiar e concordar com os sacrifícios necessários para o crescimento.

Para que estas melhores práticas possam ocorrer, deve haver encontros das famílias para definirem propósitos, missões, valores e as motivações e razões para continuar no negócio. Se entram em consenso, o caminho para o crescimento de longo prazo estará bastante assegurado.

Existem diversas motivações para o comprometimento de longo prazo dos proprietários familiares. Ward (1997) criou uma Pirâmide das Motivações dos Acionistas. A figura 5 explica esta pirâmide, que se assemelha à hierarquia das necessidades de Maslow.

**Figura 5 - A pirâmide da motivação da propriedade**



Fonte: WARD, 1997 p.323, tradução nossa.

As motivações em direção ao topo da pirâmide são razões mais convincentes e duráveis para que haja uma continuidade do negócio familiar nas próximas gerações, assegurando que o negócio contribui para a sociedade e para a perpetuação do legado dos valores familiares. Já na base da pirâmide, as razões não são suficientes para o comprometimento com a continuidade do negócio, visto que prover emprego para a família ou ter liquidez para as próximas gerações é mais importante.

#### **2.2.4 A sucessão na empresa familiar**

A etapa da sucessão é o maior teste para uma empresa familiar (KENYON-ROUVINEZ; WARD, 2004). É uma etapa que não pode ser evitada, pois faz parte do relógio biológico, mas ao mesmo tempo, caso ocorra um fracasso nesta etapa, toda uma vida empreendedora pode terminar. E é por isto que um processo sucessório realizado de forma planejada e organizada tende obter maior sucesso.

Tanto o planejamento como a antecipação do processo sucessório são extremamente importantes, e os fatores mais críticos na busca pela perpetuidade de uma empresa familiar. “A sucessão se caracteriza por um deslocamento do poder e

da influência dos fundadores para os sucessores, bem como por um período de poder compartilhado entre eles.” (CASILLAS; FERNANDEZ; SANCHEZ, 2007, p.233). Consiste na implantação de mudanças em algumas pessoas com a intenção de que a duração do negócio e da propriedade supere o tempo de vida de muitos dos seus membros. “É a preparação de pessoas para mudar e é um conglomerado de regras de atuação para que a mudança seja um processo bem realizado.” (GALLO, 2004, p.99, tradução nossa). Este processo normalmente é demorado, e as pessoas nele envolvidas são os atores mais importantes. Ele segue uma premissa que é da busca pela preservação da harmonia familiar para continuar o negócio, evitando conflitos e interesses pessoais, pois não somente questões financeiras estão envolvidas, mas também diversas questões emocionais e muitas vezes contraditórias como amor e ódio; desprezo e orgulho; simpatia e antipatia; entre outros (LEITE, 2000).

A sucessão envolve a preparação para passar as responsabilidades a outra pessoa nos três ciclos: gestão, família e propriedade. A sucessão do acionista é a sucessão legal completa e irreversível de um proprietário a outro; já a sucessão da gestão é a transferência da responsabilidade gerencial da pessoa que esta no comando para alguém independente dos laços familiares (KENYON-ROUVINEZ; WARD, 2004).

Este processo sucessório é um assunto extremamente relevante e ao mesmo tempo delicado, e por envolver aspectos familiares, torna-se ainda mais complexo. Danco (apud WARD, 1997, p.323) afirma que os negócios falham porque normalmente as pessoas não tomaram as decisões necessárias para assegurar a vitalidade de sua empresa neste mundo, com cada vez mais mudanças e complexidade. Bernhoeft (1987) enfatiza que o tema não pode ser tratado apenas sob os aspectos puramente lógicos da administração, pois envolve pontos afetivos e emocionais relacionados com a própria estrutura familiar. Existem seis pontos fundamentais que devem ser encarados para que esse processo não comprometa a sobrevivência da empresa: “o sucedido, o sucessor, a organização, a família, o mercado, a comunidade.” (BERNHOEFT, 1987, p.17).

A consciência da necessidade de vivenciar estas etapas e considerar a sucessão como um tema de longa duração é fundamental. "Sucessão em uma empresa familiar não é um evento e sim um processo." (THE ECONOMIST, 2004, p.1, tradução nossa). É um processo que começa quando os sucessores ainda são crianças, período no qual os pais ensinam aos filhos atitudes importantes sobre vida, trabalho, ética, pessoas, confiança, dinheiro e equilíbrio de vida (CASILLAS; FERNANDEZ; SANCHEZ, 2007). Raramente o patriarca senta com seu advogado pela manhã e resolve a questão com uma caneta. Ao contrário, existem dois estágios básicos: envolve transferir tanto a gestão quanto o patrimônio. "A sucessão não está completa até que tenhamos tanto a autoridade sobre a gestão quanto a propriedade passadas adiante." (DAVIS, 2007, p.5, tradução nossa). Entretanto, normalmente os fundadores tendem a não realizar as duas sucessões ao mesmo tempo, visto que a geração antiga tende a manter a propriedade até sua morte, ou além dela, no sentido em que a propriedade está inserida nas crenças familiares.

Dependendo então do tempo de iniciação, da amplitude e do ritmo de mudança das pessoas e da empresa, é necessário seguir um padrão de desenvolvimento de regras a serem implementadas. Para Bornholdt (2005) não existem modelos de processos sucessórios idênticos. Para cada caso é desenvolvido um plano que contempla alguns fatores importantes.

Existe uma grande complexidade envolvida nas relações entre membros de empresas familiares. Um dos maiores problemas no processo sucessório está nas dificuldades das relações interpessoais. Para Cassanet (2004), existem basicamente três aspectos que resumem as maiores dificuldades do processo sucessório: o nepotismo: a imposição do pai de que seu filho seja favorecido em detrimento de outros; demora na sucessão: devido ao futuro sucedido ter dificuldade de deixar seu cargo e posição; relacionamento entre irmãos: atritos gerados pela escolha do sucessor. Essas dificuldades podem ocorrer na fase de sucessão, mas possuem menor impacto e aumentam as chances de sucesso se tratadas de forma planejada, antecipada e estruturada (CASILLA; FERNANDEZ; SANCHEZ, 2007) .

#### 2.2.4.1 O Processo Sucessório

O planejamento do processo sucessório deve ocorrer em todas estruturas definidas pela governança: na gestão do negócio, na família e na propriedade.

As pesquisas sugerem que as empresas que evoluíram cedo para uma administração profissional tiveram maior chances de sobrevivência. Empresas que sobreviveram até a terceira geração e além, eram as que tinham realizado e formalizado regras que garantiram a governança familiar. Tendo em vista ser necessário que a empresa cresça dentro de um plano de expansão bem estruturado, cujo objetivo é atrair novos líderes familiares capazes de implementar um projeto desafiador que motive os candidatos a sucessão a se apresentar para a difícil tarefa de comandar com sucesso o negócio da família, o planejamento deste processo torna-se tão importante e muitas vezes complexo (LEITE, 2000).

Para Ward (1997) líderes que tiveram êxito em suas estratégias de negócios tornam-se fixados nesta fórmula do sucesso e algumas vezes não evoluem. Com as mudanças advindas dos novos tempos, os requisitos de sucesso se modificam, e a arquitetura da estratégia passada se torna mais inflexível, oprimindo o crescimento. Outra característica clássica dos empreendedores, que para Ward (1997) bloqueia oportunidades de crescimento, é a costumeira dificuldade dos fundadores de concretizar um planejamento.

As opções de sucessão na gestão de uma empresa familiar são: executivos externos; executivos familiares; um misto de externo e familiar. (KENYON-ROUVINEZ; WARD, 2004). Independente de ser externo ou familiar, o maior desafio do novo gestor é gerenciar todas partes interessadas, como acionistas, membros da família, colaboradores e participantes externos (fornecedores, clientes e bancos). Manter a liderança com membros da família requer atrativos para estar nesta posição e também meios de desenvolvimento para posições de alta responsabilidade. Para Davis (2010) dentre os principais desafios estão o de desenvolver credibilidade e autoridade pela geração mais jovem e preparar a geração mais velha para passar o comando.

Considerando um executivo familiar no âmbito da cultura da empresa, ele tende a estar mais preparado do que um não familiar. A cultura da empresa deve ser levada em consideração na formação dos valores e crenças que são a marca da companhia. Segundo Ricca (2011), o aspecto da cultura da empresa envolve a postura que o fundador adota diante dos desafios, dianters de seus funcionários e a forma que encara seus sucessos e insucessos. A cultura estará presente em todas as situações da empresa e serve como a sua marca registrada. Quando falamos de empresa familiares, é natural que os herdeiros tenham sido influenciados pelos valores pessoais do fundador que são os mesmos repassados para o resto da empresa. Com isto, os herdeiros tendem a estar mais preparados para enfrentar o desafio de liderar uma empresa que tenha os seus valores familiares enraizados, e ainda de dar valor e continuidade a tudo que viram e aprenderam com o fundador (RICCA, 2011).

Este processo de sucessão da gestão é longo e envolve a passagem por diversas fases. Estas fases são fundamentais e devem ser respeitadas, pois elas permitem uma ligação entre a tomada de consciência das dificuldades das pessoas envolvidas e o processo de planejamento em si.

Cassanet (2004) propõe quatro fases fundamentais que constituem o processo:

- A iniciação: esta fase é a mais longa e a mais crucial, visto que ela condiciona a existência das outras e é vivida de forma inconsciente pelos atores: fundador e sucessor. É o momento de distinguir entre o plano familiar e o plano profissional. Normalmente, o fundador está no comando, e seu sucessor não está ainda definido e muitas vezes nem trabalha ainda na empresa.

- A integração: nesta fase os sucessores potenciais ainda não estão definidos, mas seus interesses pela empresa familiar fazem com que eles trabalhem para a empresa. A problemática desta fase é verificar as atitudes e habilidades que tenha o possível sucessor para um dia dirigir a empresa, ou seja, sua legitimidade profissional.

- O reino conjunto: neste momento o sucessor foi escolhido mas o fundador continua no seu lugar de dirigente e a passagem de poder ainda não está totalmente realizada. O desafio desta fase é conseguir passar o poder em definitivo para o sucessor, com a saída do fundador de seu lugar. É uma fase extremamente delicada, e a mais suscetível de desenvolver um conflito, visto que duas gerações estão trabalhando em conjunto. O dilema do sucessor é como viver este momento paradoxal mantendo a continuação ou implementando a ideia de renovação; enquanto o dilema do sucedido é como organizar um futuro sem sua presença.

- O segundo mandato: esta parte se refere à saída do sucedido, normalmente depois que ele tenha passado formalmente os poderes da gestão ao sucessor. O desafio é enfrentar o fantasma do fundador, que permanece influenciando através do espírito e dos valores que estão enraizados na cultura da organização. O desfecho ideal é realizar esta saída com êxito por parte do sucedido.

Essas fases não acontecem necessariamente de forma definida e clara, mas servem para que o processo como um todo possa ser melhor compreendido. Bornholdt (2005) acredita ser a sucessão o ritual mais significativo de uma empresa: o rito de transferência de poder. Este tende a se repetir em ciclos de 20 a 40 anos e implica na preparação de dois atores, os sucessores e os sucedidos. Esta preparação envolve a tomada de consciência da importância da conquista da liderança, já que esta característica não pode ser transferida. Esta liderança apropriada envolve ainda a busca da manutenção da cultura organizacional herdada.

Pouco se encontra na literatura sobre o preparo dos sucessores ao poder. Empresas americanas, segundo Leite (2000), contam com o apoio de muitos especialistas na área da empresa familiar para fazer a transição, com sucesso, para a segunda ou até a terceira geração. Já no Brasil, os empreendedores não têm o mesmo cuidado e não sabem planejar a sucessão.



No Brasil mais de 99% dos negócios são familiares e mais de 60% da mão de obra estão empregados em empresas controladas por famílias. Definir critérios justos e de tratamento igualitário aos herdeiros, sucessores e sócios minoritários, através de um projeto de sucessão elaborado por um consultor especializado, é condição "sine qua non", pois qualquer membro familiar que se sinta injustiçado poderá causar distúrbios desnecessários, criando ainda mais dificuldades para se chegar a um consenso (LEITE, 2000, p.173).

Torna-se difícil realizar uma sucessão eficaz quando não se está preparado para mudar ou quando não se quer mudar. Dessa forma, além do fato de que quanto antes se inicia o processo sucessório, mais exitoso ele tende a ser, uma das chaves de sucesso da sucessão é a autopreparação para se tornar capaz de exercer o poder de governar e dirigir e ter a vontade de exercer esta atividade distinta (BORNHOLDT, 2005; GALLO, 2004). Leite acrescenta:

O poder de comando deverá ser transferido paulatinamente pelo dono para o herdeiro sucessor. Para que isto ocorra de forma tranquila e constante, o novo líder precisa ter o perfil e as condições necessárias a efetiva administração do negócio. Se a família não tiver coragem de enfrentar esses fatos e não tratar as suas diferenças com auxílio de profissionais será muito difícil atingir os objetivos almejados. (LEITE, 2000, p.175).

Neste sentido, um dos primeiros passos para o processo de sucessão ocorrer, de acordo com Bernhoeft (1987), consiste no autoconvencimento do sucedido, ou seja, ele perceber que deve passar o poder para outra geração. Mas esta tende a ser uma questão muito difícil, pois para muitos fundadores a empresa tem relevância maior que inclusive sua família, tendo em vista o grau de envolvimento, sacrifício, realização e imagem com que está associada, no contexto da sociedade. A decisão de iniciar um processo de afastamento gradativo, que não significa deixar de praticar uma atividade desafiadora, mas implica em permanecer disponível para intervenções esclarecedoras ou para administrar conflitos de interesse, é dura e penosa para muitos fundadores, porque estes têm raízes profundas, que começam a ser abaladas ou revistas. Para assegurar máxima segurança pessoal e controle dos recursos econômicos, proprietários fundadores agarram a questão do poder do voto como proprietário e lutam para proteger força extra no balanço. Isto reduz a motivação de sucessores e frustra a sua utilização dos recursos para crescer (WARD, 1997).

Um ponto fundamental, segundo Bernhoeft (1987), é aceitar o fato de que o sucessor não é o fundador, pois muitas vezes o sucessor busca se comparar ao sucedido, na tentativa de imitá-lo ou superá-lo. Entretanto, deve-se levar em consideração que as exigências do perfil são diferentes, pois enquanto quem inicia um negócio necessita de um perfil empreendedor, dar continuidade e desenvolver um empreendimento requer uma atuação diferente. A relação entre o sucedido e o sucessor também deve ser considerada, pois a existência de autonomia, respeito e admiração pode ajudar no processo, enquanto que o ódio, a inveja, etc, podem dificultar a transição.

Ward (1997) acrescenta que as chances de uma falha pessoal e do inevitável desapontamento dos outros afetam profundamente o estilo de liderança e de tomada de decisão da geração seguinte, Seguidamente ocorre como resultado uma relutância em tomar riscos. Sem tomar riscos, entretanto, as perspectivas de crescimento da empresa diminuem.

A sucessão no âmbito familiar envolve também a passagem da propriedade para a próxima geração. Propriedade significa proteger, nutrir e preservar o negócio familiar para o benefício das futuras gerações de membros familiares, além de funcionários, clientes e comunidade. Pode ser um veículo para adicionar propósito à vida de alguém, tornando-se melhor pai, esposa, irmão, filho, aumentando a performance como executivo ou decisor estratégico dentro ou fora do negócio (ARONOFF; WARD, 2011).

As famílias podem fazer muito bem para o negócio e este pode ser muito bom para as famílias que o possuem, principalmente quando os acionistas unem esforços na mesma direção.

Muitas forças atualmente direcionam para separar as empresas: pressões psicológicas, carreiras que levam membros das famílias para longe, o desejo individual de independência, mobilidade, entre outros. Se as famílias querem se manter coesas, elas normalmente precisam de algo que as coloquem próximas. Senso comum de propriedade e envolvimento com o negócio pode ajudar a servir este propósito. (ARONOFF; WARD, 2011, p.21, tradução nossa).

Existe uma preocupação muito grande em preparar os descendentes para a sucessão em posições executivas, complementa Bernhoeft (2003), e pouco se fala na necessidade de preparo dos mesmos para serem acionistas. A preparação dos herdeiros é um processo que leva tempo e deve, preferencialmente, ser feito por quem detém a propriedade (GALLO, 2004) A perpetuação do negócio pode depender amplamente do nível de preparo dos herdeiros para adquirirem a cultura acionária e terem a consciência de sua importância. Leite (2000) acrescenta que os mitos e as crenças arraigadas nos empresários podem tornar-se um bloqueio para se implementar um plano de sucessão nos negócios familiares.

Bernhoeft (1987) afirma que a sucessão quando não resolvida de forma adequada pode vir a ser matéria de conflitos judiciais.

Para Leite (2000), os benefícios trazidos pelo planejamento da sucessão são diversos e possuem amplos objetivos:

Além de preservar o patrimônio e a riqueza da família para as organizações futuras, as receitas auferidas, a distribuição dos dividendos e outros interesses financeiros palpáveis e imediatos trazem benefícios extras ao plano de sucessão, que envolve desde a manutenção da união e harmonia da família, até o fato inexorável que é prever a aposentadoria ou incapacitação do dono (LEITE, 2000, p.79).

Enfim, o grande benefício a todos, inclusive à família, é o de preparar a segunda geração para assumir o negócio para que sobreviva ao dono.

A sensação de segurança familiar, a coesão de interesses, a manutenção do prestígio da família, o orgulho de pertencer e participar de um grande empreendimento são benefícios gerados por planos de sucessão bem feitos. (LEITE, 2000, p.180).

Um problema importante é que a maioria das empresas familiares é liderada pelo próprio fundador, que conhece e possui somente este negócio por toda sua vida. Quando a empresa amadurece, eles têm poucas opções a não ser evitar a venda de ativos com problemas. A maioria prefere cuidar do negócio do que mudar seu foco para outras oportunidades de crescimento, visto que ele é a sua criação, sua identidade e seu conforto. Neste amadurecimento, as aventuras de crescimento começam a desaparecer, e o declínio da energia e dos recursos levam o negócio

para o ciclo negativo, tornando-se menos atrativo para reter líderes familiares e não familiares. Para que se mantenham os líderes, recompensas paternalistas ocorrem, como bônus e reconhecimento por pequenos crescimentos. Esses desafios típicos do negócio maduro frequentemente são exacerbados em negócios que estão sob controle por muitos anos da família fundadora (WARD, 1997). Entretanto, quando os acionistas familiares estão unidos e comprometidos, eles estão mais propensos a serem pacientes e moderar suas expectativas com relação ao retorno financeiro. Em contrapartida, o custo do capital aumenta quando o conflito familiar leva o acionista a perceber risco e querer primeiramente o retorno financeiro (ARONOFF; WARD, 2011).

Um dos principais objetivos do planejamento da sucessão do patrimônio está em transferir a propriedade da empresa familiar para a geração seguinte sem que ocorram dívidas ou ainda disputas familiares (CASILLAS; FERNANDEZ; SANCHEZ, 2007). Por ser um assunto emocionalmente complicado, o conflito familiar é latente e deve ser tratado com muito cuidado. Para tanto, os mesmos autores afirmam existir três princípios básicos que devem ser considerados neste processo: - a continuidade: visando à continuidade da empresa, as regras que impeçam a venda forçada dos ativos é primordial; - liquidez: possuir liquidez necessária para garantir às necessidades da família sem que seja preciso se desfazer de ativos; - necessidades da família: definir as necessidades e o papel da família na empresa é a parte mais importante do planejamento dos bens.

Esta orientação dos pais a seus filhos quanto à forma construtiva de lidar com dinheiro e poder, visualizando os desafios e não somente os benefícios é de extrema importância para a perenidade do patrimônio. Desta forma, HSM (2012) destaca que existem três características fundamentais para o sucesso da orientação aos herdeiros: Confiança; Orgulho, no negócio, na família, no grupo proprietário e entre grupos; Dinheiro, somente suficiente para viver com conforto. "Se você constrói bastante confiança, orgulho e dinheiro, você deixa um legado excelente para os sucessores." (HSM, 2012, p.1). Aronoff e Ward (2011) complementam que assim que a família cresce ao longo das gerações, mais e mais de seus membros terão suas carreiras, empregos ou interesses fora da empresa, mas sempre irão dividir a propriedade. "Ser dono do negócio propicia aos membros da família a

oportunidade de trabalhar como um grupo, oferecendo um senso compartilhado de responsabilidade e de orgulho.” (ARONOFF; WARD, 2011, p.22, tradução nossa).

Um caminho para a empresa familiar, ao invés de implementar um processo de sucessão, é realizar a venda. Pode ocorrer quando as exigências da revitalização estratégica superam as possibilidades econômicas ou a aumentam o risco da família; ou ainda quando os interesses e as capacidades dos membros da família não estão alinhados com as necessidades da empresa; e por fim quando surgem ofertas econômicas interessantes para que ocorra a venda, que pode ser considerada pela família muito superior ao valor que a organização tem para ela (GALLO, 2004).

### 2.3 GOVERNANÇA CORPORATIVA NA EMPRESA FAMILIAR

O processo de governança em uma empresa familiar visa a implementar normas para garantir que os interesses familiares sejam conciliados com os objetivos da empresa. “Definir normas e regras entre os diferentes interesses individuais em prol do coletivo (empresa) é fundamentalmente um processo de renúncias” (BORNHOLDT, 2005, p.21). Para tanto, segundo autor citado, competências como capacidade decisória em conjunto, planejamento das ações e mudanças na propriedade, são essenciais para que as lideranças e o poder sejam passados para gerações futuras. A governança corporativa, segundo o IBGC,

[...] em empresas de controle familiar estabelecem relações não apenas no âmbito da separação entre propriedade e gestão (como no caso das empresas não familiares), mas no âmbito das relações entre família, patrimônio societário (propriedade) e empresa (gestão). (IBGC, 2007, p.23).

A governança trata do espaço onde os aspectos racionais e objetivos das normas estabelecidas no sistema (família, empresa e sociedade), além de diferentes sentimentos que podem aparecer, sejam tratados, elaborados e integrados ao processo que envolve conquistas individuais, coletivas e renúncias pessoais (BORNHOLDT, 2005). Vienot (2007) afirma ser fundamental que uma empresa familiar reconheça que ela é afetada pelas questões concernentes aos conflitos

entre família, empresa e propriedade e que se direcione, ao seu tempo, ao caminho da governança.

Para Bornholdt (2005), o processo de governança corporativa nas empresas familiares tem o objetivo de analisar e desenvolver critérios para que haja uma convivência mais harmoniosa entre o capital, a gestão, e a sociedade em que está inserida. Carvalho (2007) acrescenta ser através da governança que se estabelecem mecanismos ou princípios que governam o processo decisório dentro de uma empresa. Através deste conjunto de mecanismos e regras existe um maior controle e transparência que beneficiam as partes com direitos sobre a empresa, minimizando assim o custo de agência e o risco de oportunismo dos gestores.

Um bom sistema de governança da empresa familiar conduz à transparência das relações e torna na maioria das vezes as famílias e as empresas mais fortes (KENYON-ROUVINEZ; WARD, 2004). Para integrar as três dimensões envolvidas no âmbito de uma empresa familiar: da família, da sociedade e da empresa, é necessário distingui-las umas das outras. Dessa forma, além dos costumeiros conflitos potenciais envolvendo executivos, conselheiros e acionistas, “as empresas familiares apresentam peculiaridades tais como: relacionamento entre parentes, sentimentos envolvidos, sucessão de liderança e transição de gerações.” (IBGC, 2007, p. 23). A própria governança também é influenciada por fatores institucionais: o sistema legal define o direito de propriedade e estabelece limites com os quais as empresas têm que operar (MUSTAKLIO; ERKKO; ZAHARA, 2002).

Para Gallo (2004), é natural que os empreendedores que conseguiram promover e desenvolver de forma exitosa sua empresa queiram que ela se torne uma estrutura de apoio para as atividades educativas e econômicas de sua família. Dessa forma, a finalidade maior da empresa é confundida com os interesses familiares. Disto surge a maioria dos problemas das empresas familiares: a confusão entre os fins da família e os da empresa. Uma característica importante é que as famílias tendem a crescer mais rápido do que a empresa da qual são sócias, criando uma situação de diferença de interesses envolvidos neste processo. Os interesses familiares podem, então, estar em desacordo com os interesses do negócio.

Gallo (2004) alerta para o cuidado que as empresas familiares devem ter com as armadilhas inerentes à relação empresa – família. As armadilhas mais frequentes são: a confusão entre a capacidade profissional e a propriedade; o atraso no início do processo sucessório; a confusão entre decisões de membros do conselho com decisões de membros de direção; não seguir as regras que são próprias da empresa e do negócio; e por fim acreditar estar imune ao ambiente externo. Kenyon-Rouvinez e Ward (2004) comparam também as empresas familiares a uma reação nuclear: incontrolada, ela pode se tornar tão explosiva quanto uma bomba de hidrogênio; sob controle, ela pode ser tão poderosa quanto uma central nuclear. E o grande desafio é buscar uma forma de se proteger dos riscos de desestabilização e de explosão.

Há uma importante decisão estratégica que os acionistas familiares devem tomar frente à questão de manter o negócio sob a gestão familiar ou buscar novos sócios que permitam maior capitalização da sociedade (IBGC, 2007; GALLO, 2004). Normalmente esta decisão gera conflitos de interesses entre os acionistas e membros da família. Ainda assim, os conflitos podem ser minimizados se for possível conciliar interesses coletivos com expectativas individuais.

[...] educar as pessoas para o papel de acionista e simultaneamente manter um espírito empreendedor. Vincular-se pelo capital sem perder o conjunto de valores e conduta ética que foram fundamentais no percurso do sucesso familiar. Profissionalizar a família e a propriedade na mesma velocidade que se profissionaliza a empresa. O mesmo vale para internacionalizar e capitalizar a família empresária e seus empreendimentos. (BERNHOEFT; GALLO, 2003, p.11).

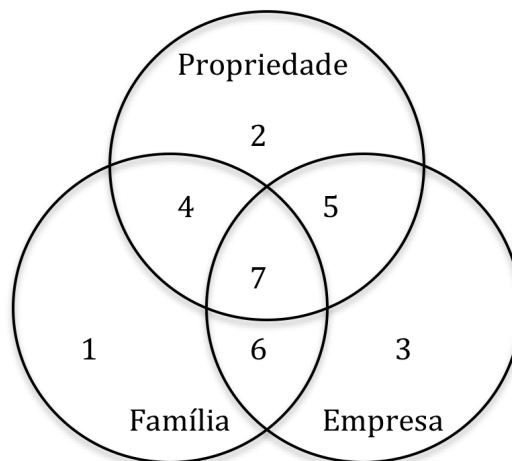
Os autores afirmam que um dos grandes desafios das sociedades familiares é encontrar o equilíbrio na busca de manter a empresa capitalizada e atender às necessidades dos acionistas familiares. Muitas famílias precisam compreender e tomar ações quando o negócio necessita ser capitalizado para manter agregando valor ao patrimônio familiar. Disto surge a proposta do que é chamado hoje de “family office”, um “escritório” separado que visa a tratar dos assuntos relativos aos bens, à dinâmica e aos interesses das famílias proprietárias, oferecendo, como exemplo, serviços em finanças, jurídicos, impostos, etc. Para o sucesso da separação entre patrimônio, sociedade e empresa, as regras da governança têm uma importância extrema e devem ser praticadas e incorporadas ao negócio à

medida que este se desenvolve e principalmente quando envolve a inclusão de outras gerações na sociedade.

Uma proposta de estrutura sistêmica para tratar da governança familiar abrange três eixos: sistema empresarial e o conselho de administração (gestão); sistema societário e a assembleia de acionistas e sócios (propriedade); sistema familiar e o conselho de família (familiar). Analisando cada estrutura é possível identificar os papéis de cada sistema no processo decisório e entre eles mesmos, para que seja definido o poder, as atribuições e as responsabilidades de cada um. O sucesso na implementação do processo, dessa forma, está amplamente ligado à capacidade da família em atuar nestas três esferas, através da criação de mecanismos legais para administrar eventuais conflitos (IBGC, 2007).

A Figura 6 reproduz o modelo conceitual de empresa familiar formulado por John Davis (GERSICK et. al., 1997) que representa a empresa familiar como formada por três subsistemas independentes porém superpostos, onde cada um desses círculos possui diferentes papéis.

**Figura 6 - Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar**



Fonte: GERSICK et. al., 1997, p.6, tradução nossa.

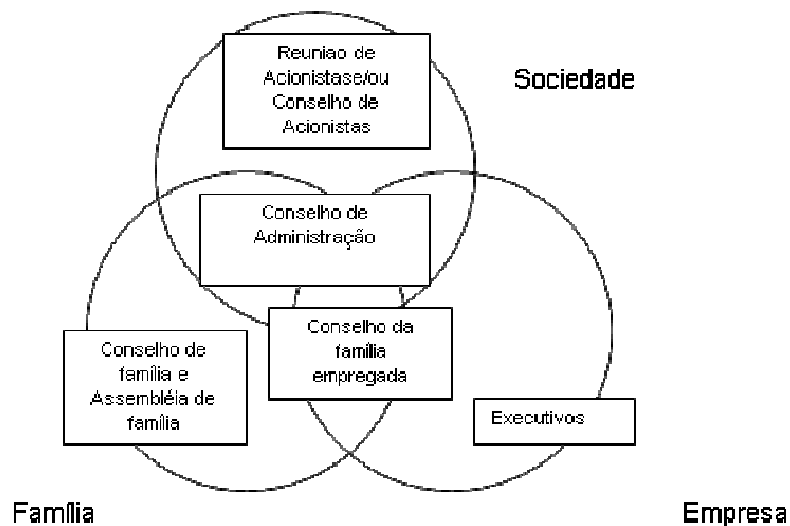


O modelo ajuda a explicar os diferentes papéis e subsistemas possíveis na relação empresa-família.

1. Membro da família que não trabalha na empresa e não é acionista;
2. Acionista da empresa, mas não trabalha na gestão e nem faz parte da família;
3. Empregados que não são membros da família e não detém propriedade;
4. Acionistas familiares que não trabalham na empresa;
5. Acionistas que trabalham na empresa mas não fazem parte da família;
6. Membro da família que trabalha na empresa;
7. Acionista membro da família e trabalha na empresa.

Davis (2007) propõe ainda o mesmo modelo com as estruturas da governança definidas em cada sistema e subsistema:

**Figura 7 - Estrutura básica da governança em empresas familiares**



Fonte: DAVIS, 2007, p.3, tradução nossa.

O autor indica quais são as estruturas existentes em cada subsistema que auxiliam na gestão de interesses e na separação destes núcleos para que haja menor conflito e maior profissionalização. No subsistema da propriedade, o autor

sugere que exista um acordo de sócios ou ainda um conselho de acionistas; no subsistema da empresa, o foco é a gestão do negócio; e no subsistema da família, sugere que seja criado um conselho de família e uma assembleia de família. Existem ainda os subsistemas integrados, em que há superposição de papéis.

### **2.3.1 Estruturas da Governança**

A seguir serão descritas algumas estruturas fundamentais na estruturação da governança corporativa em uma empresa familiar. São elas: conselho de família, conselho societário e conselho de administração.

#### **2.3.1.1 Conselho de Família**

Algumas famílias utilizam o conselho de família, que ajuda a guiar o grupo de funcionários familiares e prepará-lo para papéis de alta liderança no negócio, além de representar a família como um todo.

O conselho de família possui maior importância à medida que a organização familiar cresce e aumenta sua riqueza principalmente para os sócios e membros da família. Para tanto, “administrar a complexidade de recursos e necessidades dos familiares e garantir-lhes um futuro é a proposta desafiadora para a atuação dos conselhos de família.” (BORNHOLDT, 2005, p.93). Esses conselhos tendem a definir também a criação de escritórios da família, os chamados “family office”, sendo órgãos separados da empresa e do conselho familiar, mas que proporcionam maior segurança e conforto aos membros da família ao se tratar de seus assuntos tanto patrimoniais, como de relação afetiva, educação e orientações para o futuro. Essa separação é fundamental quando a empresa cresce, visto que inicialmente as empresas possuem uma sobreposição dos três sistemas. À medida que esta se desenvolve, a separação dos papéis, conflitos e interesses torna-se primordial.

Conselho de Família é definido por Bornholdt como sendo:

[...] um órgão instituído no acordo societário para determinar os interesses e as participações familiares nos negócios e zelar pelo patrimônio dos sócios

e dos acionistas, evitando, desta forma, a ingerência na administração da empresa em função de questões familiares. (BORNHOLDT, 2005, p.95).

O conselho de família tem como missão fortalecer a cultura familiar, preservar os princípios e valores estabelecidos desde a fundação das empresas, além de administrar o patrimônio, desenvolver a educação dos herdeiros e possíveis sucessores e estreitar a relação da família, promovendo encontros, trocas e um espaço para a convivência. Possui como principais objetivos: assegurar a permanente unificação da família, seus princípios e valores éticos; assegurar o controle societário através dos grupos familiares; proporcionar as condições essenciais de desenvolvimento aos negócios, em conformidade com as modernas técnicas de gestão que objetivem agregar valor ao patrimônio; estabelecer um código de conduta e ética que regulamente o relacionamento entre as partes (BORNHOLDT, 2005).

Ele deve possuir uma coordenação ou presidência eleita pelos seus membros. Segundo Bernhoeft e Gallo (2003, p.29): “O mandato deve ser fixado de forma a avaliar regularmente o desempenho dos ocupantes do cargo. Desta maneira pode haver alternância de pessoas ou manutenção da mesma enquanto seu desempenho for satisfatório.”

O grupo se encontra normalmente de duas a quatro vezes ao ano para discutir os interesses dos executivos membros da família e assuntos ligados à empresa familiar e ainda reavaliar suas carreiras na empresa.

No conselho de família são criados acordos que podem ser chamados de acordo de sócios ou de protocolos familiares. Os protocolos familiares são estabelecidos para articular os valores, a filosofia, as regras e as necessidades dos membros da família vinculados à empresa, seja por serem acionistas ou membros da gestão (KENYON-ROUVINEZ; WARD, 2004). São considerados documentos vivos, que devem ser revistos para responderem às necessidades das famílias e da empresa. Os protocolos podem conter políticas como: regras de entrada/saída da empresa; política salarial e de bonificação; convenção de acionistas; liquidação acionária; regras do conselho de administração; regras do conselho de família e do Family office; política de dividendos; comunicação e código de ética.

### 2.3.1.2 Conselho Societário

O conselho societário, ou de sócios, tem como missão ser um representante e gerenciar a comunicação entre familiares, sócios e administradores da empresa frente a assuntos de investimentos, participações acionárias nas empresas, heranças, poder de voto, dentre outros (BERHOEFT, 2003; BORNHOLDT, 2005). Os estatutos são um contrato que obriga as partes entre si e frente a terceiros, incluindo diversos tipos de acordos legais (GALLO, 2004). Muitas empresas transferem para o conselho de sócios o papel de ser também conselho de família e conselho de administração. São casos onde normalmente existe o controle de famílias empresárias em que estas substituem os outros conselhos pelo conselho de sócios, atuando de forma mais enxuta, direta e objetiva.

O conselho de sócios geralmente está previsto no acordo societário, tornando-se uma opção das famílias empresárias, “não em substituição à assembleia de acionistas, prevista na legislação, mas sob o prisma da inter-relação entre sócios e familiares.” (BORNHOLDT, 2005, p.92).

A formulação de um acordo entre sócios e herdeiros de empresas familiares advém da necessidade de existir um equilíbrio entre os membros da sociedade, visando a minimizar conflitos que possam ocorrer futuramente para que o patrimônio seja preservado e o negócio se perpetue ao longo do tempo. Possui como objetivo esclarecer quais são os princípios e valores incutidos na cultura dos fundadores e definir regras e critérios para que estes valores se perpetuem através das gerações seguintes e se aperfeiçoem para a continuidade dos negócios. “É um instrumento legal e legítimo que assegura aos sócios a proteção que o estatuto ou contrato social não podem suficientemente garantir.” (LONGO; KIGNEL; PHEBO, 2006, p.101). O acordo trata também da compra e venda de ações, preferência de aquisição, exercício de direito ao voto e controle (IBGC, 2009). Por meio deste pacto, os interesses dos sócios podem ser assegurados, tais como a participação na administração da sociedade, a manutenção perene de determinadas disposições societárias, a política empresarial e a distribuição de dividendos. O acordo de sócios trata ainda “da compra e venda de suas participações, preferência para adquiri-las, exercício do direito a voto ou do poder de controle.” (IBGC, 2009, p.22).

Portanto, a construção e a elaboração do acordo societário nas empresas familiares possuem extrema importância e impacto nos resultados da empresa. A criação deste pacto exige um exercício permanente de busca de consenso entre as partes, pois sempre existem dificuldades de relacionamento entre os integrantes. É fundamental que os membros de núcleos familiares estejam alinhados e busquem um entendimento claro e transparente de que o acordo será justo, sem privilégio de nenhuma das partes, visando ao interesse único da perpetuidade dos negócios e o crescimento do retorno financeiro para as famílias empresárias.

### 2.3.1.3 Conselho de Administração

Ao conselho de administração é atribuído um papel crucial como força interna de controle de uma empresa. Em praticamente todos modelos de governança corporativa, principalmente naqueles que separam propriedade e gestão, não é possível dissociar a governança corporativa do conselho de administração. (ANDRADE; ROSSETTI, 2012). Davis (2007) afirma que as duas estruturas mais importantes da governança são o corpo diretivo e o conselho de administração das empresas.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa define o conselho de administração como sendo:

[...] um órgão colegiado encarregado do processo de decisão de uma organização em relação ao seu direcionamento estratégico, é o principal componente do sistema de governança. Seu papel é ser o elo entre a propriedade e a gestão para orientar supervisionar a relação desta última com as demais partes interessadas. O conselho de administração recebe poderes dos sócios e presta conta a eles. (IBGC, 2009, p.29).

A situação econômica e de propriedade no Brasil com características como a propriedade difusa e a propensão ao baixo envolvimento direto com a corporação por parte dos acionistas, são fatores que explicam os amplos poderes conferidos aos Conselhos de Administração assim como a sua importância vital em uma estrutura de governança (ANDRADE; ROSSETTI, 2012).

A composição do conselhos de administração varia muito de acordo com as características individuais da empresa, questões legais, regras políticas, e fatores econômicos de seu país. Na Alemanha, por exemplo, normalmente diversos membros da União sentam no conselho. Já no Japão se encontram executivos das empresas como membros do conselho. E na China, membros do partido comunista frequentemente participam do conselho. Nos Estados Unidos, a tradição é que os membros sejam restritos aos acionistas com maior número de cotas (BRENES; MADRIGAL; REQUENA, 2011).

Na América Latina, onde 90% das empresas estão sob o controle familiar, é comum que o conselho seja composto somente por membros da família. Entretanto, nos últimos anos, muitas empresas têm adotado o sistema e as regras da governança corporativa. Em alguns casos, o objetivo tem sido acessar capital e mercados internacionais que investem somente em empresas alinhadas com as regras da governança. Outras têm se estruturado desta forma como resultado de sua convicção de que uma boa governança seria uma vantagem competitiva (BRENES; MADRIGAL; REQUENA, 2011).

Quando as empresas familiares estruturam uma governança, necessitam ter uma estratégia de comunicação clara e consistente com relação ao conselho de administração. Elas devem expressar-se por um único canal e assegurar que as informações mais importantes estejam sendo comunicadas por escrito (KENYON-ROUVINEZ; WARD, 2004).

As atividades principais de um efetivo conselho em um processo de governança de uma empresa familiar são assim definidas por Davis (2007): criar uma identidade adequada para o negócio e seus empregados; estabelecer uma diretriz sensível e motivadora do negócio; manter a disciplina do negócio para ajudar a alcançar sua identidade e perseguir nessa direção; a criação de planos, afirmações, políticas e regras e acordos, bem administrados, servem como suporte para a consecução dos objetivos da governança corporativa.

Brenes, Madrigal e Requena (2011) acrescentam outras responsabilidades como: assegurar tratamento igual e justo a todos acionistas; servir como meio de comunicação entre os executivos de alto escalão e os acionistas. Para o autor, o maior desafio para todos membros do conselho de administração é alinhar a estratégia do negócio com os interesses do acionista. Neste sentido, os membros do conselho desempenham um papel importante na implementação da estratégia competitiva da empresa. Por outro lado, o maior papel a ser desempenhado pelos executivos consiste em executar a estratégia e prover informações seguras, relevantes tanto para os acionistas quanto para os membros do conselho.

A efetividade das ações do conselho de administração é relacionada com a forma de sua composição. A tendência é de que conselhos menores, com representantes da família, mas não somente familiar, funcionem melhor. O tamanho varia, mas deve ser pequeno entre cinco e oito membros, o que facilita a organização e o andamento das reuniões (DAVIS, 2007). Pode ainda incluir o executivo principal da empresa, conselheiros independentes e alguns representantes da família. Mas o autor sugere que não sejam incluídos no corpo de conselheiros muitos gestores da empresa, pois a discussão tende a se tornar muito operacional e pode haver dificuldade de avaliar o desempenho dos executivos. Bornholdt (2005) recomenda que se tenha no mínimo um terço do conselho de administração composto por profissionais independentes. Já a composição ideal apontada por Andrade e Rossetti é de haver uma atuação mista entre gestores e conselheiros externos. “A composição mista seria a força de controle mais eficaz para monitorar a estratégia, avaliar os resultados e decidir, quando necessário, a adoção de medidas corretivas.” (ANDRADE; ROSSETTI, 2012, p.242). Traria benefícios também por reduzir os conflitos, o custo de agência e ainda maximizar o valor da empresa.

Em virtude do excessivo controle do capital centralizado nas empresas familiares, nem todas possuem um conselho de administração ou o conselho é composto quase que exclusivamente por membros da família. Esta estrutura, muitas vezes, afeta o objetivo da governança corporativa, em virtude de interesses pessoais ante a saúde da companhia. Desta forma, a decisão de estruturar um conselho de administração em uma empresa familiar está amplamente relacionada ao estágio em

que ela se encontra no ciclo de vida da empresa (BRENES; MADRIGAL; REQUENA, 2011). Os conselhos são quase que inexistentes nas empresa familiares que estejam na primeira geração, quando o fundador gerencia os negócios diretamente e não sente necessidade de um suporte na tomada de decisões. Quando existem, os membros do conselho servem como consultores para a empresa e para a família, provendo conselhos para a tomada de decisões e facilitando o processo de troca de acionistas ou de sucessão. Algumas empresas familiares que não têm um conselho formal estabelecem um processo de transição onde eles aprendem criando um comitê executivo composto pelo fundador e seus filhos, como sendo um início de um conselho. Posteriormente eles incorporam membros não familiares para trazer conhecimento e experiências necessárias para gerenciar o negócio. Quando a segunda geração começa a participar do negócio da família, fundadores começam a considerar o fato de que estruturar um conselho pode ajudá-los a lidar com o crescimento e os conflitos resultantes da incorporação de seus filhos no negócio. Sendo assim, no estágio da sociedade familiar, sociedade entre irmãos e ainda na sociedade entre primos, normalmente as companhias possuem um conselho de administração com encontros periódicos. Entretanto, neste estágio, executivos da empresa sentam no conselho, como consequência de sua experiência e conhecimento do negócio e como uma forma de reconhecimento de sua lealdade.

Assim, à medida que a estrutura do conselho da empresa familiar amadurece, o conselho tem um papel de catalizador entre a família e a empresa, ou seja, assegura uma comunicação transparente com a família em assuntos relevantes e protege a empresa e seus acionistas e ainda os interesses da família. Estando desta forma a empresa profissionalizada, o conselho de administração assegura a boa gestão e operação do negócio; avalia o mercado em que a companhia investe, bem como sua rentabilidade; avalia as análises dos resultados feita pelos gestores; define padrões e metas de decisões de investimentos; e apoia as ideias dos gestores. Por fim, eles também estabelecem uma estratégia de alocação de capital levando em consideração as necessidades e as variadas expectativas e necessidades dos membros da família.



Com relação aos objetivos do conselho, estes podem variar muito de empresa para empresa, visto que não existe um modelo pré-estabelecido. Entretanto, Bornholdt descreve que em empresas familiares:

[...] a missão do conselho pretende “converter” os conselheiros numa ideologia da organização para as atitudes e as condutas dos conselheiros de acordo com as das famílias sócias. É uma forma de reforçar suas crenças e valores, princípios e convicções, mitos e fantasias. [...] Neste sentido, a missão do conselho espelha-se na identidade organizacional também chamada de identidade corporativa familiar. (BORNHOLDT, 2005, p.114)

Davis (2007) expõe algumas responsabilidades básicas que devem fazer parte do conselho de administração:

- Proteger os interesses dos acionistas e da empresa: balancear o comprometimento com a empresa e a necessidade dos acionistas;
- Prover visão fiduciária e assegurar que a empresa cumpra com as exigências legais;
- Focar em assuntos importantes com o corpo diretivo: o conselho de administração deve ajudar os executivos a pensar sobre tópicos importantes como valores, missão, estratégia e planos de crescimento;
- Apoiar executivos a desenvolver políticas necessárias;
- Selecionar, acompanhar e avaliar o executivo principal: o conselho de administração deve constantemente avaliar o desempenho do executivo principal, identificando suas forças e fraquezas e estabelecendo uma liderança confiável para a empresa;
- Fornecer *feedback* aos altos executivos;
- Tomar as decisões importantes para o negócio;
- Acompanhar o envolvimento da família com a empresa: membros do conselho precisam entender os objetivos da família, suas relações, políticas e regras;
- Acompanhar o conselho de família e o acordo de acionistas;
- Avaliar o desempenho interno dos membros do conselho.

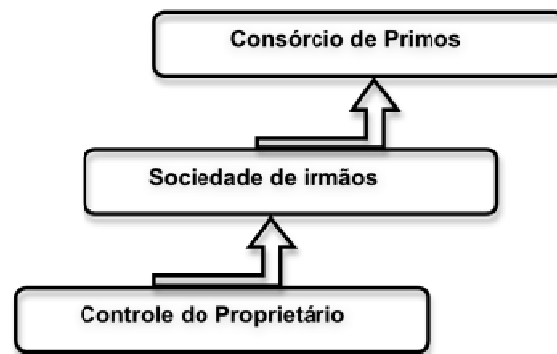
Algumas destas mesmas atribuições citadas acima são definidas por Bornholdt como missão do conselho:

[...] proteger, valorizar o patrimônio, bem como maximizar o retorno do investimento, a curto e longo prazo. Essa missão se materializa pela otimização do desempenho, pela qualidade de gestão e pelo cuidado com o futuro. (BORNHOLDT, 2005, p.115).

Bornholdt (2005) propõe que os membros do conselho de administração possam ir além e também encorajar os executivos a se dedicarem a implementar conceitos da governança: identidade, direção, estratégia, cultura e políticas. Eles desafiam também os executivos a incorporar novas ideias, tomar decisões melhores e atingir resultados melhorando a qualidade da gestão. Além disto, não devem ser exigidas somente qualidades individuais dos membros do conselho de administração, mas que formem um grupo capaz de trabalhar como uma equipe. A equipe deve estar comprometida em desenvolver consenso acerca de assuntos estratégicos, devendo os membros ser honestos e confiáveis para que haja um ambiente propício para explorar assuntos importantes, apreciar diferentes ideias e confrontar situações difíceis. Os membros devem possuir capacidades e habilidades que complementem as dos outros membros e do executivo principal da empresa. Um grupo conselheiro qualificado possui rapidez de aprendizado, perspicácia do negócio e percebe situações no negócio que não são necessariamente como os gestores as descrevem. Eles devem ser capazes de entender a natureza do negócio, as medidas de desempenho da empresa e a importância das decisões do conselho de administração frente ao futuro do negócio. Em empresas familiares, os conselheiros devem ainda entender a história da família acionista e as dinâmicas familiares básicas, percebendo o quanto aspectos emocionais e políticos influenciam na empresa como um todo (BORNHOLDT, 2005).

A Figura 8 mostra que a composição do conselho pode mudar constantemente variando em função da fase em que se encontram os acionistas familiares: Controle do proprietário; Sociedade de Irmãos e Consórcio de Primos.

**Figura 8 - Estágios de propriedade da empresa familiar**



Fonte: DAVIS, 2007, p.10, tradução nossa.

Durante a etapa da parceria entre irmãos, onde dois ou mais irmãos têm o controle do voto da empresa, geralmente todos, ou quase todos os irmãos tem assentos no conselho e frequentemente usam sua posição para cuidar e buscar seus próprios interesses. Raramente eles estão lá para elevar o nível do conselho. Já na etapa do consórcio entre primos, normalmente há um grande número de acionistas e membros da família. Muitos acreditam ter o direito a uma cadeira no conselho de administração, nomeando um ou dois membros de sua família para representá-los. Neste caso há uma preferência por membros da família em detrimento de conselheiros externos, o que pode tornar as reuniões uma espécie de reunião de família ao invés de ter um cunho contributivo à gestão da empresa. Ainda assim, segundo o autor, é mais comum verificarmos alto nível de eficácia nos conselhos de administração de empresas que se encontram neste estágio, do que nos anteriores. Isto decorre por haver uma mistura de membros que normalmente são escolhidos em função de suas competências e experiências profissionais.

As reuniões dos conselhos de administração devem ser previamente planejadas e estruturadas para que os membros tenham informações suficientes acerca das questões a serem analisadas. Normalmente estes encontros ocorrem a cada trimestre durante um ou dois dias. Quando estas são bem preparadas e os membros qualificados, tendem a serem encontros altamente motivadores e renovadores das atividades de gestão, visto que os membros oferecem tanto a sua capacidade de julgamento quanto seus conhecimentos do negócio visando guiar as decisões estratégicas para agregar cada vez mais valor à companhia.

Os autores Andrade & Rossetti (2012) e IBGC (2009) relativos a governança corporativa e Davis (2010), Gersick et al. (1997), Gallo (2004) e Kenyon-rouvinez & Ward (2004) relativos a governança corporativa na empresa familiar serão privilegiados na análise dos dados dada a sua maior pertinência à realidade das empresas familiares do estudo em questão.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS**

Neste capítulo, apresentam-se, inicialmente, o método de pesquisa pertinente ao tema, a seguir, os participantes da pesquisa, e por fim as técnicas utilizadas para coleta e análise de dados.

#### **3.1 MÉTODO DE PESQUISA**

A presente pesquisa exploratória, de natureza qualitativa, propôs-se a descrever e analisar a governança corporativa na empresa familiar na visão de consultores e de membros de famílias empresárias. Para Silverman (2009), a grande força da pesquisa qualitativa é sua disponibilidade em analisar fatos que ocorrem cotidianamente em nossos ambientes. Os pesquisadores qualitativos buscam respostas às perguntas “como” e “o que”, transmitindo seus achados para que os fenômenos estudados também sejam analisados por uma pesquisa quantitativa. Minayo (2012) afirma que a pesquisa qualitativa responde questões relativas ao universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças e dos valores.

#### **3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA**

Participaram da presente pesquisa consultores e membros de famílias empresárias. Os consultores são de grande renome no mercado e possuem mais de 20 anos de experiência nesta área de atuação, em especial no que diz respeito à governança corporativa. Os membros de famílias empresárias são da segunda ou terceira geração de empresas que têm entre 25 e 60 anos de fundação e iniciaram a implementar a governança corporativa nos últimos dez anos. Com o intuito de preservar o sigilo das informações e propiciar um aprofundamento acerca do tema, não foram revelados os nomes dos participantes e das empresas nas quais eles atuam. A escolha dos participantes foi feita através de uma amostragem teórica e intencional, ou seja, foram escolhidos de acordo com sua relevância para o tema. Eles foram acessados através de indicações de profissionais da área da governança corporativa. A amostragem teórica, segundo Bryman (apud SILVERMAN, 2009), significa:

[...] selecionar grupos ou categorias para estudar tendo como base sua importância para suas questões de pesquisa, sua posição teórica. e, mais importante, a explicação ou o relato que você está desenvolvendo. A amostragem teórica está interessada em construir uma amostra que seja teoricamente significativa, porque constrói algumas características ou alguns critérios que ajudam a desenvolver e testar sua teoria e suas explicações. (BRYMAN apud SILVERMAN, 2009, p.276).

É importante esclarecer que dois dos consultores entrevistados são psicólogos, e que suas falas ressaltam preocupações primeiras com a família, enquanto os outros dois consultores centraram mais nos aspectos da governança corporativa. Diferentemente dos consultores, os membros familiares trouxeram mais peculiaridades a respeito das empresas familiares.

As tabelas 1 e 2 apresentam as principais características dos participantes da pesquisa.

**Tabela 1 – Descrição dos consultores participantes da pesquisa**

| <b>CONSULTOR</b> | <b>IDADE</b> | <b>TEMPO DE PROFISSÃO</b> | <b>FORMAÇÃO</b> | <b>ATUAÇÃO</b>    | <b>GÊNERO</b> |
|------------------|--------------|---------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| Consultor 01     | 47 anos      | 23 anos                   | Engenheiro      | São Paulo         | Masculino     |
| Consultor 02     | 62 anos      | 30 anos                   | Administrador   | São Paulo         | Masculino     |
| Consultor 03     | 56 anos      | 23 anos                   | Psicóloga       | Rio Grande do Sul | Feminino      |
| Consultor 04     | 45 anos      | 19 anos                   | Psicóloga       | Rio Grande do Sul | Feminino      |

Fonte: Elaborado pela autora, 2012

Tabela 2 - Descrição dos membros das famílias empresarias participantes da pesquisa

| FAMILIAR    | ANO DE FUNDAÇÃO | FATURAMENTO      | EMPRESA         | IDADE   | PROFISSÃO                                    | GERACAO  | RELAÇÃO           | GÊNERO    |
|-------------|-----------------|------------------|-----------------|---------|----------------------------------------------|----------|-------------------|-----------|
| Familiar 01 | 1949            | R\$ 3,36 bilhões | Capital aberto  | 52 anos | Vice-presidente do conselho de administração | Segunda  | Filho do fundador | Masculino |
| Familiar 02 | 1949            | R\$ 4,4 bilhões  | Capital aberto  | 23 anos | Estudante                                    | Terceira | Neto do fundador  | Feminino  |
| Familiar 03 | 1962            | R\$ 500 milhões  | Capital fechado | 56 anos | Arquiteta                                    | Segunda  | Filha do fundador | Feminino  |
| Familiar 04 | 1982            | R\$ 300 milhões  | Capital fechado | 33 anos | Diretor Executivo                            | Segunda  | Filho do fundador | Masculino |

Fonte: Elaborado pela autora, 2012

### 3.3 COLETA DE DADOS

#### 3.3.1 Entrevistas semiestruturadas

A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas com um total de oito sujeitos assim distribuídos: quatro consultores que atuam com governança corporativa em empresa familiares e quatro membros de famílias empresárias que estão ao menos na segunda geração e que implementaram a governança corporativa em suas empresas.

As entrevistas, norteadas por um roteiro pré-estabelecido (ANEXO I e II), constituído a partir do referencial teórico e adaptado à medida em que as entrevistas com os consultores e membros familiares foram sendo realizadas, ocorreram nos locais indicados pelos próprios entrevistados. Assim, elas foram realizadas em suas residências, seus escritórios ou empresas. As entrevistas, que tiveram duração média de 60 minutos, foram gravadas e posteriormente transcritas com a permissão dos entrevistados, que assinaram termo de consentimento prévio.

Para a realização das entrevistas, as dificuldades maiores foram de acessar os membros das famílias empresárias, os quais tendem a ser reservados com relação à sua vida e à sua empresa e, além disso, possuem pouco tempo disponível. Em virtude de o tema tratar de assuntos “confidenciais” e de difícil trato, como conflitos familiares, foi necessário realizar acordos de confidencialidade das informações. Entretanto, cabe ressaltar que a pesquisadora é, também, membro de uma empresa familiar, o que se considera ter contribuído para uma maior abertura dos consultores e familiares relativo à temática abordada.

O conteúdo das entrevistas, à luz da literatura pertinente, originou as categorias de análises.



### 3.4 ANÁLISE DE DADOS

Para Minayo (2012), o foco principal da análise de dados na pesquisa qualitativa é a exploração do conjunto de opiniões e representações sociais sobre o tema que se pretende investigar.

Bardin (2011), por sua vez, propõe a análise de conteúdo em três fases fundamentais: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados. Na primeira fase é estabelecido um esquema de trabalho que deve ser preciso, com procedimentos bem definidos, embora flexíveis. A segunda fase consiste no cumprimento das decisões tomadas anteriormente. E finalmente, na terceira etapa o pesquisador, apoiado nos resultados brutos, procura torná-los significativos e válidos.

Segundo Minayo (2012), dentre os procedimentos metodológicos da análise de conteúdo, destacam-se os seguintes: categorização, inferência, descrição e interpretação. A autora sugere os seguintes passos para este processo:

- Decompor o material a ser analisado em partes;
- Distribuir as partes em categorias;
- Fazer uma descrição do resultado da categorização;
- Fazer inferências dos resultados;
- Interpretar os resultados obtidos com o auxílio da fundamentação teórica adotada.

Dessa forma, após a transcrição literal do conteúdo das entrevistas realizadas e gravadas, primeiramente procedeu-se a uma leitura cuidadosa e compreensiva de todo o material. A essa leitura, que propiciou uma visão geral do que disseram consultores e membros das famílias empresárias, seguiram-se os cinco passos de análise elencados por Minayo (2012). Deles resultaram as categorias: a) visão geral referente à governança corporativa; b) motivadores da implementação da governança corporativa; c) facilidades e dificuldades encontradas na implementação do processo; d) estruturas essenciais da governança; e) decorrências da

implementação da governança corporativa na empresa familiar; f) processo sucessório e governança corporativa.

Ao término da análise, foi realizada uma síntese interpretativa, que atinge uma compreensão mais profunda do conteúdo das mensagens através de recursos como a inferência e a própria interpretação à luz da teoria pertinente (MINAYO, 2012; BARDIN, 2011).

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A visão de consultores que atuam na área de empresas familiares, empregando a governança corporativa assemelha-se bastante com a visão dos membros familiares de empresas que implementaram o processo de governança corporativa nos últimos 10 anos.

A importância do tema é consenso entre os consultores e os membros de famílias empresárias e, apesar do fato de os familiares terem um foco maior no relacionamento estabelecido entre os membros da família e na diminuição dos conflitos existentes após a implementação e a incorporação das regras da governança, os consultores focam mais no processo como um todo, incluindo as estruturas estabelecidas e fundamentais para o sucesso da implementação, ambos visualizam a governança corporativa como um marco na vida de qualquer empresa, considerando o antes e o depois deste processo, sendo este um divisor de águas para o futuro da empresa e da família empresária.

No que diz respeito à visão de consultores e de membros de famílias empresárias apresentam-se as seguintes categorias: a) visão geral referente a governança corporativa; b) motivadores da implementação da governança corporativa; c) facilidades e dificuldades encontradas na implementação do processo; d) estruturas essenciais da governança; e) decorrências da implementação da governança corporativa na empresa familiar; f) preparação dos herdeiros e a perpetuação dos valores; g) processo sucessório e governança corporativa.

### **4.1 A GOVERNANÇA CORPORATIVA NA EMPRESA FAMILIAR: A VISÃO DE CONSULTORES**

#### **4.1.1 A visão geral referente à governança corporativa**

Os consultores entrevistados têm muito claro o conceito de governança corporativa no contexto das empresas familiares. Entretanto, dependendo do seu

foco de atuação, alguns tendem a defini-la de forma mais objetiva; e outros de modo mais subjetivo, focado nas implicações do conceito. Os consultores C01 e C02 trabalham mais ativamente com empresas familiares seja na governança corporativa ou como conselheiros ativos. Dessa forma, alinham-se ao conceito privilegiado pelo IBGC (2009), que define a diretriz das boas práticas de governança. Para os consultores C01 e C02, a governança corporativa é assim compreendida:

A governança nada mais é do que um bom senso de buscar através de princípios que são reconhecidos como positivos, administrar as empresas da melhor forma possível, quer seja no aspecto de administração propriamente dita, na gestão através destes princípios, lidar de forma transparente com equidade, com mensuração e com responsabilidade social. Então esses quatro pilares são os pilares da boa administração, da boa governança corporativa. (C02, 2011).

Governança é um sistema de monitoramento e controle das empresas. Sistema pelo qual as empresas são geridas e organizadas. É também um processo que equilibra os interesses de vários stakeholders: sócios, fornecedores, funcionários, clientes, vizinhos, etc. Sempre em benefício da empresa. Visa ajudar nas decisões da empresa. (C01, 2011).

O Consultor 01 acrescenta:

Por que chama-se governança? Porque esse nome governança veio da igreja. Quer dizer: “representar Deus na terra”. E o Papa governa a igreja católica na terra. Ele representa Deus na terra. Por que usaram governança nas empresas? Porque o conselho representa Deus na empresa, quem seria Deus? Os acionistas. (C01, 2011).

Os outros dois consultores C03 e C04 buscaram dar seu enfoque sobre a importância da governança corporativa para a continuidade da empresa. Em consonância, Carvalho (2007) diz ser através da governança que se estabelecem mecanismos e regras que propiciam um maior controle e transparência, beneficiando as partes com direitos sobre a empresa. O consultor C03 concorda que a transparência é uma consequência importante da governança corporativa. C03 ressalta: “porque a governança traz a transparência e com a transparência, parece que tu tens mais segurança para passar a gestão da empresa. A governança te traz isso.” (C03, 2012).

Observa-se que, na visão dos consultores C01 e C02, evidenciam-se o bom senso, o monitoramento, o controle e os envolvidos no processo da governança

corporativa; e na visão dos consultores C03 e C04, a repercussão da governança na transparência merece destaque.

#### **4.1.2 Motivadores da implementação da governança corporativa na empresa familiar**

A visão geral dos consultores a respeito da governança corporativa se mostrar alinhada ao IBGC (2009). Para os consultores C01, C02, C03 e C04, dentre as razões que levam uma empresa familiar a implementar um processo de governança corporativa em sua empresa figuram aspectos como: criação de valor para o negócio, início do processo de sucessão, redução de conflitos familiares e planejamento estratégico.

Diante destes aspectos, é considerada pertinente a adoção de mecanismos de regulação da governança, por proporcionar que a empresa familiar obtenha destaque, tornando-se atrativa para o mercado, conforme afirma Alvares, Giacometti e Gusso (2008), criando valor frente ao ambiente de negócios altamente competitivo. A estrutura de governança aumentaria o valor da sociedade e forneceria acesso maior ao capital a custos mais baixos, garantindo a perenidade da sociedade e um alto interesse dos mercados, das corporações e das nações (ANDRADE; ROSSETTI, 2012; GALVÃO; RIBEIRO; OLIVEIRA, 2005).

Com base nisso, o consultor C02 argumenta que um dos maiores motivadores que leva as empresas familiares a implementarem a governança corporativa vai além de sua estruturação e organização por uma necessidade interna. Ele diz respeito à necessidade de as empresas familiares se tornarem **atrativas ao mercado e agregarem valor ao acionista:**

Não é simplesmente para regularizar a situação de gestão, ou disciplinar o processo de sucessão, ou de herança. Mas por um motivo muito mais simples, mas de uma importância enorme: é para criar maior valor para os acionistas. Porque tudo aquilo que distrai a atenção, que acaba desviando a atenção do que é o negócio, acaba tirando o foco dos problemas importantes do negócio para lidar com emoções exacerbadas [...]. (C02, 2011).

E complementa:

A empresa tem que crescer, e como ela cresce? Ela cresce através de seus próprios produtos, através de investimentos, de sua própria rentabilidade [...] hoje em dia cada vez mais os recursos estão sendo canalizados para as empresas que apresentam o mínimo de segurança de sua longevidade. E eu tenho conversado com muitos bancos que dizem: “olha, se a empresa tem o mínimo de governança, o mínimo de transparência, eu estou disposto até em entrar como sócio, bancar, financiar, mas se não tiver eu não vou entrar.” Então você acessa capital e acessa capital mais barato. (C02, 2011).

Outro motivador que leva empresas familiares a se interessarem por implementar as regras sugeridas pela governança é o **processo sucessório**. Visando a perpetuação do negócio ao longo de gerações, o fundador ou ainda o presidente da empresa se vê frente ao dilema de como continuar o negócio a fim de que este se mantenha além da sua própria existência. Do ponto de vista dos consultores, o processo de sucessão terá maiores chances de sucesso se for conduzido juntamente com as regras e estruturas sugeridas pela governança corporativa. Para C01 e C02 há de ser considerado:

Por que que começa a governança? Normalmente o que motiva é a sucessão [...] o grande motivador é o momento da sucessão, quando a empresa decide: “olha, está na hora de eu começar a me preocupar com isso.”, porque senão vai empurrando para frente, vai deixando para depois, esperando alguma coisa mais grave acontecer [...]. (C01, 2011).

Às vezes são os próprios fundadores que percebem a necessidade de ter a governança para iniciar um processo de sucessão, e tem vezes que não, e cabe às gerações posteriores trazer este assunto, esta realidade, através de cursos, de seminários [...]. (C02, 2011).

Gallo (2004) alerta para o cuidado que as empresas familiares devem ter com as armadilhas que lhes são, sendo que um deles é o atraso no início do processo sucessório. Desta forma, o quanto antes as empresas conseguirem perceber a necessidade de que o processo de sucessão se inicie, uma vez que o fundador não é imortal, melhor o processo transcorre e a empresa tende a se perpetuar.

O processo de sucessão é longo, mas pode ser um motivador importante para que a empresa se organize e busque as ferramentas da governança corporativa

como apoio e estruturação no decorrer do processo. Segundo Ward (1997), as motivações de empresas comprometidas com o longo prazo são de que haja uma continuidade do negócio familiar nas próximas gerações, assegurando que o negócio contribua para a sociedade e para a perpetuidade do legado dos valores familiares. Os consultores C02 e C03 afirmam que a sucessão precisa ser trabalhada como uma solução para o negócio, calcada no desejo do fundador de que aquele se perpetue.

A maior dificuldade, e por isto que aparece a necessidade da governança, é que o empresário precisa encontrar uma solução para a sucessão. E aí ele começa: por onde que eu começo? [...] o que nos move para a ação: se é um desejo ou uma necessidade. Se tu faz coisas porque tu queres, tu tens energia, tem pique, tu não precisa nem dormir, tu encontra motivação para fazer aquilo, porque tu tem vontade [...] e o desejo está ligado à visão que tu tens daquilo ali. Já a necessidade está, muitas vezes, calcada na falta, na frustração, às vezes até numa coisa de sobrevivência, então a necessidade está atrelada a algo muito pesado, que requer “eu tenho que deixar, tenho que largar”. (C03, 2012).

Se conseguimos mostrar ao fundador que não estamos querendo discutir a sua morte e sim o seu legado, talvez seja um bom motivador para iniciarmos a governança. Mas a solução de cada empresa depende muito da consciência de cada pessoa, de enxergar isto. As vezes é no diálogo, e às vezes é no confronto. (C02, 2011).

Com a empresa se estruturando, crescendo e diluindo o controle acionário através da passagem do bastão às novas gerações, é consenso entre os consultores que se torna fundamental a governança corporativa para que hajam ações reguladas e os interesses do coletivo sejam mantidos em prol da empresa e da família. Para C01:

Quando o pai, o fundador é quem ainda está na gestão, é o presidente, o presidente do conselho, o principal fundador, o sócio majoritário, então não tem tanta preocupação, mas conforme as novas gerações vão entrando, e vão sendo sócias, aí realmente você tem uma preocupação de estar com o olho lá. (C01, 2011).

Além da necessidade de encontrar uma solução para a sucessão, a governança corporativa surge, também, da necessidade de **dirimir conflitos familiares**. Segundo Lescura et. al., 2012, o conflito organizacional emerge quando existem divergências de interesses entre os atores, tornando a empresa palco de disputa entre seus membros. Considerando que a governança corporativa é um sistema de normas e regras que rege as ações dos indivíduos em prol do coletivo

(Bornholdt, 2005), afirma que é através de suas ferramentas e estruturas que os conflitos, relativos à relação entre membros familiares e a empresa, passam a ser gerenciados. Quando a empresa busca a governança corporativa, em geral, em decorrência de uma crise, trata-se de um processo que tende a ser mais doloroso, mas de vital importância para a continuidade da empresa, como explanam os consultores C02 e C04.

Então eles esperam, tem que acontecer alguma coisa forte para aí as pessoas se mobilizarem. Isto neste tipo de família onde o conflito é evidente. Tem tipos de família que entra na questão do ciclo de vida: começam pela morte. Então se morre o fundador ou quem estava na liderança aí eles vão buscar ajuda [...] mas a maioria busca através do conflito [...] conflito ou situações desconfortáveis. Algum desconforto sempre tem que ter, senão não vão atrás. (C04, 2012).

Eu tenho tido a experiência de vários jovens que conseguem, devagar, com dificuldade, cativar seus pais, seus tios, os comandantes da empresa a escutar este negócio. E a relutância é grande no início, mas água mole em pedra dura tanto bate até que fura [...]. (C02, 2011).

Há ainda casos em que o motivo da implementação da governança corporativa é o **planejamento estratégico**. Ao realizar um planejamento estratégico e conseguir incluir a organização da empresa através das regras da governança, em geral a empresa logra um processo com menos conflitos e com maior interesse por parte dos participantes, visto ser um tema que faz parte do planejamento da empresa.

Tem casos de pessoas e famílias preventivas que têm um planejamento e o que leva à governança é por estar no planejamento estratégico da empresa. Pode ser um dos últimos pontos que eles conseguem tocar, mas eles fazem por que tem que fazer, e isso é muito importante. (C04, 2012).

A experiência da consultora C04 quanto à governança corporativa ser motivada pela necessidade de cumprir o planejamento estratégico da empresa não foi facilmente encontrada na literatura. Ela exemplifica uma motivação pontual por ela vivenciada profissionalmente, entretanto pode facilmente ser estendida a outros casos.



#### 4.1.3 Dificuldades e facilidades na implementação do processo de governança corporativa na empresa familiar

A implementação do processo de governança corporativa em uma empresa familiar é longa e árdua. Como atestam os consultores C02 e C04, ela exige comprometimento de todos os envolvidos, decorrente da consciência da sua relevância. O consultor C02 afirma que, se não houver um líder no processo de implementação da governança corporativa, as dificuldades aumentam e o processo tende a não se concluir.

Tem que haver conscientização de todos, seja do fundador, seja dos seus sócios [...] tem que ter um porta bandeira, tem que ter alguém que diga: “eu vou ser o cara que vai levar isso adiante, com todas as dificuldades, mas passo a passo.” Então tem que ter alguém que lidere esse processo [...] uma ou duas, enfim, mas alguém que lidere e ajude a conscientizar as pessoas. (C02, 2011).

Esta consciência é fundamental. Conforme já alertara Vienot (2007), a empresa familiar tem de reconhecer que ela é afetada pelas questões concernentes aos conflitos entre família, empresa e propriedade e que deve direcionar seus esforços em direção à governança corporativa. Um processo complexo e de longo prazo como a governança tende a não ser efetivo, nem exitoso, se não houver um líder e alguém que saiba implementá-lo. A continuidade do processo exige dedicação, foco, liderança e planejamento. O consultor C02 ressalta a importância de se planejar o início do processo da governança.

[...] pois como é um processo, e é um processo que às vezes demora de 5 a 10 anos, quanto antes pensar nisso melhor. Eu diria o seguinte: as empresas normalmente fazem o planejamento estratégico do seu business e esquecem que tem que fazer o planejamento estratégico da sucessão, da sua governança. (C02, 2011).

Além da **falta de conscientização dos membros da empresa e da família** ser considerada, pelos consultores, um dificultador da implementação do processo de governança, há **os conflitos que surgem nas relações familiares** devido às exacerbações das emoções vistas como empecilhos para a continuidade do processo. Kenyon-Rouvinez & Ward (2004) consideram que, para se perpetuarem, as empresas familiares necessitam superar diversos desafios relativos à sucessão, à viabilidade do negócio, à harmonia familiar e à união dos acionistas. Para os

autores, os dois últimos desafios são os mais difíceis e complexos. O consultor C02 (2011) se refere a esta questão: “A grande maioria dos casos que frustram na implementação do processo são aqueles em que a emoção prevaleceu em cima da razão.

E complementa:

Enquanto os fundadores estão aí, eles acabam administrando, mas basta que por um motivo ou de doença ou qualquer coisa eles não estejam mais presentes, que a coisa começa a sair em labaredas ou em vulcões, que acabam destruindo a própria empresa. E quantas empresas se destruíram, empresas ótimas se destruíram em função disto [...] são “N” casos, a maioria das empresas que sumiram, não sumiram por causa do mercado, não sumiram por causa do câmbio, não sumiram por causa de concorrência, sumiram por falta de governança e de sucessão planejada. (C02, 2011).

Os consultores C04 e C02 confirmam a necessidade de se lidar com as emoções para que o processo prossiga, bem como de um apoio externo de alguém neutro para que as relações afetivas sejam bem gerenciadas. Para eles:

É um processo difícil, longo e muito intenso. Tem gente que sai pela intensidade [...] não quer participar do processo e fica fora. Mas são temas e tu tem que ter a coragem de encarar temas e escolher alguém da família que sustente isto. Por isso tem que ter um líder, tem que ter alguém de dentro ou de fora [...] que depois da reunião vá conversar, lidar com o que foi dito. Não é um processo tranquilo. (C04, 2012).

Algumas empresas tentam fazer sozinhas, normalmente santo de casa não faz milagre, por quê? Porque está carregado de emoções. E as emoções acabam destruindo este ambiente construtivo que poderia ser feito através de uma pessoa que é neutra. Se consegue trabalhar para ver aqueles que querem trabalhar na empresa, os que não querem [...] e tem lugar para todo mundo. Não necessariamente na gestão, mas tem lugares como herdeiros, como conselheiros ou como somente acionistas. (C02, 2011).

Outro dificultador do processo é o **temor da morte**. Ao mesmo tempo em que a noção de finitude pode se tornar um elemento alavancador que leva muitos fundadores a buscarem uma solução para a continuidade da empresa através da sucessão, implementando regras de governança corporativa e organizando a empresa, pode também se tornar um entrave para outros que negam a morte e, conseqüentemente, não veem necessidade de reorganizar as relações ou criar estruturas que organizem os papéis dos membros familiares. Um dos consultores percebe que:

Muitas das vezes os sócios fundadores não querem fazer isto porque incomoda, falar sobre a morte, sobre perceber que não se é perene, e ainda estar tendo que resolver uma coisa entre os filhos que não gostaria de resolver. (C02, 2011).

Além do tema da morte, o fundador se depara com suas dificuldades íntimas com relação à sua forma de conviver com os outros e de iniciar um diálogo com as novas gerações. Sem a troca efetiva com outras pessoas, o fundador se isola e mantém a gestão da forma como sempre conduziu, sem evoluir.

Eu diria que a falta de dialogo é o maior problema. Tem coisa mais difícil do que conversar? Então eu acho que quanto mais diálogo o fundador tiver com seus filhos, com seus executivos, mais fácil se dará o processo de sucessão através da governança, e quanto mais centralizador, mais fechado ele for, mais dono da empresa, mais identificada a empresa estiver com ele e não com a gestão, mais difícil será. (C03, 2012).

Em relação às dificuldades vividas na forma de dilemas de pais e filhos no processo sucessório de empresas familiares, Flores Jr. e Grisci (2012) indicam que os dilemas dos pais-sucedidos estão prioritariamente relacionados com a dualidade vida-morte, enquanto os dilemas dos filhos-sucessores estão centrados na questão de legitimação pessoal. Para os autores, os dilemas vividos pelos pais-sucedidos e pelos filhos-sucessores “podem influenciar e inclusive serem determinantes para o trato e o desenvolvimento da questão sucessória dentro da empresa familiar.” (FLORES JR; GRISCI, 2012, p.325).

#### **4.1.4 Estruturas da governança corporativa para reger as relações entre empresa e família**

A governança corporativa é um sistema que estabelece regras e sugere estruturas para que haja maior transparência nas informações e harmonia nas relações. Ela fornece para a empresa a possibilidade de haver maior profissionalização da gestão e das relações familiares (BORNHOLDT, 2005).

No âmbito da empresa familiar, a governança corporativa ajuda a montar estruturas que possam auxiliar os familiares a encontrar e desenvolver papéis visando ao desenvolvimento da empresa e ao bem-estar da família. Cabe lembrar que o objetivo da governança corporativa é, segundo Bornholdt (2005), o de analisar

e desenvolver critérios para que haja uma convivência mais harmoniosa entre o capital, a gestão e a sociedade em que a empresa está inserida. C02 é enfático ao dizer que:

O que qualquer empresa tem que ter é a gestão mais profissional possível. Isso quer dizer que o gestor, toda diretoria, o conselho de administração, todos administradores da empresa têm que ser profissionais, sendo da família ou não. E este é o “X” da questão, quando você traz de fora uma pessoa, você tem que tratar diferentemente de alguém da família? Para o negócio não, todos devem ser iguais. (C02, 2011)

A estrutura sistêmica da governança na empresa familiar abrange três eixos: sistema empresarial e o conselho de administração (gestão); sistema societário e a assembleia de acionistas e sócios (propriedade); e sistema familiar e o conselho de família (famílias) (BERNHOEFT; GALLO, 2003). Analisando cada estrutura é possível identificar os papéis de cada sistema no processo decisório e entre eles mesmos, para que sejam definidos o poder, as atribuições e as responsabilidades de cada um. O sucesso na implementação do processo, dessa forma, está amplamente ligado à capacidade da família em atuar nestas três esferas, através da criação de mecanismos legais para administrar eventuais conflitos (IBGC, 2007).

Gersick et. al. (1997) apresentam o modelo conceitual de empresa familiar formada por três subsistemas independentes, porém sobrepostos, onde cada um dos círculos (Propriedade; Família; e Gestão) possui uma interligação e também uma separação muito clara que auxiliam na gestão de interesses e na separação destes núcleos para que haja menor conflito e maior profissionalização (DAVIS, 2007).

Alinhados à literatura pertinente, os consultores C02 e C03 afirmam que inicialmente deve haver um trabalho de conscientização e clareza acerca da necessidade de montar estas estruturas no âmbito da família e da gestão.

A primeira grande parte é a consciência. Ai depois você tem o trabalho da família, o trabalho da gestão, o trabalho da propriedade [...] esses três famosos círculos que são conhecidos [...] temos que pegar cada um desses círculos e analisar qual a melhor maneira de proteger ele, e a intersecção destes três círculos, quem vai poder fazer a separação do joio do trigo, daquilo que é importante [...] sempre terá uma intervenção. (C02, 2011).

A governança veio como uma técnica de gestão estratégica do patrimônio, da família e do negócio. Então passou a ser o instrumento para a sucessão. Já em empresas de capital aberto, a governança está mais relacionada ao negócio. Mas na empresa familiar não existe sucessão sem abordar os três círculos. (C03, 2012).

Uma das estruturas que se cria no âmbito da família é o conselho de família. Ele pode substituir o conselho de acionistas quando todos os familiares são sócios da empresa, ou ser complementar quando já existem mais núcleos familiares ou a empresa é multifamiliar. Bornholdt (2005) considera o conselho de família como sendo um órgão instituído no acordo societário que visa a determinar e proteger os interesses familiares no negócio, zelando pelo patrimônio dos sócios. Na visão dos consultores C04, C02 e C03, a estrutura da governança corporativa apoia a definição de papéis das pessoas inseridas no contexto familiar e empresarial.

A gente começa tentando separar o que é da família e o que é da empresa. Então a gente monta uma estrutura que podemos chamar de conselho de família, de grupo de família, ou de conselhos de sócios. A gente tenta que seja um conselho de sócios porque para a família a gente tenta reservar mais temas de união e educação. Para mim é o conceito de conselho de família, pois vai trabalhar muito união. Enquanto que o conselho de sócios tu vai trabalhar muito uma coisa de pensar que faz parte, quem quer ficar, não quer ficar [...] e o conselho de família está trabalhando: vamos ficar. Essa família é o suporte. São estruturas diferentes. E depois de clarear e estruturar muito os sistemas de família e de sócios, consegue se pensar no conselho de administração. (C04, 2012).

A empresa que não é familiar, que já é estruturada, ela tem menos este envolvimento emocional dos sócios controladores, desta questão da governança familiar. Na empresa familiar a governança familiar é tão importante quanto a governança na empresa. Já na empresa que não é familiar, esta parte da governança familiar ela não é relevante, pois ela não influencia a governança. Então na empresa familiar você tem que olhar tanto para cima, para a família, quanto para a gestão. Na empresa não familiar, toda a atenção da governança corporativa é para a gestão. (C02, 2011).

A partir do momento em que as estruturas estão criadas e funcionando em prol da família e da empresa, torna-se mais fácil encontrar um espaço para os familiares tanto dentro da empresa como fora, nos órgãos criados. Todos podem sentir-se parte integrante desta família empresária e se unem em prol dos mesmos objetivos.

Quando se monta os conselhos e define os papéis, então a sucessão não é mais problema! Ela não vai trabalhar na empresa, mas vai encontrar um lugar na sucessão da família. É a parte mais importante, porque se ele (fundador) vier a faltar, esta família organizada vai saber por onde começar e quem contratar. Porque se a família está desorganizada, desarticulada, tu não encontra solução, só conflito. (C03, 2012).

O conselho de família tem uma estrutura que fortalece a cultura familiar, preserva os princípios e valores, além de administrar o patrimônio. Através de comitês ou escritórios, os chamados “family office”, ela visa a desenvolver a educação dos herdeiros e possíveis sucessores e também estreitar a relação da família em todos os núcleos, promovendo encontros, trocas e um espaço para a convivência, os chamados “fóruns de família”.

A gente faz também o trabalho para manter a família integrada [...] então fazemos o fórum da família, reúne a família toda em um final de semana num hotel [...] e ali a gente fala de trabalho, de família, de sonhos, de projetos, das viagens que foram feitas, e tal [...] se faz pactos de sigredo, de sigilo, de cumplicidade [...] e depois de um ano volta-se [...] (C03, 2012).

Outra estrutura que faz parte da governança relativa ao círculo da propriedade é o conselho de acionistas. Ele tem como missão ser um representante e gerenciar a comunicação entre familiares, sócios e administradores da empresa frente a assuntos de investimentos, participações acionárias nas empresas, heranças, poder de voto, dentre outros (BERHOEFT; GALLO, 2003; BORNHOLDT, 2005). A construção e a elaboração deste acordo exige um exercício permanente de busca de consenso entre as partes, à medida que a tendência é que existam dificuldades de relacionamento entre os integrantes. Para tanto, na visão dos consultores, torna-se crucial que os membros de núcleos familiares busquem um entendimento claro e transparente de que o acordo será justo, sem privilégio de nenhuma das partes, visando ao interesse único da perpetuidade dos negócios e ao crescimento do retorno financeiro para as famílias empresárias.

Toda essa parte de acordo de acionistas, tudo é uma consequência de uma vontade inicial, de uma consciência do fundador de que isto é uma coisa boa para a empresa crescer, para o legado se fortalecer, para ter melhores dividendos, tudo aquilo que é combinado, conversado e escrito, e feito de uma forma construtiva, tem a tendência de evitar problemas [...] é a busca de uma conscientização por parte dos familiares e de seus herdeiros de como deve funcionar, como deve se comportar, como deve encarar sua empresa de modo que possa perpetuar a sua empresa. (C2, 2011).

No círculo da empresa, existe uma estrutura chamada conselho de administração, que serve para reger e controlar as atividades da empresa. Brenes, Madrigal e Requena (2011) acrescenta que o conselho de administração deve assegurar tratamento igual e justo a todos acionistas e servir como meio de comunicação entre os executivos de alto escalão e os acionistas. C01 exemplifica esta questão:

O Conselho de administração é o ponto focal da governança, sem o conselho de administração não existe governança corporativa. O conselho de administração é eleito pelos sócios e representa os sócios na gestão [...] Quando você tem uma empresa familiar, que você tem todos os acionistas que você conhece o nome o desafio é com relação aos minoritários, porque normalmente os majoritários querem prejudicar os minoritários, então, como conciliar os interesses de uns que estão envolvidos com a empresa e com outro que quis fazer medicina, outro que quis morar no exterior? Como eles não serão prejudicados por outros membros da família que trabalham lá dentro e resolvem fazer o seguinte: “bom, a gente precisa alugar um galpão novo, então a gente faz o galpão e aluga para a empresa, por um valor muito maior do que o mercado estaria cobrando”. Bom aqui você tem a família se apropriando de recursos do minoritário, que nem olha isso, que não está participando da gestão. Então quem olha isso? O conselho de administração, ele tem que estar aqui para proteger o acionista que está lá longe. (C01, 2011).

O consultor C01 complementa:

Primeiro é definir a direção da empresa. Para onde a empresa vai; segundo: quem vai tocar esse negócio? Ou seja, a contratação, remuneração e motivação do CEO [...] e depois é cobrar, cobrar e monitorar. Você tem “n” responsabilidades no Conselho, mas são basicamente estas: dar direção para a empresa; achar a pessoa adequada para este desafio, porque cada um tem seu perfil psicológico e técnico para isto. (C01, 2011).

Ao passo que o conselho de administração é visto pelo consultor C01 como sendo a estrutura primordial da governança na empresa familiar, outros consultores, como o C02, avaliam de vital importância o acordo de sócios para reger as relações de propriedade e minimizar conflitos familiares. Já o C04 concorda com a importância destas estruturas, mas acrescenta ainda a necessidade do conselho de família como regulador destas relações.

Sendo assim, é unânime a visão dos consultores quanto à importância das estruturas propostas pelo modelo de governança corporativa para o sucesso do negócio familiar, para a harmonia das relações entre os membros familiares e para reger decisões acerca da propriedade familiar.

#### 4.1.5 Decorrências da implementação da governança corporativa na empresa familiar

Indubitavelmente há uma mudança efetiva das organizações durante e após a implementação e a incorporação das regras e das estruturas da governança corporativa. Dessa forma, conforme compreendem Kenyon-Rouvinez e Ward (2004), um efetivo sistema de governança da empresa familiar conduz à transparência das relações e torna, na maioria das vezes, as famílias e as empresas mais fortes e sólidas.

Do ponto de vista dos consultores, através das estruturas sugeridas, as **relações entre os membros familiares tornam-se menos conflituosas e passam a ter papéis mais claros e definidos**. Cada membro pode relacionar-se de forma diferente com a empresa, tanto dentro do negócio quanto fora, mas tendo sempre a empresa como elemento central para a família. C04, C02 e C03 exemplificam a questão:

A governança é muito importante na empresa familiar porque passa a ter um nome isso. Antes não tinha um nome. E nessa área "psi" assim, as coisas não têm nome, então tu vai trabalhando estas questões: o que é família e o que é empresa, mas não tinha muito nome e hoje tem, então ajuda muito. Tem regras claras e definidas [...]. (C04, 2012).

Uma questão muito relevante, é saber detectar os problemas antes que eles ocorram. A grande maioria das empresas que sobreviveram ao longo desses anos e que têm uma longevidade maior, são empresas que conseguiram antes do tempo ter algum tipo de processo organizado, estruturado, e mexer com essa questão. Não jogar embaixo do tapete, mas trazer para cima da mesa os problemas e discutir. (C02, 2011).

A partir do momento em que se colocam regras claras de relacionamento entre o que é a empresa, o que é a família e o que é a propriedade, os envolvidos conseguiram encontrar posições nas estruturas da governança que permitiram a participação em decisões estratégicas da empresa.



Esta prática de governança em empresa familiar trouxe uma clareza muito grande, porque o empresário se apropriou e a família também, e uma dentista, um músico, uma psicóloga, tem lugar na empresa familiar e antes não tinha, porque se ela for aglutinadora da família, ela está cuidando de um terço da sucessão, que é o núcleo da família [...] e isso não havia antes da governança. As pessoas não entendiam que isto era importante, que este aspecto era tão importante. (C03, 2012).

Para os consultores, com as estruturas mais definidas e claras, é possível **profissionalizar o negócio na gestão** e manter a presença dos familiares em outras estruturas sugeridas pela governança, como conselho de família, conselho de administração, conselho de sócios, etc.

A governança visa ajudar nas decisões da empresa. Numa empresa familiar, a maior vantagem é que você ajuda a qualificar as decisões. Você acaba tendo um fórum de decisões que normalmente ocorria antes somente com o fundador. (C01, 2011).

Na nossa cultura ainda tem pouco presidente não familiar nas empresas familiares, mas tem famílias que já criam toda a nova geração dizendo que eles não precisam trabalhar na empresa. Então as pessoas crescem com isso e vão fazer outras coisas. Mas a gente trabalha que eles possam ter posições de governança, mas não na gestão, posições no conselho [...]. (C04, 2012).

Quando a família consegue prestar suporte para a empresa, harmonizar seus interesses com os do negócio e diminuir os conflitos das relações entre si, o foco do trabalho é na busca do crescimento, perpetuidade e valorização da empresa, o que agrega valor aos acionistas e ao mercado, ou seja, a empresa se torna mais valorizada e assume maior credibilidade. Andrade e Rossetti (2012) confirmam que, com uma governança clara e estabelecida, as empresas aumentam o acesso em condições favorecidas aos mercados e reduzem o custo de capital, além de favorecer novos investimentos, o que é fator de aumento de competitividade. Além disto, elas se tornam **mais atrativas para o mercado** e podem seguir um caminho distinto do processo sucessório, com a venda do negócio a terceiros. Gallo (2004) afirma que ela se torna interessante quando surgem ofertas econômicas consideradas pela família muito superiores ao valor que tem para ela. Em relação a isto, o consultor C02 assim se expressa:

[...] ela [a empresa] pode crescer através de fundos de investimento, através de uma joint-venture, de uma aliança estratégica diferente [...] e ela pode até vender em melhores condições. Não necessariamente a gente precisa ficar com a empresa até o fim da vida. Uma coisa é você estar preparado para vender a empresa, mesmo que você não queira. Vender é diferente de ser comprado. Quando a empresa não se prepara, a grande maioria das vezes o que acontece é que ela é comprada, e isso é bem diferente. Então a governança é uma real possibilidade de crédito mais barato, é uma real possibilidade de perpetuidade, de permanência ao longo do tempo independente dos seus sócios [...] que é atender o provável sonho dos fundadores. (C02, 2011).

Neste sentido, a empresa organiza-se, estabelece estruturas e regras definidas e enseja relações familiares mais saudáveis, sendo percebida pelo mercado com **maior valor agregado**, de modo que tende a crescer e **se desenvolver além de seu fundador**. Como explana o consultor C02, a governança fortalece a empresa:

Ela [a empresa] ganha envergadura, estrutura, raízes mais fortes, e a possibilidade de sobreviver e navegar nessas marés complicadas, sem a qual, a probabilidade de sobreviver é muito pequena. Então se a gente pretende ter um legado, uma longevidade nas empresas, fazer com que ela cresça, esta é a grande vantagem e começar a olhar estes aspectos, evitando que as forças que as separam, as destroem, fiquem presentes no dia a dia das empresas [...]. (C02, 2011).

Considerando que a governança prepara a empresas para se perpetuar ao longo das gerações, tanto pela profissionalização e pela maior geração de valor ao mercado, quanto pela redução de conflitos familiares, os consultores corroboram as indicações da literatura. Para Gallo (2004), a perpetuidade do negócio pode depender amplamente do nível de preparo dos herdeiros para adquirir a cultura acionária e ter a consciência de sua importância.

#### **4.1.6 Preparação de herdeiros e a perpetuação dos valores**

À medida em que novas gerações vão surgindo, diferentes núcleos familiares nascem e se desenvolvem de acordo com seus valores e sua cultura. Torna-se cada vez mais desafiador manter os valores da família coesos e disseminados.

A governança corporativa implementada na empresa familiar permite a criação de estruturas que reforçam e fortalecem os valores da família, fundamentais para a manutenção da união e de objetivos comuns. Ward (1997) ressalta que,

enquanto a família se expande e cresce, os objetivos e valores inevitavelmente tornam-se mais divergentes e há uma forte inter-relação entre o sistema familiar, societário e empresarial, destacando-se a necessidade de regras de distribuição de capital, dividendos, benefícios, etc. Neste sentido, C01 tece algumas indagações e considerações:

Qual o grande desafio das outras gerações? Hoje teu pai está lá, trabalhando na empresa, você está lá, acompanha seu pai, mas o teu filho pode ser que não tenha a oportunidade de trabalhar com seu pai, seu pai já estará aposentado, o teu neto nem vai saber quem era o teu pai, só por foto, então como você vai fazer com que o teu neto tenha o mesmo amor que seu pai ou que você, que viu ele construindo, que estava junto com ele, tomaram decisão de comprar mais uma máquina juntos, e tal, e esse teu neto não vai ter essa sensibilidade? Ele vai dizer: “eu quero meu dinheiro, quero montar uma lanchonete, quero meu dinheiro.” A preocupação dele é diferente. Hoje teu pai tá lá e toma a decisão para fazer um investimento e acabou, agora quando você tiver vários sócios, daí o dinheiro que você está investindo é o dinheiro dos sócios. Será que os sócios estão dispostos a isto? Ou eles têm projetos de vida mais rentáveis que este de alugar um galpão? (C01, 2011).

Os familiares da terceira geração em diante tendem a não ser tão unidos ou direcionados quanto o fundador. Ward (2010) afirma que os acionistas podem atacar a gestão do negócio de forma implacável se não houver senso de união e podem ter menor confiança com a geração atual do que tinham com a geração fundadora. Dessa forma, torna-se imprescindível que estes aspectos sejam tratados e acordados pelos familiares, como exemplifica C04:

Quanto mais centrada a família for no dinheiro, pior. Questões de humildade, simplicidade, planejamento, saber que as coisas não são para sempre [...] Mas são dilemas. A gente trabalha protocolos, acordos de família, e isso aparece, os valores da família. O que é o valor bonitinho, o que é o valor de verdade, o que muda de uma geração para outra [...] quem está no grupo, vai ajudar a manter para o futuro o que se discute [...]. (C04, 2012).

Os consultores C01 e C04 possuem clara a visão de que os valores da família aparecem ao passo em que são trabalhados e discutidos conjuntamente. Para haver perpetuação destes valores é necessário um trabalho familiar conjunto, que deve ocorrer desde a geração do fundador. Bernhoeft e Gallo (2003) afirmam que, à medida que uma empresa é constituída por vários sócios, esta história familiar começa a ter diferentes versões e percepções acerca do papel de cada um e dos valores desta família, tornando-se fundamental tratar este assunto de forma proativa,

principalmente quando os fundadores são ainda ativos, exercendo seus papéis na empresa familiar.

#### **4.1.7 Processo de sucessão e governança corporativa**

Na visão dos consultores, a sucessão é um tema extremamente relevante para qualquer empresa familiar. Ele surge à medida em que as gerações futuras crescem, tornando-se sócias do negócio e potencialmente aptas a trabalhar na organização. Surge ainda pela necessidade de encontrar uma solução para o futuro da empresa, tendo em vista a passagem do tempo sentida pelo fundador. Bertucci et. al. (2009) acrescentam que os mecanismos de governança surgem como facilitadores da condução do processo de sucessão, fornecendo maior legitimidade e transparência.

Considerando que a sucessão é um processo contínuo, ela tende a ser um tema recorrente durante toda a vida da empresa, conforme afirmam C01 e C02:

A sucessão é um processo. Não tem data marcada, tem data de início mas tu não sabes quando vai terminar. E tu tem que estar disponível para isso, fazer um trabalho de mapear as competências, fazer um PDI. E então entra uma consultoria para tratar da família e da avaliação para a sucessão. (C01, 2011).

[...] então gente pode ser preparar, por exemplo para a morte. E eu acho que quando jovem a gente não se prepara para isso, pois imagina que seja mais tarde, mas eu acho que a obra completa de um empresário está completa quando ele conduz a sucessão. Enquanto ele não completar a sucessão, a obra não está completa. (C03, 2012).

A literatura pertinente destaca que o planejamento do processo sucessório deve ocorrer em todas as estruturas definidas pela governança: na gestão do negócio, na família e na propriedade. De acordo com Kenyon-Rouvinez e Ward (2004), a sucessão envolve a preparação para passar as responsabilidades adiante nos três ciclos: gestão, família e propriedade. A sucessão do acionista é a sucessão legal, completa e irreversível de um proprietário a outro; já a sucessão da gestão é a transferência da responsabilidade gerencial da empresa, da pessoa que está no comando para alguém independente dos laços familiares. Em acordo com essa proposição, C03 expõe sua visão:

A questão mais importante é entender que existem três tipos de sucessão: do capital, da gestão e da família. E até bem pouco tempo atrás as empresas só se preocupavam com a sucessão do negócio, mas não do capital nem da família [...] a governança ajudou a trazer esta preocupação, e esta é a melhor prática: é tu encontrar uma solução para o capital, independente da empresa, porque fica mais leve, a cadeira fica menor para poder sentar, porque se tu tem uma solução para o capital, criando uma holding patrimonial colocando o patrimônio da empresa nesta holding e alugando o patrimônio para a empresa, a família começa a ter uma renda do negócio. E esta é uma prática de governança interessante. E depois, se tu consegue na família identificar quem é um aglutinador, que não seja o pai e que não seja a mãe, e que os pais possam legitimar esta pessoa como aglutinadora, essa sucessão é importante [...] porque se tu tens uma família integrada, articulada e unida, ela resolve o problema da empresa na hora da dificuldade. Agora, quando não existe esta família integrada e não tem uma solução para o capital, todas as soluções vêm da empresa, aí dá um nó [...] A melhor prática é esta, tu criar lideranças e processos de sucessão em cada um dos três subsistemas. Senão fica muito pesado [...] (C03, 2012).

A sucessão da gestão da empresa, segundo Casillas, Fernandez e Sanchez (2007), se caracteriza por um deslocamento do poder e da influência dos fundadores para os sucessores, permanecendo por um período o poder compartilhado entre eles. Este processo é exemplificado pelo C02:

Às vezes, a própria geração fundadora percebe que tem que iniciar o processo, e é um processo, não é algo de um dia para o outro [...] é um processo de escolhas, tem que escolher pensando no que for melhor para a empresa [...] todos os filhos são importantes e iguais como filhos, mas não são iguais como sucessores, então eles têm que ter o direito patrimonial igual, mas não necessariamente a mesma posição. (C02, 2011).

A passagem da gestão para um sucessor não familiar ainda é pouco usual nas empresas familiares do Brasil. Além dos laços afetivos, um dos motivos para esta questão, segundo Ricca (2011), diz respeito ao fato de ser considerado natural que os herdeiros tenham sido influenciados pelos valores pessoais do fundador, que são os mesmos repassados para o resto da empresa. Com isto, os herdeiros tendem a estar mais preparados para enfrentar o desafio de liderar uma empresa que tenha os seus valores familiares enraizados, e ainda de dar valor e continuidade a tudo que viram e aprenderam com o fundador.

Os consultores C04 e C03 explanam este assunto: “É difícil deles pensarem em colocar no processo de sucessão membros não familiares. Vai, a empresa está profissionalizada, mas na hora de colocar alguém de fora para assumir, é difícil, é uma das grandes dificuldades.” (C04, 2012).

Se é identificado que o empresário tem filhos muito jovens ou que não tem a expertise necessária, começa-se a desenvolver um corpo de profissionais fortes, competentes, se investe em profissionais, se identifica talentos dentro da organização [...] e eles vão subindo e vão chegando em uma posição de comando. É muito melhor do que trazer alguém externo, porque já tem a cultura, já tem a confiança. Porque na passagem da sucessão para alguém externo, os internos boicotam [...] inconscientemente eles boicotam. (C03, 2012).

Existe uma preocupação muito grande em preparar os descendentes para a sucessão em posições executivas, afirmam Bernhoeft e Gallo (2003), e pouco se fala da necessidade de preparo dos mesmos para serem acionistas. Gallo (2004) acrescenta que a preparação dos herdeiros é um processo que leva tempo e deve, preferencialmente, ser feito por quem detém a propriedade. A sucessão da propriedade é fundamental e a perpetuidade do negócio pode depender amplamente do nível de preparo dos herdeiros para adquirirem a cultura acionária e terem a consciência de sua importância. C02 pondera, entretanto:

Mas o problema maior nas empresas não é na gestão. O problema é a influência das pessoas que estão em volta da empresa neste processo de administração. E aí envolve tanto a parte de sucessão num determinado momento, e eu digo sucessão na gestão, que é um capítulo, e tem outro capítulo que é a sucessão no patrimônio. E aí é que o problema começa a surgir, os conflitos de interesse ocorrem porque não está claro qual é o papel de cada um no processo de perenização da empresa. (C02, 2011).

Já a sucessão na família é um assunto trazido com menor frequência pelos consultores C01 e C02. Raramente se encontram na literatura espaços dedicados a tratar deste tema, mesmo sendo considerado fundamental para a saúde afetiva e das relações familiares. C03 e C04 compartilham visões semelhantes no que se refere a esta questão:

Sucessão ocorre nos três círculos. Então na família, tem lá uma matriarca que é agregadora e está muito velha, ou já morreu, e a família se desorganizou totalmente. Então a sucessão deve ser nos três círculos, na família também [...]. (C04, 2012).

Hoje a família tem lugar na empresa familiar e antes não tinha, porque se tiver uma pessoa que for aglutinadora da família, ela está cuidando de um terço da sucessão, se ela for uma dona de um sítio, e levar a família para lá, criar um ambiente onde cuide desta família, ela está cuidando de um terço da sucessão, que é o núcleo da família [...] e isso não havia antes da governança. As pessoas não entendiam que isto era importante, que este aspecto era tão importante. (C03, 2012).

O processo de sucessão envolve aspectos difíceis para todos os envolvidos, desde os possíveis sucessores até o sucedido. As ferramentas sugeridas pela governança corporativa auxiliam no processo de estruturação desta sucessão, mas as emoções, os medos, as resistências e os possíveis conflitos, inerentes ao processo, devem ser tratados e resolvidos para que a sucessão seja completa e exitosa em todas as estruturas. Leite (2000) complementa que um processo de sucessão bem conduzido visa à preservação da harmonia familiar para continuar o negócio, evitando conflitos e interesses pessoais, tendo em vista que diversas questões emocionais e muitas vezes contraditórias estão envolvidas.

Bernhoeft (1987) afirma ser necessário o autoconvencimento do sucedido, ou seja, quando ele percebe que deve passar o poder para outra geração. Mas esta tende a ser uma questão muito difícil, pois para muitos fundadores a empresa tem relevância maior que inclusive sua família, tendo em vista o grau de envolvimento, sacrifício, realização e imagem com que está associada, no contexto da sociedade. Casillas, Fernandez e Sanchez (2007) acrescentam que encontrar um novo papel para a primeira geração, alinhando seus desejos e habilidades, é uma saída importante.

Algumas dificuldades vivenciadas pelo sucedido são apresentadas pelos consultores C02, C03 e C04:

Existe vida após a empresa. Tem gente que diz que não tem nem o que fazer fora da empresa, mas há caminhos, e como este é um processo demorado, cabe ao fundador ou ao principal acionista acompanhar enquanto ele está presente, porque este é o melhor dos mundos. A experiência dele é riquíssima e isto tu não consegues de uma hora para outra [...] então dizer que não quer entrar neste assunto para depois, quando não estiver mais ai, aumenta muito a probabilidade de ocorrer problemas nas empresas. (C02, 2011).

O difícil é sobre este assunto, porque é sobre a vida dele. Então tem que começar por onde ele consegue ouvir [...] então por isso a gente envolve a família toda no diagnóstico e a gente consegue identificar quem é a pessoa que pode ajuda-lo a ouvir. (C03, 2012).

Quanto mais forte o líder, mais difícil é falar de sucessão. E na questão da governança tu trabalha a sucessão junto, tu vai montando as estruturas, as pessoas vão passando para o conselho, ai abre espaço na gestão [...] Então o assunto entra nos acordos, quando tu estabelece uma idade para saída. (C04, 2012).

Neste processo de sucessão, os dilemas existentes acerca do sucessor também são de extrema relevância (FLORES JR; CRISCI, 2012). Um dos grandes conflitos do sucessor é sentir que precisa ter as mesmas características e condições do sucedido para assumir seu lugar. Segundo Bernhoeft (1987) muitas vezes o sucessor busca comparar-se ao sucedido, visando a imitá-lo ou superá-lo, mas as exigências do perfil são diferentes, pois dar continuidade e desenvolver um empreendimento requer uma atuação diferente da de quem inicia um negócio. Do ponto de vista do consultor C03:

Então o sucessor não vai suceder este talento; ele vai suceder técnicas de gestão para dar continuidade a algo que foi iniciado por outro, e ponto. Já no patrimônio, aí sim, aí quem está fora da empresa passa a obter o resultado da empresa. (C03, 2012).

Bernhoeft (1987) afirma que a relação entre o sucedido e o sucessor também é muito importante de ser levada em conta, pois a existência de autonomia, respeito e admiração pode ajudar no processo enquanto que ódio, inveja, etc, podem dificultar a transição. Para os consultores C03 e C04, é preciso trabalhar no sentido de contemplar tais questões:

Então como se resolve? Como o amadurecimento, com quem consegue chegar, quem consegue se aproximar do fundador [...] então muitas vezes o sucessor é aquele que mais consegue chegar, se aproximar do dono, e não necessariamente o que está mais preparado [...] (C03, 2012).

Eu acho que a governança é sempre o pano de fundo da sucessão, é bem mais racional, então para quem vem do meio empresarial, Mas ajuda muito, no sentido de ter um caminho. Ai já ouviam falar, os amigos têm, o banco exige, então o assunto não dá vergonha de falar, fica mais fácil [...] já um filho problemático dá vergonha, tu não fala, tranca num quarto [...] e governança é um tema fácil. Sucessão também é um tema difícil. É muito mais fácil falar governança do que falar em sucessão. Sucessão mexe muito. (C04, 2012).

Para o processo ter êxito, precisa haver uma preocupação em planejar esta sucessão com cuidado, buscando-se apoio externo, de profissionais especializados no assunto. Leite (2000) afirma ser primordial definir critérios justos e de tratamento igualitário aos herdeiros, sucessores e sócios minoritários, através de um projeto de sucessão elaborado por um consultor especializado, visto que qualquer membro familiar que se sinta injustiçado poderá causar distúrbios desnecessários, criando ainda mais dificuldades para se chegar a um consenso.



## 4.2 A GOVERNANÇA CORPORATIVA NA EMPRESA FAMILIAR: A VISÃO DOS FAMILIARES

Foram identificadas nas entrevistas com os membros de famílias empresárias as seguintes categorias: a) a visão geral da governança corporativa; b) motivadores da implementação da governança corporativa; c) facilitadores e dificultadores na implementação do processo; d) estruturas essenciais da governança; e) decorrências da implementação da governança corporativa na empresa familiar; f) preparação dos herdeiros e a perpetuação dos valores; g) processo sucessório e governança corporativa.

### 4.2.1 A visão geral referente à governança corporativa

A percepção geral dos familiares acerca do tema da governança corporativa é positiva. Em suas falas, percebe-se que consideram a implementação de um processo de governança árduo, de longa duração e carregado de aspectos subjetivos dificultadores, mas, ao mesmo tempo, consideram que a implementação facilita as relações familiares, os interesses dos acionistas e agrega valor à empresa.

Uma das questões levantadas e enfatizadas pelos familiares F01 e F04 diz respeito às regras e à transparência decorrentes da governança na empresa familiar. A governança surge como um sistema que rege e monitora as ações dos indivíduos tanto familiares quanto não familiares, além de definir os papéis a serem desempenhados em todos os âmbitos de atuação da empresa, pois além dos conflitos naturais existentes entre os executivos, conselheiros e acionistas, nas empresas familiares existem, ainda, interferências das relações entre parentes, problemas de sucessão e sentimentos envolvidos no convívio entre os membros da família, conforme evidenciado pelo IBGC (2007).

Ter clareza a esse respeito de indagações básicas é essencial para o crescimento e o sucesso da empresa na visão dos familiares F03 e F01:

A governança para mim ela tem uma importância muito grande de definições de papéis, de direitos e deveres e ordena as relações da empresa e da família. é muito importante que a gente tenha em mente esta separação da empresa e da família, este seria o bê-á-bá da governança, a distinção dos papéis de cada membro dessa família empresária nos diversos papéis que estão distribuídos nesta estrutura. Essa é a essência, quais meus papéis? Sou sócia, sou executiva, como eu exerço isso e quais são os meus direitos e os meus deveres? (F03, 2012).

Ela é vital, crucial para o sucesso da empresa. Não consigo ver uma empresa, a partir de um determinado nível se desenvolver sem a governança [...] A governança, então, estrutura para que o controlador tome decisões compartilhadas e também que ele tenha condições de saber de tudo que está acontecendo na empresa. (F01, 2012).

Esta maior transparência através de estruturas de regras claras é vista pelo familiar F04 como um elemento **agregador de valor ao acionista**, pois permite maior segurança com relação às ações executadas pelos gestores.

A governança cria estruturas que permitem aos executivos exercer a gestão da empresa com independência e transparência, gerando maior valor aos acionistas. O exercício da governança corporativa busca a união de interesses entre os acionistas e aqueles que estão gerindo a companhia e estas estruturas criadas permitem essa união de interesses, na medida em que definem claramente a atuação dos atores. Executivos atuam na rotina operacional, conselho de administração no plano estratégico, etc.. e a clareza e a transparência dessas relações tende a mitigar previamente potenciais conflitos [...] a maior transparência e a união de interesses permite o objetivo comum: a geração de valor da companhia. (F04, 2012).

Ao efetivamente estruturar regras entre a família e a empresa, **o relacionamento familiar tende a ser menos conflituoso e mais harmonioso**. Gersick et. al. (1997) afirmam que, quando se consegue estabelecer estas regras, trabalhar com transparência e utilizar boas práticas, as empresas familiares podem chegar a um nível de comprometimento, de interesse por ações de longo prazo, de reações rápidas e de amor pela companhia que é difícil de existir em empresas não familiares. Os familiares F02, F01 e F03 corroboram essa ideia.

Conseguimos nos relacionar bem como família e também definir muito bem nosso papel com a empresa por causa das regras, tem que ter regras, tem que ter órgãos, tem que ter um instrumento que consiga harmonizar todos os interesses. (F02, 2012).

Tem empresas bem estruturadas com a governança que conseguiram organizar a empresa com filhos, netos, terceira geração, e conseguiram manter a empresa, mesmo com essa ampliação. Se não tivermos as regras definidas a empresa quebra [...] e quebra nas picuinhas. Porque tem dois irmãos, ai os dois estão na empresa, ai um tem mais visibilidade que o outro, ai a mulher dele diz: como a gente está dirigindo esse carro e eles aquele? Ai começa [...] (F01, 2012).

Quando eu estou me posicionando frente a alguma coisa eu tenho em mente que eu acordei isso, com meus sócios, que eu posso dizer aquilo ou que eu não posso dizer aquilo. Então o regramento da estrutura ela é fundamental. É a constituição desta estrutura que a gente acaba pertencendo, esta é a essência da governança corporativa. Assim como tu cria uma parceria de trabalho, um contrato, o acordo é um contrato entre as partes, de como vamos nos relacionar. Esta formalização ela é essencial, não somente uma boa prática mas sim a essência. (F03, 2012).

Portanto, a governança corporativa é vista pelos familiares como essencial ao desenvolvimento de uma empresa familiar e condição básica para a perpetuação do negócio ao longo das gerações.

#### **4.2.2 Motivadores da implementação da governança corporativa na empresa familiar**

Os motivadores da implementação de um processo de governança em uma empresa familiar variam de empresa para empresa, mas, através dos relatos dos familiares, identificaram-se três elementos principais: necessidade de profissionalização, perpetuação do negócio através da sucessão e ainda geração de valor ao negócio para atratividade ao mercado.

A maturidade da organização e a **necessidade de profissionalização da gestão** e das estruturas de relacionamento com a família foram destacadas pelos familiares F03 e F04 como sendo desencadeantes do início da governança.

O que leva uma empresa a buscar a governança é uma maturidade. Existe um momento que ou tu cresce ou tu some. Assim como a gente como pessoa, tu diz ou eu organizo minha vida, eu vou trabalhar, vou casar, o que for, a empresa tem esse mesmo insight [...] toda empresa, via de regra, começam na informalidade, é uma característica da empresa familiar, as pessoas não começam pensando em chegar em determinado lugar, elas vão indo, então o que acontece, tu vai passando etapas, que são etapas de maturidade [...] ela nasce de uma geração espontânea e a governança se dá a partir do momento que essas pessoas envolvidas percebem que o negócio cresceu tanto que precisa ser ordenado. (F03, 2012).

No nosso caso, posso destacar dois aspectos que nos levaram a iniciar o processo de governança: temos dois controladores na empresa, uma das famílias participa do processo de gestão da empresa, enquanto a outra iniciou um processo de desligamento do controlador fundador. Dessa forma, tornou-se essencial que tivéssemos regras claras da forma da participação de cada uma das famílias controladoras na empresa pois tínhamos uma chance de aumentar o risco de inviabilização da gestão da companhia [...] os problemas que podem ocorrer é que a participação sem regras de vários novos sucessores que podem não ter os mesmos objetivos empresariais e pessoais [...] então quando a segunda geração dos dois núcleos foi crescendo, fomos vendo que precisávamos criar regras. (F04, 2012).

Esta organização e profissionalização da empresa surgem concomitantemente a uma idade da empresa em que o fundador necessita se preparar e se **planejar para a sucessão** de sua gestão na empresa. Este motivador é explanado pelos familiares F01 e F02.

Um gatilho talvez seja a própria idade dos controladores. Quando eles chegam a uma determinada idade que pode ser fixada, deveria começar a pensar nisso. O controlador deve definir "quero ficar aqui até os 60 anos de idade" e aí começar a voltar no tempo, se vai ser nos 60 então 5 anos, 10 anos antes tem que começar a pensar [...] na verdade quando o filho começa a entrar no mercado de trabalho já tem que pensar nisso. (F01, 2012).

Na segunda geração não tinham essas regras. Começou no momento em que eles foram entrar no processo de sucessão. Viram, e agora como vai ser? Então a governança veio neste momento, no momento de preparar a sucessão. (F02, 2012).

A necessidade de se profissionalizar e de organizar as estruturas da empresa surge algumas vezes do desejo de torná-la atrativa para o mercado. Considerando que muitos negócios precisam de capital intensivo de investimento para seu crescimento, a implementação de regras da governança corporativa profissionaliza o negócio a ponto de se tornar mais confiável e ter **maior valor atribuído aos olhos de avalistas e investidores**. O familiar F04 acrescenta este como sendo outro motivador decorrente da estruturação.

Precisávamos também de maior clareza e transparência para que possíveis investidores tivessem maior segurança de que qualquer desavença que podem ocorrer entre acionistas familiares não inviabilizariam a gestão da companhia. Como para crescer necessitamos do apoio de financiadores e investidores, precisávamos para ser competitivo, possuir regras mais claras de governança. (F04, 2012).

A necessidade de profissionalização torna-se essencial para a atração de recursos externos e como definidor do futuro da empresa, visto que, quanto mais preparado estiver o sucessor para continuar e desenvolver o negócio, mais chances terá o mesmo de se perpetuar. Leite (2011) confirma que, para atender às novas exigências exigidas para a continuidade do negócio e ter um diferencial para sua consolidação no mercado, torna-se necessário investir na qualificação dos sucessores, profissionalizando de forma mais intensa o segmento das empresas familiares.

#### **4.2.3 Facilitadores e dificultadores na implementação do processo de governança corporativa na empresa familiar**

As dificuldades de implementar o processo de governança corporativa em uma empresa familiar foram trazidas pelos familiares como sendo aspectos vivenciados em suas empresas. Questões como percepção de finitude, perda de poder e necessidade do fundador se adequar às mudanças foram destacadas como sendo os principais entraves pelos familiares F02, F03 e F04. Portanto, as maiores dificuldades no êxito do processo estão vinculadas a aspectos pessoais do fundador ou do futuro sucedido.

O primeiro desafio ao fundador tende a ser perceber que é **necessário mudar e incorporar novas formas de gestão**, de processos e novas estruturas ao negócio. Sem o engajamento efetivo do fundador junto ao processo, este torna-se consideravelmente mais trabalhoso, demorado e com menores chances de sucesso. Ward (1997) alerta para o fato de que as perspectivas de crescimento são limitadas para empresas familiares, mas muitas delas conseguem crescer ao longo do tempo através da utilização das melhores práticas recomendadas, que incluem impreterivelmente a motivação do líder para seguir estas práticas e o comprometimento da família proprietária em apoiar e concordar com os sacrifícios necessários para o crescimento. Na visão dos familiares F04 e F02:

Talvez a principal dificuldade seja convencer os fundadores da necessidade de se implementar os processos. Como essas pessoas iniciaram o negócio e fizeram ele crescer e se desenvolver sozinhos, sem nenhuma estruturas de governança, pode ser difícil a ideia de mudança [...] algumas vezes essa ideia pode parecer agressiva, pois é diferente das praticas vivenciadas por eles. (F04, 2012).

Todo mundo acredita que a governança educou a nossa família, mas é um processo muito complicado, principalmente para um fundador com 83 anos entender que tem que ter um órgão para isso, outro para aquilo, aprender a dividir as funções. Então para meu avô foi muito complicado no inicio. Foi um grande esforço para ele, pois ele sempre fez as coisas de um jeito, sem ter tantas estruturas regulando [...] então se não fosse a governança já estruturada, ninguém conseguiria convencer ele de que devia mudar, se modernizar, se atualizar. (F02, 2012).

Esta dificuldade em perceber as necessidades de mudanças está ligada também, segundo o familiar F02, com a necessidade de possuir um líder carismático e forte para que as pessoas possam se engajar mais e o processo seja mais efetivo.

Eu acredito que se consegue implantar um processo de governança através de lideranças carismáticas [...] dentro de uma estrutura de família tu tem vários modelos de lideres, tem o mais ditatorial, o mais carismático [...] neste processo da governança eu acho que o tipo de líder mais fundamental é o carismático, porque ele tem que mostrar que ele está fazendo um trabalho em prol de todos. Ele tem que diminuir a força do líder ditatorial e tem que entrar a figura do líder que cuida do grupo, pois é uma mudança comportamental, uma mudança de papéis, então todos mudam seus papéis, é uma dança das cadeiras, então quem aparece para fazer essa transformação normalmente é um líder que mostra a importância da união, porque normalmente quando as famílias não têm governança as disputas são muito grandes [...] são propositais ou subliminares, “n” disputas, passam a disputar lugares e isso tem que ser quebrado. Quando a gente consegue perceber que a disputa não é entre indivíduos mas em prol de um bem comum, tu muda toda a estrutura. (F03, 2012).

Para que haja um menor trauma neste processo, a literatura pertinente indica que se deve **buscar encontrar um novo papel para a primeira geração**, alinhando seus desejos e habilidades. Casillas, Fernandes e Sanchez. (2007) afirmam que podem, dessa forma, desempenhar papeis simbólicos na empresa, atuando institucionalmente ou ainda como conselheiro do novo líder. Para F04:

Tem a questão afetiva, emocional, pois existe uma grande dificuldade no tratamento de questões como o afastamento dos fundadores [...] e este afastamento tem muito a ver com se deparar com a finitude da vida, eles sentem que estão envelhecendo e a questão da morte surge de forma mais acentuada. O início do processo de governança como o nosso, está intimamente ligado à sucessão, em última análise está se tratando da possibilidade que haja a ausência dos fundadores, pois até então eles pensam em ficar lá, nem que seja em um papel institucional [...] então pensar nisso tudo torna o processo delicado tanto para os futuros sucessores, quanto para os sucedidos. (F04, 2012).

Além da aproximação com a finitude, o fundador percebe juntamente uma diminuição do poder e o receio de perdê-lo por completo. O surgimento de novas lideranças que possibilitem uma facilidade na implementação do processo de governança e ainda de sucessão da gestão leva conseqüentemente a um receio de perda de poder do fundador. Este até então tomava todas suas decisões sozinho, muitas vezes de forma intuitiva e centralizadora, e a partir do momento em que as regras da governança se estabelecem, este poder deve ser compartilhado. Cassanet (2004) assegura que, entre as maiores dificuldades do fundador, está a demora na sucessão devido ao futuro sucedido ter dificuldade de deixar seu cargo e posição, o que é corroborado pela visão de F03:

O dificultador é que de certa forma dentro do âmbito família terá que ser criada essa consciência da família de se organizar. E como se cria? Provavelmente isso se cria com mudanças de lideranças. Esse é o grande dificultador, pois o fundador ou o sucessor nato, essa pessoa se sente dona da verdade, a história dela deu a ela essa legitimidade de dono da verdade [...] os outros são apenas os outros e normalmente ocorre isso [...] os outros membros da família ficam à mercê daquele escolhido e o que ocorre é que com a governança corporativa o maior dificultador é esse equilíbrio que ele gera, pois reduz o tamanho do papel do líder, ele reduz a sua ingerência e os outros passam a ser líderes também. Essa para mim é a grande dificuldade de tu implementar a governança, pois se tu for fazer um paralelo da empresa com o governo, muitas vezes tu tem na empresa um governo ditatorial, e tu tens que fazer um movimento para que ele vire mais democrático e isso é muito difícil, é passar por cima dos papéis estabelecidos, lidar com a divisão de poder [...] acho um dos aspectos mais importantes [...] (F03, 2012).

Esta divisão de poder já se inicia quando se tem um conselho de administração estruturado e atuante com membros externos à família, conforme relata o familiar F01:

Às vezes é chato, é mais difícil, tem assuntos que a gente vai discutir no conselho de administração e tem os conselheiros independentes do conselho, e tem vezes que eles falam coisas que a gente não quer ouvir [...] enquanto que numa empresa de dono, tu só simplesmente decide, manda e desmanda. Lá não, às vezes tu tens que fazer esta negociação, tem que convencer o conselho de que aquele determinado plano de ação é bom, outras vezes tu és convencido pelos conselheiros independentes. (F01, 2012).

Portanto, as maiores dificuldades relatadas pelos membros familiares estão ligadas às relações familiares e ao convencimento do sucedido em perceber a necessidade da implementação das regras da governança e, ainda, da condução profissional da sucessão. O fundador deverá ser o agente transformador deste processo e, se bem conduzido, encontrará seu novo papel no âmbito da sua família empresária.

#### **4.2.4 Estruturas da governança corporativa existentes para reger as relações entre a empresa e a família**

As boas práticas de governança corporativa sugeridas pelo IBGC (2009) incluem atitudes como transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. O IBGC indica também estruturas essenciais que servem como norteadores para que o sistema da governança corporativa seja implementado com sucesso nas três esferas (gestão, propriedade e família), através da criação de mecanismos legais para administrar eventuais conflitos que possam existir (IBGC, 2007).

Davis (2007) indica as estruturas existentes em cada subsistema que auxiliam na gestão de interesses e na separação destes núcleos para que haja menor conflito e maior profissionalização. No subsistema da propriedade, deve haver um acordo de sócios ou ainda um conselho de acionistas; no subsistema da empresa, o foco é a gestão do negócio com um conselho de administração; e no subsistema da família, sugere que seja criado um conselho de família e uma assembleia de família. Os familiares F01, F03 e F04 constataam a existência de algumas destas estruturas em suas empresas:



O diferencial de ter governança é que o controlador da empresa familiar possui regras claras que determinam a separação (ou a tentativa de) das questões emocionais, daquelas que determinam o sucesso da empresa, o foco no negócio principal da empresa e a sua geração de valor. No caso da sucessão, por exemplo, para um controlador com vários sucessores, qual seria a forma apropriada de determinar o seu sucessor? Como separar as questões afetivas da efetiva capacidade dos futuros gestores? O exercício da governança e das boas práticas de gestão não vão definir essas questões sozinhas, mas com certeza a existência das regras claras que determinem o papel da família no negócio e a possibilidade de atuação de familiares na companhia vão permitir que o controlador tenha mais tranquilidade na tomada dessas decisões. E dessa forma estamos falando da perenidade da empresa. (F04, 2012).

Estamos fazendo 10 anos de governança implementada e nós somos a segunda geração, temos um aspecto importante que a primeira geração é viva e a terceira geração está numa faixa abaixo dos 40 anos, então estamos cuidando da primeira geração e desenvolvendo a terceira geração. A estrutura do negócio, nós temos um membro da família na operação, é o presidente da empresa, ele se reporta ao conselho de administração, que é formado por dois membros da família e três membros externos, e como o presidente da empresa é um membro da família, o presidente do conselho é um membro externo, a gente tem isso acordado para que não haja irmão mandando no irmão diretamente na empresa. O membro que está no negócio é por consenso votado e escolhido por todos do conselho de família, ele não é vitalício, ele pode sair, se fizer bobagem. O conselho de família elege dois membros para fazer parte do conselho de administração. A partir desta eleição dos membros do conselho de administração, a família se retira do negócio. Nosso papel no negócio como família é somente no que diz respeito a patrimônio, a gente não entra na operação. Caso a gente perceba alguma coisa fora do controle que pode ter um perigo iminente, a gente liga um sinal de alerta, mas não participamos do dia a dia. (F03, 2012).

Na visão de F01, as estruturas permitem a participação de todos acionistas de diferentes formas sem necessariamente estarem na operação.

Nós decidimos: “então vamos fazer o seguinte: vamos sair fora, contratar um executivo e ficar só no conselho de administração.” sendo que ficamos acompanhando o negócio de uma forma mais distanciada e mais estratégica. E dessa forma se tem mais condições de perpetuar a empresa, por que quando tu estás muito no operacional tu não consegues ter uma visão estratégica. (F01, 2012).

O conselho de administração é um órgão encarregado do processo de decisão de uma organização em relação ao seu direcionamento estratégico sendo considerado pelo IBGC (2009) como o principal componente do sistema de governança. Seu papel é ser o elo entre a propriedade e a gestão para orientar e supervisionar esta última, além de possuir poderes dos sócios e exigir a prestação de contas a eles.

Considerado o **conselho de administração** como sendo um primeiro passo para o início da governança pelo familiar F04 e sendo essencial para o sucesso da organização pelo F01, tem-se que:

A mera criação de um conselho de administração com conselheiros independentes e a participação de membros da família de ambos os controladores permitiu a oxigenação das ideias de gestão e do objetivo dos negócios, além de tornar o processo mais transparente e dar aos gestores a segurança "formal" de que estão gerindo em conformidade com as ideias dos acionistas. Deu maior legitimidade ao que o executivo familiar já fazia [...] (F04, 2012).

No meu entender, se quisessem evoluir, as empresas familiares deveriam partir para algo mais similar à empresa de capital aberto. Se não tiver um conselho independente e atuante, acaba não decidindo nada. Nós no começo da empresa passamos por isto, pois tínhamos o conselho que era meu pai, o sócio e o advogado da família [...] só para dizer que tinha, não agregava tanto como agora. (F01, 2012).

No âmbito da propriedade, a formulação de um acordo entre sócios e herdeiros de empresas familiares visa a um equilíbrio entre os membros da sociedade, buscando minimizar conflitos que possam ocorrer futuramente para que o patrimônio seja preservado e o negócio se perpetue ao longo do tempo. De acordo com Longo, Kignel e Phebo (2006), o acordo de sócios possui como objetivo esclarecer quais são os princípios e valores incutidos na cultura dos fundadores e definir regras e critérios para que estes valores se perpetuem através das gerações seguintes, aperfeiçoando-se para a continuidade dos negócios. Na visão de F03 e F04:

A primeira boa prática de uma governança é o acordo Um bom acordo de acionistas é o principal. Quando tu monta um acordo de sócios tu define com clareza esta questão dos papéis, quem faz o que, quem pode o que, quem deve o que, são coisas muito importantes, são direitos e deveres. Algumas empresas consideram isso como um protocolo, nós chamamos de acordo, é onde os membros combinam como eles vão exercer a governança. Não imagino a governança ser estruturada sem um acordo, pois aí as pessoas passam a ter legitimidade e isso é muito importante dentro da nossa estrutura. (F03, 2012).

A criação de expectativas da família em relação à empresa, tanto no tocante a uma participação profissional, quanto à geração de renda, tende a ser um dos maiores problemas no âmbito da implementação de um processo de governança. Para tanto, é de fundamental importância um planejamento patrimonial, que possa gerar renda as famílias, sem interferir na gestão da companhia e no seu plano de investimentos. Isso tudo pode ser definido no conselho de acionistas bem estruturado e bem discutido entre todos. (F04, 2012).

Na visão dos familiares F01 e F03, no **conselho de acionista** cada membro participa ativamente do negócio através do compartilhamento de informações e decisões estratégicas que podem ou não serem levadas para o negócio em si.

Temos reuniões mensais de um dia inteiro com todos acionistas controladores e familiares, e ele (irmão) fica nesse dia sabendo de todas coisas que estão acontecendo na empresa. Conhece e pode dar opiniões, ideias sobre o negócio. E muitas vezes são ideias interessantes. Então ele participa e tem a informação do que está acontecendo. Eu vejo que meu papel na empresa é ser um representante dessa família. (F01, 2012).

A partir do momento que a gente respeita o acordo de acionistas ou de família a gente tira a subjetividade [...] porque uma das coisas mais complexas entre empresa e família é que a família tem um tipo de relacionamento que é subjetivo e a empresa tem um relacionamento que busca objetividade e razão. Objetividade e razão não entra muito nas relações familiares, entre irmãos, a gente tem dores, amores, que não são objetivos, são extremamente subjetivos, então quando a gente cria esse acordo a gente sai um pouco do âmbito da família, das relações fraternas e passa-se a se enxergar como sócios. A governança funciona a partir do momento que aqueles irmãos, familiares, entende que estão juntos naquele momento porque são sócios e não porque são família. Esta é a diferença, definição de papéis, distinção da tua atitude pelo papel e não pela individualidade, isso é de extrema importância da Governança. (F03, 2012).

A estrutura que serve para regradar as relações na esfera da família é o **conselho de família**. Bornholdt (2005) destaca a importância destes conselhos à medida que a organização familiar cresce e aumenta sua riqueza principalmente para os sócios e membros da família. Tem como objetivo maior administrar as necessidades dos familiares e seus recursos, garantindo-lhes a manutenção da propriedade e dos valores ao longo das gerações.

A preocupação em preparar e desenvolver as próximas gerações é a questão de maior foco na esfera familiar na visão do familiar F02:

Já estamos na terceira geração. Nós somos em onze netos, mas é uma terceira geração muito incipiente ainda. Este ano a gente começou a falar sobre como organizar a terceira geração, então a gente criou um conselho da terceira geração porque na época em que foi feito o acordo, o “acordão” como a gente chama, nós éramos muito pequenos, eles pensaram que depois iriam revisar, não tinha como pensar em tudo. Então a gente tem agora a primeira reunião do conselho da terceira geração, a gente vai trazer todos assuntos importantes, se quer entrar na empresa, quais os requisitos. (F02, 2012).

O conselho de família tem responsabilidades também de definir regras e critérios para a entrada de familiares na empresa e formas de atuação na organização. Kenyon-Rouvinez e Ward (2004) ressaltam que os protocolos estabelecidos pelo conselho de família podem conter políticas como: regras de entrada/saída da empresa; política salarial e bonificação; convenção de acionistas; liquidação acionária; regras do conselho de administração; regras do conselho de família e do *family office*; política de dividendos; comunicação e código de ética. Em relação a isso, F01, F02 e F04 têm visões convergentes:

Em muitas empresas para um familiar trabalhar na empresa é um processo difícil: tem que fazer faculdade de primeira linha, cursar MBA fora, tem que ter trabalhado fora com sucesso em outra empresa. Então algumas atitudes começam muito cedo. Tem que educar desde cedo que a família é uma coisa e a empresa é outra coisa. Nós tivemos uma fase em que todos nós acabamos trabalhando na empresa. Não poderia ser o primeiro emprego na empresa, tinha que começar a trabalhar fora para depois ir para a empresa. Isso é muito bom, pois se o filho começa a trabalhar direto na empresa, recebe um elogio, e pensa: “será que esse elogio foi pelo trabalho ou por eu ser filho do dono?” [...] Às vezes do outro lado a pessoa acaba boicotando esse familiar, pois sabe que ele tem muito mais chances de subir ao invés dele. Então se a pessoa não tem uma experiência de fora para ser criticado e elogiado genuinamente, fica mais difícil. (F01, 2012).

A empresa tem conselheiros de fora, e não soa bem, não é bem visto eu que estou me formando cair de paraquedas lá. Então tem regras. E eu considero justas. Por exemplo eu gostaria de entrar na empresa no futuro e sentir que eu sou plenamente capaz, que eu entraria em qualquer empresa e não somente porque é da minha família. E a nossa empresa valoriza muito isso. Dificilmente um neto vai entrar ao acaso. Para estágio sim, é disponibilizado e estimulado, mas profissionalmente, até meus tios têm estimulado menos, têm buscado nos estimular a buscar nossa profissionalização fora da empresa [...] E aí está no acordo, quem quiser ingressar na empresa tem que morar um ano fora, tem que estudar, fazer uma pós-graduação fora, trabalhar em empresas externas [...] porque a cobrança é maior, para tu poder entrar lá, aos olhos dos outros, ser justo, tu tem que batalhar mais do que qualquer outra pessoa. (F02, 2012).

Ainda não implementamos todas as estruturas, por enquanto temos o conselho de acionistas e o conselho de administração, mas queremos criar em breve o conselho de família e o family office pois acredito que sejam muito eficientes no papel de dirimir conflitos entre as famílias proprietárias, que hoje são dois núcleos, e tornar mais claras e transparentes as regras de participação delas no negócio. (F04, 2012).

Além das regras, a esfera familiar muitas vezes dispõe de um escritório da família, o chamado “family office”, que proporciona maior segurança e conforto para a família ao tratar dos assuntos relativos a investimentos, educação, orientações para o futuro, relacionamentos da família e a perpetuação da propriedade, sendo,

como afirma Bornholdt (2005), órgãos separados da empresa e do conselho familiar. Os familiares F02 e F03 possuem e utilizam essa estrutura destacada pela literatura.

Eu fui a primeira a fazer uso dos recursos do family office. Eu morei um ano em Londres e estudei em duas escolas bancadas por este fundo da família. Quando eu participo dos cursos do IBGC, HSM, é tudo pelo fundo. (F02, 2012).

Na nossa administração do conselho de família temos uma secretaria onde a gente cuida de todos interesses da família, bens, recebimentos de aluguéis, tudo que diz respeito aos nossos bens comuns, mas cada membro da família tem seus negócios próprios, sua vida, mas pela empresa nós recebemos todos bens da família que está na nossa holding. Esta estrutura de organização está toda centrada no nosso conselho de família. Se torna uma empresa para cuidar da família. (F03, 2012).

Algumas atividades criadas pelo conselho de família visam à união das relações familiares e à diminuição de conflitos. Os fóruns de família são eventos que têm este objetivo, conforme explicam F02 e F03:

Começamos há uns 4 anos a se reunir anualmente durante 3 dias. É uma lavagem de pratos [...] é uma choradeira, um estresse, mas no final sai todo mundo abraçado, e eu tenho notado que cada ano tem sido melhor, cada ano a gente tem conseguido se unir mais como família. Porque apesar de se amarem, serem irmãos, sempre tem um pouco de brigas de ego. E tem as questões dos agregados, pois os valores da família a gente mantém até um certo ponto né, é difícil, tu se inserir e é difícil isso não entrar dentro da família. É aí que eu vejo como é importante fazer um fórum familiar, pois é muito fácil as cunhadas se olharem com cara torta e não falarem o que está acontecendo, falem o que está acontecendo [...]. (F02, 2012).

A gente tem programas de estudo, de desenvolvimento de grupos e com os escolhidos a gente tem um anual, além de várias festas e encontros, a gente tem um encontro anual que é a convenção da família, onde todos se reúnem e ficamos brincando um com os outros e é uma forma de mantermos vivos o carinho, a amizade, e o bom relacionamento que temos. (F03, 2012).

Através da esfera familiar, a governança propicia também que se possa olhar e cuidar do **desenvolvimento das futuras gerações**. As empresas familiares organizadas estruturam comitês e buscam consultorias externas para desenvolver profissionalmente as próximas gerações, além de fortalecerem a união entre elas.

A gente faz PDI, eles começam a estimular o PDI desde os 16 anos, desde a escolha do curso, até escolha dos estágios. O planejamento para a terceira geração é esse, de cada um buscar seu lugar. Até porque é um requisito se não quisermos um dia trabalhar na empresa, tem que passar pelo processo de trainee, estágio, e profissionalização fora da empresa. Esta regra já existe no conselho de acionistas. Mas eu vejo que eles (segunda geração) têm também interesse de estimular os membros da terceira geração a terem mais interesse pela empresa e por isso foi criado o conselho da terceira geração para que os mais velhos possam puxar os mais novos. (F02, 2012).

Nosso trabalho é o desenvolvimento da terceira geração. Então nós temos uma pessoa trabalhando na empresa e a gente tem programas de estágio dentro da empresa e terminamos um trabalho de “assessment” que faz um levantamento e uma análise de cada um sobre seus interesses pessoais e suas vocações para trabalhar na empresa. E a partir deste mapeamento de pessoas que têm interesse, têm vocação, que a empresa tem que investir [...] quando a gente fala da empresa familiar temos que ter em mente o que é bom para a empresa, a empresa não é um cabide de empregos, nós temos a meta de não trabalhar na empresa, caso não seja do interesse da empresa, pois não é o interesse do indivíduo que manda e sim o da empresa. Todos estão sendo preparadas para serem felizes, sustentáveis dentro ou fora do negócio então cada um tem seu programa, o que está fazendo, o que deveria fazer, o que tem que almejar. Prepara para a vida, e se a pessoa demonstra que tem interesse em trabalhar na empresa, então eles vêm o que tu tem que cumprir. (F03, 2012).

Eles têm uma visão de não criar uma dependência de todo mundo estar vinculado na empresa, até por segurança de não estar todo mundo ali ne. E para estimular as pessoas que queiram fazer outras coisas. Eu tenho uma prima que quer ser atriz, então é ruim tu forçar [...] tem um que quer fazer agronomia. Então é possibilitar que a gente seja feliz nas escolhas. (F02, 2012).

Além das estruturas da governança corporativa que são sugeridas na literatura e também foram analisadas pelos membros familiares como sendo importantes e fundamentais para a estruturação das relações familiares e para a perenidade do negócio, é relevante perceber a consideração e a preocupação que os familiares F02 e o F03 possuem com relação às futuras gerações. Eles analisam que para que o negócio se perpetue e os valores familiares se mantenham, é essencial preparar as futuras gerações para serem futuros herdeiros e membros de uma família empresária.

Dessa forma, não é suficiente criar estruturas padrões para reger as relações e os papéis das pessoas, mas também buscar formas de que estas estruturas trabalhem para o futuro do negócio e da família.

#### 4.2.5 Decorrências da implementação da governança corporativa na empresa familiar

Na visão dos familiares, a governança corporativa proporciona diversos benefícios para a empresa familiar. Através dos relatos, constata-se que, após a implementação da governança corporativa, a empresa agrega valor e torna-se mais atrativa ao mercado; tende a crescer e se perpetuar com maior solidez; profissionaliza a gestão; estabelece regras e melhora a transparência nas relações; dirime conflitos latentes; melhora a comunicação e as relações familiares.

De modo geral, os participantes relatam que as regras claras e definidas advindas da implementação da governança tiveram como consequência uma maior transparência nas atuações da empresa e uma maior tranquilidade ao acionista frente ao possível problema de agência. O conflito de agência é decorrente do fato da empresa familiar possuir a propriedade mais centralizada em um controlador familiar. Estas relações familiares, segundo Gersick et. al. (1997), podem fazer com que os conflitos de agência sejam mais difíceis de resolver, visto que as relações entre os principais (proprietários familiares) e os agentes (executivos familiares) são baseadas em emoções, sentimentos e ligações informais, resultando em menor monitoramento efetivo dos executivos familiares.

Para tanto, as estruturas de governança corporativa existem de modo a apoiar os acionistas, tanto os minoritários com relação aos majoritários que estejam na gestão do negócio, quanto com qualquer acionista não executivo, a **acessar de forma mais transparente as informações** e conhecer seus direitos, como é possível observar nos relatos de F01 e F04:

A governança é fundamental. Como no nosso caso, nós temos somente familiares que ficam no conselho de administração, então é a maneira de poder acompanhar o que está ocorrendo na empresa, pois se não houvesse um conselho de administração forte e atuante não teria como ficar tranquilo e deixar a empresa na mão do executivo. É uma forma de controle e de saber o que está acontecendo. Para mim, a regra de ouro é aquele dito em inglês: "knows in, hands off". Essa é a regra de ouro, porque o familiar tem que estar cheirando, vendo o que está acontecendo, mas não tem que se envolver com o operacional. (F01, 2012).

No nosso caso, estruturar a governança foi extremamente positivo para a empresa e para a família. Criamos regras que determinaram com transparência a participação das famílias na gestão da companhia e também criamos mecanismos que deram maior autonomia aos gestores, estabelecendo níveis decisórios claros e ao mesmo tempo facilitando o dia a dia da gestão, sempre em concordância com os interesses dos acionistas. Esses mecanismos nos trouxeram melhorias frente às necessidades das famílias, proporcionando que os acionistas pudessem ter uma renda do negócio, evitando qualquer forma de pressão, ou seja, os famosos conflitos de interesses entre o que a família quer e o que a empresa busca. (F04, 2012).

Após se estruturar e se organizar, a empresa familiar tende a se tornar mais **atrativa para o mercado**, visto que investidores buscam empresas com poucos conflitos, maior transparência e clareza nas suas estruturas. Conforme já citado anteriormente por alguns familiares, a agregação de valor pode ser tanto um motivador como uma decorrência da governança corporativa. Segundo Ward (1997), empresas que crescem e se perpetuam tendem a explorar as vantagens competitivas da propriedade familiar, pois sabem que possuem características e vantagens especiais e utilizam recursos que exploram estas vantagens, como a busca de investimentos que recompensem a longo prazo; a construção de uma estratégia que envolva relacionamento e a concentração em negócios em que as tomadas de decisões rápidas sejam importantes.

O mercado exige cada vez mais estruturas organizadas, o grau de responsabilidade que se tem dentro de uma empresa [...] a governança corporativa exige que tu tenhas uma estrutura organizada em todos os segmentos, inclusive no âmbito familiar. (F03, 2012).

O familiar 04 acrescenta: “A gente precisa de investimentos externos, ser atrativo para o mercado, então a governança proporciona isto, nos estrutura para que o mercado possa confiar e queira investir no nosso negócio.” (F04, 2012).

Os familiares F01 e F02 vão além no quesito geração de valor e consideram não somente que a governança estruturada seja uma ferramenta para a empresa ser melhor avaliada externamente, mas também que o fato de a governança permitir estruturas de relações familiares que propiciam um **melhor relacionamento entre gestão e família** e a **perpetuação dos valores do negócio** aumenta consideravelmente a **percepção de valor aos acionistas** ou investidores. Em suas próprias palavras:



O que a gente diz para o mercado é que os acionistas, tendo um grupo controlador familiar, podem ter a certeza e a tranquilidade de que a linha da administração vai continuar como está agora, e se o acionista comprou a ação da empresa é porque ele acredita que esta linha é positiva [...]. Então manter o controle com a família agrega valor se o acionista acredita nesta linha de atuação. (F01, 2012).

Eu acredito que o papel da família tenha que ser mais uma função de fiscalização e também de manter os valores, pois o que dá muito valor e agrega valor à empresa é o fator família. Por que as empresas familiares têm mais credibilidade? Pois têm uma imagem da família por trás, então têm que cuidar para não perder isso. (F02, 2012).

Outra consequência importante da estruturação de regras de governança na empresa familiar é o fato de ela permitir que haja uma **maior harmonia nas relações familiares e um melhor gerenciamento dos conflitos**. Considerando que os conflitos não resolvidos podem ser fatais para uma organização, a busca pelo entendimento e pela união torna-se primordial na visão dos familiares F02, F01, F03 e F04:

Eu vejo que inclusive por causa das estruturas da governança os conflitos diminuíram, quase não existem mais. Mas a gente trabalha diariamente para estruturar regras e evitar problemas, mas família é família e tem conflitos. Se tu disser que uma família não tem brigas, não existe. (F02, 2012).

Uma empresa pode quebrar em pouco tempo por causa destas questões familiares. Tem estatística de que na segunda geração morre tantas empresas e na terceira então [...] e se tu fores pegar os cases e estudar vais ver que os fatores emocionais foram os mais importantes. (F01, 2012).

A emoção de tu ser um membro de uma família empresária ela é no mínimo contraditória, porque são amores e ódios que convivem constantemente. Por isso quanto mais regras claras melhor. Felizmente nós somos uma família privilegiada. Isso eu sei que é o principal ingrediente do nosso sucesso é o privilégio de ter sido educado e criado com união [...] não existe dívida melhor do que essa [...] porque tem irmãos que não conseguem sentar juntos [...] a gente consegue brigar, sentar junto, depois levanta e vai embora [...]. E outra coisa importante é que a gente aprendeu a cooperar, ajudar o outro, emprestar, a gente tem muito forte isso em nosso ambiente familiar. (F03, 2012).

É de extrema importância que se criem regras claras para a entrada de familiares na gestão da empresa, se possível criando alternativas para que os familiares possam seguir outras carreiras, não infligindo à empresa o ônus de suportar profissionalmente as famílias dos fundadores. Pois se por um lado nossa experiência de trazer familiares para atuar na empresa possui pontos positivos como a confiança, por outro apresenta dificuldades por envolver a relação emocional, além de pressão salarial. (F04, 2012).

Na visão dos familiares, para que exista esta relação mais harmoniosa e de união familiar, um aspecto considerado importante é a **comunicação que se estabelece entre os membros da família**. Davis (2007) enfatiza que a família cuja comunicação tem altos níveis de clareza, honestidade, abertura e consistência tem melhor condição de lidar com os conflitos e trabalhar em conjunto produtivamente, do que outras famílias. Os familiares F02 e F03 consideram que, ao se estruturar uma governança, a comunicação flui e se estabelece de forma mais aberta.

Mas tem que estimular essa comunicação, pois a comunicação é a base de tudo na família. Então tentando separar negócios de família foi o primeiro passo também para conseguirmos nos comunicar melhor e a governança corporativa propiciou uma maneira de fazer essas pessoas (familiares) se sentirem menos menosprezadas antigamente e era natural, as coisas eram bem centralizadas, tinha uma imagem do presidente e fundador inalcançável, sabe aquela imagem de ter que abrir vinte portas para falar com o presidente. E hoje é uma gestão mais dinâmica, aberta, a comunicação é mais ampla entre os executivos e os familiares. (F02, 2012).

Ao longo desses 10 anos, pelo menos 6 anos nós não conseguíamos fazer uma reunião de família sem uma pessoa externa junto, nós colocamos isso como uma regra durante seis anos, porque as nossas conversas iam e viravam um bando de irmãos brigando [...] pareciam crianças, por que? Porque vem aquilo, brota dentro de ti um ladinho que tu implica com o jeito que o outro fala [...] e não conseguíamos. De uns quatro anos para cá, melhorou muito a comunicação e a relação. A reunião é ali sentada naquela mesa são os 9 sócios e a gente termina a reunião e se tiver divergência de opinião, ânimos mais alterados, encerrou a reunião, acabou vamos todo mundo comer, se divertir [...] é outra coisa e a gente tem bem separado [...] mas é um exercício diário [...] e quando tu vê tu está brigando até pela boneca que uma rasgou da outra [...] coisas absurdas, a gente vira criança [...] (F03, 2012).

Outro fator fundamental decorrente do processo da governança é a profissionalização que ocorre na empresa e que leva a um crescimento. Quando a gestão é profissionalizada, ou com executivos externos, ou mantendo gestores familiares de alto desempenho, a empresa consegue tomar decisões mais assertivas e crescer de forma rápida e saudável, conforme atestam F01 e F02:

No nosso caso nós temos um CEO contratado e a partir dele todos são executivos contratados. A vantagem que eu vejo nisso é que se o CEO não está performando, não está entregando os resultados que os acionistas querem, tu pode demitir. Agora se o CEO for alguém da família por exemplo, eh muito mais complicado. Imagina ter que demitir alguém da família [...]. (F01, 2012).

Faz mais de dez anos que iniciamos e a estrutura de governança foi, a meu ver e da minha família, que deu um boom na empresa. Eu acredito muito na governança. A empresa tem crescido muito e muito com a estrutura da governança. (F02, 2012).

**Esta profissionalização cria estruturas para que a empresa se perpetue.**

Um bom sistema de governança da empresa familiar conduz à transparência das relações e torna, na maioria das vezes, as famílias e as empresas mais fortes (KENYON-ROUVINEZ; WARD, 2004). Este talvez seja um dos grandes objetivos de uma empresa familiar, e conforme a participante familiar 03 afirma, com as estruturas prontas, a empresa torna-se mais forte e sólida para enfrentar os desafios tanto concernentes ao mercado quanto advindos das relações familiares.

Existem atritos, existem divergências de opiniões, existem medos de que as coisas degridem, sim, existem constantemente [...] às vezes a gente tem medo de que alguém não vá segurar pois as coisas pessoais podem se sobressair sobre o resto, mas felizmente porque a gente tem uma governança organizada, eu digo, ah, a gente passa os furacões e sobrevive [...] funciona muito pela governança. Sem ela não seria possível. É muito fácil mesmo para qualquer pessoa mais madura, sensata, e equilibrada, tu esquecer e levar para o lado pessoal [...] de esquecer que é em prol de todos e não do indivíduo [...] (F03, 2012).

A partir destes relatos dos membros familiares, avalia-se que a governança corporativa contribui de forma efetiva ao desenvolvimento do negócio, através de diversos benefícios como melhora nas relações familiares, transparência aos acionistas, profissionalização da gestão, maior harmonia das relações e da comunicação familiar, e por fim, contribuindo para a perpetuação do negócio ao longo das gerações.

#### **4.2.6 Preparação de herdeiros e a perpetuação dos valores**

O crescimento e a perpetuação de uma empresa familiar acarreta o surgimento de novas gerações e de novos núcleos familiares. Esta passagem de tempo distancia muitas vezes o familiar do fundador e dos valores por este construídos no início da empresa. F01 e F02 exemplificam esta questão:

Acho que deve começar desde cedo, levando a criança para conhecer a empresa no final de semana, no caso do meu irmão que tem uma filha, levar ela na empresa, colocar no ônibus, começa a dar este gostinho da empresa. Depois, conforme vai crescendo um pouco, começa a dar mais informações sobre a empresa [...] claro que de pai para filho vai se transmitir seus valores éticos, morais, isso tem que ser no dia a dia [...] agora os valores da empresa, pode ser nestes momentos. (F01, 2012).

É natural que a terceira geração se afaste. É muito difícil manter os valores ao longo das gerações pois aquele amor que o fundador tem ele vai se dissipando, então é difícil que os netos, visto que os pais e irmãos têm culturas diferentes, consigam passar estes mesmos valores. E à medida que a empresa vai crescendo e ganhando um patrimônio maior, vai possibilitando aos membros das próximas gerações a escolha. Uma vez eu estive conversando com meu avô e ele disse: vocês têm sorte meus netos, pois vocês podem estudar o que vocês quiserem, quando eu tive meus filhos, eu disse: olha, vocês podem estudar o que vocês quiserem, desde que seja engenharia. Engenharia civil, mecânica [...] pois tem que entrar na empresa. E a gente não tem essa obrigação. E por justamente não ter essa obrigação é que se torna mais difícil desenvolver o interesse. Eu vejo que hoje em dia quem é da família e entra na empresa é quem realmente tem muita vontade, tem um amor muito grande, quer abraçar a causa, até porque a cobrança é muito maior. (F02, 2012).

Na visão dos familiares, no decorrer do tempo é provável que ocorra um distanciamento dos valores, mas existem formas de aproximação e perpetuação, como a criação de eventos advindos conselho de família para conhecerem mais o negócio, os valores, se relacionarem com seus primos próximos ou distantes, entre outros. Bornholdt (2005) reforça este aspecto e considera ser primordial que haja um espaço para a valorização da cultura, valores e tradições da família e da empresa, além da administração dos conflitos de interesses possíveis através da revisão dos acordos societários. Davis (2010) acrescenta que o melhor legado é deixado quando existe uma base de confiança e orgulho construída para os sucessores. Os familiares F02 e F03 relatam a importância da valorização e desenvolvimento da terceira geração para a perpetuidade dos valores e do próprio negócio:

Então a terceira geração não participou ativamente dentro do negócio, mas a vivência deles com a nossa família, do nome que o avô construiu, isso é muito presente para eles. Investimos anualmente o desenvolvimento da terceira geração. Todo ano tem um programa para que eles façam trabalho em conjunto de conhecer a empresa, desenvolver os valores, conhecer o negócio, se desenvolver para ser dono do negócio [...] eles aprendem sobre finanças, planejamento estratégico, governança corporativa, eles têm que aprender, já faz seis anos, então eles falam essa língua já [...] nós vamos sofrer uma mudança quando vier a quarta geração, que vai ser esse desafio [...] pois na nossa terceira geração os valores estão muito agregados, pois a gente fez isso direitinho, aprenderam isso em casa. (F03, 2012).

A partir do momento que a gente começou a desenvolver os fóruns de família foi a primeira vez que a gente conseguiu trazer esses membros da terceira geração. E com a criação do conselho da terceira geração mais ainda, pois a gente estabeleceu regras para estágio, visitas, a gente faz visitas a empresas [...] mas acho que tudo é uma questão de exemplo [...] então os mais novos vão ver os mais velhos e vão se sentir estimulados, então essa é a ideia, se vai funcionar vamos ver [...] vai ser muito bom para alguns, outros não vão gostar, aí teremos que respeitar e deixar eles decidirem. A gente vai procurar montar o legado histórico da família, o livro com a história. Já vi histórias de famílias onde netos mais velhos, preocupados que os netos mais novos não iriam conviver com os avós, montaram uma história com as vozes dos avós, pode ser bobo, mas é uma maneira de manter o valor, a história viva na família. (F02, 2012).

Não existe nada fácil, essa é uma característica da nossa família e da nossa educação. Isso pode soar estranho para outras famílias, mas para nós funciona bem [...] nós não temos disparidades econômicas e nem culturais entre os membros da família, todos da terceira geração têm condição semelhante de educação [...]. Até quando a gente consegue levar isso, quarta, quinta geração a gente não sabe [...] mas a gente está muito preocupado em manter isso [...] cuidar dos valores, de oportunidades e parcimônia. (F03, 2012).

Dessa forma, como relatam os familiares F02 e F03, ao buscar a perpetuação e a manutenção dos valores familiares, a empresa se torna um elo de ligação entre os membros familiares e pode proporcionar sentimentos de pertencimento e maior harmonia das relações. Esse sentimento é benéfico ao negócio, como afirmam Aronoff e Ward (2011), pois proporciona um envolvimento rico e profundo que falta em outros negócios, além de proporcionar continuidade, comprometimento e lealdade, através de um grupo de pessoas alinhadas em seus valores e objetivos, partilhando uma visão de longo prazo.

#### **4.2.7 Processo de sucessão e governança corporativa**

A sucessão é vista pelos familiares F02 e F01 como sendo um processo de fundamental importância para o desenvolvimento e a manutenção de uma empresa familiar, sendo esta decorrente de mecanismos de governança corporativa ou ainda como fator motivador para esta implementação.

Dentro da empresa, pelo que eu ouço, falo com meu pai, o ponto crítico foi a sucessão. O acordo de acionistas é um instrumento que regula bem isto. Então quando uma empresa tem muitas regras, fica mais difícil de existir tantos conflitos. Pois eu vejo que se uma empresa familiar não tem regras claras de quem pode entrar, imagina a briga que dá [...] quando se iniciou o processo de sucessão, a primeira coisa que se definiu foi sentar e falar: olha, vamos começar o processo, o fundador quer que seja assim, quer que vá para um filho dele. E por isso estamos fazendo um trabalho de longo prazo para saber se ele realmente tem capacidade. Vocês também vão votar no final, então eles se sentiram também parte do processo, pessoas importantes. (F02, 2012).

Então a gente acabou trabalhando na empresa até que quando nós começamos a ir mais a fundo no processo de sucessão, aí estruturamos, organizamos e tomamos a decisão de que o familiar não trabalha na área executiva, familiar fica no conselho. (F01, 2012).

Ainda que seja um tema que surge inevitavelmente quando uma empresa cresce e seus fundadores envelhecem, a sucessão é tratada muitas vezes de forma velada e, mesmo que necessária de ser tratada com profissionalismo, ela remete a fatores emocionais e dificuldades do fundador que precisam ser compreendidas para que futuramente as próximas gerações possam se estabelecer na empresa de forma genuína e merecedora. Davis (2010) afirma que os sinais de declínio físico e mental se tornam inevitáveis para as primeiras gerações, e somente os que conseguirem compreender o quanto contribuíram para formação desta família empresária estarão aptos a participar, com coragem, do processo de passagem de liderança para uma nova geração. Quanto maior esta capacidade de apreciar as suas próprias realizações, mais fácil será para eles colaborar com este processo e comemorar a passagem para seus herdeiros de posições de autoridade. O familiar F02 acredita que esta primeira sucessão é a mais complexa, e o familiar F04 acrescenta que este é um momento difícil de ser vivenciado, mas a formalização do processo é de fundamental importância.

Dentro da empresa eu vi que os conflitos começaram quando eles decidiram fazer a sucessão. Evidentemente é normal, pois tem um pouco de guerra de ego, tem gente de fora, diretores, conselheiros, que não são da família, mas nasceram lá dentro, e que também se sentiam no direito de participar. Tem também a dificuldade do fundador deixar totalmente a gestão [...] mesmo que confie, é a vida dele. (F02, 2012).

Nossa empresa está na segunda geração, porém os fundadores ainda mantêm participação na gestão. Entretanto estamos no meio de um processo sucessório de preparação do sucessor e passagem do poder decisório do proprietário aos sucessores. Teoricamente, eu seria o sucessor, mas ainda não se consegue falar disto de forma formal, a passagem do bastão não ocorreu efetivamente, ele continua ali, trabalhando junto, mas normalmente quem responde pela empresa sou eu, então falta formalizar ainda a sucessão, e como este tema envolve questões afetivas e filosóficas muito sensíveis, precisamos trabalhar bem elas para não termos problemas futuros. (F04, 2012).

A sucessão nas empresas familiares é vista e tratada como um acontecimento transitório e esporádico, entretanto ela deve ser pensada como um **processo de longa duração**, que permeie as gerações futuras. Este será fator determinante para o sucesso ou fracasso de uma empresa familiar ao longo do tempo. Empresas longevas, de acordo com Bertucci et. al. (2009), superam o desafio da passagem ao longo das diversas gerações, pois conseguem estabelecer um nível de comunicação, relacionamento e amadurecimento entre estas gerações.

Esta é a preocupação do familiar F02 de que esta primeira sucessão realizada em sua empresa seja considerada como um processo contínuo e permanente, devendo ser conduzido da mesma forma ao longo das próximas gerações.

A primeira sucessão foi ótima, deu tudo certo, e eu vi que eles alcançaram o objetivo e meio que se acomodaram [...] eu dei uma chacoalhada: olha, vocês não podem parar por aí, tem ainda uma terceira geração vindo aí, daqui a pouco eles tão batendo na porta. Ai eles concordaram que tem que pensar sobre isso. A sucessão não termina, é um processo. E eu vejo que já é difícil fazer esta primeira transição, 30% conseguem passar para a segunda geração e destas 15% somente conseguem ir para a terceira, mas isto tem mudado um pouco com a governança corporativa, está sendo muito importante para as empresas. (F02, 2012).

Segundo Aronoff e Ward (2011), o fato de ser dono de um negócio fornece aos membros da família a oportunidade de trabalhar como um grupo, oferecendo um senso compartilhado de responsabilidade e de orgulho. Esta união entre os membros é vista pelo familiar F03 como sendo o grande fator de sucesso da relação familiar das gerações atuais, mas ele já se preocupa em manter este mesmo vínculo para as próximas gerações.

Um dos aspectos que para nós é muito peculiar na nossa família é a união, somos muito unidos desde sempre e a terceira geração tem isso muito forte, todo mundo sempre dividiu tudo sempre junto. Ai a gente se deu conta de que nosso maior patrimônio é a terceira geração, então nós temos uma empresa, um nome, uma responsabilidade e isso nós tínhamos que passar para nossos filhos de que a empresa não é um patrimônio e sim uma responsabilidade. E imediatamente começamos a trabalhar com eles [...] a quarta geração a gente não sabe o que vai acontecer. Então a meta nossa é manter a união familiar e preparar as futuras gerações para sua profissão e não necessariamente para trabalharem no negócio e nem dependerem do negócio. (F03, 2012).

Considerando a necessidade de compreender a sucessão como um processo contínuo é fundamental considerar o momento ideal para iniciar este processo, conforme apresenta o participante familiar F01:

E pensando nisso, o que poderíamos ter feito de diferente, é que eu acho que o nosso processo de estruturação de práticas de governança começou muito tarde. Meu pai tem 84 anos, e estamos ainda no processo, pois hoje ele é presidente do conselho de administração, e se ele tivesse começado antes, poderia ter definido quando deveria sair. Como executivo principal já faz tempo que ele saiu, mas acho que poderíamos ter começado antes, mais cedo. (F01, 2012).

Ao longo do processo de sucessão, existe uma busca pela pessoa que irá suceder o fundador. Neste processo, perfis são analisados, talentos são identificados e muitas vezes o final desta primeira sucessão se torna uma surpresa para todos envolvidos, conforme relatam F03 e F04:

O que nos considerávamos como sendo o sucessor nato, que é o irmão mais velho, normalmente isso tem uma certa aura, ele de certa forma demonstrou que não era exatamente o que ele queria..isso foi visto ao longo do trabalho, [...] então a montagem do acordo de acionistas ele não é só importante pelo acordo, mas porque tu entra num processo de autoconhecimento, ele é analítico, como se fosse um trabalho de psicoterapia em grupo. Então tu vai enxergando as pessoas e as pessoas vão se vendo em determinados papéis ou não. E meu irmão que está lá hoje ele trabalhou na empresa desde cedo e ele fez uma preparação para pegar esse lugar, sem que alguém dissesse que um dia ele fosse ter esse lugar, pois o sucessor nato era o irmão mais velho. Ele se posicionou: eu quero, eu me preparei, esse papel é meu [...] e ai ficou fácil para o grupo escolhê-lo pois ele agregava o profissionalismo, o carisma e a vontade e foi legitimado pelo fundador. Então a gente fez um ritual [...] muitas coisas ao meu ver são ritos de passagem, não é goela abaixo [...] a gente tem que conduzir [...] o trabalho com a família, cada família tem sua história, e tu tens que fazer uma interpretação do texto e tu tens que conduzir da melhor forma. (F03, 2012).



E como a primeira sucessão eu acho que é a mais importante de todas, a nossa foi a do fundador, então tem um peso maior. Meu avô falou que queria que fosse um filho, mas disse que não ia escolher, disse: vocês escolham. Ele se isentou de escolhas. Foi entre os filhos e também a votação dos outros diretores e também de conselheiros externos. Foi feita uma avaliação, pois não é uma questão simples, é uma questão de estilo de vida. (F02, 2012).

Ao manter a liderança com membros da família, segundo Davis (2010) deve-se buscar encontrar talentos para estar nesta posição e também meios de desenvolvimento para as posições de alta responsabilidade. O grande desafio é a preparação para suceder a geração anterior, através do desenvolvimento da credibilidade e da autoridade por parte do futuro sucessor. Desta forma, é importante perceber os papéis de cada um dos envolvidos. O fundador tende a possuir um destaque e um valor que provavelmente será insubstituível. O familiar que relata com maior ênfase este aspecto é o F04, provavelmente por estar vivendo neste momento a fase do trabalho em conjunto, enquanto outros familiares já estão atuando como sucessores já estabelecidos na empresa, tendo tido a primeira sucessão finalizada.

O fundador ao preparar a sucessão é obrigado a tratar com temas como a finitude da vida, a aposentadoria, além de possíveis disputas entre os futuros sucessores. Então ele vai protelando [...]. E os sucessores enfrentam possíveis disputas com irmãos, primos, insegurança com relação a sua capacidade de tocar o negócio, além de possíveis dificuldades em realmente assumir o poder decisório do negócio, que sempre esteve concentrado no fundador. (F04, 2012).

Outro ponto fundamental é a compreensão da **diferença entre o empreendedor fundador e o sucessor executivo**. Este é um tema relevante para que o processo de sucessão tenha êxito, visto que somente se sentirá seguro e realizado o sucessor que não exigir dele próprio a substituição de um mito. Este é um ponto essencial para Bernhoeft (1987), pois as exigências do perfil são diferentes e a relação entre ambos será definidora do sucesso deste processo. O F02 enfatiza a importância desta clareza de papéis:

Então meu pai teve um papel muito importante pois ele não quis em nenhum momento apagar a imagem do meu avô, teu avô não morreu, a empresa é teu avô, eu não estou o substituindo. Então é importante tu como sucessor não tirar o lugar do fundador. Ele sempre coloca meu avô como sendo o grande empreendedor e ele como o seguidor. Pois é um dom, ou a pessoa é, ou não é. Ela pode até desenvolver, mas nunca vai ser igual. (F02, 2012).

Mesmo sendo a sucessão o caminho mais provável para a continuidade da empresa, o familiar 03 sugere que, se for uma opção interessante, não está descartada pelas outras gerações a possibilidade de venderem o negócio no futuro.

Quando tu conversa com o fundador, ele tem na cabeça dele que a empresa é acima de tudo e é para sempre. Já conversando com meus tios eles dizem que querem que a empresa dê certo, mas nunca se sabe o dia de amanhã, vai que surja uma proposta, uma oportunidade, tu vê que a cabeça já abre [...] e isso é um medo que eu tenho, pois eu tenho a mesma paixão do meu avô, eu tenho vontade que a empresa continue, e apesar de ser parte da família, tem membros que não pensam assim [...] então tudo isso é uma hipótese, mas não sei dizer se sempre o controle será nosso. (F02, 2012).

Portanto, o processo de sucessão, que deve ser contínuo e perdurar ao longo das gerações, foi suscitado por todos os membros familiares como sendo de vital importância para o sucesso e a continuidade da empresa. Ainda que se tenham outras opções para o futuro da empresa, ao manter o negócio em propriedade da família, ele é percebido pelos membros familiares como de maior valor agregado para o mercado e maior valor aos membros da família.

A tabela a seguir pretende apresentar uma síntese das categorias de análises então discutidas:

Tabela 3 - Síntese de análise das visões dos consultores e membros de famílias empresárias

| <b>CATEGORIAS</b>              | <b>CONSULTORES</b>                                                                                                                                                                                                                                           | <b>MEMBROS FAMILIARES</b>                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Visão Geral                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Controle, monitoramento</li> <li>- Transparência na gestão e nas relações</li> <li>- Maior responsabilidade social</li> </ul>                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Processo longo, árduo, carregado de emoção</li> <li>- Agregador de valor</li> <li>- Definidor de papéis</li> <li>- Monitora e rege as relações, buscando a transparência nas ações</li> </ul>            |
| Motivadores                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Geração de valor ao negócio</li> <li>- Perpetuação do negocio: sucessão</li> <li>- Redução de conflitos</li> <li>- Planejamento estratégico</li> </ul>                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessidade de profissionalização</li> <li>- Perpetuação do negocio</li> <li>- Agregar valor</li> </ul>                                                                                                  |
| Facilitadores e Dificultadores | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Percepção da finitude pelo fundador</li> <li>- Necessidade de um líder do processo</li> <li>- Conscientização da necessidade de mudança pelo fundador</li> <li>- Conflitos familiares durante o processo</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Percepção da finitude pelo fundador</li> <li>- Conscientização da necessidade de mudança pelo fundador</li> <li>- Noção de perda de poder pelo fundador</li> </ul>                                       |
| Estruturas da governança       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Importância de existir todas estruturas sugeridas pela governança</li> <li>- Ênfase tanto na governança da empresa quanto na da família</li> </ul>                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definidor de papéis</li> <li>- Utiliza todos recursos sugeridos pelas estruturas da governança</li> </ul>                                                                                                |
| Decorrências                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Agrega valor ao negócio e ao acionista</li> <li>- Profissionalização</li> <li>- Estabelece regras e transparência reduzindo conflitos</li> <li>- Definição de papéis</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Agrega valor ao negócio</li> <li>- Torna a empresa mais atrativa ao mercado</li> <li>- Possibilita crescimento e perpetuação</li> <li>- Estabelece regras e transparência reduzindo conflitos</li> </ul> |
| Preparação de herdeiros        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessidade de preparar as próximas gerações para compreenderem e se aproximarem do negócio</li> </ul>                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessidade de aproximação das gerações</li> <li>- Educação e preparação das próximas gerações</li> </ul>                                                                                                |
| Processo sucessório            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sucessão em todas estruturas da governança</li> <li>- Preparação do herdeiro para suceder sem substituir o fundador</li> <li>- Processo contínuo</li> </ul>                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Processo vital para o desenvolvimento e manutenção da empresa familiar</li> <li>- Processos contínuo</li> </ul>                                                                                          |

Fonte: Elaborado pela autora, 2012

A tabela apresentada ressalta a continuidade que se estabelece entre as categorias que não podem ser tomadas como estanques entre si, visto que suas fronteiras não se mostram, de fato, claramente delimitadas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados do presente estudo permitiram evidenciar, na perspectiva de consultores e de membros de famílias empresárias, algumas contribuições advindas da governança corporativa para as empresas familiares. Em geral, a visão dos consultores e dos membros de famílias empresárias acerca da governança corporativa nas empresas familiares mostrou-se condizente com a literatura pertinente ao estudo. A experiência dos consultores, bem como a vivência dos membros de famílias empresárias em sua segunda geração, possibilitou que o tema fosse tratado com clareza e de modo adequado à realidade das empresas familiares atuais.

É consenso entre os consultores e membros de famílias empresárias participantes da pesquisa que a governança corporativa é um sistema de regras e de monitoramento fundamental para o crescimento e desenvolvimento de empresas familiares. Enquanto os primeiros possuem um vasto conhecimento no que diz respeito às estruturas e às relações estabelecidas entre os atores do processo sucessório, os segundos possuem maior vivência nas relações familiares, no processo sucessório em si e se preocupam com a perenidade do negócio.

Para consultores e membros de famílias empresárias, as necessidades de implementação das regras da governança corporativa são similares. Tais necessidades seriam a profissionalização e a perpetuação do negócio como uma solução para a sucessão, além da geração de valor para o mercado. Embora não seja um aspecto levantado pelos membros de famílias empresárias, a governança corporativa, tomada como um dos critérios do planejamento estratégico de organizações, foi considerada relevante por alguns dos consultores da presente pesquisa.

A governança corporativa é indicada na literatura pertinente (IBGC, 2007; GALLO, 2004; STEINBERG;BLUMENTHAL, 2011) como uma solução para a perpetuação das empresas familiares. Os consultores e os membros das famílias empresárias em sua segunda geração enfatizaram alguns elementos que tornam o processo sucessório ainda mais árduo, longo e conflituoso. Os consultores

elencaram a ausência de “uma pessoa forte” que lidere o processo e a ausência de ampla conscientização dos fundadores quanto à necessidade de a empresa familiar trilhar o percurso da sucessão, antes que este seja desencadeado por motivos não previstos. Os membros das famílias empresárias elencaram os sentimentos íntimos dos envolvidos que mobilizam o processo sucessório. O fundador relaciona a sucessão à perda de poder e à finitude da vida. O sucessor vincula a expectativa de desempenho do papel que lhe cabe às características pessoais e à imagem do fundador. Tais elementos constituem dilemas, conforme apontado por Flores Jr. e Grisci (2012), e interferem nas tomadas de decisão relativas à implementação da governança corporativa e mesmo nas suas possibilidades de êxito.

As estruturas de governança sugeridas na literatura (GERSICK et. al., 1997; BORNHOLDT, 2005; DAVIS, 2007) são compatíveis com as referidas pelos consultores e experimentadas pelos membros das famílias empresárias. Todos acreditam que as estruturas de governança, através de regras claras e transparência nas informações e na atuação da gestão, são os alicerces para a continuidade da empresa familiar, visto que elas definem os papéis de todos envolvidos e proporcionam maior harmonia familiar. O acordo de acionistas e os fóruns de família, por exemplo, mereceram destaque especial por parte dos membros das famílias empresárias. Eles foram avaliados como essenciais para reger os modos de relacionamento e, também, por constituírem um momento de aproximação das pessoas com os valores, as crenças e a história da empresa. Podem ser tomados, portanto, como ferramentas que aproximam as gerações e tendem a perpetuar os valores da família ao longo do tempo.

Ao ser estruturada e desenvolvida na empresa familiar, a governança corporativa dá início a um processo de mudança e evolução. Os consultores e os membros de famílias empresárias concordam que este processo gera valor ao negócio, pois os acionistas e o mercado passam a percebê-lo com maior credibilidade e profissionalização. Ao proporcionar ainda maior transparência nas relações entre propriedade e gestão, e conseqüentemente nas próprias relações familiares, a governança corporativa reduz potenciais conflitos abrindo para a empresa familiar chances de continuidade e perpetuidade.

Consultores e membros das famílias empresárias apontaram enfaticamente a necessidade de preparação dos herdeiros para o processo sucessório. Eles preocupam-se, juntamente com as futuras gerações, que elas estejam próximas da cultura da família e do negócio, compreendendo sua história e seus valores. Os membros das famílias empresárias demonstram, inclusive, preocupação de que isso se perca ao longo das gerações e acreditam que algumas estruturas da governança como o conselho de família e atividades como os fóruns de família são primordiais para que esta geração seja educada e possa manter e perpetuar tais valores. Portanto, ainda que um dos focos centrais da governança corporativa na empresa familiar esteja em preparar o negócio e a família para a passagem de comando e a definição de papéis dos seus membros, é notório o envolvimento que as futuras gerações necessitam ter com o negócio para que compreendam os valores e se sintam parte da história desta família empresária, tendo em vista a tendência, conforme aponta a literatura (WARD, 1997; GERSICK et. al., 1997), de que com o passar dos anos ocorra um distanciamento desta origem.

O tema sucessão, no âmbito da empresa familiar, pode ser um motivador para a implementação de um sistema de governança corporativa, bem como uma decorrência deste. Os consultores, invariavelmente, trazem este tema à tona quando o assunto é a busca da perpetuação das empresas ou as relações familiares propriamente ditas. Desta forma, alinhados à literatura pertinente (BERNHOEFT, 1987; DAVIS, 2007; KENYON-ROUVINEZ; WARD, 2004) os consultores foram categóricos em afirmar que a sucessão deve ocorrer nos três sistemas da governança: empresa, família e propriedade, e que somente quando estiverem resolvidas estas questões se poderá afirmar que a sucessão está completa. Neste sentido, no âmbito da família, os consultores indicam a busca por um líder que possa ocupar o papel do atual líder e que ele seja um agregador da família, mantendo-a estruturada e unida. No âmbito da propriedade, indicam que os herdeiros devem ser preparados para a condição de acionistas e para suceder o acionista controlador, compreendendo sua atuação como sócio, sua importância e suas obrigações frente a este novo papel. E no âmbito da empresa, uma vez que a sucessão na gestão tende a ser a mais complexa, sendo vista como produtora dos maiores dilemas entre pais e filhos ou sucessores e sucedidos de outro grau de parentesco, os consultores indicam a busca pela compreensão de que, de fato, o

sucessor não irá substituir o sucedido, mas dar continuidade ao trabalho realizado por um empreendedor que tende a ser único.

Por fim, ressalta-se que as visões dos consultores e dos membros das famílias empresárias acerca da governança corporativa se assemelham no sentido da contribuição gerada para o crescimento, o desenvolvimento e a perpetuação das empresas familiares. Todos afirmaram que a partir de um tamanho, normalmente quando a empresa realiza o primeiro processo de sucessão ou ainda possuem sucessor e sucedido em trabalho conjunto, dificilmente uma empresa consegue evoluir sem que haja uma estruturação, organização e estabelecimento de regras que levem a maior transparência nas ações e melhoria nas relações. Ainda assim, enquanto os consultores tendem a expressar suas visões sobre a governança em um sentido mais objetivo, enfatizando as estruturas e as práticas sugeridas para o sucesso do processo, os membros das famílias empresárias tendem a exemplificar sua visão positiva acerca da governança corporativa com situações mais práticas, subjetivas, e mais voltadas para as questões familiares, carregadas de afeto através de experiências vivenciadas por eles.

Em termos de limitações do presente estudo, destaca-se que, ao buscar descrever e analisar a governança corporativa na empresa familiar na visão de consultores e de membros de famílias empresárias, não se pretendeu esgotar a temática, que poderá ilustrar similaridades ou diferenças a depender das especificidades dos contextos encontrados. Em virtude da complexidade do tema, a dificuldade de acesso aos membros de famílias empresárias restringiu o número de entrevistados. Muitos dos membros de famílias empresárias contatados, num primeiro momento se dispunham a participar da pesquisa, mas logo em seguida argumentavam falta de disponibilidade de tempo. Frente aos resultados expostos, acredita-se que tal indisponibilidade seja também psíquica, devendo-se ao fato de o tema propiciar a mobilização dos afetos.

As sugestões de futuras pesquisas sobre governança corporativa em empresas familiares são no sentido de confrontar a governança corporativa em empresas familiares com empresas não-familiares visando verificar as possíveis similaridades e diferenciações até então impensadas em cada um dos tipos de



empresas. Outro aspecto interessante a ser pesquisado é o ciclo de vida da empresa familiar e da própria família como definidor do estado de profissionalização em que ela mesma se encontra, visto que, dependendo da fase pela qual ela passa, as regras definidas e a transparência nas informações possuem maior ou menor impacto. Por fim, sugere-se o aprofundamento das análises, tomando como sujeitos os fundadores das empresas familiares e os membros das famílias empresárias não atuantes na gestão, o que poderá proporcionar uma visão mais ampla e completa acerca da governança corporativa na empresa familiar.

Para finalizar, torna-se importante registrar que o presente trabalho contribuiu particularmente para a pesquisadora que é membro de uma empresa familiar no sentido de ter conseguido um maior aprofundamento do tema e de suas particularidades, proporcionando maior conhecimento para poder dar andamento futuramente na implementação do processo de governança em sua empresa. Já a contribuição para a empresa familiar ocorreu no sentido de proporcionar aos outros membros familiares que se aproximassem do assunto e pudessem compreender melhor a governança corporativa para o futuro da empresa e para a manutenção da família empresária. Dessa forma, o trabalho além de possuir relevância acadêmica, contribuiu de forma efetiva para a aproximação do tema e sua consideração como um caminho para a perpetuação do negócio familiar.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALTAF, Joyce Gonçalves; TROCCOLI, Irene Raguene. A importância da gestão profissional em uma empresa familiar – Joalheria Meridiano Ltda. **Revista Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v.10, n.23, maio./ago. 2010, p.40-59.

ALVARES, Elismar; GIACOMETTI, Celso; GUSSO, Eduardo. **Governança corporativa: um modelo Brasileiro**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI; José Paschoal. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ARONOFF, Craig E.; WARD, John L. **Family Business ownership: how to be an effective shareholder**. EUA: Palgrave, 2011.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: IBECON, 1987.

BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel Angel. **Governança na empresa familiar**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira; CAMPOS, Elismar Álvares da Silva; PIMENTEL, Thiago Duarte; PEREIRA, Rafael Diogo. Mecanismos de governança e processos de sucessão: um estudo sobre a influência dos elementos da governança corporativa na orientação do processo sucessório em uma empresa familiar. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v.11, n.31, abr./jun. 2009, p.152-167.

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

BRENES, R. Esteban; MADRIGAL, Kryssia; REQUENA, Bernardo. Corporate governance and family business performance. **Journal of Business Research**, [s.l.], v.64, n.3, mar. 2011, p.280 -285.

C01. **Entrevista concedida a Simone Pitten Velloso**. Porto Alegre, 17 fev. 2011.

C02. **Entrevista concedida a Simone Pitten Velloso**. Porto Alegre, 9 abr. 2011.

C03. **Entrevista concedida a Simone Pitten Velloso**. Porto Alegre, 12 mar. 2012.

C04. **Entrevista concedida a Simone Pitten Velloso**. Porto Alegre, 24 maio. 2012.

CARVALHO, Antonio Gledson de. Governança corporativa no Brasil em perspectiva. In: LEAL, Ricardo Pereira Câmara; SILVA, André Luiz CARVALHO, (Org.). **Governança Corporativa: evidências empíricas no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2007.

CASILLAS, Bueno; José Carlos; FERNANDEZ, Carmen Dias; SANCHEZ, Adlofo Vasquez. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CASSANET, Dominique. **Management de l'entreprise familiale: reussir sa succession**. Paris: Robert Jauze, 2004.

DAVIS, John A. **Dinâmica da família empresarial**. [s.l.]: Harvard Business School, 2006.

\_\_\_\_\_. **Governance of the Family Business**. [s.l.]: Harvard Business School, 2007.

F01. **Entrevista concedida a Simone Pitten Velloso**. Porto Alegre, 10 jan. 2012.

F02. **Entrevista concedida a Simone Pitten Velloso**. Porto Alegre, 23 maio. 2012.

F03. **Entrevista concedida a Simone Pitten Velloso**. Porto Alegre, 14 jun. 2012.

F04. **Entrevista concedida a Simone Pitten Velloso**. Porto Alegre, 29 jul. 2012.

FALDINI, Roberto. Sucessão e perenidade nas empresas familiares. **Família e Negócios**, São Paulo, n.5, maio. 2012. Disponível em: <<http://www.wernerassociados.com.br/basew&a/pagnews0506.htm>>. Acesso em: 4 mar. 2012.

FAMILY BUSINESS SCHOOL. **Curso de Governança Familiar e Sucessão**. 2008. Material didático.

FLORES JR, José Elias; GRISCI, Carmem Ligia lochins. Dilemas de pais e filhos no processo sucessório de empresas familiares. **Revista de Administração**, São Paulo, v.47, n.2, abr./maio./jun. 2012, p.325-337.

GALLO, Miguel Angel. **Ideas básicas para dirigir la empresa familiar**. Espana: Eunsa, 2004.

GALVÃO, Alexandre Moreira; RIBEIRO, Érico; OLIVEIRA, Virginia Izabel de. **Mercado financeiro: uma abordagem pratica dos principais produtos**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

GERSICK, K.E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. **Generation to generation: life cycles of the family business**. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

HSM. **Governança corporativa em empresas**. 2012. Disponível em: <<http://www.hsm.com.br/artigos/governanca-corporativa-em-empresas-familiares>>. Acesso em: 4 mar. 2012.

HSM. **John Davis**: de geração para geração – como fica a “passagem do bastão”? 2012. Disponível em: <<http://www.hsm.com.br/artigos/john-davis-de-geracao-para-geracao-como-fica-passagem-do-bastao>>. Acesso em: 4 mar. 2012.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 4.ed. São Paulo: IBGC, 2009.

\_\_\_\_\_. **Governança corporativa em empresas de controle familiar**: casos de destaque no Brasil. São Paulo: Saint Paul, 2007.

\_\_\_\_\_. **Institucional**. 2010. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/Home.aspx>>. Acesso em: 19 out. 2010.

JENSEN, Michael.; MECKLING, William. Theory of the firm: managerial behavior and agency cost and capital structure. **Journal of Financial Economics**, Amsterdam, v.3, n.4, oct. 1976, p.305-360.

KENYON-ROUVINEZ, Denise; WARD, John L. **Les entreprises familiales**: que sais-je? Paris: Puf, 2004.

LEITE, C. Roberto. As técnicas modernas de gestão de empresas familiares. In: GRZYBOVSKI, Denize; TEDESCO, Carlos. (Org.). **Empresa familiar**. 2.ed. Passo Fundo: UPF, 2000.

LEITE, Gleucir. **Processo de sucessão e desafios da profissionalização**: estudo em quatro empresas familiares na região metropolitana de Belo Horizonte/MG. Belo Horizonte: FNH, 2011.

LESCURA, Carolina; BRITO, Mozar José de; BORGES, Alex Fernando; CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves. Representações sociais sobre as relações de parentesco: estudo de caso em um grupo empresarial familiar. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v.16, n.1, jan./fev. 2012, p.98-117. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/rac>>. Acesso em: 10 jul. 2012.

LODI, João Bosco. **Governança corporativa**: o governo da empresa e o conselho de administração. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

LONGO, José Henrique; KIGNEL, Luiz; PHEBO, Márcia Setti. **Planejamento sucessório** - aspectos familiares, societários e tributários. São Paulo: [s.n.]: 2006.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2012.

MUSTAKLIO, M.; ERKKO, Autio; ZAHARA, Shaker A. Relational and Contractual Governance in family firms: effects on strategic decision making. **Family Business Review**, San Francisco, n.3, v.15, set. 2002, p.205-227.

PADULA, A. D.; LIMA, Mateus Silva de; DEWES, Mariana de Freitas; RATHMANN, Régis; PADULA, Antonio Domingos . A empresa familiar: fases de crescimento e de desenvolvimento gerencial. In: GRZYBOVSKI, Denize; TEDESCO, Carlos. (Org.). **Empresa Familiar**. 2.ed. Passo Fundo: UPF, 2000.

RICCA, Domingos. **Sonho do fundador**: a continuidade da Empresa Familiar. 2011. Disponível em: <<http://www.hsm.com.br/homologacao/editorias/gestao/sonho-do-fundador-continuidade-da-empresa-familiar>>. Acesso em: 4 mar. 2012.

SCHULZE, W. S.; LUBATKIN, M. H.; DINO, R. N. Exploring de agency consequences of ownership dispersion among directors of private family firms. **Academy of Management Journal**, 2003. p.179-194. Disponível em: <<http://www.aom.pace.edu/amj/April2003/schulze.pdf>>. Acesso em: 4 jan. 2011.

SILVERMAN, David. **Interpretação de dados qualitativos**: métodos para análise de entrevistas, textos e interações. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

STEINBERG, Herbert. **A dimensão humana da governança corporativa**: pessoas criam as melhores e as piores práticas. São Paulo: Gente, 2003.

STEINBERG, Herbert; BLUMENTHAL, Josenice. **A família empresarial**. São Paulo: Gente, 2011.

THE ECONOMIST. **Passing on the crown**. 2004. Disponível em: <<http://www.economist.com/node/3352686>>. Acesso em: 5 abr. 2012.

VIENOT, Pascal. **La gouvernance de l'entreprise familiale**. Paris: Groupe Eyrolles, 2007.

WARD, John L. Growing the Family Business: special challenges and best Practices. In: **Family Business Review**, [s.l.], n.4, v.10, dec. 1997, p.323-327.

\_\_\_\_\_. **Keeping the family business healthy**: how to plan for continuing, growth, profitability, and Family leadership. San Francisco: Palgrave, 2010.

YOUNG N, Michael; PENG, Mike W.; AHLSTROM, David; BRUTON, Garry D; JIANG, Yi. Corporate governance in emerging economies: a review of the principal-principal perspective. **Journal of Management Studies**, [s.l.], n.1, jan. 2008, p.197-214.

## ANEXO A – Entrevista semiestruturada com consultor

Nome:

Cargo e experiência:

Tempo de profissão:

Historia:

Governança:

- Qual a **definição** de governança corporativa e o que seriam boas praticas de governança?
- Existem **diferenças** no processo de governança de uma empresa familiar e de outra de capital aberto? Se diferente, o que a faz diferente?
- Quais seriam as **estruturas básicas** para que uma empresa familiar possa considerar que esteja com uma estrutura de governança implementada?
- Quais seriam os **motivadores** que disparam a necessidade de organização da empresa de acordo com um processo de governança?
- Existe um **momento ideal** para que a empresa familiar inicie o processo de implementação de praticas de governança?
- Quais as **vantagens e desvantagens** de uma empresa familiar implementar a governança corporativa?

Família:

- Quando tratamos de empresas familiares estamos lidando com emoções dos envolvidos. Qual é o **papel recomendado e como orientar as famílias frente aos negócios e a propriedade para que separe suas necessidades dos interesses da empresa?**

- Como as estruturas de governança (conselho de família, conselho de acionistas e Family Office) podem apoiar a família a desempenhar seu papel frente ao negócio?

#### Sucessão e Propriedade:

- Como se desenvolve o **planejamento sucessório** e quais as maiores dificuldades durante o processo?
- O controle de propriedade envolve diferentes etapas: controle do fundador; controle entre irmãos e por fim controle entre primos. Muitas vezes estas etapas estão mescladas. **Quais são os maiores desafios da passagem de controle e propriedade ao longo das gerações?**
- Ha **diferenças no planejamento sucessório** dependendo do tamanho, etapa de vida ou ainda gêneros dos possíveis sucessores?
- Como lidar com os sucessores que não tenham competências ou vontade para manter e fazer crescer o negócio? **Quais são as saídas se como a família lida com esta situação?**
- Qual o **papel do proprietário para o desenvolvimento de uma família empresaria?** Como criar e manter os valores nos acionistas para que os princípios norteadores sejam mantidos e disseminados?

## ANEXO B – Entrevista semiestruturada com familiar

Nome:

Profissão:

Atividades Exercidas:

Historia:

### Governança:

- Qual a **sua visão referente a** governança corporativa e o que seriam **boas praticas de governança?**
- **De que forma as práticas e recomendações de estrutura de Governança Corporativa** ajudam os acionistas para o sucesso de uma empresa com controle familiar? Quais dessas práticas e recomendações você elencaria como maiores apoios ao controlador?
- Quais seriam os **motivadores** que disparam a necessidade de organização da empresa em implementar um processo de governança e qual o **momento ideal** para iniciar este processo?

### Família:

- Quando tratamos de empresas familiares estamos lidando com emoções dos envolvidos. Qual é o **papel recomendado e como orientar as famílias frente aos negócios e a propriedade para que separe suas necessidades dos interesses da empresa?**
- Como as **estruturas de governança** (conselho de família, conselho de acionistas e Family Office) podem apoiar a família a desempenhar seu papel frente ao negocio?



### Sucessão e Propriedade:

- O controle de propriedade envolve diferentes etapas: controle do fundador; controle entre irmãos e por fim controle entre primos. Muitas vezes estas etapas estão mescladas. **Quais são os maiores desafios da passagem de controle e propriedade ao longo das gerações?**
- Relatos de sucessão em diferentes empresas indicam que o processo pode ser crítico, pode desencadear crises, e conflitos. Com base na sua vivencia, **quais as medidas que o fundador ou grupo de fundadores deveria tomar ao longo do tempo para evitar ou (minimizar) crises?**
- Quando se fala em sucessão, muito se fala do processo e do preparo do sucessor para assumir o lugar do sucedido, mas pouco é referido sobre o preparo dos herdeiros para serem acionistas. Herdeiros podem ter diferentes papéis na companhia. **Você considera possível educar herdeiros para se tornarem futuros acionistas e para desempenharem este papel?**
- Qual o **papel do proprietário para o desenvolvimento de uma família empresaria?** Como criar e manter os valores nos acionistas para que os princípios norteadores e os valores ligados a família sejam mantidos e disseminados?
- De que forma **você se percebe neste contexto de família empresaria?** Que tipo de ligação possui com o negocio gerado por outras gerações?