UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

LIVIA PAULUCCI DE FREITAS

A RELAÇÃO ENTRE A IMPLEMENTAÇÃO DE MECANISMOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA E A EVOLUÇÃO DO PROCESSO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS DE CONTROLE FAMILIAR: ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS

SÃO PAULO
2015

Prof. Dr. Marco Antonio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Roberto Sbragia
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Jr
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

LIVIA PAULUCCI DE FREITAS

A relação entre a implementação de mecanismos de governança corporativa e a evolução do processo sucessório em empresas de controle familiar: estudo de casos múltiplos

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para a obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Antonio Pinheiro Machado Filho

Versão Corrigida

São Paulo

2015

FICHA CATALOGRÁFICA
Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Freitas, Livia Paulucci de
A relação entre a implementação de mecanismos de governança corporativa e a evolução do processo sucessório em empresas de controle familiar: estudo de casos múltiplos / Livia Paulucci de Freitas. – São Paulo, 2015.
100 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2015.
Orientador: Cláudio Antonio Pinheiro Machado Filho.

1. Processo sucessório 2. Governança corporativa 3. Empresas familiares I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.4

Dedico este trabalho às três pessoas mais importantes da minha vida.

Aos meus pais, Sergio e Rosana, minha estrutura.

Ao meu companheiro, Carlos Eduardo, à quem dedico também meu futuro.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, ao Prof. Dr. Cláudio Antônio Pinheiro Machado Filho, que com sua sabedoria e paciência me guiou em todos os passos deste trabalho. Obrigada por acreditar em mim.

Aos professores João Maurício Boaventura e Marco Antônio Conejero, pelas ricas contribuições na qualificação deste trabalho.

Ao Prof. Dr. Tharcisio Bierrenbach de Souza Santos, meu amigo e mentor, o responsável por me introduzir na vida acadêmica.

Aos entrevistados das Empresas A e B, que me receberam com tanta gentileza e prontidão, além de me auxiliarem em todos os momentos.

Aos meus pais, meus heróis, agradeço pelo amor incondicional, por confiarem e apostarem em mim, e também por me ensinarem que o melhor caminho é sempre o da honestidade.

Meu agradecimento especial a Carlos Eduardo, minha alegria diária, por caminhar ao meu lado e nunca soltar minha mão.

Ao Grupo de Jovens Professores da FAAP, por me ajudarem em inúmeros momentos.

Aos professores e amigos do Programa de Pós-Graduação em Administração da FEA/USP.

A todos que vibraram com minhas conquistas, muito obrigada!

“Não me neguei nada que os meus olhos desejaram; não me recusei a dar prazer algum ao meu coração. Na verdade, eu me alegrei em todo o meu trabalho; essa foi a recompensa de todo o meu esforço”.

Eclesiastes 2:10

RESUMO

FREITAS, L. P. **A relação entre a implementação de mecanismos de governança corporativa e a evolução do processo sucessório em empresas de controle familiar: estudo de casos múltiplos**. 2015. 100f. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

O processo sucessório pode ser visto como um dos fatores críticos para garantir a longevidade de muitas organizações, tendo em vista que é pertinente e natural a todas, sejam elas familiares ou não-familiares. O desafio, contudo, é o de atingir a manutenção apropriada das práticas de sucesso na conduta do negócio, bem como os valores morais enraizados pelos membros familiares ao longo do desenvolvimento do negócio, durante o processo sucessório. Em uma outra instância, a gestão dos interesses dos *stakeholders* pode ser visto como um dos principais pontos de conflitos nas organizações familiares, uma vez que a influência dos membros familiares varia em diferentes âmbitos, exercendo, portanto, considerável presença na determinação dos objetivos da organização. Estas intenções e objetivos enriquecem a importância do processo sucessório e das práticas de Governança Corporativa propiciando maior estabilidade e redução dos riscos face a necessidade da mudança na liderança e gestão da organização familiar. Esta abordagem contribui não só para voltá-las a uma maior vantagem competitiva na escolha do sucessor com maior potencial para exercer determinado cargo, mas para enriquecer a visão das práticas de governança junto às organizações familiares que visam garantir o sucesso já obtido por diversas gerações. A partir deste contexto, este estudo procurou investigar a implementação das práticas de Governança Corporativa presentes nas organizações familiares e sua evolução no processo sucessório. Visando alcançar este objetivo, realizou-se uma pesquisa de caráter qualitativo, por meio do método de estudo de casos múltiplos. Como principais sínteses dos resultados, conclui-se que a implementação destas práticas se tornou marco para a condução das transições nas empresas em foco, seja no âmbito da sucessão da gestão quanto da propriedade, além de garantir a união das gerações em prol do êxito do processo sucessório.

Palavras-chave: Processo Sucessório. Governança Corporativa. Empresas familiares.

ABSTRACT

FREITAS, L. P. **The relationship between the implementation of corporate governance mechanisms and the evolution of succession process in family-controlled firms: a multi-case study**. 2015. 100f. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

The succession process shall be considered as one of the critical factors to guarantee the longevity of many organizations, given that it is pertinent and natural to all of them, whether they are family-owned business or not. The challenge, however, is to achieve a appropriated maintainability of the successful practices concerning the way that the business is lead, as well as the moral values ingrained by the family members throughout the business development, during the succession process. In another instance, stakeholder's interests management shall be considered as one of the primary conflict points in family firms, seen that the family members influence varies in different scopes, exerting, therefore, considerable presence in the determination of the firm's objectives. These intentions and objectives enrich the importance of the succession process and Corporate Governance practices promoting a greater stability and risk reduction vis-à-vis its need of changing in the family firm's management and leadership. This approach contributes not only to turn them to a more relevant competitive advantage in the choice of a high potential successor to wield certain role, but to augment the view of governance practices along family firms that aim to ensure the success already obtained by other generations. Thereafter, this study seeks investigating Corporate Governance practices implementation existent in family firms and its evolution regarding succession process. Aiming to reach this objective, it is intended to conduct a qualitative research by means of a multiple case study method. As a result of the main findings, it is concluded that the implementation of these practices have become a threshold to the conduct of transitions in the companies in study, either in the succession of the business or ownership, besides guaranteeing the union of generations to achieve the success of the succession process.

Keywords: Succession Process. Corporate Governance. Family Firms.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 14
1.1 Definição da Situação Problema 14
1.2 Objetivos da Pesquisa 15
1.3 Justificativa 15
1.4 Questões de Pesquisa 16

2 FUNDAMENTAÇÃO TÉORICA 17
2.1 Conceituação de Empresas Familiares 17
2.2 A Influência da Família na Organização 20
2.2.1 Modelo dos três círculos 22
2.2.2 Modelo tridimensional de desenvolvimento em empresas familiares 24
2.3 Identificando Conflitos 27
2.4 Processo de Sucessão 31
2.4.1 Gerações de organizações familiares 31
2.4.2 O Processo sucessório 32
2.4.3 Planejamento estratégico e familiar 38
2.5 Governança Corporativa e as organizações familiares 40
2.6 Os Impactos da Profissionalização 44
2.7 A Importância das Soluções de Governança 46

3 METODOLOGIA 49
3.1 Método da Pesquisa 49
3.2 Modelo Conceitual da Pesquisa 50
3.3 Seleção dos Estudos de Caso 52
3.4 Coleta de Dados 54
3.4.1 Seleção e descrição dos respondentes 56
3.4.2 Protocolo de pesquisa 57
3.5 Análise dos Dados 57

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA 59
4.1 Descrição da Empresa A 59
4.2 Análise da Empresa A 60
4.2.1 Desenvolvimento do Eixo I – Família 60
4.2.2 Desenvolvimento do Eixo II – Propriedade 62
4.2.3 Desenvolvimento do Eixo III – Gestão 64
4.3 Estrutura e Mecanismos de Governança na Empresa A 67

4.4 Descrição da Empresa B 72
4.4.1 Desenvolvimento do Eixo I – Família 73
4.4.2 Desenvolvimento do Eixo II – Propriedade 75
4.4.3 Desenvolvimento do Eixo III – Gestão 76
4.4.4 Estrutura e mecanismos de governança na Empresa B 77
4.5 O Impacto das Práticas de Governança nos Processos Sucessórios das Empresas A e B 81

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 86

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 91

APÊNDICES 98

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC - *Balanced Scorecard*

CEO - *Chief Executive Officer*

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

PIB - Produto Interno Bruto

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais definições de empresa familiar 20

Quadro 2 - Principais definições de processo sucessório 35

Quadro 3 - Principais definições de governança corporativa 41

Quadro 4 - Entrevistados na pesquisa de campo, Empresa A 56

Quadro 5 - Entrevistados na pesquisa de campo, Empresa B 57

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Escala F-PEC 21

Figura 2 - Modelo de três círculos 23

Figura 3 - Modelo tridimensional de desenvolvimento das empresas familiares 25

Figura 4 - A complexidade da gestão de interesses familiares 29

Figura 5 - Modelo de processo decisório intergeracional 37

Figura 6 - O papel do Conselho de Administração na empresa familiar 47

Figura 7 - Modelo de três círculos 51

Figura 8 - Modelo tridimensional de desenvolvimento das empresas familiares 52

Figura 9 - Genograma da família da Empresa A 61

Figura 10 - Evolução da propriedade na empresa 62

Figura 11 - Organograma funcional parcial da Empresa A 66

Figura 12 - Adaptação do modelo tridimensional na Empresa A 67

Figura 13 - Adaptação dos papéis dos *stakeholders* no modelo dos três círculos na Empresa A 70

Figura 14 - Genograma da família da Empresa B 73

Figura 15 - Adaptação do modelo tridimensional na Empresa B 77

Figura 16 - Adaptação dos papéis dos *stakeholders* no modelo dos três círculos na Empresa B 79

Figura 17 - Complexidade dos grupos familiares nas empresas A e B 82

1 INTRODUÇÃO

Os estudos de sucessão em empresas em fase de desenvolvimento avançaram em meados de 1950 por meio de pesquisas com os trabalhos de Christensen (1953). Na sequência, com Donnelley (1967) e Ricca (1998) foi sugerida a delimitação conceitual da empresa familiar como aquela cuja família está no controle das ações há no mínimo duas gerações. Contudo, foi somente durante as últimas três décadas que os estudos acerca dos negócios familiares e a sua relação com a governança corporativa evoluíram no meio acadêmico.

Sharma (2004, p. 3) propõe em seu estudo responder duas questões que poderiam justificar a investigação no assunto: "As empresas familiares são realmente diferentes das outras organizações de negócios?" e "Por que essas empresas merecem atenção especial de pesquisa?".

As empresas familiares têm em sua essência uma questão crítica e desafiadora: o processo sucessório. Em face de um cenário em que a empresa familiar tem de alocar parte de seus recursos para garantir a estabilidade das sucessões e do controle interno em termos organizacionais, é de sua incumbência também saber transformar estas ações em vantagem competitiva no mercado em que a organização está inserida. Segundo Carney e Gedajlovic (2003), os atributos da criação de valor – e também da destruição do mesmo – estão enraizados no sistema de governança da organização.

Pollak (1985) vê como vantajosa a sucessão familiar nas organizações, seja em termos de controle, altruísmo e/ou lealdade que o sucessor tomará como base para sua administração. Esta perspectiva sugere que se torne viável o uso de membros da família como sucessores do negócio, desde que o ambiente na qual a organização está inserida seja favorável.

Assim, abre-se espaço para o aprofundamento do estudo do processo sucessório das organizações familiares, especialmente como determinadas práticas de Governança Corporativa podem agregar aos processos decisórios que ditarão os rumos da organização.

1.1 Definição da Situação Problema

Este estudo visa ampliar o conhecimento sobre o processo sucessório em empresas familiares e sua relação com a implementação de práticas de Governança Corporativa. Propõe-se o seguinte problema de pesquisa: **Como a implementação de práticas de Governança Corporativa impacta a evolução do processo sucessório em empresas familiares?**

1.2 Objetivos da Pesquisa

Partindo da definição do problema de pesquisa, o objetivo geral do trabalho consiste em delimitar o impacto das práticas de Governança Corporativa no processo sucessório de empresas familiares. Visando atingir o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

1) Analisar a dinâmica do processo sucessório nas empresas familiares;

2) Compreender os mecanismos de Governança Corporativa nas empresas familiares, e;

3) Entender as relações existentes entre a implementação de processos de Governança Corporativa e os processos sucessórios.

1.3 Justificativa

A representatividade das empresas familiares na economia de vários países é significante. A *International Family Enterprise Research Academy* (IFERA, 2003) divulgou um panorama acerca da relevância dos negócios familiares em diversos países, denotando sua importância no mundo: Brasil: 90%; Estados Unidos: 96%; Itália: 93%; Chipre: 80%; Finlândia: 80%; Reino Unido: 70%; Espanha: 75%; Portugal: 70%; Austrália: 75%; Alemanha: 60%. Ou seja, como dizem Freitas e Krai (2010), estas empresas encontram-se predominantes na estrutura econômica da maioria dos países ocidentais. Outros estudos apontam até o início do século XXI, mais de 80% das empresas do mundo eram controladas por famílias (GERSICK; HAMPTON; LANSBERG, 1997).

Os negócios familiares, desta forma, exercem uma relevante influência na sociedade, dados os impactos econômicos sobre o Produto Interno Bruto (PIB) e sobre a geração de emprego e renda, e, portanto, se faz de suma importância a sucessão familiar para o êxito e continuidade destes negócios (ASTRACHAN, 2010). Haag (2012) aponta que a longevidade do negócio familiar é altamente dependente da sucessão, tornando o seu planejamento um tópico central para a organização. Contudo, entende-se que há muito conhecimento tácito a ser explorado acerca da gestão de negócios familiares que possam ser traduzidas como práticas diárias das organizações familiares.

Segundo Vidigal (1996) as empresas familiares representam mais de 99% das empresas não estatais brasileiras, ou seja, na sua quase totalidade as organizações foram de controle familiar na sua origem. Porém, a empresa familiar deve ser compreendida como entidade e não apenas

uma concentração de membros da família, na qual muitas vezes existe um baixo nível de profissionalização do fundador e dos possíveis sucessores em lidar com a gestão familiar e com os objetivos da organização.

As dificuldades de empresas brasileiras, assim como as europeias, em executar a transição dentre gerações são relevantes. Segundo Martins et al. (2008), aproximadamente 30% das empresas familiares sobrevivem à segunda geração, enquanto que menos de 15% passa para a terceira. Entende-se, desta forma, que poucas empresas sobrevivem à geração seguinte e, portanto, a inovação deve estar sempre presente nos negócios familiares (LANSBERG, 1999).

No Brasil ainda há um considerável espaço a ser explorado no que diz respeito à gestão de empresas familiares, com destaque para o equacionamento do processo sucessório. Além disso, o país não desponta como referência na área de estudos de empresas familiares, que é concentrado, como atestam Sonfield et al. (2005), em empresas americanas e inglesas.

No entanto, por ser um país no qual a cultura de patrimonialismo e os laços afetivos são características marcantes, as empresas familiares podem ser marcadas por algumas desvantagens, como a dificuldade em separar as decisões familiares das profissionais, a supervalorização das relações afetivas, o nepotismo e o paternalismo (PEISER; WOOTEN, 1983).

1.4 Questões de Pesquisa

Com base no problema de pesquisa abordado, este estudo tem as seguintes questões:

1) Como as práticas de Governança Corporativa impactam na gestão de empresas familiares?

2) Qual o impacto da pressão familiar na tomada de decisão do processo sucessório?

3) Como se dá a escolha de membros internos a externos no processo sucessório?

4) A existência de divergência do interesse dos membros da família e dos membros externos impactam no desenvolvimento e expectativas de crescimento da organização?

5) A implementação de estruturas e práticas de Governança Corporativa pode influenciar/apoiar na tomada de decisão de processos de sucessão da organização familiar?

2 FUNDAMENTAÇÃO TÉORICA

2.1 Conceituação de Empresas Familiares

No que tange à delineação e definição do termo "organização familiar", não há consenso geral na literatura acadêmica (CHRISMAN et al., 2004 apud CARNEY, 2005; IBRAHIM et al., 2004 apud CARNEY, 2005). Sharma (2004) ressalta que não há uma definição canônica ou paradigmática para o conceito de organização familiar. Mesmo as pesquisas empíricas não encontraram uma forma única de empresa familiar, segundo a autora "elas variam em termos de graus de envolvimento familiar" (SHARMA, 2004, p. 3, tradução nossa).

Sendo assim, a organização familiar não pode ser definida apenas de uma forma, isto é, existem várias distinções acerca do que é uma empresa familiar. Segundo Leone (1991), a empresa familiar é caracterizada pelos seguintes aspectos: iniciada por um membro da família; membros da família participantes da direção e valores institucionais identificando-se com um sobrenome da família ou com a figura do fundador, ou quando sua sucessão está ligada ao fator hereditário. Para Donnelley (1964) toda organização pode ser identificada como familiar uma vez que tenha uma sequência de pelo menos duas gerações presentes na gestão ou propriedade.

Ricca (1998) também afirma que empresa familiar é aquela em que a família controla o negócio há pelo menos duas gerações. Além disso, a empresa familiar pode ser caracterizada como "aquela dirigida e administrada por um grupo de pessoas, as quais estão ligadas por relações parentais estabelecidas tanto por laços genealógicos, biológicos, quanto sociais, como por ocasião de uniões de casais com filhos oriundos de outros casamentos" (GRZYBOVSKI; LIMA, 2004, p. 7).

A forma de gerir uma organização hoje pode fazê-la perdurar por gerações e, no caso de organizações familiares, é sua diversificação frente a empresas não-familiares que as diferenciam em termos gerenciais no que diz respeito a recursos humanos, capital social, sobrevivência, financiamento e estruturas de governança (MORRIS, 1997 apud CARNEY, 2005; HABBERSHON; WILLIAMS, 1999 apud CARNEY, 2005; SIRMON; HITT, 2003 apud CARNEY, 2005; CHRISMAN et al., 2004 apud CARNEY, 2005).

De acordo com Miller et al. (2007), uma organização familiar pode ser definida por uma série de membros da mesma família que estão envolvidos como proprietários ou gerentes, ao mesmo tempo ou ao longo do tempo. Ademais, isto permite algumas variações, como o nível de controle acionário e votação, em funções gerenciais desempenhadas pelos membros da família e na geração de membros importantes da família. Deve-se destacar, portanto, que esta abordagem conceitual acerca da organização familiar permeará a base da pesquisa.

Gonçalves (2000), por outro lado, aponta três aspectos que devem coexistir para que a empresa possa ser caracterizada como familiar: uma vez que a empresa é propriedade da família, quando detém integralmente ou pelo menos a maioria de suas ações; quando a família possui a gestão da empresa, sendo que toda a parte de administração está com a família, ou seja, objetivos, diretrizes e políticas empresariais e, por fim, um ou mais membros da família se encontram no nível mais alto da empresa e, desta forma, a administração da organização permanece na responsabilidade da família.

As organizações familiares podem ser superiores em alguns aspectos, resultantes de sua cultura ou reputação. Os custos de transação, neste tipo de empresa, podem ser reduzidos a partir do momento em que a família fornece um objetivo principal em sua cultura corporativa (KREPS, 1990). A longevidade das organizações familiares pode ser ressaltada como um ponto de grande relevância para os estudos atuais. Alguns autores, como Lodi (1987), questionam o contexto brasileiro destas empresas. Para ele, são raras as empresas familiares no Brasil que chegam à terceira ou quarta geração. O fundador e a família são o ponto crítico que podem desencadear a destruição da empresa. A sua sobrevivência, portanto, repousa na capacidade da família em fazer uma boa administração e evitar que aspectos internos à organização causem algum impacto negativo nas fases de sucessão.

Mishra, Randoy e Jenssen (2001), por outro lado, pontuam e enriquecem a discussão por alegarem uma desvantagem na propriedade familiar no que concerne à sua dificuldade em aceitar gestores profissionais que sejam capazes de responder às novas tecnologias, ocasionando, por fim, em uma menor capacidade de manter um nível de competitividade adequado ao mercado, resultando em um aumento considerável da concorrência. Outro aspecto peculiar da empresa familiar diz respeito à facilidade na empresa familiar em confiscar a propriedade corporativa para uso pessoal, ou seja, a tomada de decisão da empresa pode ser moldada a partir de expectativas de resultados que visem benefícios próprios à família e seus membros.

Van den Bergue e Carchon (2003) apontam que as organizações familiares apresentam pelo menos duas gerações de uma família que influenciam tanto a política da empresa quanto seus interesses e objetivos. A relação é indicada quando uma ou mais das condições seguintes vem à tona:

- O relacionamento familiar é determinante na gestão de sucessões, ou seja, familiares que estão no Conselho de Administração;
- Os valores institucionais importantes da empresa são identificados juntamente com a família;
- As ações de um membro da família refletem na reputação da empresa;

  A posição do membro da família quanto a assuntos corporativos influencia a sua permanência e êxito na organização.

Chua, Chrisman e Sharma (1999, p. 22) avaliam a importância da combinação entre propriedade e administração ao definir organizações familiares. Três cenários foram identificados pelos autores no que tange à propriedade e que podem caracterizar uma definição em termos operacionais, ou seja, como familiar: primeiramente, tem-se algo mais restritivo e que se basearia na propriedade das ações pertencentes pela família sendo suficiente para apontá-la como familiar; em um segundo plano, mais moderado, caracteriza-se a partir da maioria das ações; e por fim, o terceiro, aponta a família como detentora somente do controle acionário da organização.

Posto isto, o controle da organização tende a permanecer apenas na família quando os investimentos relativos à ela tenham impacto sobre a organização. Logo, somente quando as decisões da família impactam não somente a si e à sua estrutura, mas a organização em si, que ela demonstra ter algum controle sobre esta. Além disso, o controle da família se torna ineficiente em indústrias de rápida evolução, uma vez que os investimentos estratégicos deste tipo de indústria são difíceis de prever. Sendo assim, o controle familiar limitado desestimula investimentos de outras partes que se demonstram interessadas em fazer parte do negócio, o que representa um desafio para diversas organizações familiares em termos estratégicos (BURKART; GROMB; PANUNZI, 1997).

No Quadro 1 encontram-se as principais definições de empresas familiares.

Quadro 1 - Principais definições de empresa familiar

AUTOR (ANO)	DEFINIÇÃO DE EMPRESA FAMILIAR
Leone (1991)	Iniciada por um membro da família; membros da família participantes da direção e valores institucionais, ou quando sua sucessão está ligada ao fator hereditário.
Ricca (1998)	Empresa familiar é aquela em que a família controla o negócio há pelo menos duas gerações.
Miller et al. (2007)	Uma organização familiar pode ser definida por uma série de membros da mesma família que estão envolvidos como proprietários ou gerentes, ao mesmo tempo ou ao longo do tempo.
Gonçalves (2000)	Uma vez que a empresa é propriedade da família; quando a família possui a gestão da empresa; um ou mais membros da família se encontram no nível mais alto da empresa.
Van den Bergue e Carchon (2003)	Organizações familiares apresentam pelo menos duas gerações de uma família que influenciam tanto a política da empresa quanto seus interesses e objetivos.

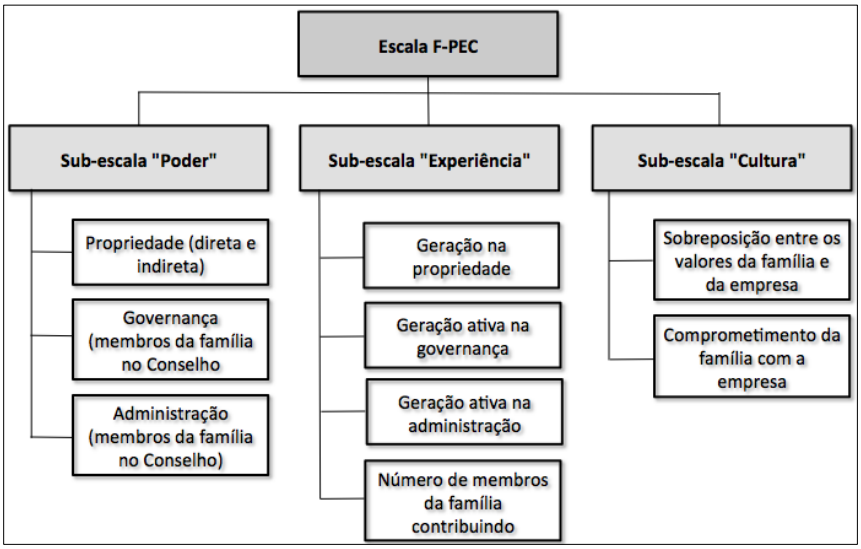
Fonte: Elaborado pela autora (2015)

2.2 A Influência da Família na Organização

De maneira geral, as organizações familiares não foram foco de estudo no meio econômico e social até meados do século XIX (WINTER; MORRIS, 1998). Estudos como o de Sharma (2004) indicam que embora a relevante influência das organizações familiares na sociedade seja constatada, o impacto ainda é de certa forma ignorado, abrindo precedentes para uma maior atenção e incentivos da sociedade e dos governos. A fim de entender o impacto destas organizações na economia, faz-se necessário distingui-las das demais. Todavia, nenhuma das conclusões foi amplamente aceita, visto que as definições variam de acordo com o grau de envolvimento da família na gestão da organização e, mais além, em função do enquadramento da organização em distintos cenários (TSANG, 2002).

Mesmo com a admitida dificuldade em defini-las, argumenta-se que, apesar de significativa, não existe uniformidade na influência dos membros da família na organização (SHARMA, 2004). Astrachan, Klein e Smyrnios (2002) apontam a necessidade da busca por esta mensuração não somente da uniformidade na influência dos membros da família na organização, mas em que âmbitos e níveis que é exercida tal influência. Para tal, focaram no desenvolvimento de um método específico, chamado Escala F-PEC, para avaliar a extensão da influência da família na empresa. Este método permite avaliar a influência da família em uma escala contínua. Na visão de Astrachan, Klein e Smyrnios (2002) devem-se considerar três importantes dimensões, traduzidas em três subescalas que compõem a escala F-PEC: poder, experiência e cultura (Figura 1).

Figura 1 - Escala F-PEC



Fonte: Adaptado de Astrachan, Klein e Smyrnios (2002)

Quanto à primeira dimensão – poder – diz respeito à influência da família na organização, por meio da extensão de sua propriedade e seu envolvimento com a estrutura de governança, gestão e administração. Ou seja, a participação acionária da família garante a avaliação da influência da propriedade na família e, por sua vez, a influência da governança e gestão podem ser avaliadas com base na proporção de representantes da família que influenciam na tomada de decisão.

No que diz respeito à segunda dimensão – experiência - esta se refere ao processo de sucessão na empresa e, por conseguinte, ao número de membros da família envolvidos no negócio. No entanto, os autores ressaltam que, no que concerne esta dimensão, não há unanimidade na literatura, apenas alguns grupos de pesquisadores explicam, do seu modo, a forma que a empresa familiar é vista. Para um primeiro grupo, a empresa apenas é vista como familiar quando existe a intenção de transferi-la para a próxima geração; os estudos do segundo grupo consideram a ocorrência de pelo menos uma transferência entre gerações, enquanto que o último grupo diz que uma empresa que é administrada pelo fundador pode ser considerada um caso de empresa familiar.

Por fim, a última dimensão – cultura – foi desenvolvida com base em duas ideias principais de dois grupos diferentes. O primeiro define uma empresa como familiar a partir do momento que a família e a empresa seguem os mesmos valores. O segundo grupo afirma que a empresa é familiar de acordo com a forma que os seus administradores, proprietários, bem como seu Diretor-Presidente a enxergam.

Ademais, é por meio do desenvolvimento de dois conjuntos de critérios com a finalidade de auxiliar na classificação de organizações familiares que Litz (1995) agregou à resolução deste problema. Levando em consideração a estrutura e o grau de envolvimento da família na gestão da organização, o primeiro conjunto aborda a sensibilidade da visão da administração com relação à influência da família em diferentes âmbitos. Já o segundo conjunto de critérios aborda a visão da família e a sua intenção e tendência de manter ou aumentar seu nível de envolvimento.

De acordo com Werner (2004), o controle da gestão encontra-se diretamente relacionado com o controle acionário. Astrachan, Klein e Smyrnios (2002), por outro lado, alegam que a influência da família na organização pode acontecer indiretamente, isto é, o fato de existirem formas indiretas de propriedade, em razão da otimização de estruturas societárias dentro das organizações, encorajando uma busca por melhor compreensão do nível de influência da organização sobre a propriedade.

Por fim, com o intuito de demonstrar e especificar a influência das famílias em suas organizações, Sharma (2004, p. 7) desenvolveu modelos para auxiliar na ilustração desta relação. Com base em um modelo inicial feito por outros pesquisadores (LANSBERG, 1999; DAVIS; TAGIURI, 1989), em que três círculos que representam propriedade, administração e envolvimento da família na organização, Sharma (2004) classificou sete categorias distintas de *stakeholders*[1], descritas na Figura 2, sendo que cada um poderia desempenhar um, dois ou três papéis ao mesmo tempo. Ainda, vale ressaltar que cada *stakeholder* pode figurar em somente uma das sete áreas do modelo, sendo que cada área pode ser ocupada por mais de um *stakeholder*.

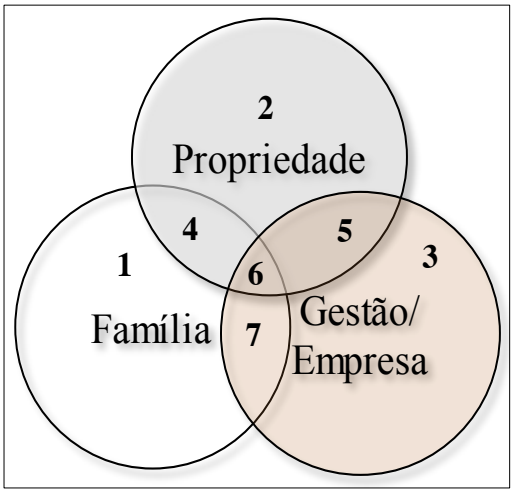
2.2.1 Modelo dos três círculos

Tendo em vista as melhores práticas de governança e a expectativa dos investidores e do mercado por melhores resultados, deve-se ter de maneira clara para a organização familiar o nível de participação da família nos níveis hierárquicos da organização, denotando o grau de influência no controle das práticas em diferentes conjunturas. A fim de demonstrar a dinâmica das organizações familiares e a evolução da participação da família no negócio, Tagiuri e Davis propuseram o Modelo dos Três Círculos, em 1985, o qual foi aprimorado por diversos autores, como Gersick, Hampton e Lansberg. (1997) e Davis (2003) e dimensiona esta participação em três eixos: propriedade, família e empresa (Figura 2).

---

[1] *Stakeholders* = partes interessadas.

Figura 2 - Modelo de três círculos



Fonte: Adaptado de Tagiuri e Davis (1996)

Conforme Davis (2003), estes três pontos podem convergir ou divergir em alguns aspectos e indivíduos específicos. Neste caso, parte-se do princípio de que a Família representa o papel e importância dos membros familiares no negócio, tomados na forma do fundador e outros membros; a Propriedade, por outro lado, demonstra a influência da família e dos demais membros em relação à organização em aspectos como a tomada de decisão e concepção de objetivos; a Gestão/Empresa refere-se às etapas e o progresso do negócio, ou seja, a gestão do crescimento e desenvolvimento da organização. Dito isto, o modelo é enriquecido pela especificidade da análise e classificação do poder das relações de certos *stakeholders*, cujos papéis são particulares: (1) membros da família que não se envolvem profundamente com o negócio a ponto de fazer parte dos outros eixos; (2) indivíduos, como sócios ou investidores, que não atuam na gestão da organização e não são membros familiares; (3) responsáveis pela gestão e aspectos administrativos que não detêm de participação societária e tampouco fazem parte da família; (4) membros da família que não atuam na gestão, mas são proprietários; (5) proprietários que participam da gestão e não são membros familiares; (6) aqueles que são familiares, atuam na gestão e são proprietários de alguma parcela da organização e, por fim, (7) membros familiares que também participam na gestão sem serem proprietários.

As relações destes indivíduos são as responsáveis, de certa forma, pela estabilidade da organização e pelo cumprimento dos objetivos desta por meio da cooperação de todos envolvidos. A sua oscilação e falta de manutenção pode resultar consideráveis conflitos internos.

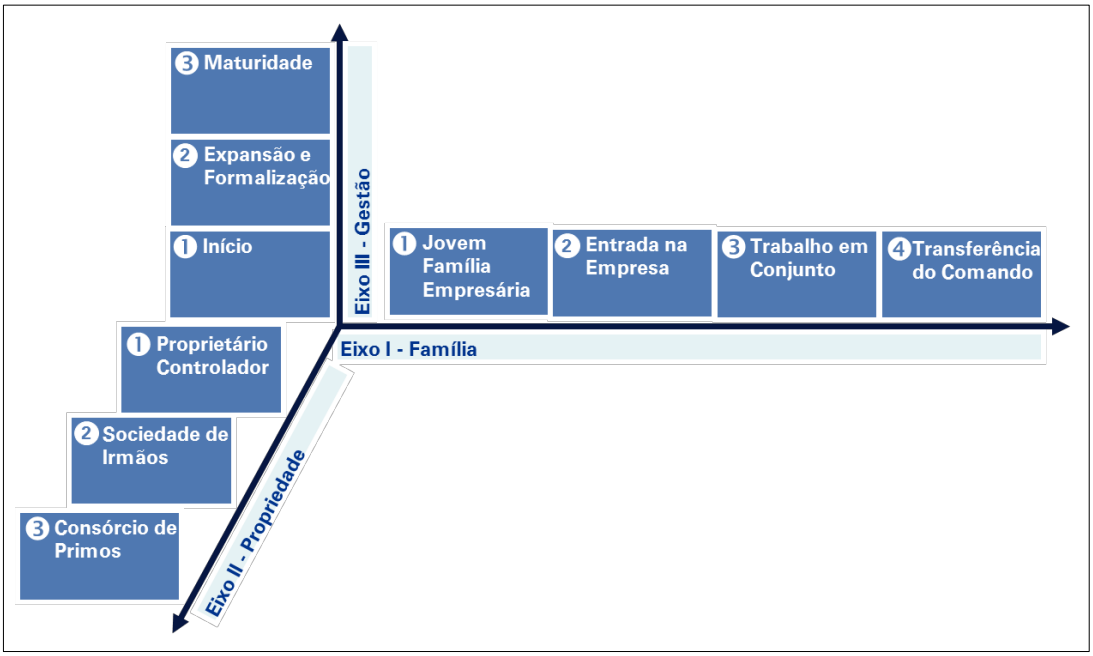
Haag (2012) explana que o modelo dos três círculos demonstra os diversos papéis que podem existir no negócio familiar, tendo em vista a estrutura tipicamente observada em organizações tradicionais. Estes papéis podem ser compreendidos pela influência de um membro da família no negócio, apontando-se aqueles que: sem trabalhar na organização ou deter de ações, exercem influência somente pelo elo familiar; possuem vínculo empregatício, mas não detêm ações ou ligação direta com a família; detêm ações mas sem envolvimento formal ou possuem elo direto com a família e trabalham.

Ademais, Haag (2012) aponta que a complexidade aumenta quando os papéis se multiplicam dentre os membros da família, resultando tanto em dificuldades na gestão quanto em entusiasmo no negócio, especialmente quando se trata de organizações menores ou círculos menores de interação dos membros de gestão. No caso do último, aqueles familiares que encabeçam a gestão da organização familiar possuem papel central não só operacionalmente mas no que concerne ao planejamento sucessório, uma vez que suas responsabilidades formais são essenciais para o gerenciamento das relações dos membros familiares, muitas vezes intermediando seus interesses, expectativas e motivações. Isto, portanto, faz de sua complexidade foco no processo de sucessão, a fim de que a transição de seu papel tenha êxito e não cause impactos negativos no negócio (FLETCHER, 2002 apud HAAG, 2012).

2.2.2 Modelo tridimensional de desenvolvimento em empresas familiares

Além do Modelo dos Três Círculos – improgressivo –, outro modelo de análise foi criado com o intuito de considerar a variável “tempo” e como esta passagem influencia o desenvolvimento nas empresas de controle familiar. O modelo é chamado de Tridimensional de Desenvolvimento em Empresas Familiares e foi elaborado por Gersick, Hampton e Lansgerg, em 1997. Neste novo modelo – dinâmico –, os eixos têm influência entre si, porém se desenvolvem independentemente (Figura 3).

Figura 3 - Modelo tridimensional de desenvolvimento das empresas familiares



Fonte: Adaptado pela autora de Gersick, Hampton e Lansberg et al. (1997)

2.2.2.1 Desenvolvimento do "Eixo Família"

Este eixo caracteriza-se pelas seguintes fases: "Jovem Família Empresária"; "Entrada na Empresa"; "Trabalho em Conjunto" e "Transferência de Comando" (ou "Passagem de Bastão"). Cabe ressaltar que nesta dimensão é possível detectar as mudanças na estruturais da família (GERSICK; HAMPTOM; LANSBERG, 1997).

Na fase "Jovem Família Empresária" as atividades na organização ocorrem de forma intensa. É neste momento em que se percebe o envelhecimento dos membros familiares, do novo relacionamento com os pais que envelhecem e a decisão sobre ter ou não filhos, bem como a futura criação deles. O desafio deste estágio repousa na tomada de decisão quanto ao equilíbrio entre trabalho e família.

Na segunda fase, a "Entrada na Empresa" marca a geração mais velha daquela do primeiro estágio, em torno de 10 a 15 anos. Portanto, é neste momento em que os membros da família se preocupam com os critérios de entrada dos familiares, bem como um planejamento para a geração futura, mesmo com a decisão de ingressar ou não na empresa. O desafio deste estágio é saber individualizar a geração mais nova.

A fase seguinte corresponde ao "Trabalho Conjunto", quando a primeira geração pode ter por volta de 60 anos, enquanto que a geração mais nova tem por volta de 30 a 45 anos. Este é o um momento complexo na família, visto as relações entre pais, irmãos, primos, cunhados e crianças. O desafio se encontra na cooperação e comunicação entre gerações, bem como promover a administração de três gerações da família que trabalham em conjunto.

A última fase é a "Passagem do Bastão" na qual o foco é a Sucessão. É um estágio difícil e complexo, e a passagem pode causar descompassos, intrigas e conflitos entre os membros familiares. Deve-se ter muita cautela nesta fase. O desafio está na transferência da liderança da família, de uma geração para outra.

2.2.2.2 Desenvolvimento do "Eixo Propriedade"

Esta dimensão é permeada por três questões: "Proprietário Controlador" (1ª geração), "Sociedade de Irmãos" (2ª geração) e "Consórcio de Primos" (3ª geração) (GERSICK; HAMPTOM; LANSBERG, 1997).

A grande parte das empresas familiares é fundada com um "Proprietário Controlador", e, geralmente, a propriedade está nas mãos de uma pessoa ou de um casal. Sendo assim, o dono – ou casal – fica responsável pelo controle da empresa. Caso haja outros proprietários, estes ficam apenas com participações simbólicas, e, deve-se ressaltar, sem exercer autoridade. Portanto, têm-se desafios como a capitalização e a escolha da propriedade para a segunda geração.

A etapa subsequente é a "Sociedade de Irmãos", que se caracteriza pelo controle partilhado de dois ou mais irmãos, que podem ou não atuar na gestão da empresa. Os desafios desta fase consistem em especificar o papel de sócios que não sejam funcionários, bem como reter o capital na empresa.

Em última instância, no "Consórcio de Primos" o controle da empresa está nas mãos de vários primos, que pertencem a diferentes partes da família. Neste cenário, dez ou mais proprietários estão na empresa, o que demonstra um cenário de atenção. Sendo assim, cabe aos membros saber administrar a complexidade da família e entender como capitalizar a organização familiar.

2.2.2.3 Desenvolvimento do "Eixo Gestão"

Nesta dimensão, o modelo identifica três estágios chamados: "Início", "Expansão/Formalização" e "Maturidade" (GERSICK; HAMPTOM; LANSBERG, 1997).

O primeiro estágio "Início" refere-se à gênese e etapas iniciais do desenvolvimento da organização, na qual o proprietário gestor é o condutor do negócio, que conta com apenas um produto. É nesta fase que uma questão importante começa a tomar forma, que diz respeito a como conciliar a destinação do fluxo de caixa livre da empresa: para a família ou para o reinvestimento nela? O desafio central concentra-se na sobrevivência da empresa.

A fase "Expansão/Formalização", representa o cenário no qual a empresa é reconhecida no mercado e suas operações se estabilizam, adquirindo uma complexidade organizacional, que pode até diversificar seus negócios. É neste momento que se dá o começo de processos mais formalizados de planejamento, controle e sistema de informação, ou seja, uma estrutura mais funcional e com vários produtos e/ou linhas de negócios. Pode-se destacar alguns desafios desta fase como a realização de um planejamento estratégico e a importância do proprietário gestor no desenvolvimento sustentável da empresa.

Por fim, a "Maturidade" é o estágio final do eixo, na qual a evolução do produto é menos intensa, as dinâmicas de competição mudam na organização, visto que já se encontram mais consolidadas, e a estrutura organizacional encontra-se estável. Os desafios deste estágio estão no comprometimento dos gestores e acionistas, e no reinvestimento. Assim, é possível manter a empresa competitiva.

2.3 Identificando Conflitos

A presença da emoção é assimilada de diferentes formas nas organizações familiares. Passos et al. (2006) apontam a existência de pontos positivos e negativos da influência da emoção nas organizações familiares. Em um primeiro cenário, ela afeta e pode vir a impedir que se tomem decisões racionais mais vantajosas, prevalecendo o elo emocional entre as pessoas. Por outro lado, pode vir a tornar o vínculo dos sócios e principais papéis da organização mais forte, resultando em um maior comprometimento em relação às ideias da família fundadora da organização. Este vínculo, consequentemente, é responsável por fazer com que os sócios e diretores – e até funcionários de um nível hierárquico mais baixo – a estarem plenamente engajados na causa principal pela qual a organização familiar existe, doando-se em momentos difíceis e de necessidade de alto nível de dedicação e envolvimento.

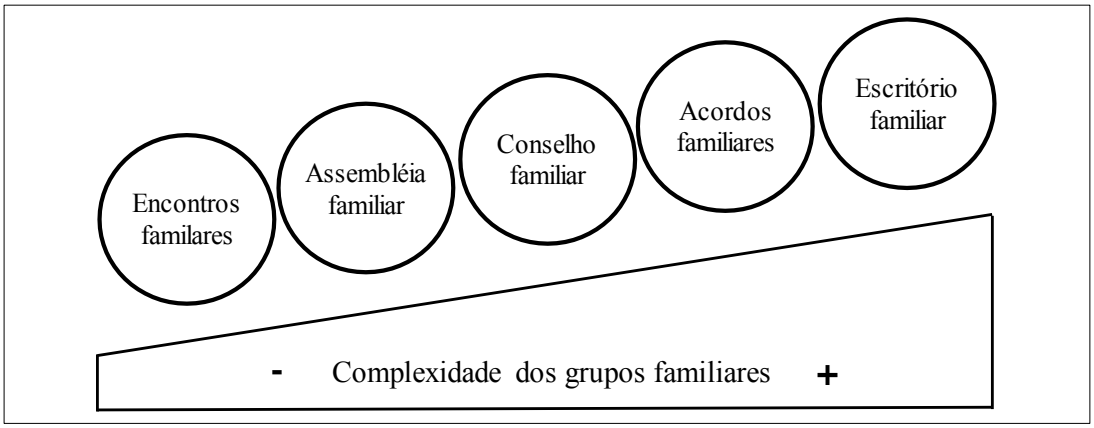
Visto o impacto do engajamento dos funcionários na organização familiar, torna-se de grande relevância identificar os objetivos das organizações familiares e sua relação com os *stakeholders* de maneira geral. Tagiuri e Davis (1992) apontaram que há outros fatores, como a felicidade dos funcionários, segurança e autonomia financeira por parte do proprietário do negócio, desenvolvimento de produtos e/ou serviços de qualidade, além de promoção de cidadania e segurança no trabalho.

Por outro lado, a existência de conflitos é inerente a todas as organizações, sejam elas familiares ou não. Embora existam, eles muitas vezes são abafados ou acabam por não serem relacionados à gestão da organização. Passos et al. (2006) abordam o tópico da sucessão ao citar o processo de transição das gerações nos diferentes campos: família, patrimônio e lideranças da nova geração. Afirma-se como fundamental a condução da sucessão ao longo destes três campos para que o processo tenha êxito e a organização mitigue os seus impactos negativos dos conflitos que o processo venha a causar.

Com o crescimento e uma possível profissionalização da organização, os interesses passam a se voltar ao negócio – e não à família, podendo muitas vezes até diminuir ou extinguir a riqueza e influência que ora pertencia aos membros familiares (BERNHOEFT; GALLO, 2003).

Logo, como explicam Rodrigues e Marques (2013) a sobrevivência do negócio depende não só de políticas apropriadas de governança, mas de renovação de valores morais sobre os quais o sucesso inicial da organização se baseou durante as primeiras gerações da família. Percebe-se, assim, a evolução da organização e, por conseguinte, da complexidade de sua gestão e da necessidade por um gerenciamento de conflitos de interesses e estipulação de mecanismos formais de coordenação, planejamento e organização de reuniões familiares. Esta complexidade, demonstrada na Figura 4, pode ser ilustrada em cinco níveis, e será o modelo conceitual a ser seguido neste trabalho.

Figura 4 - A complexidade da gestão de interesses familiares



Fonte: Adaptado de Rodrigues e Marques (2013)

Portanto, cabe ao conselho familiar criar grupos e comitês extraordinários caso achar necessário e a sua intenção é se aproximar, compreender e recomendar soluções para problemas específicos que venham de encontro com os interesses da família, minimizando os riscos do negócio familiar (BORNHOLDT, 2005).

Conforme Hirigoyen (2002), as organizações familiares se diferenciam das demais por terem a particularidade de se basear em uma rede de relacionamentos entre pessoas da mesma família do negócio original e que exercem certa influência na gestão deste. Esta influência pode ser mensurada em quatro dimensões: afetiva, financeira, informativa e política. Desta forma, pode-se mapear não somente o poder de um indivíduo da família, mas de grupos como o conselho administrativo ou diretoria executiva que, por sua vez, são capazes de contribuir para a continuidade dos negócios da família tanto no que diz respeito aos objetivos originalmente traçados pela família como na viabilidade econômica.

Para o êxito do negócio, há uma coexistência de mecanismos de controle e execução tanto em organizações familiares quanto não-familiares, como abordam Rodrigues e Marques (2013). Contudo, quando se fala de mecanismos de governança em organizações familiares, um desafio adicional é a definição de regras claras quanto à influência da família no negócio, na gestão e na propriedade. Estes mecanismos garantem com que haja um equacionamento dos interesses do negócio aos da família, bem como sobre a administração e as operações.

Em um primeiro cenário, Venter, Boshoff e Maas (2005) apontam que uma possível causa de conflito em gestão de empresas familiares se dá no momento em que os pais forçam a entrada dos filhos na organização, apenas pela continuidade na sucessão, sem critério algum.

Já Kellermans e Eddleston (2004) afirmam que a grande parte dos conflitos familiares está focada na primeira geração, quando a geração subsequente, ou mesmo agregados e outros parentes participam da gestão da empresa. O autor define esta fase como um conflito de caráter horizontal, visto que os membros envolvidos são da primeira geração. O conflito se torna de caráter vertical quando novas gerações ligam-se ao poder da organização, tornando mais intenso e complexo o ambiente empresarial.

Davis e Harveston (1999), por outro lado, destacam que o conflito aumenta da primeira para segunda geração, e de forma significativa da segunda para a terceira geração. Os conflitos familiares, por diversas vezes podem levar ao insucesso da empresa. Geiser (2000) propõe em seu estudo as principais causas para o insucesso de um negócio familiar. Primeiramente, Geiser (2000) afirma que a fraca comunicação e a assimetria de informações entre os membros da família, incluindo a inadequada administração em desenvolver uma gestão eficiente referente às questões estratégicas, pode levar a organização ao insucesso. A falta de comunicação fragmenta a coesão da família, no que diz respeito aos princípios básicos do funcionamento do negócio, comprometendo a sua integridade como organização empresarial. O segundo ponto ressaltado pelo autor diz respeito à divergência de visão de futuro e objetivos para a empresa entre as gerações, ou seja, se não existe compartilhamento de visão de futuro, pode haver discórdia no quesito família-empresa, ocasionando perda de qualidade de gestão, no momento em que decisões pessoais são tomadas e podem afetar o desenvolvimento dos processos de gestão. Por fim, o terceiro ponto faz jus a questões de processo sucessório, quando não conduzido de maneira equilibrada e submetido a pressões familiares.

Corroborando com o pensamento de Geiser (2000), Berhnoeft (2004) aponta os problemas em comunicação como uma das principais razões do insucesso na fase do processo sucessório. Por fim, o autor diz que a assimetria entre os membros da família prejudica a geração seguinte na condução dos negócios.

Com a finalidade de estimular e fortalecer o elo familiar, encontros entre os membros e a mitigação de conflitos de interesses servem como a quebra de obstáculos muitas vezes necessária para que a organização não sucumba ao egocentrismo da família. Isto é, a continuidade e alinhamento das expectativas de cada membro com o objetivo da organização é um dos pontos que podem preservar desgaste e difundir e enraizar os ideais da família no negócio (LANSBERG, 1999).

Sendo assim, possíveis conflitos de interesses, conforme análises posteriores identificam, geram ineficiências e redução do valor de incentivos relativos à desapropriação de uma minoria de *shareholders*, ineficiente investimento de risco e baixos investimentos. Assim, o desalinhamento das expectativas e objetivos da organização e em relação aos seus diferentes investidores podem resultar em impactos negativos no que diz respeito ao crescimento da organização e à credibilidade no mercado (FAMA; JENSEN, 1983).

De outro modo, ratifica-se uma tendência em algumas organizações familiares quanto a não-adequação dos interesses de todos do controle acionário na estipulação e cumprimento dos objetivos da organização (LA PORTA; LOPEZ-DE-SILANES; SHLEIFER, 1999 apud CARNEY, 2005; SHLEIFER; VISHNY, 1997 apud CARNEY, 2005). Tais práticas acabam por depreciar o valor da organização perante o mercado e, conforme Barclay e Holderness (1989), ainda há uma concentração de propriedade que pode reduzir a probabilidade de oferta por parte de outros agentes, prejudicando ainda mais a organização perante o mercado.

Os fatores descritos acima sugerem que o conflito acerca do controle familiar pode impor restrições ao acesso ao de capital que inibem, muitas vezes, o crescimento da organização. Consequentemente, os herdeiros ou sucessores das grandes organizações tendem a ser menos inovadores em suas decisões.

2.4 Processo de Sucessão

2.4.1 Gerações de organizações familiares

De acordo com McConaughy e Philips (1999), pode-se pontuar algumas diferenças referentes às gerações familiares. A primeira geração pode ser classificada por ser empreendedora, inovadora e planejadora, com conhecimento necessário para criar o negócio, enquanto que a segunda geração encontra desafios em dar continuidade aos negócios, ou seja, é a geração que se empenha na prosperidade e maturidade do negócio. Dyer e Sanchez (1998) corroboram o pensamento e dizem que o poder está mais centralizado na primeira geração.

A fim de manter o negócio familiar duradouro, o envolvimento das novas gerações é essencial, uma vez que permite o desenvolvimento do conhecimento tácito e das competências culturais. Assim, os sucessores são preparados por meio do convívio, adquirindo experiência e entendimento do negócio e de seus futuros papéis, sendo capazes de guiar a organização com

base nos seus sentidos, desenvolvidos com os membros familiares da geração passada. Com base neste envolvimento, a geração futura poderá produzir resultados esperados e alinhados com as expectativas e interesses gerais sem desvirtuar-se do planejamento (HAAG, 2012).

As decisões acerca do envolvimento da próxima geração, segundo Lansberg (1991), tendem a ser carregadas de emoção e, desta forma, muitas vezes procrastinado pela família. Stavrou (1998) destaca que o envolvimento da próxima geração em uma empresa familiar pode ter consequências dramáticas para a continuidade da organização.

Segundo dados divulgados pelo *Family Business Institute* (2009), 88% dos atuais donos de negócios familiares acreditam que a(s) mesma(s) família(s) continuarão a controlar seu negócio em cinco anos, mas as estatísticas quanto à sucessão contradizem esta crença. Apenas aproximados 30% da família e do negócio sobrevivem até à segunda geração; 12% continuam viáveis até à terceira geração, e outros 3% de todos os negócios familiares operam até à quarta geração ou posterior. A partir destes dados, observa-se que as estatísticas revelam uma disparidade entre a realidade em si e o que se tem como pensamento hoje nos negócios familiares, fazendo-os sucumbir perante o mercado e denotar não o simples infortúnio do negócio, mas a falta de promover na organização o fundamento e relevância do planejamento de sucessão.

2.4.2 O Processo sucessório

O processo sucessório pode ser caracterizado, por diversos autores, como o momento para otimizar a continuidade da empresa familiar. Sendo assim, o interesse do sucessor deve ir além de sua habilidade em lidar com os *stakeholders*, isto é, ele deve estar apto a fazer com que a empresa se mantenha lucrativa, e, desta forma, alavancar os negócios (HUME, 1999).

Haag (2012) aponta que a decisão acerca do sucessor ideal em uma organização familiar pende muito a favor do membro familiar. Isto dar-se-á por meio da inserção do membro familiar – que segue os valores e entende o significado do negócio familiar – na organização que, com o passar do tempo, receberá o treinamento formal e profissional. Assim, o membro familiar atenderá aos principais pré-requisitos para garantir o êxito da sucessão, pois estará capacitado profissionalmente, bem como compreenderá e buscará atender aos interesses dos membros familiares.

Lansberg (1999) diz que o processo de sucessão tem seu início a partir do momento em que a geração que se encontra no controle passa a se preocupar com a mudança do gerenciamento de responsabilidades. A sucessão, portanto, deve ser planejada e desenvolvida pelos

proprietários e familiares, além de treinar os potenciais sucessores para que haja um processo de seleção dos líderes mais bem qualificados para a gestão. Ou seja, deve haver uma visão futura de controle para que a estratégia para o processo sucessório não seja exclusiva no âmbito familiar (TUCKER, 2006).

Conforme explanam Bertucci, Campos, Pimentel e Pereira (2009), o processo sucessório pode ser marcado por diferentes interesses dos membros familiares em relação à empresa. Sendo assim, denota-se vital a criação de elementos de coesão, que facilitem a transição entre gerações, e que sejam capazes de unir os interesses dos membros da família.

Ademais, quando a sucessão sugere uma liderança sem alterar a forma básica da empresa, envolve-se uma reestruturação da forma fundamental da organização, e não apenas uma mudança de guarda, portanto, pode-se dizer que pouco do que funcionou no passado irá funcionar no futuro (GERSICK; HAMPTON; LANSBERG, 1997).

Envolvendo as diferentes partes que são impactadas de alguma forma pela sucessão, Bernhoeft (1989) apud Leone (2005, p. 47) diz que:

> [...] a sucessão deve ser encaminhada como um processo, engajando as várias partes interessadas. A utilização da palavra 'processo' tenta caracterizar a necessidade de atividades programadas, onde cada segmento envolvido tenha uma responsabilidade e um papel a desempenhar na continuidade do negócio.

Agregando a este pensamento, Sharma, Chrisman e Chua (1997) dizem que a pessoa que for escolhida para assumir os negócios deve ter a confiança de todos os *stakeholders* da empresa e não apenas dos membros da família. Portanto, uma vez que todos os membros envolvidos estão em harmonia, o ambiente demonstra-se propício para uma continuidade saudável.

Dentro desse contexto, Bernhoeft (1989), sugere uma ordem de importância das partes interessadas, demonstrada abaixo:

- Sucedido(s): fundador(es), sócio(s);
- Sucessor(es): filho(s), genro(s), nora(s), funcionário(s), cônjuge;
- Família: cônjuge, filhos, genros, noras;
- Empresa: funcionários;
- Mercado: clientes, fornecedores, concorrentes, e;
- Comunidade: social, política, econômica.

Haag (2012) sugere que a sucessão seja tratada como uma prática dos negócios familiares. Diferentemente de um problema a ser resolvido, deve ser recorrente e integrado com o dia a dia da organização, enraizando-se na organização para ajudá-la a envolver e engajar os membros da família para se integrarem ao negócio de uma forma cada vez mais profissional e duradoura.

Sendo assim, não se trata de uma fase pela qual se deve passar e somente encarada depois de certo tempo, ou seja, está integrada nas práticas organizacionais e tende a se desenvolver por meio da socialização das gerações familiares, onde valores, interesses e a própria essência da cultura da organização será transmitida e, se bem conduzida no processo sucessório, aperfeiçoada. Isto se deve ao fato de que o processo sucessório não é limitado ao sucessor e ao predecessor, uma vez que seus papéis podem ser desempenhados por mais de um indivíduo, sejam eles membros familiares ou não. Assim, deixando cada geração – e os indivíduos que a compõe – participarem do dia-a-dia do negócio é uma forma de permitir o progresso natural da sucessão, reduzindo seus impactos e riscos (HAAG, 2012).

Segundo Lansberg (1999), o processo sucessório é um momento de cautela, uma vez que, na prática, o fundador não quer deixar o poder. Portanto, em diversos casos ele se encontra reticente em preparar o sucessor. Bernhoeft (2004) ainda alerta para a sucessão como uma fase de extrema complexidade para empresas familiares, visto que consiste em um trâmite acerca de herança legal e de valores para as novas gerações. Consequentemente, pode-se notar a sucessão como uma considerável força que pode causar tanto um impulso negativo quanto positivo para o sucesso da organização familiar e sua continuidade (BENNEDSEN; PÉREZ-GONZÁLEZ; WOLFENZON, 2010).

O êxito do processo sucessório, portanto, se dá quando os membros da família de novas gerações continuam a se engajar no negócio de modo que se desenvolva de acordo com os interesses e expectativas de todos os membros familiares. É a partir disto que se pode destacar as qualidades que garantirão o sucesso do sucessor, pois o apontamento de seu papel – e o próprio desenvolvimento pessoal –, quando focado no desenvolvimento da organização, torna-se um aspecto central do processo sucessório. Para tal, aponta-se dois aspectos para o seu êxito: a harmonia familiar como alicerce para cultivar o trabalho em grupo dos membros familiares, bem como o individual e a preservação da essência e da cultura do negócio, expressada em diferentes práticas na organização (HAAG, 2012).

As principais definições de processo sucessório se encontram no Quadro 2.

Quadro 2 - Principais definições de processo sucessório

AUTOR (ANO)	DEFINIÇÃO DE PROCESSO SUCESSÓRIO
McConaughy e Philips (1999)	A primeira geração pode ser classificada por ser empreendedora, inovadora, enquanto que a segunda geração encontra desafios em dar continuidade aos negócios.
Haag (2012)	Os sucessores são preparados por meio do convívio, sendo capazes de guiar a organização com base nos seus sentidos, desenvolvidos com os membros familiares da geração passada.
Lansberg (1999)	O processo de sucessão tem seu início a partir do momento em que a geração que se encontra no controle passa a se reocupar com a mudança do gerenciamento de responsabilidades.
Sharma, Chrisman e Chua (1997)	A pessoa que for escolhida para assumir os negócios deve ter a confiança de todos os *stakeholders* da empresa e não apenas dos membros da família.
Bernhoeft (2004)	O processo de sucessão consiste em um trâmite acerca de herança legal e de valores para as novas gerações.

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

No que diz respeito à sucessão e aos tipos de candidatos neste processo, Sharma (2004) visa compreender três aspectos: atributos desejáveis dos sucessores pelas perspectivas dos líderes, os fatores de aprimoramento de desempenho e a própria motivação dos membros da família ao entrarem nos negócios da família e, desta forma, buscar sucesso na carreira. Sendo assim, para Sharma "o nível de preparação da próxima geração e seu relacionamento com a geração mais antiga tem influência significativa no desempenho da próxima geração" (SHARMA, 2004, p. 13, tradução nossa). Lodi (1999) diz que as práticas empresariais com efeitos positivos não são aquelas nas quais o sexo ou a ordem de nascimento são definidos como critérios para seleção, ou seja, deve-se desmistificar a tendência de que o filho homem, mais velho, necessita se encarregar dos negócios da família.

Segundo Stavrou (1998), os herdeiros podem demonstrar grande potencial em sua gestão e sua habilidade em liderança durante a segunda e terceira geração. Para que se melhor defina qual o sucessor mais adequado para a família e para a organização, Royer et al. (2008) mostram que o ponto principal é decidir se se é a favor ou contra a ter um herdeiro – ou até um membro agregado da família – como sucessor.

Mesmo que com base em uma revisão da literatura recente sobre sucessão em empresas familiares – e que atingiu considerável êxito (BARACH; GANTISKY, 1995 apud ROYER et al., 2008; CABRERA-SUÁREZ; DE SAÁ-PÉREZ; GARCIA-ALMEIRDA, 2001 apud

ROYER et al., 2008; LE BRETON MILLER; MILLER; STEIER, 2004 apud ROYER et al., 2008; SHARMA; IRVING, 2005 apud ROYER et al., 2008), não se permite apontar como totalmente benéfico o uso de membros internos ou externos à família como sucessores dentro de uma organização, levando-se em consideração os diferentes setores de negócio.

Bernhoeft (1989, p. 17-21) diz que o processo sucessório possui duas pontas como características, sendo seus interesses iguais ou diferentes: o sucedido, que pode ou não ser o fundador da empresa e o sucessor, que não é o fundador da empresa. No entanto, deve-se atentar para casos em que não há critérios formais para a contratação de membros da família na empresa, tornando ilegítima a condução de funções estratégicas para a organização.

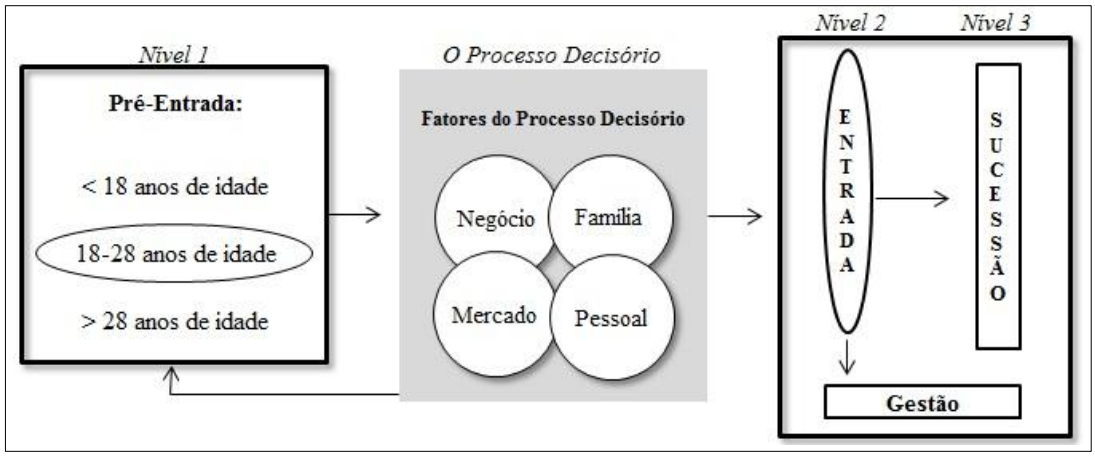
No processo de sucessão familiar, preservar o necessário é lógico, mas saber o que incorporar é um desafio. Dado o ambiente de constante mudança no mercado, os membros familiares buscam assegurar a identidade do negócio e também adicionar novas perspectivas que gerem valor à organização. Sendo assim, ao praticar a preservação e a renovação como parte primordial da sucessão, torna-se possível atingir a prosperidade do negócio familiar, uma vez que as gerações passam a construir o futuro da organização sem deixar de zelar pelo legado dos membros familiares que as antecederam e foram responsáveis pelo então sucesso. (ERICSSON; MELIN, 2010 apud HAAG, 2012).

Existe uma tendência em empresas familiares a favorecer a igualdade entre os membros, situação que a diferencia das organizações não familiares, que buscam se basear na produtividade. A eficiência, portanto, pode ser dificultada a partir do momento que a contratação passa a ser com base no parentesco, e não por mérito. Sendo assim, a inconsistência em normas familiares pode levar a rivalidades imensuráveis e emocionais entre os membros, levando as empresas familiares a desvantagem em contratação de funcionários que possam realmente agregar à empresa, ou mesmo no momento de financiamento de grandes projetos (BENNEDSEN; PÉREZ-GONZÁLEZ; WOLFENZON, 2010).

Para tanto, torna-se fundamental existir troca de experiência e intercambialidade entre os membros familiares e os profissionais da gestão, para que este seja um momento de preparação para os eventuais sucessores lidarem com a natureza da família (GERSICK, HAMPTON; LANSBERG, 2006). Em função da oscilação e possíveis instabilidades na gestão da organização mediante a tensão que contextualiza o planejamento sucessório, Stavrou (1998) sugere um modelo que busca auxiliar na escolha do membro ideal com base em determinados fatores de relevância.

Sendo assim, Stavrou (1998) desenvolveu um modelo conceitual, conforme demonstrado na Figura 5, envolvendo quatro fatores, para explicar como os membros das empresas familiares de próximas gerações são escolhidos. De acordo com o autor, fatores como negócio, família, mercado e personalidade do sucessor definem o contexto para sucessão. O autor faz uso de vários estudos para caracterizar cada fator isoladamente.

Figura 5 - Modelo de processo decisório intergeracional



Fonte: Adaptado de Stavrou (1998)

Segundo Birley (1991) apud Stavrou (1998) referente ao primeiro fator – negócio – o interesse em produtos, operações e estratégias da empresa podem fazer o sucessor se juntar ao negócio da família. Entretanto, a decisão não parte apenas do sucessor, visto que, por diversas vezes, pais ou proprietários não depositam confiança na capacidade dos filhos. Deve-se atentar, desta forma, para a realidade da empresa.

Cabe ressaltar que, para Stavrou (1998), a inabilidade dos proprietários-gerentes em partilhar as informações e responsabilidades são frequentemente relacionadas à falta de profissionalismo. Sendo assim, a falta de práticas profissionais pode criar incerteza quanto ao futuro da empresa.

Quanto ao segundo fator – família –, este possui papel decisivo no processo de sucessão, visto que a sucessão da direção está ligada ao fator legal hereditário. Segundo Eckrich (1993) apud Stavrou (1998), as tradições e valores da família podem ter o maior impacto em jovens no momento em que estes fazem sua escolha profissional. Stavrou (1998) ressalta que os valores familiares podem ou não ser consistentes, dependendo do desenvolvimento da geração seguinte, que pode limitar a eficácia potencial dos negócios.

O terceiro fator desenvolvido por Stavrou (1998) diz respeito ao mercado. Conforme Thomassen (1992), as condições do mercado, tais como a globalização, a criação de grupos econômicos de mercado e o aumento da concorrência, podem ter impacto sobre os planos dos descendentes no que concerne suas carreiras e seus futuros empregos. Em contraponto, Stavrou (1998) afirma que outros negócios podem levar o sucessor a escolher um emprego fora do negócio familiar, sendo que o envolvimento do descendente, dentro ou fora da empresa familiar, pode ser influenciado por outras oportunidades de emprego disponíveis no mercado.

Finalmente, pode-se dizer que a realização pessoal do descendente pode influenciar o processo de sucessão. Para Cory (1990) apud Stavrou (1998), o trabalho fora da empresa da família pode prover ao potencial sucessor uma visão diferenciada referente à diferença entre trabalhar para alguém e ser o seu próprio patrão. Stavrou (1998) afirma, por fim, que existem diversas razões pelas quais os sucessores podem escolher trabalhar na própria empresa ou não, dentre eles envolvendo a necessidade de realização pessoal.

Assim, face os diferentes dinamismos que a família e seu negócio podem vir a enfrentar, faz-se necessária uma abordagem do desenvolvimento e implementação do planejamento estratégico para organizações de caráter familiar, a fim de que seus interesses convirjam com as oportunidades do mercado.

2.4.3 Planejamento estratégico e familiar

O ambiente de negócios é crescentemente caracterizado por rápidas mudanças, as quais forçam as organizações a adotar posturas estratégicas que consigam combater estas profundas mudanças, isto é, a busca por processos ágeis e flexíveis (HUNG; CHUNG; LIEN, 2007). Complementarmente, uma empresa procura desenvolver capacidades que sejam dinâmicas, além de renovar e reutilizar seus recursos constantemente, e, desta forma, aproveitar e explorar de forma mais clara as oportunidades do ambiente (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

O sucesso de uma organização, de acordo com Miles e Snow (1978) decorre de um processo de adaptação externa e interna em face às mudanças de diferentes naturezas. Entende-se como adaptação externa sua relação com o ambiente, enquanto que a interna faz jus à estratégia, processos, estrutura e ideologia. Portanto, o processo começa com o alinhamento da organização ao mercado, caracterizando-o por ser de suma relevância na definição da estratégia da empresa.

Mintzberg e Waters (1985) ressaltam que a formação das estratégias ocorre em duas direções: uma deliberada e outra emergente. Com isso, interpretam que administrar implica em dirigir a fim de realizar intenções e, ao mesmo tempo, responder aos padrões emergentes de ação. Dar-se-á uma importância nas organizações ao planejamento de estratégias e um novo comportamento ao tratar do direcionamento da organização.

Assim, Rhinow (1997) explana em seu estudo que o planejamento estratégico surgiu como uma opção racional para a criação de cenários futuros alternativos, na qual é formado um grupo de especialistas na organização, aptos a planejar. Ansoff (1965) propõe como foco do planejamento estratégico o crescimento pela diversificação. O planejamento estratégico em empresas diversificadas, segundo Fischmann e Santos (1982), esbarra em problemas como atuação de mercados distintos, perfil dos clientes, fornecedores e tecnologia.

Sendo assim, as organizações, familiares ou não, se planejam estrategicamente com a finalidade de prover um escopo saudável em seus negócios. No entanto, ao se tratar de instituições familiares, por diversas vezes estas se preocupam com o planejamento estratégico mas, por diversos motivos, deixam de lado o planejamento do processo sucessório. Segundo Fujioka (2003), a cultura, bem como a filosofia de vida da família, interfere no estilo de gestão empresarial, portanto, o processo sucessório tende a ser falho. Uma vez que a herança é passada para a geração seguinte, a experiência acumulada pode não ser bem aceita, o que impacta as estratégias e objetivos inicial e previamente estipulados pela família. O autor, portanto, sugere que seja feito um planejamento bem estruturado, para que o processo sucessório ocorra de forma profissional.

James Jr. (1999) ratifica que a influência familiar pode garantir um estável planejamento de negócios a longo prazo. Ademais, as decisões podem ser tomadas mais rapidamente quando a empresa é familiar, além de haver maior flexibilidade. Aspectos familiares, como confiança e altruísmo podem incentivar um ambiente mais propício para os negócios da família e agregar aos processos de planejamento estratégico ao longo das gerações das organizações familiares.

A fim de planejar com mais facilidade a estratégia a longo prazo, deve-se entender a importância não apenas da empresa, mas também da família e da propriedade, e como estes convergem ou divergem em determinados âmbitos. Sendo assim, na medida com que a organização se transforma e os interesses familiares se modificam, a determinação de práticas corporativas no que concerne à gestão das relações da família e da organização tendem a ser soluções para dar suporte ao cumprimento das estratégias de longo prazo e aos pontos centrais do planejamento sucessório.

2.5 Governança Corporativa e as organizações familiares

Na visão de Monks e Minow (2004), a governança corporativa foca nas interações entre diferentes atores, tais como a gerência, os acionistas, funcionários, a comunidade e entidades governamentais, que se concentram em determinar objetivos e avaliar o desempenho nos quais a organização se orienta. Shleifer e Vishny (1997) ponderam que a governança corporativa se refere às possibilidades pelas quais os investidores asseguram o retorno sobre o seu investimento. Tirole (2006) ressalta que a governança corporativa se relaciona aos caminhos pelos quais os provedores de recursos financeiros garantem a obtenção de retorno sobre o seu investimento.

A governança corporativa, desta forma, surge como uma das possíveis formas de alinhar os interesses de diferentes partes interessadas na organização, promovendo um conjunto de mecanismos que pode aumentar a confiabilidade na interação entre as empresas e os acionistas (PUNSUVO et al., 2007). Como resultado, é possível encontrar uma empresa com boa organização, no entanto, que possua em sua diretoria uma maioria de diretores externos que não tenham vínculos entre si.

As empresas bem governadas buscam proporcionar aos proprietários o controle estratégico da empresa e o monitoramento da organização, por meio dos conselhos – de administração e fiscal – e da auditoria. As empresas que adotam as boas práticas de governança seguem princípios de prestação de contas (*accountability*), ética (*compliance*), transparência (*disclosure*) e equidade (*fairness*) (IBGC, 2012). O *accountability* pode ser caracterizado como prestação de contas responsável, na qual os agentes da governança são responsáveis pelas consequências de seus atos (IBGC, 2012). O *compliance* assegura proteção para sócios e investidores e possui alguns elementos fundamentais, tais como (i) desenvolvimento do código de ética da empresa, (ii) criação de canais de identificação de condutas não éticas e (iii) possibilidade de discussão de dilemas éticos (MANZI, 2008). O *disclosure* é uma obrigação de informar aos *stakeholders* todas as informações referentes à leis e regulamentos, bem como outros fatores que levam à criação de valor (IBGC, 2012). Por fim, *fairness* diz respeito ao tratamento igualitário dos sócios e *stakeholders* (IBGC, 2012).

As principais definições de Governança Corporativa estão descritas no Quadro 3.

Quadro 3 - Principais definições de governança corporativa

AUTOR (ANO)	DEFINIÇÃO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA
Monks e Minow (2004)	A governança corporativa fica nas interações entre diferentes atores, tais como a gerência, os acionistas, funcionários, a comunidade e entidades governamentais.
Sheifer e Visny (1997)	A governança corporativa se refere às possibilidades pelas quais os investidores asseguram o retorno sobre seu investimento.
Tirole (2006)	A governança corporativa se relaciona aos caminhos pelos quais os provedores de recursos financeiros garantem a obtenção de retorno sobre o seu investimento.
IBGC (2012)	As empresas que adotam as boas práticas de governança seguem princípios de prestação de contas (*accountability*), ética (*compliance*), transparência (*disclosure*) e equidade (*fairness*).

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

O Conselho de Administração é papel fundamental na governança das organizações complexas. Segundo Tirole (2006), a sua função consiste em monitorar o comportamento dos gestores, de acordo com o interesse dos acionistas. Entretanto, tem-se características que podem afetar o funcionamento do conselho. O autor destaca a falta de independência dos conselheiros em respeito à empresa ou aos gestores; a carência de incentivos, bem como a atenção insuficiente por parte dos conselheiros.

Dentre as características que fazem um conselho de administração fortalecido, há pontos que devem ser classificados, como a questão da composição de conselheiros; as funções de monitoramento e aconselhamento; informações acerca do desempenho e mercadológico da empresa que possibilitam o melhor entendimento acerca dos resultados da empresa frente aos concorrentes; avaliação do progresso e evolução estratégica da empresa além das questões éticas de diretores e empregados da empresa (LORSCH, 2001). Ademais, o conselho de administração tem por função zelar para que a diretoria trabalhe em consonância com os interesses dos acionistas (VIDIGAL, 1996).

O conselho fiscal, por sua vez, é um órgão que tem como atribuição fiscalizar os atos da administração, bem como prover informações aos sócios. Não é um órgão deliberativo, isto é, sem poder de decisão, no entanto, suas ferramentas servem para agregar valor à sociedade (BORNHOLDT, 2005).

No que concerne às empresas familiares e sua relação com as práticas de governança corporativa, faz-se primordial que existam conselhos específicos para discussões e soluções de problemas, que ocorram nos três níveis – família, empresa e propriedade – e que correspondam

ao conselho de família, bem como a administração. Entende-se o "Conselho de Família" como um espaço destinado aos debates relacionados ao papel a ser exercido pela família frente aos negócios (LANK, 2003). Ou seja, em função de mitigar conflitos internos e auxiliar na gestão das organizações, surgem modelos de governança específicos. Najaar (2011) ressalta que o objetivo principal da governança no âmbito familiar é de sintetizar e determinar o papel da família no negócio, ou seja, delimitar responsabilidades e campos de atuação onde há influência direta dos membros da família. Desta forma, pode-se mitigar o risco de envolver a família em campos cujos desempenhos e decisões sejam incongruentes. É assim que Passos et al. (2006) afirmam que a governança permite e fortalece amplamente as organizações familiares com a finalidade de caminhar em direção à sua profissionalização.

Outro ponto de destaque no contexto empresarial refere-se à tomada de decisão em diferentes tipos de organizações. Fama e Jensen (1983) explanam sobre esta questão em empresas complexas e não complexas. No que diz respeito à primeira, deve-se promover a separação do processo decisório, garantindo que as decisões que concernem a propriedade e gestão não se realizem por apenas uma pessoa ou um órgão da organização. Quanto às empresas não complexas, a tomada de decisão é concentrada. Diferentemente das empresas complexas, neste caso os proprietários devem assumir as decisões de controle e de gestão, visto que as informações relevantes se concentram em um ou poucos agentes. Os autores ressaltam o caso de uma empresa familiar, uma vez que a combinação dos direitos de decisão da administração pode ser contida pela limitação dos direitos residuais sobre estes agentes, eclodindo no surgimento dos conflitos de agência.

O conflito de agência, na concepção de Jensen e Meckling (1976), surge a partir da separação entre a propriedade (principal) e a gestão (agente). Além disso, pode existir um potencial para conflitos de interesses entre os proprietários e os gestores quando a propriedade e a gestão das organizações não coincidem, visto que o agente pode não atuar em prol dos interesses dos proprietários, seja por negligência, incompetência, má-fé, bem como por intenções de maximizar interesses próprios.

Para Tirole (2006), há quatro formas principais de risco moral (*Moral Hazard*[2]) na conduta dos gestores:

a) Baixo esforço nas tarefas de gestão;

[2] O risco moral (*Moral Hazard*) tem origem em atitudes e comportamentos dos agentes, levando a conflitos de interesses dentro das organizações (TIROLE, 2006).

b) Investimentos extravagantes em detrimento dos interesses dos acionistas;

c) Estratégias de trincheira, que dizem respeito à tomada de decisões por parte dos agentes, sendo a finalidade a de garantir suas posições, e;

d) Realização de transações em proveito próprio ("*Self Dealing*").

É possível afirmar que, ao manter o processo de decisão nas mãos dos gestores que não possuam o mesmo interesse daqueles que tem direito aos resíduos, pode-se ocasionar na necessidade de controle dos problemas de agência por meio do chamado "sistemas de decisões", que dividem o controle, ou seja, o monitoramento das decisões mais importantes da organização, tais como a implementação e a execução (FAMA; JENSEN, 1983).

Jensen (2000) propõe em seu estudo dois canais de manifestação referentes ao conflito de agência:

a) A possibilidade da empresa manter seu posicionamento alheio ao interesse dos acionistas. Com isto, a gerência da empresa se beneficia de salários altos, bem como na concessão de favores. Como resultado, ao invés de contribuir com a melhoria do desempenho da empresa, ela pode reduzir o seu valor de mercado;

b) A empresa pode fazer com que a maximização do valor de mercado não seja prioridade, atribuindo à gerência falta de incentivo para que se esforce em atividades que podem não estar concentradas em suas exatas atribuições.

O controle e possíveis soluções para os problemas de agência suscitaram alguns estudos na área. Argumenta-se que a separação da propriedade e da gestão pode gerar riscos, tendo em vista que agentes tomadores de decisões se encontram desvinculados dos efeitos de suas próprias decisões. Como resposta à situação, os agentes possuem mais chances de se desviar dos interesses dos principais, surgindo, assim, a importância de se controlar diferentes problemas de agência no processo decisório. Por fim, ressalta-se que as organizações complexas deveriam promover a separação do processo decisório (FAMA; JENSEN, 1983).

A partir daí, faz-se necessário elucidar a forma com que organizações complexas, tais como as familiares, devem se portar *vis-à-vis* sua tomada de decisão e seus diferentes impactos para cada *stakeholder*. Sendo assim, as práticas de Governança Corporativa ganham espaço para auxiliar estas organizações a melhor gerenciar seus conflitos de agência e, como apontam Prado et al. (2011), existem três tipos de Governança que são aplicáveis ao âmbito familiar: a Governança Corporativa, a Governança Familiar e Governança Jurídico-Sucessória.

A Governança Familiar, como o nome já diz, é aquela que se refere aos interesses da empresa familiar – como interesses pessoais e problemas familiares – ao passo que as estruturas que a compõem são: (i) Conselho de Família, focado na gestão do relacionamento dos membros familiares; (ii) Escritório da Família, com um caráter de gerenciamento administrativo e financeiro das relações familiares; (iii) Comitês de Família, criados para debate de fins específicos (*e.g*. Comitê Junior, onde a geração mais jovem pode compartilhar experiências e visões desde cedo); e (iv) Código de Ética, Protocolo ou Acordo Familiar, onde são estabelecidos princípios, valores, condutas empresariais e melhores práticas da família tanto na organização quanto na sociedade. No que concerne à Governança Jurídico-Sucessória, estas remetem às estruturas do planejamento de sucessão nas esferas do Direito de Família e Societários (PRADO et al., 2011).

Naturalmente, tais práticas de Governança Corporativa podem ser vistas como ferramentas significantes que servem à toda organização de considerável complexidade, como é o caso da familiar – que detém de diversos relacionamentos que permeiam suas atividades e decisões. Assim, pode-se dizer que quando uma organização adere a tais práticas, passa a tomar passos importantes em direção a uma gestão voltada à profissionalização.

2.6 Os Impactos da Profissionalização

Alguns autores, como Sonfield et al. (2005), apontam que o tamanho é o principal fator responsável pela profissionalização das organizações. A profissionalização, desta forma, deve existir ao passo que a empresa cresce, agrega valores, e desenvolve processos. Quando a organização se torna mais complexa, existe a possibilidade das próximas gerações estarem mais propensas a convidar pessoas de fora da empresa a figurar no primeiro escalão da gestão. A questão mais intrigante, portanto, é relacionada ao que se pode considerar uma gestão com alto nível de profissionalização no contexto dos negócios familiares (HAAG, 2012).

Segundo Garcia (2001) quando a empresa avança no processo de profissionalização, ela também tende a criar um Conselho Familiar. Este conselho, de acordo com Davis (2003), tem por finalidade preservar o ambiente familiar, reduzindo conflitos de gestão. Leach (1994) argumenta que a profissionalização está profundamente ligada à mudança de estilo gerencial do dono, bem como a consequência do mercado em que está inserida, visto que, além da sobrevivência, está em constante busca do crescimento. Entretanto, o autor faz algumas pontuações referentes às dificuldades em profissionalizar a empresa, tais como: delegação de responsabilidades; medo da perda de controle por parte da família; falta de disponibilidade de vocação alternativa para o fundador e lealdade da família aos empregados.

Há situações em que o ingresso de um membro externo como sucessor da organização familiar pode ser benéfico. Estas situações são tidas sob um contexto no qual fatores como habilidades técnicas, experiências no setor da indústria e em outras organizações são quase que fundamentais para que se tenha um sucessor adequado, como também afirmam Royer et al., (2008). Isto não quer dizer que o membro da própria família não as detenha, mas estes devem, por sua vez, passar pelas mesmas etapas da carreira que os membros externos e galgar a posição de sucessor da organização familiar de certa forma igualitária, pois se faz necessário o conhecimento para ocupar tal posição. Assim, pode-se concluir que as possibilidades de transformar um membro externo em um substituto são consideráveis, mas não certas em sua totalidade, pois requerem um entendimento preciso das relações dos *stakeholders,* bem como dos processos internos da organização, eclodindo em uma necessidade de tempo e paciência com o membro externo no que diz respeito à sua adaptação à organização.

O êxito da sucessão na gestão – seja em prol de um membro interno ou externo – tem como fundamento essencial o alinhamento de interesses para evitar desequilíbrios, gerando instabilidade e, consequentemente, resultando em impactos externos negativos em relação ao apoio e incentivo dos investidores e do mercado à tradição da família quanto às decisões desta, o que pode implicar em uma necessidade de reformulação da essência e crenças da família que iniciou a organização. Portanto, em certos casos, dar-se-á a perda do controle por parte da família que, como exaltam Bartholomeusz e Tanewski (2006), interage com diversos outros mecanismos de controle da organização, tais como as políticas de governança. Ainda assim, estes dificilmente serão perdidos pelos membros familiares em uma primeira instância, uma vez que a probabilidade de cargos relevantes de diretoria serem dados a membros externos independentes é proporcionalmente menor quando se compara a organização familiar com uma não-familiar. Esta ideia é aprofundada e exacerbada de maneira bastante prática quando se enxerga que as organizações familiares, diferentemente das demais, pois detêm de uma tendência primordial de autorizar a mesma pessoa a ocupar os cargos tanto de *Chief Executive Officer* (CEO) quanto de Presidente do Conselho. Enfim, é possível mostrar que o controle da tomada de decisão é gerenciado a fio visando garantir a não-perda deste controle por parte da família e do que ela acredita por ser o melhor para o futuro da organização.

2.7 A Importância das Soluções de Governança

A aplicação dos fundamentos da governança corporativa nas organizações tende a variar de acordo com o tipo de organização, conforme Ward (2015), que ressalta que as mudanças no negócio são particulares e únicas. No caso de organizações familiares, as mudanças podem ser dentro da família e refletem seus interesses e objetivos. Dito isto, as práticas da governança se moldam e suas regras e intenções se adaptam à família, à propriedade e à gestão.

O papel da governança vem à tona e se faz primordial para o gerenciamento do vínculo entre os *stakeholders* nas organizações familiares. São suas práticas que garantem o duradouro relacionamento entre funcionários, família e empresa, uma vez que se faz imprescindível nos processos de sucessão, transição de gerações, criação de lideranças e mudanças de estruturas e propriedade. Mais além, influi nas expectativas da organização e dos *stakeholders* em diversos âmbitos e desafios, como a profissionalização da organização (LAMBRECHT, 2005).

Porém, quando se trata das dificuldades e paradigmas da governança das organizações familiares, Lansberg (1999) sustenta a relutância de delegar e ceder às opiniões daqueles fora do eixo da família, o conflito de visões e interesses dentro dela mesma, e o uso de capital da empresa para fins próprios e transição das gerações. Estas atitudes, portanto, podem impactar negativamente o negócio e, ocasionalmente, inviabilizá-lo.

Ademais, existem diferenças no que diz respeito à governança e aos resultados das empresas familiares, com outros tipos de empresas. O grande desafio consiste em estabelecer elos naturais e perceptíveis entre a governança familiar e os resultados da organização (BENNEDSEN; PÉREZ-GONZÁLEZ; WOLFENZON, 2010).

A presença e atuação do conselho de administração é um fenômeno que, contextualizado em um cenário de busca pela profissionalização, pode mostrar resultados positivos quando aplicados às organizações familiares. O processo de expansão destas empresas acaba por utilizar deste tipo de prática, em face de momentos como transição entre gerações (DAVIS; HARVESTON, 2001).

Bornholdt (2005) aponta que os principais objetivos da criação de um conselho de administração dentro de um contexto de organizações familiares são a maximização do desempenho tanto no curto e longo prazos, resultando em um aumento do nível de competitividade da empresa no mercado; uma melhor tomada de decisão e aperfeiçoamento

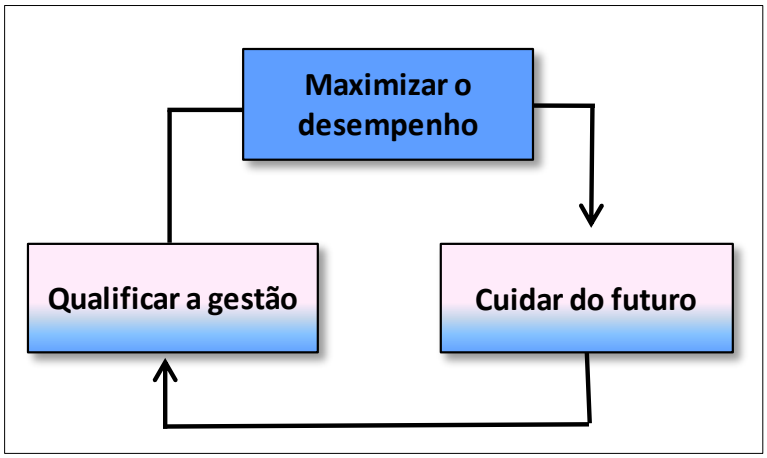
nos processos administrativos, por meio da qualificação da gestão, além da preocupação e alinhamento dos objetivos da organização no longo prazo às atividades no curto prazo. Atentando-se a estes pontos, possibilita à organização familiar a sua estruturação, bem como as responsabilidades ao longo dos níveis hierárquicos e, com o conselho de administração, é capaz, por exemplo, de mitigar eventuais problemas de agência.

O problema de agência, neste contexto, é muito comum em empresas familiares, visto que diferentes interesses dos membros da família podem criar situações na qual a colaboração e a troca de informações não são eficientes (CHRISMAN; CHUA; LITZ, 2004).

Dentro de uma perspectiva mais sociológica que usa da teoria da agência como fonte de estudo para interpretar alguns fenômenos das empresas familiares e sua importância para o desenvolvimento econômico, Whyte (1996) aborda que famílias que tendem a concentrar a propriedade e o controle tendem, sequencialmente, a serem mais restritivas e separar membros internos confiáveis dos membros externos que se acredita não serem confiáveis, ato este que inibe o surgimento de uma universalidade e valores impessoais necessários para comandar uma organização meritocrática moderna.

Além disso, pode motivar a eliminação de altruísmo na família; reduzir a motivação para diversificar o risco financeiro da firma; favorecer o emprego de membros da família - mesmo não sendo as pessoas mais adequadas para o cargo - o que pode ocasionar o aumento de custos de monitoramento devido aos incentivos de crescimento serem reduzidos (VAN DEN BERGUE; CARCHON, 2003).

Figura 6 - O papel do Conselho de Administração na empresa familiar



Fonte: Adaptado de Bornholdt (2005)

McConaughy, Matthews e Fialko (2001) estressam este ponto ao reforçar a relevância do conselho para as organizações familiares no que tange ao seu papel estratégico e a significativa transparência que ela leva a diferentes âmbitos da organização, que auxilia e busca garantir o cumprimento dos objetivos e visão previamente estipulados.

A adesão de boas práticas de governança corporativa, segundo Assaf Neto (2009, p. 129) é "a preocupação pela transparência da forma como uma empresa deve ser dirigida e controlada e sua responsabilidade nas questões que envolvem toda a sociedade".

Segundo Carney (1998), uma adequada prescrição gerencial para organizações familiares é a de diversificar sua riqueza e profissionalizar sua estrutura gerencial. Faz-se primordial, portanto, que devido à concentração da propriedade, os membros da família usem certos direitos de controle dos ativos da empresa para exercer sua influência nos processos de tomada de decisão na organização de forma construtiva, pois estas mesmas decisões podem eclodir em diversos âmbitos que impactam as estruturas de governança da organização.

Coffee (1999) afirma que práticas de governança não só identificam problemas em potencial como buscam soluções – e até penalizações. Em casos de executivos cujas empresas possuem fraco desempenho acionário ou indicadores de baixa expressão, estes sistemas podem vir a penalizá-los, bem como em casos que indiquem estrutura de governança inadequada. As políticas de governança influenciam na maneira como as organizações, dentro destas circunstâncias, agem no que diz respeito ao gerenciamento de seus contratos e relacionamentos, seja com entidades de financiamento, mercado de capitais, quanto com parceiros do negócio, como fornecedores e clientes (WILLIAMSON, 1985). Sendo assim, melhorias nas práticas de governança ajudam a criar um ambiente saudável para a entrada de investidores externos, reduzindo o custo com a captação de recursos financeiros.

Por fim, as práticas apropriadas de governança surgem como solução visando contribuir para o sucesso e longevidade da organização. E, como apontam Gersick, Hampton e Lansberg (1997), pode auxiliar a família a se situar acerca de seu papel no negócio, sua capacidade de influência e na pavimentação do processo sucessório.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo são apresentados o método de pesquisa; o modelo conceitual de pesquisa; as considerações referentes ao método de pesquisa; a seleção de casos; o procedimento de coleta e análise dos dados; a descrição dos respondentes; o protocolo de pesquisa e, por fim, as limitações previstas.

3.1 Método da Pesquisa

Conforme identificado na literatura, o processo de sucessão envolve uma série de elementos complexos. Portanto, faz-se necessário um estudo em maior profundidade e que possa considerar o fenômeno em sua totalidade.

A presente pesquisa é do tipo exploratória, com abordagem qualitativa, com base no método de Estudos de Caso. Segundo Black (1999) este tipo de abordagem envolve entrevistas e observações, resultando em descrições dos resultados e das impressões dos eventos. Ademais, em pesquisas qualitativas os pesquisadores têm a possibilidade de produzir seus próprios padrões, categorias e temas, de baixo para cima, preparando os dados em unidades de informação cada vez mais abstratas, e sua análise consiste em "um processo permanente que envolve reflexão contínua sobre os dados, formulando questões analíticas e escrevendo anotações durante todo o estudo" (CRESWELL, 2010, p. 217).

No entanto, existem limitações na abordagem qualitativa que devem ser ressaltadas. Pode-se dizer que a maior delas consiste na preocupação por uma impossibilidade de generalizações dos resultados para populações maiores ou para situações mais gerais. Isto é, normalmente não é possível incluir amostras representativas, devido à natureza das observações e das situações estudadas (BLACK, 1999).

Quanto aos estudos exploratórios, para Sampieri, Collado e Lucio (2006, p. 99):

> [...] realizam-se estudos exploratórios, normalmente quando o objetivo é examinar um tema ou problema de pesquisa pouco estudado, do qual se tem muitas dúvidas ou não foi abordado antes. Em outras palavras, quando a revisão de literatura revela que há temas não pesquisados e ideias vagamente relacionadas com o problema de estudo; ou seja, se desejarmos pesquisar sobre alguns temas e objetos com base em novas perspectivas e ampliar os estudos já existentes.

Segundo Yin (2010) o estudo de caso pode ser caracterizado como uma pesquisa empírica, com função de investigar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real, na qual as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não podem ser evidentes, utilizando, desta forma, fontes múltiplas de evidências.

Portanto, o estudo de caso se torna importante a partir do momento em que surge o desejo de se compreender um fenômeno social complexo, possibilitando a preservação das dimensões significativas dos eventos da vida real (YIN, 2010). Ou seja, tem-se como objetivo para este trabalho compreender, por meio dos estudos de casos múltiplos, como o processo de sucessão nestas empresas foram equacionados pelas práticas de Governança Corporativa.

Deste modo, vislumbrando o problema de pesquisa proposto, o estudo de caso mostra-se adequado à necessidade de compreender tal fenômeno complexo, os processos organizacionais, os ciclos de vida individuais, bem como a maturação dos setores econômicos (YIN, 2010).

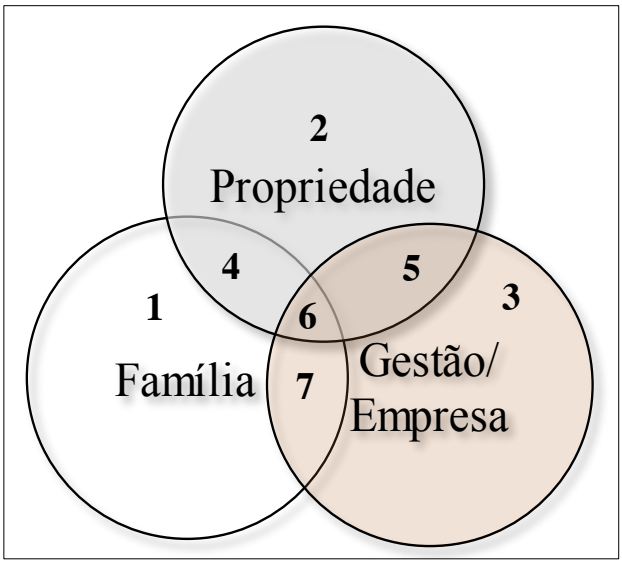
Escolhe-se também o método de estudo de caso pelo baixo controle sobre os acontecimentos, bem como a facilidade do pesquisador em estudar determinado fenômeno em um ambiente natural, permitindo a resposta do "como" e "por que", com o intuito de entender a natureza e complexidade evidenciadas pelos processos analisados (YIN, 2010). Black (1999) corrobora este pensamento e diz que por meio dos estudos de caso é possível aprimorar a investigação de objetos em situações reais, promovendo profundidade no estudo das cadeias de eventos.

3.2 Modelo Conceitual da Pesquisa

O modelo conceitual da pesquisa é aquele no qual se exploram conexões entre o referencial teórico e o problema de pesquisa proposto. Além disso, é por meio deste modelo que o pesquisador tem a possibilidade de levar ao campo sua pesquisa, orientar o processo de coleta de dados e, finalmente, a análise. O modelo, no âmbito qualitativo, deve ser previamente elaborado (MILES; HUBERMAN, 1984). Sendo assim, o objeto de estudo desta pesquisa será pautado nos conceitos de processo de sucessão e Governança Corporativa não de forma independente, mas na busca da profissionalização de cada uma das empresas familiares em estudo por meio das práticas apropriadas de Governança Corporativa que envolvem o processo de sucessão e o horizonte de cada uma.

Com a finalidade de promover a melhor ótica sob o fenômeno da Governança Corporativa e o impacto de suas ferramentas no processo sucessório de organizações familiares, faz-se necessário, em uma primeira instância, de um modelo adequado que proporcione uma análise da influência da família na empresa e, naturalmente, nas suas ações. Para esta leitura, adotar-se-á o modelo conceitual presente na Figura 7.

Figura 7 - Modelo de três círculos

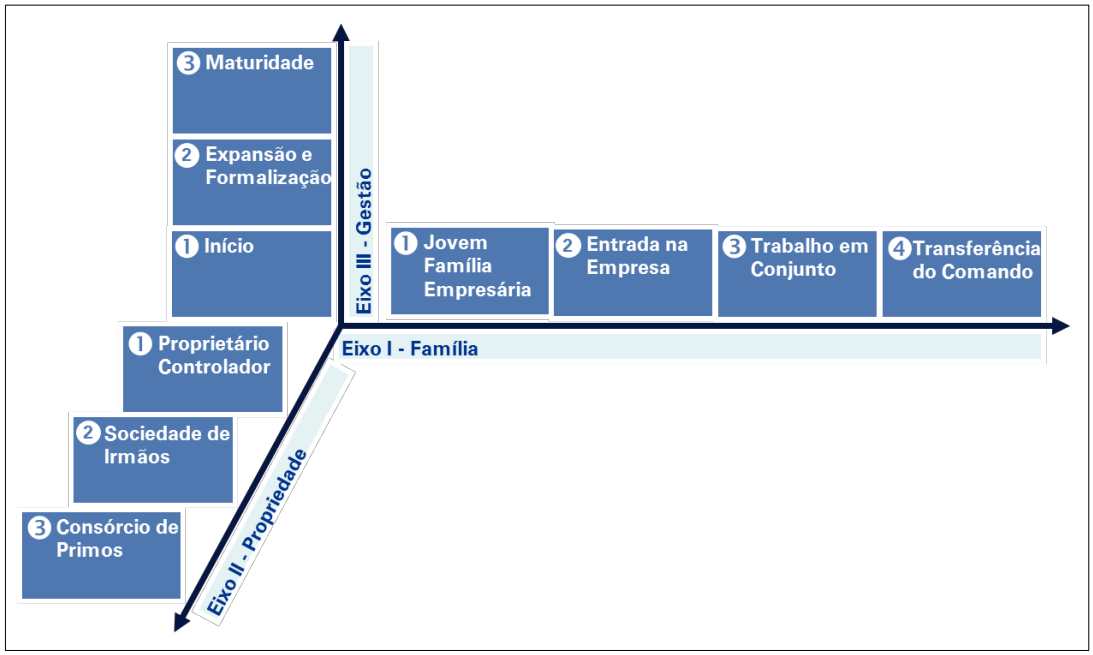


Fonte: Adaptado de Tagiuri e Davis (1996)

Assim, pode-se compreender a situação corrente da influência dos membros internos e externos da família na organização familiar, uma vez que se analisa o relacionamento dos eixos independentes – mas entrelaçados: (i) Família, (ii) Propriedade e (iii) Gestão. Possibilita-se, portanto, determinar a pluralidade dos papéis de cada indivíduo, abrindo-se precedentes para análise dos conflitos de agência nas relações dentre as partes, além do impacto na empresa.

Estes relacionamentos presentes na empresa familiar, todavia, são tratados de uma forma estática pelo modelo de Três Círculos, sem caracterizar a fase pela qual cada um destes eixos independentes passa. Destarte, não é possível mensurar os impactos da sucessão dentro de cada eixo, abrindo-se precedentes para o uso, em uma segunda instância, do modelo representado na Figura 8.

Figura 8 - Modelo tridimensional de desenvolvimento das empresas familiares



Fonte: Adaptado de Gersick, Hampton e Lansberg (1997)

O modelo Tridimensional, por sua vez, permite uma abordagem mais dinâmica à análise dos casos para, finalmente, assumir-se as principais e mais adequadas práticas de Governança Corporativa tendo em vista a situação e necessidades do processo sucessório em cada uma das empresas em estudo.

Portanto, à luz do modelo dos Três Círculos e do modelo Tridimensional, faz-se possível observar a harmonização da empresa familiar em diferentes âmbitos e de maneira dinâmica. Sendo assim, o desenvolvimento e consolidação dos instrumentos de Governança será analisado de forma a equacionar a evolução dos três eixos e para contribuir na equalização destes nos processos sucessórios, evitando descompassos no crescimento de cada eixo da empresa familiar.

3.3 Seleção dos Estudos de Caso

De acordo com Eisenhardt (1989) são utilizadas apenas amostras teóricas em estudos de caso, e não amostras estatísticas. Sendo assim, dar-se-á a escolha de um caso em que o processo de interesse seja naturalmente observável, bem como replicar ou estender uma teoria emergente. O objetivo da amostra teórica, por fim, repousa na escolha de um caso em que esta teoria emergente possa ser replicada ou estendida.

Segundo Yin (2010) existem duas formas que concretizam a estratégia de estudo de caso: a opção pelo caso único ou por casos múltiplos. Os casos selecionados possibilitam a inserção de uma ou mais unidades de análise, independentemente da quantidade. A fim de investigar o problema de pesquisa proposto, a pesquisa buscará selecionar múltiplos casos, uma vez que a opção pelo estudo de caso único pode apresentar diversas limitações, podendo inviabilizar a solução do problema. Além disso, a escolha pelo único estudo de caso pode aumentar potenciais vieses e limites à generalização teórica (POZZEBON; FREITAS, 1998; YIN, 2010).

Sendo assim, a opção escolhida é o estudo de caso múltiplo, que ocorre quando a pesquisa pretende descrever um determinado fenômeno, testar ou construir teorias, promovendo, desta forma, o aumento da validade externa, bem como minimizar os vieses do pesquisador (POZZEBON; FREITAS, 1998).

De acordo com Yin (2010), por meio do estudo de casos múltiplos as evidências tendem a ser mais convincentes se comparadas ao estudo de caso único. A seleção de casos no presente trabalho terá caráter instrumental, visto que são de interesse secundário para pesquisa. Stake (1998) pontua a funcionalidade do caso instrumental apenas em apoiar o estudo, visto que fornece *insights* a respeito de um tema ou a busca por generalização.

Para tanto, duas empresas foram selecionadas por conveniência (Empresa A e Empresa B), devido a sua característica no que diz respeito a dois critérios: os processos de sucessão pelos quais ambas estão passando e seus engajamentos com as práticas de Governança Corporativa. As empresas têm os fundadores ainda atuantes – direta ou indiretamente – e a segunda geração ativa também, seja na gestão das empresas ou nos Conselhos de Administração e de Família. Ademais, são duas empresas que possuem herdeiros atuando na gestão do negócio, porém, apenas a Empresa B conta com a terceira geração dentro da organização.

A empresa A iniciou suas atividades em 1974, em São Paulo, e atualmente conta com oito canais de distribuição. Em 2014, teve faturamento de R$ 4 bilhões. O fundador tem quatro filhos homens, é CEO do grupo e presidente do Conselho de Administração. Os três filhos mais novos atuam na gestão da empresa em cargos diretivos. Cabe pontuar que o proprietário possui 51% da propriedade da empresa, enquanto que sua esposa tem 49%. No mês de julho de 2015 passou por uma transição acionária, na qual ele e sua esposa ficaram com 51% das quotas, e os outros 49% foram transferidos para os quatro filhos igualmente. Ademais, é neste cenário que acontece seu processo de sucessão, quando o fundador passará o bastão da gestão para seu filho, atual Vice-Presidente da empresa.

A Empresa B foi fundada em 1964, no Estado de Santa Catarina, e hoje já está na terceira geração. A fundadora tem dois filhos homens e cinco netos (quatro mulheres e um homem). Dos netos, duas herdeiras trabalham na gestão da empresa, enquanto que outra herdeira atua na Coordenação do Conselho de Família. A fundadora é presidente do Conselho de Administração. Ademais, ela detém de 96% das quotas da empresa, porém, a empresa ainda não possui um acordo de acionistas. No ano de 2014, o grupo empresarial teve faturamento de R$ 400 milhões, segundo estimativas levantadas com os executivos.

3.4 Coleta de Dados

Conforme indicado por Yin (2010), existem três princípios que podem ser seguidos para a coleta de dados:

1) Utilização de múltiplas fontes, ou seja, evidências acerca de duas ou mais fontes, que convergem sobre os mesmos fatos ou descobertas (triangulação de dados);

2) Criação de uma base de dados, que consiste em uma estrutura formal de evidência, distinta do relatório final do estudo de caso. Esta base pode ser composta por notas, documentos, tabelas e narrativas, e;

3) Manutenção de um encadeamento de evidências, na qual estejam explícitos os vínculos entre as questões formuladas, os dados coletados, bem como as conclusões a que se chegou.

Ademais, os dados desta pesquisa foram coletados em fontes primárias e secundárias. O estudo de caso pode ser um método adequado para se utilizar a combinação de fontes de dados, tais como: entrevistas, arquivos, questionários e observação. Por meio desta combinação o pesquisador amplia a visão de um determinado assunto, bem como minimiza possíveis contradições (EISENHARDT, 1989).

A coleta de dados primários nas empresas selecionadas foi realizada a partir de entrevistas individuais, por meio do uso de um roteiro de perguntas semiestruturado (APÊNDICE A), permitindo ao entrevistador desenvolver em cada situação o que se considera adequado. Notas de campo foram registradas de forma descritiva durante a entrevista, com o intuito de compreender as informações fornecidas pelos entrevistados (LANGLEY, 1999). Seguem os pontos fortes e fracos a serem ressaltados neste tipo de entrevista (YIN, 2010):

1) Focar diretamente os tópicos do estudo;

2) Fornecer explicações causais percebidas.

Quanto aos pontos fracos da entrevista:

1) Parcialidade na resposta;

2) Possíveis incorreções nas respostas devido à falta de memória, e;

3) Questões possivelmente mal formuladas.

No entanto, segundo Pozzebon e Freitas (1998), neste tipo de entrevista, bem como a aberta ou livre, podem ser distinguidos instrumentos para se estudar o processo e produtos de interesse do investigador qualitativo. Ademais, segundo os autores, a entrevista semiestruturada é um dos instrumentos mais importantes para estudar qualitativamente processos de interesse do investigador. Por fim, como explica Yin (2010) as entrevistas permitem facilitar o foco no objeto de estudo, bem como permitir deduções do entrevistador.

Os outros dados foram coletados em fontes secundárias. Pode-se ressaltar os pontos fortes das fontes por documentação, tais como: facilidade de rápida revisão, exatidão no nome, detalhes e referências, além da abrangência de um período de tempo mais amplo (YIN, 2010).

Portanto, quanto às fontes de dados secundários, foram utilizados relatórios e livros, além de documentos internos disponibilizados pelas empresas -, *websites*, arquivos divulgados na mídia e referências bibliográficas que contemplem informações referentes sobre o tema. Segundo Marconi e Lakatos (1999), a importância da pesquisa bibliográfica surge no momento em que o pesquisador se encontra em contato direto com todas as publicações realizadas sobre o tema. Gil (2002) ressalta que a principal vantagem desse tipo de pesquisa é a possibilidade de amplitude de fenômenos que o investigador pode ter acesso.

Por fim, a combinação de fontes de dados, tais como questionários, entrevistas e arquivos é apropriada para o método de estudo de caso, uma vez que pode desenvolver com mais facilidade a visão de um determinado assunto, reduzindo eventuais paradoxos (EISENHARDT, 1989).

3.4.1 Seleção e descrição dos respondentes

Para a seleção dos respondentes, o contato se deu com membros familiares (sócios e herdeiros) e por meio de profissionais externos que estão diretamente envolvidos na gestão e no processo de sucessão das duas empresas. Foram realizadas entrevistas individuais com gestores e membros familiares das empresas, no período de abril de 2015 a junho de 2015.

Na empresa A, foram realizadas duas entrevistas, ambas em São Paulo e presencialmente, com o fundador/proprietário/CEO da empresa e com um de seus filhos que atua na gestão da empresa como Diretor de *Franchising*. Foram denominados A1 e A2[3] no intuito de preservar suas imagens.

Na Empresa B, quatro pessoas foram entrevistadas presencialmente, no escritório da empresa, no Estado de Santa Catarina e uma pessoa via telefone. As entrevistas foram feitas com membros da segunda e terceira geração da empresa, bem como diretores que não fazem parte da família, o que proporcionou uma visão holística dos negócios da empresa e de forma a não fazer julgamentos precipitados, mas sim baseados em uma visão democrática. Os entrevistados possuem os seguintes cargos: CEO da empresa; Diretora Financeira; Coordenadora do Conselho de Família (terceira geração) – entrevista realizada via telefone -; Diretora Comercial (terceira geração) e membro do Conselho de Administração e de Família (segunda geração).

Os Quadros 4 e 5 trazem as principais informações no que diz respeito ao papel dos entrevistados na Empresa A e B.

Quadro 4 - Entrevistados na pesquisa de campo, Empresa A

RESPONDENTE	GERAÇÃO	CARGO	TEMPO NA EMPRESA (ANOS)	TEMPO NA ÁREA (ANOS)
A1	1ª	CEO e Fundador	40	2
A2	2ª	Diretor de *Franchising*	21	3

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

[3] A1 = 1ª geração da empresa A1; A2 = 2ª geração da empresa A2.

Quadro 5 - Entrevistados na pesquisa de campo, Empresa B

RESPONDENTE	GERAÇÃO	CARGO	TEMPO NA EMPRESA (ANOS)	TEMPO NA ÁREA (ANOS)
B1	-	CEO	8	3
B2	-	Diretora de Finanças	16	3
B3	2ª	Membro do Conselho de Administração	50 (est.)	4
B4	3ª	Diretora Comercial	12	5
B5	3ª	Coordenadora do Conselho de Família	-	4

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

3.4.2 Protocolo de pesquisa

Segundo Yin (2010), por meio do protocolo de pesquisa é possível orientar o pesquisador na realização da coleta de dados, bem como aumentar a sua confiabilidade. Para este estudo, elaborou-se um protocolo que se encontra no Apêndice B.

3.5 Análise dos Dados

A etapa de análise dos dados, segundo Eisenhardt (1989), consiste em levantar os dados referentes ao caso, ou seja, em qual fase se encontram os processos de sucessão nas empresas selecionadas, bem como estas trabalham com as práticas de governança corporativa. Além disso, consiste em descrições que serão importantes para a formação de *insights*, ajudando o investigador, no início do processo, a entender a grande quantidade de informações. Ou seja, o autor justifica esta etapa como o momento do pesquisador se familiarizar com o caso. Yin (2010) diz que esta etapa consiste em buscar padrões por meio da unidade de análise que será compartilhada pelos casos, neste caso constituído pelo modelo de negócio inserido no cenário do processo sucessório.

Para analisar os fatores do modelo de negócio descritos pelas empresas selecionadas, foi necessário buscar o agrupamento de temas e a predefinição de categorias que foram definidas com base no modelo conceitual proposto (LANGLEY, 1999). Pode-se dizer que a etapa da análise de dados consiste na concretização da fase de análise qualitativa, baseada no seguinte procedimento: coleta de dados; consolidação dos dados; seleção; transformação; codificação e agregação dos dados; apresentação dos dados; organização

de dados para auxiliar a compreensão, tais como tabelas e figuras; elaboração das conclusões e, por fim, identificação de relações entre as categorias (MILES; HUBERMAN, 1984). Ao seguir um procedimento de análise dos dados, é possível aumentar o rigor da análise qualitativa, uma vez que parte da riqueza dos dados encontra-se preservada (MILES; HUBERMAN, 1984).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 Descrição da Empresa A

A Empresa A nasce em 1974, em São Paulo, *a priori* uma empresa de representação. Seu fundador é hoje o Presidente da Empresa (CEO) e Presidente do Conselho de Administração.

Após cinco anos, o nome fantasia muda para *A* Viagens e Turismo. Em 1986, já havia atingido o 1º lugar no *ranking* das maiores emissoras de bilhetes aéreos do Brasil, segundo livro oficial da empresa. Em 1992, entra no setor corporativo e abre a *A Franchising* e, assim, se consolida como a maior rede de agências de viagem do Brasil três anos depois. No ano de 1997, a empresa faz uma *joint venture*[4] com a então terceira maior agência de viagens no mundo. Aproveitou-se a oportunidade de união com uma empresa modelo nos Estados Unidos que apenas emitia passagens, mas na qual não existia gestão. Como a Empresa A já contava com alta tecnologia e com um leque de agências que atendiam outras organizações, começou então a fazer a gestão para estas agências.

Em alinhamento com a estratégia atual da Empresa A, adotaram-se canais de distribuição diferentes a fim de melhor atender cada parte do mercado, sem que se negligencie cada uma de suas particularidades, tais como: *Business Travel*, *Franchising*, Tecnologia e Eventos.

Após algumas premiações e certificações, a organização atinge, em 2004, a marca de um milhão de bilhetes aéreos emitidos. Atualmente, o grupo empresarial conta com 2.600 colaboradores e 220 unidades de negócios, com projeção até 2018 de grupos econômicos B2B[5] e B2C[6], a abertura de mais 426 lojas nos maiores shoppings, assim como a expansão para outros países da América Latina, como Chile, Argentina e Uruguai. Isto é, o foco da empresa passou a ser no varejo.

Em 2013, a Empresa A teve faturamento de R$ 4 bilhões. Seu fundador possui 51% das quotas da empresa, enquanto que sua esposa tem 49%. O casal tem quatro filhos homens, sendo que três trabalham na organização. Em julho de 2015, houve uma transição acionária, na qual o fundador e sua esposa ficaram com 51%, e seus filhos 49%, divididos igualmente entre cada um.

---

[4] Significado de *Joint venture*: quando duas empresas se unem para montar uma terceira, a fim de realizar uma atividade econômica comum.

[5] Significado de B2B: operação *business to business*, ou seja, é a venda de produtos para outras empresas.

[6] Significado de B2C: operação *business to commerce*, na qual a transação comercial é feita por meio de uma plataforma de e-*commerce*.

4.2 Análise da Empresa A

Conforme o modelo conceitual proposto, utilizou-se o Modelo dos Três Círculos, com o adendo das perspectivas do Modelo Tridimensional de Desenvolvimento das Empresas Familiares, para fazer a análise das Empresas A e B.

4.2.1 Desenvolvimento do Eixo I – Família

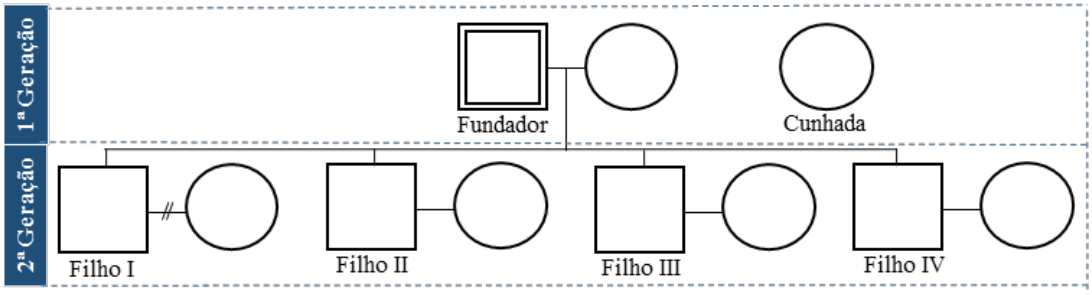
Após uma infância difícil e com alto engajamento de sua veia empreendedora, A1 desenvolve com recursos próprios a Empresa A em 1974 – que ora figurava em um cenário de bastante complexidade do Brasil. Mesmo com exímio espírito de empreendedor, faltava-lhe características básicas de gestão para atingir o sucesso com a organização, como é demonstrado pelas palavras do A2: "meu pai sempre foi vendedor, mas não administrador".

Ao conhecer sua esposa e mesmo não tendo sido aceito por sua família, o fundador aposta no futuro de seu negócio e convida sua cunhada, em 1985, para atuar na empresa ao seu lado. Esta foi e continua sendo seu braço direito, além de que até o ano passado atuava como CEO. Segundo A2, é interessante ressaltar que sua tia sempre foi o "não" da história, diferentemente de seu pai, o "sim" para tudo, isto é, "ela sempre estava por trás, auxiliando nas melhores decisões a serem tomadas" e levando uma visão crítica ao negócio.

Com o crescimento da organização nas últimas décadas, os herdeiros passaram a ter suma importância na organização: o primeiro filho chegou a trabalhar por dois anos na organização, porém optou por outra carreira; já os outros três filhos desempenham funções relevantes na organização, ocupando os cargos de Vice-Presidente, Diretor de uma das áreas de Negócio (*i.e. Franchising*) e Diretor de *Marketing*, respectivamente.

Na Figura 9, é demonstrado o genograma da família, que conta com o casal proprietário e quatro filhos homens.

Figura 9 - Genograma da família da Empresa A



Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Dentre os herdeiros, aquele se destaca – e é centro do planejamento sucessório esperado pela organização em meados de 2015 – é o Filho II, que vem sendo treinado e já exerce influência suficiente para fazer do processo sucessório o mais natural possível. Os demais continuarão com seus atuais cargos. Vale ressaltar o quão primordial esta transição é para as práticas de Governança Corporativa visadas pela organização, uma vez que o Fundador atualmente exerce os papéis de Presidente da empresa e Presidente do Conselho de Administração.

No que concerne ao processo sucessório da empresa A, pode-se dizer que há gestão efetiva, bem como a empresa encontra-se no processo. Atualmente, os três filhos mais novos do fundador trabalham na empresa – Vice-Presidente, Diretor de *Franchising* e Diretor de *Marketing* – sendo que o mais velho trabalhou por um período na empresa, optando por outro plano de carreira.

Quando perguntado aos entrevistados sobre quem controla o processo de sucessão na empresa, bem como em que fase se encontra, o fundador diz que desde 1996 se engajou a entender o funcionamento de um planejamento estratégico, a fim de implantar novas ferramentas na organização – como o *Balanced Scorecard* (BSC) [7] - que melhorasse sua estratégia corporativa. Quando indagado a respeito da relação com o planejamento do processo sucessório, A1 explica que, devido a formação de um fundo familiar, atualmente eles estão na procura de um banco e uma corretora, que ficarão responsáveis por este planejamento do processo sucessório.

[7] Significado de *Balanced Scorecard*: metodologia na qual são medidos os desempenhos da empresa.

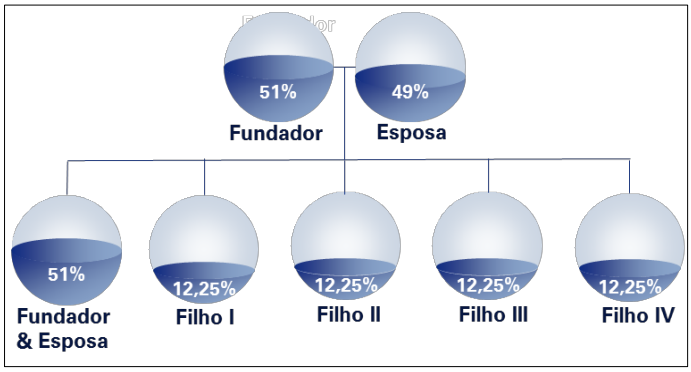
Sendo assim, a corretora ficará responsável pela administração do fundo familiar e o banco será o depositório, na qual irão criar o fomento necessário para investir os ganhos da empresa em um propósito único familiar, que consiste na expectativa tanto financeira como da própria família, ao fazer a gestão do dinheiro da família. Portanto, A1 ressalta que "o fundo foi o melhor mecanismo que encontramos de gestão do fundo de participação dos lucros e fundo individual do conselho familiar, que são os donos da empresa".

Com o processo sucessório em andamento, faz-se necessário ressaltar a importância não apenas de um planejamento estratégico para a empresa, mas também o planejamento do processo sucessório. Conclui-se, de acordo com os entrevistados, que estas regras não estão completamente documentadas, apenas algumas estão em vigor. Contudo, entende-se sobre os caminhos que devem ser tomados, mesmo que consistam em decisões complexas e de longo prazo. Uma importante ressalva é que o Conselho de Família foi criado em 2013 e, logo, ainda não foi possível tomar qualquer grande decisão a respeito.

4.2.2 Desenvolvimento do Eixo II – Propriedade

Desde a fundação da Empresa A, em 1974, o Fundador possui 51% da propriedade, enquanto que sua esposa conta com os restantes 49%. Todavia, além do apontamento de um novo presidente – Filho II, o planejamento sucessório que acontecerá em 2015 aborda uma nova partição da propriedade: o fundador e sua esposa passarão a ter, conjuntamente, 51% da participação societária da Empresa A, ao passo que os complementares 49% serão igualmente alocados a cada um dos quatro filhos, cada qual com, portanto, uma parcela de 12,25% da participação acionária. À luz destas mudanças na estrutura da propriedade na Empresa A, é possível compreendê-la conforme a Figura 10.

Figura 10 - Evolução da propriedade na empresa



Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Sobre a empresa ser de capital fechado, discutiu-se com o Fundador e A2 a possibilidade de um futuro *Initial Public Offer* (IPO)[8]. No entanto, para que seja efetiva esta abertura de capital, algumas mudanças deverão ser feitas. Perguntou-se aos entrevistados a possibilidade de compra por um fundo e ambos disseram que não se cogita fazer um *private equity*[9]: A2 ressalta a experiência da empresa concorrente com o fundo como, na sua visão, mal sucedida, visto que a preocupação está apenas na receita. Ademais, como a Empresa A tem muito risco não existe garantia que dará certo. Ou seja, "a empresa perde o essencial ao fazer *private equity*", ele diz.

Por outro lado, A1 explica que, por mais que o cenário seja complexo, eles se encontram em preparação para um futuro IPO:

> O IPO será mais para frente, visto que a empresa deve ter um nível de receita bruta, em torno de R$ 400 milhões para poder entrar bem na Bolsa de Valores, inclusive para se encaixar em um dos níveis de Governança Corporativa. Sendo assim, como ainda somos um fundo familiar, estamos na preparação para entrar na Bolsa daqui há três anos.

Entretanto, tanto para o A1 quanto para A2, a empresa deverá se profissionalizar cada vez mais, e o IPO não deve demorar a acontecer. Segundo A2 "são seis netos que futuramente poderão estar na empresa, e lidar com serviços é muito mais difícil que produtos, algumas mudanças devem ser feitas".

O fundador diz que, como empresário, se deparou com duas opções em termos de continuidade para a empresa: fazer o *private equity* e depois vender a empresa para um grupo de empresas ou mesmo o concorrente – entrada e saída – ou então continuar sob controle familiar e aprender a distinção entre o que é ser proprietário e o que é ser investidor. Por conta de sua história de quarenta anos com a empresa, A1 concluiu que a segunda opção era o seu desejo e, para isso, reuniu-se com a família para chegar a uma conclusão a respeito deste assunto.

> Para ser investidor certo, é preciso passar para a família o mesmo entendimento que você tem como investidor, ou seja, todos da família foram para o IBGC[10] fazer cursos. Ademais, fora os livros e eventos para entender o universo da Governança Corporativa, fizemos um evento voltados aos gestores e, com tudo, vimos que tinha oportunidade no IBGC em criar o entendimento para a criação de um conselho familiar.

---

8 Significado de IPO: *Initial Public Offer*, ou seja, a abertura de capital na Bolsa de Valores.

9 Significado de *Private Equity* é um tipo de fundo que trabalha na maioria das vezes com empresas que ainda não estão listadas na Bolsa de Valores.

10 IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) é uma organização sem fins lucrativos, com sede em São Paulo, responsável pelo desenvolvimento de práticas de Governança Corporativa. O Instituto promove cursos, palestras, treinamentos, fóruns e conferências.

Esta imersão proporcionou à família o entendimento do que é ser dono e o que é ser investidor. Ademais, A1 diz que dono é quem diz sim ou não, por outro lado, o investidor é aquele que se reúne com as pessoas que participam e tomam um conjunto de medidas que seja bom para os dois mundos, ou seja, a família e a gestão do dia a dia.

4.2.3 Desenvolvimento do Eixo III – Gestão

Com o decorrer dos anos e as mudanças no cenário internacional (*e.g.* a globalização, acirramento da concorrência), bem como o rápido crescimento da empresa nos últimos vinte anos, houve a necessidade de uma reestruturação na empresa. De acordo com A2, é neste momento que seu pai, por ter uma visão sistêmica e pelo seu conhecimento de todas as unidades da empresa, cria uma visão mais profissional à empresa ao mudar algumas estruturas. Assim, pode-se exemplificar o Planejamento Estratégico da empresa: antes desta reestruturação, a Empresa A contava com vários itens a serem tratados, atualmente a empresa conta como apenas cinco, e que devem ser executáveis naquele ano. No entanto, por mais que a empresa tenha uma gestão muito forte, principalmente decorrente da trajetória do seu fundador, o fator humano nunca foi esquecido.

É interessante ressaltar que, até o momento de repaginação da empresa, A1 costumava falar em cumprir os "objetivos"; atualmente, diante do novo cenário, deve-se respeitar a meta, isto é, é fundamental que se esteja preparado, além da atitude a ser tomada. Para ele, "empreendedor deve empreender todo dia, bem como deve ter a responsabilidade de mudar".

Para alcançar suas metas e atender a nova demanda, algumas ferramentas começaram a ser utilizadas na criação de novos departamentos e melhor setorização das linhas de negócio, promovendo maior capacidade na identificação de oportunidades e suporte ao mercado, incluindo o cliente final. Mais a finco, deu-se início à implantação de melhores práticas de Governança Corporativa, focando em profissionalização, além de novas práticas de gestão, como é o caso do Departamento de Projetos criado em 2011. Este atua como uma consultoria, prestando suporte para todos os canais, visando a melhoria de serviço e qualidade. Ademais, após um ano, por meio de uma consultoria especializada, inseriu-se na empresa o modelo Canvas[11], que passou a trabalhar com o seguinte panorama:

---

[11] Significado de *Canvas*: ferramenta de planejamento estratégico, criada por Alexander Osterwalder, na qual é possível projetar e desenvolver modelos novos de negócio (OSTERWALDER, 2011).

1) Segmento de clientes;

2) Proposta de valor;

3) Canais;

4) Relacionamento com clientes;

5) Fontes de receita;

6) Recursos principais;

7) Atividades- chave;

8) Parcerias principais, e;

9) Estrutura de custo.

Sendo assim, além de utilizar a ferramenta SWOT[12], o novo modelo trouxe melhorias para a organização, que mostrou-se mais preparada para trabalhar com o presente e com as possíveis mudanças no futuro, diz A1.

Em primeiro lugar, A1 diz que com as mudanças no mercado nacional e internacional, chegou-se o momento em que a oxigenação da empresa foi necessária. Para ele, quando a empresa tinha cem funcionários o controle era fácil e rápido. Nos últimos anos, a empresa se deparou com funcionários de longa data, isto é, que faziam parte do quadro de empregados há, vinte ou trinta anos, e que haviam "se acomodado". Foi neste momento que houve uma queda do nível dos serviços corporativos, afetando diretamente o colaborador, e os custos elevados levaram a uma reestruturação da empresa, o que resultou na mudança no ano de 2012. Ademais, segundo o fundador, "na hora da verdade quem faz o jogo é o colaborador". É neste cenário que a empresa contrata pessoas de outros grupos grandes, como Pão de Açúcar e Casas Bahia, a fim de proporcionar uma nova visão à empresa.

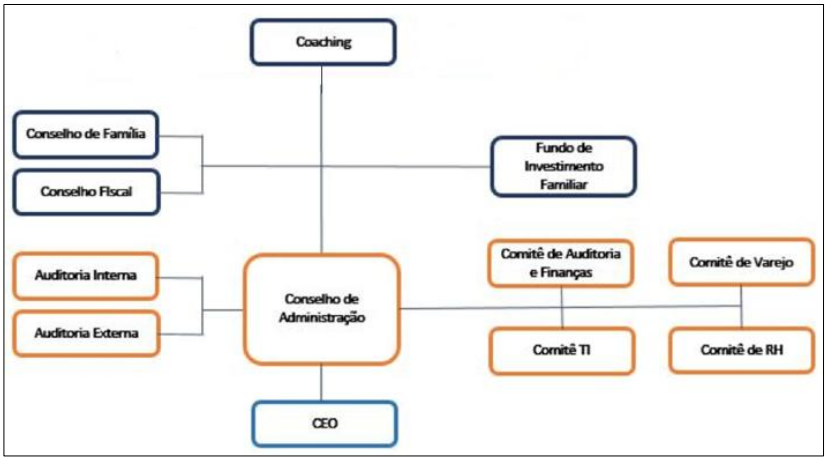
Com esta visão da iminente necessidade de profissionalização, a Empresa A passou por um marco em sua história com a adesão de práticas de Governança Corporativa. Deve-se, primeiramente, ressaltar que a empresa é de capital fechado, sendo que a primeira geração

[12] Com a ferramenta SWOT, a empresa é capaz de fazer uma análise do mercado, por meio de quatro forças: *Strenghts* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças).

se encontra na gestão e no controle do negócio. Trata-se de uma organização com mais de quatro décadas no mercado, com a segunda geração já inserida no processo de transição, assumindo funções executivas na empresa. Dito isto, contata-se que alguns instrumentos fundamentais de Governança Corporativa já foram implantados ou se encontram em processo de implementação, como o Conselho de Administração – composto por conselheiros externos, Conselho de Família, Fundo Familiar e Conselho Fiscal. A partir daí, entende-se que a busca pela profissionalização passou a tomar forma na Empresa A e, consequentemente, maiores decisões serão impactadas por estas práticas, como no processo sucessório da geração atual para a próxima, tanto no âmbito da propriedade quanto no da gestão.

A implementação do processo de governança corporativa da empresa evoluiu em 2013, quando a empresa atingiu o faturamento de R$ 4 bilhões. Segundo A2, o começo da profissionalização da Empresa A se deu no momento em que o fundador e sua esposa se divorciaram. Ou seja, houve a necessidade de um grupo de pessoas que fossem legalmente responsáveis para garantir a continuidade da empresa, com ou sem o casal. Ademais, esta nova estrutura da empresa visa descobrir se estes familiares são as pessoas mais corretas para estarem na gestão da empresa. Pode-se entender a estrutura da Empresa A por meio da Figura 11.

Figura 11 - Organograma funcional parcial da Empresa A

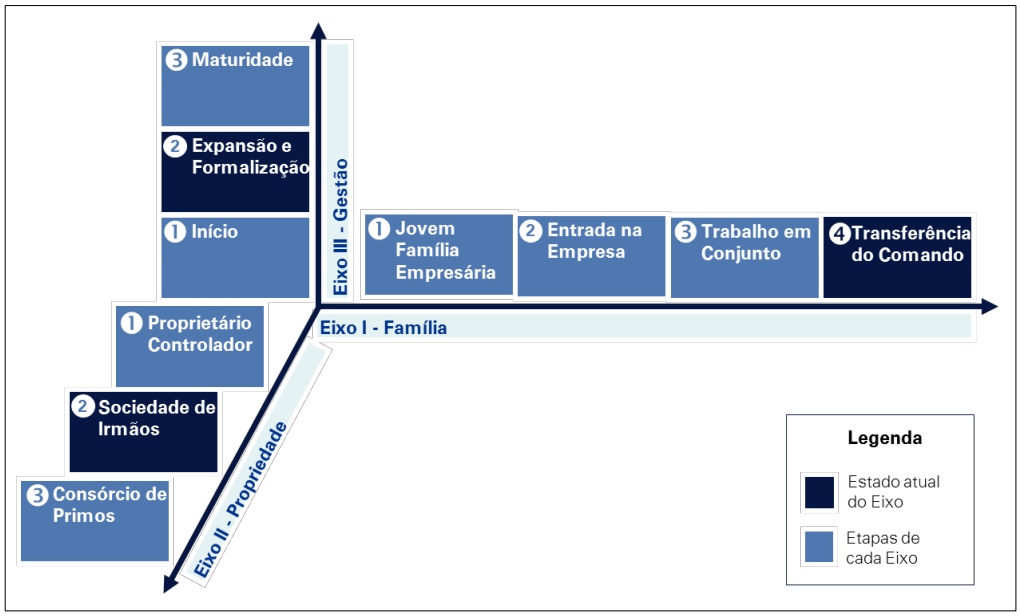


Fonte: Adaptado do website da empresa (2015)

4.3 Estrutura e Mecanismos de Governança na Empresa A

A Empresa A se encontra, segundo a figura 12 do Modelo Tridimensional de Desenvolvimento de Empresas Familiares, nas fases de: no Eixo I (Família), está na fase de *Transferência de Comando*, com a iminente transferência da gestão para o filho dois (atual VP da empresa); no Eixo II (Propriedade), situa-se na fase de *Sociedade de Irmãos*, com a transferência de parte da propriedade dentre os quatro filhos de A1, e, por fim, no Eixo III (Gestão), encontra-se na fase de *Expansão e Formalização*, na qual as estratégias e operações estão em busca das melhores práticas para atingir maior maturidade.

Figura 12 - Adaptação do modelo tridimensional na Empresa A



Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Durante um ano, todos os membros familiares participaram de cursos disponibilizados pelo IBGC e atividades da HSM[13] - que forneceu o respaldo necessário para que as mudanças no âmbito da Governança Corporativa fossem tomadas - na qual começaram a entender o que são as práticas de governança, bem como adaptá-las à realidade da empresa. De acordo com A1, o período relativo a agosto de 2013 foi um dos mais importantes na história da empresa, referindo-se: "reestruturamos toda a empresa nesta data, apagamos tudo e mudamos os líderes de lugar. Os que tinham trinta anos de casa foram para o Conselho de Administração, até então um conselho com apenas membros internos".

[13] HSM é uma empresa brasileira, que atua na área de educação executiva há mais de 30 anos, desenvolvendo profissionais de diferentes segmentos.

Cabe destacar que estes líderes ficaram por volta de um ano no Conselho de Administração, sendo que a maioria atualmente é proprietária de franquias da empresa. Nesta mudança da empresa, três membros externos foram convidados a compor o conselho, sendo que estes também são membros do conselho de outras empresas, o que, na visão do fundador, pode agregar cada vez mais para a sua empresa. Neste mesmo cenário, três novos comitês foram criados, liderados por estas novas pessoas: Comitê de Auditoria e Finanças, Comitê de Tecnologia da Informação e Comitê de Recursos Humanos. A1 faz um adendo e diz que sua cunhada participa de todos os comitês e é membro do Conselho de Administração.

O primeiro passo para a se implementar as práticas de Governança Corporativa desejadas foi a compra de uma ferramenta que faz a gestão de Planejamento Estratégico, que fica a cargo dos responsáveis pelos canais e pelo setor corporativo da empresa, como Recursos Humanos, *Marketing* e Finanças. Atualmente, a organização do negócio cresce a cada dia, visto que cada responsável deve reportar o andamento do seu negócio, seja a evolução de uma loja ou o fechamento de outra, por exemplo. Por meio desta ferramenta também foi possível criar a central única de serviço, onde os lucros são divulgados anualmente.

Esta ferramenta é considerada um mecanismo de grande importância, uma vez que, com ela, é possível reportar documentos com transparência, tais como: Demonstrativos Financeiros, Documentos Contáveis e Balanços, sendo que este último deve ser analisado anteriormente às reuniões. A1 faz questão de ressaltar a diferença que este *software* trouxe à empresa: "o custo é alto, porém hoje nada na empresa é sem nota fiscal, nenhum funcionário trabalha sem carteira assinada, bem como nenhum fornecedor ou cliente pode prestar serviços para a empresa sem antes ser avaliado pela área jurídica".

Portanto, por mais que configure como um alto custo para a empresa este engajamento com as práticas de controles e informação, elas são regularizadas de forma a garantir um ambiente cada vez mais sustentável para o crescimento da organização. No caso de implementações voltadas ao Planejamento Estratégico, segundo Rhinow (1997), estas são fundamentais por trazer soluções voltadas a uma melhor gestão dos futuros alternativos, isto é, das diferentes circunstâncias e desafios que a organização venha a ter adiante. Mais a finco, entende-se que seria ideal a busca pela criação de um grupo de especialistas que esteja apto a absorver e planejar com base nas análises feitas por meio das ferramentas e, desta forma, mensurar e criar diferentes cenários de oportunidades dentro de cada nicho de mercado para a Empresa A.

O pensamento no longo prazo e no horizonte da Empresa A levou, além do desenvolvimento do Conselho de Administração, a criação do Conselho de Família em 2013, no qual cada irmão tem uma função específica e que funciona, atualmente, com reuniões mensais – a partir de 2016 será bimestral, visto o alto custo, segundo A1. Este conselho surgiu com o apoio de profissionais externos – sendo que um dos sócios da consultoria também é membro do Conselho de Administração da empresa e ficou encarregado da criação deste – bem como uma psicóloga e uma advogada, que organizam o Conselho Familiar. As reuniões acontecem às terças-feiras, na parte da manhã, sem afetar o horário comercial. A2 imagina que, até o momento, dez ou onze reuniões já foram realizadas no Conselho de Família.

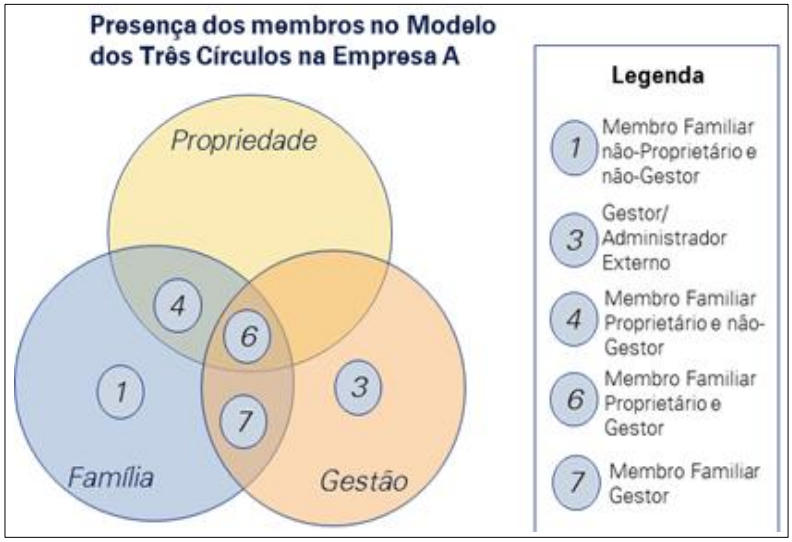
Vale destacar que há várias funções que vem sendo amplamente desenvolvidas pelos Conselhos na Empresa A, como (i) garantir a fiscalização, (ii) longevidade da empresa, (iii) segurança à família, (iv) análise do risco do negócio, seja financeiro ou não, e (v) quais os possíveis benefícios daquela decisão para o futuro da empresa. Esta qualidade na comunicação é evidenciada por A2, que afirma que "hoje todo mundo entende como está o caixa da empresa, e o porquê das coisas na organização". Face o trabalho determinante dos conselhos presentes na Empresa A, pode-se evidenciar que também é de incumbência do Conselho de Administração, como afirma Tirole (2006), administrar as expectativas junto aos acionistas e destes para com os membros familiares, como é o caso da Empresa A que, uma vez que o fundador não estiver mais na gestão e na tomada de decisão, mas ainda será detentor da propriedade, suas expectativas devem ser atendidas e gerenciadas pelos membros do Conselho.

A partir deste cenário, pode-se levantar a hipótese de que o crescimento da Empresa A e as futuras transições dentre gerações podem eclodir em uma certa distância dos interesses dos membros da família, dos acionistas e gestores. Face a tais circunstâncias, o conflito de agência passa a tomar maior relevância e, portanto, mecanismos de governança devem existir para evitar possíveis conflitos na tomada de decisão e eventual distanciamento das lideranças. Fama e Jensen (1983) apontam como solução para isto um maior monitoramento das decisões da organização com base em um controle da autoridade das decisões, isto é, delimitar as decisões seja priorizando e mantendo o posicionamento da gestão alheio às pressões oriundas dos acionistas, ou diminuindo o poder da gestão e focando na maximização do valor da propriedade no mercado. Este ponto deve, portanto, se tornar enfático nas decisões futuras do Conselho de Administração da Empresa A.

Assim, as reuniões do Conselho podem minimizar esta divergência de conflitos na empresa, tanto com os membros internos quanto com os membros externos. Referente ao impacto dos conflitos familiares nos negócios da Empresa A, A2 relata que a família possui conflitos familiares com certa frequência, esbarrando na clássica relação entre emoção e razão. Ademais, complementa e afirma que, por mais que eles ocorram, até hoje nada aconteceu de tão grave para atrapalhar o andamento da empresa. No entanto, tanto A1 quanto A2 ressaltam que o único momento de atenção na empresa foi o divórcio entre o fundador e sua esposa. Neste momento, o fundador deixou a empresa e ficou afastado durante três anos. Seguindo os fundamentos de Rodrigues e Marques (2013), que explicam a sobrevivência do negócio por meio de valores que baseiam as primeiras gerações, a busca pela profissionalização e por práticas de Governança Corporativa passaram a ser mais centrais nas discussões dos conselhos.

Tendo em vista estes pontos iniciais de conflito, faz-se necessário um maior entendimento acerca da administração dos interesses dos membros familiares e, essencialmente, a influência destes nos eixos Propriedade e Gestão. Este ponto é corroborado por Haag (2012), que explana que a complexidade das relações dentre os membros familiares – e destes em relação ao negócio – varia de acordo com seus papéis. A partir daí, e apoiando-se no Modelo dos Três Círculos (1996), pode-se adaptar os papéis destes membros em relação aos eixos Propriedade e Gestão, conforme Figura 13.

Figura 13 - Adaptação dos papéis dos *stakeholders* no modelo dos três círculos na Empresa A



Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Há uma relevante presença de membros familiares na Empresa A, visto que pode ser vista somente ou complementarmente aos eixos Propriedade e Gestão, ou seja, destaca-se os membros familiares (4) proprietários e não atuantes na gestão, (6) proprietários e atuantes na gestão, e (7) não-proprietários que atuam na gestão. Assim, entende-se que há uma forte influência da família na Empresa A de forma a manter o poder da gestão e, portanto, da tomada de decisão, nas mãos dos membros familiares, visto que são também eles que ainda concentram a propriedade. Conforme Haag (2012), a busca pela melhor atribuição das responsabilidades destes membros é fundamental especialmente em se tratando de organizações menores, e ainda por cima no que tange ao planejamento do processo sucessório, pois estas responsabilidades devem ser formalizadas por práticas de Governança de tal forma que evite conflitos, além de melhor gerenciar os interesses e expectativas dos membros familiares nos períodos de transição dentro de cada eixo.

Face tal momento de transição, a possibilidade de aumento da complexidade das relações dentre membros internos e externos na Empresa A naturalmente cresce. Assim, a busca por ferramentas de Governança Familiar adequadas ao momento da Empresa B se torna fundamental para uma transição saudável e natural dentre gerações. Como corroboram Prado et al. (2011), faz-se relevante a implementação de práticas de Governança Familiar como: além do já estabelecido (i) Conselho de Família, (ii) um Escritório de Família, para melhor gerenciar e auxiliar na administração das reuniões/comitês e no planejamento financeiro dos membros e da família em relação à empresa; (iii) Comitês de Família para discussões singulares, como o desenvolvimento da capacidade da terceira geração da Empresa B por meio da criação de um Comitê Junior, por exemplo, no qual as relações dentre estes membros se estreitaria, podendo ser conduzido por um membro externo; e (iv) um Código de Ética, a fim de estipular os valores que devem ser enraizados nas gerações da família que comanda – e comandará – a Empresa B tanto no que tange à gestão quanto à propriedade.

Entre as práticas voltadas a garantir o bom relacionamento das próximas gerações, os entrevistados ressaltam, por exemplo, o estatuto da empresa, tendo em vista que o Conselho está diretamente ligado às regras e procedimentos descritos neste documento. Para tanto, concluiu-se que o fundador faz junto com a empresa as regulamentações, porém, ainda é um processo novo, que se encontra em formação. Como se refere A2, ele deverá estar em conformidade em breve, visto que a família deseja registrar um processo seletivo para a terceira geração. Para tanto, pode-se basear nos conceitos de Davis (2003), que demonstram a importância do conselho no processo de transição entre gerações. Os conselhos devem se

mostrar presentes no processo sucessório da empresa e, como a segunda geração não passou por este cenário, uma vez que se encontram lá há mais de vinte anos, e a terceira contempla também os primos, deve-se entender quais serão as premissas para que os filhos dos donos estejam lá no futuro.

Estas novas regras, segundo A2, serão criadas no Conselho de Família, com respaldo da psicóloga e da advogada, e terão três pontos que passarão a enraizar a base do processo sucessório na Empresa A: (i) conquista, (ii) competência e (iii) dedicação. O estatuto da empresa, portanto, deverá ser revisado em um futuro próximo. Além do já estabelecido Conselho de Família, o estabelecimento de um Código de Ética claro será de importância para a manutenção dos valores e da cultura dentre as gerações da Empresa A, não havendo nenhuma perda dos princípios que levaram ao seu sucesso durante a transição tanto das lideranças quanto dos sucessores.

4.4 Descrição da Empresa B

A Empresa B nasceu em 1964, no estado de Santa Catarina, com o foco na indústria têxtil infantil. Sua fundadora desenvolveu a empresa junto de seu marido e, quando este falece, passa a administrá-la sozinha. Com o decorrer dos anos, ganha a companhia de seus dois filhos na gestão.

Em função de um acelerado crescimento, a década de 1970 é destinada à expansão da distribuição e do complexo industrial. Mais adiante, com o advento da globalização e das novas mudanças no cenário brasileiro, a Empresa B começa a atender a todos os estados do Brasil. As décadas seguintes são dedicadas à divulgação da marca com parceiras de peso, como o Instituto Ayrton Senna e a Turma da Mônica, bem como investimentos na mídia brasileira, aumentando a visibilidade da marca. Mais além, ressalta-se o ano de 2009 como um marco na história da organização, a evolução dos negócios da empresa com a abertura de lojas próprias, sendo a primeira em um shopping da cidade de São Paulo.

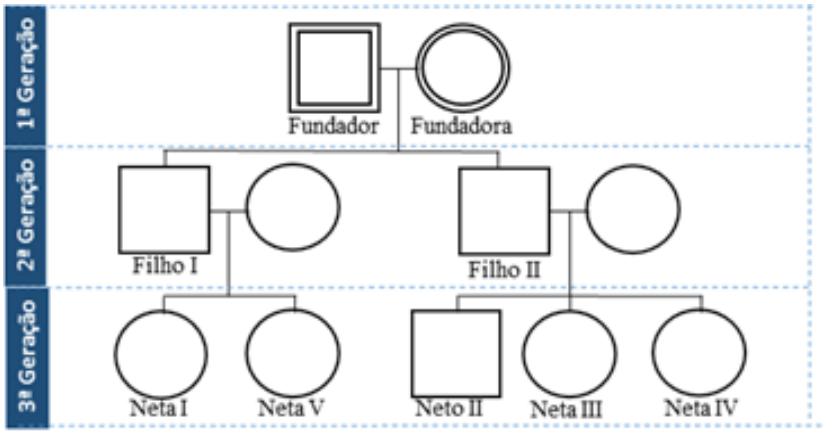
Foi em 2009, contudo, que se deu início a uma das importantes mudanças na história da organização: a empresa passou a engajar-se nas práticas de Governança Corporativa por meio da criação de um Conselho de Administração e um Conselho de Família. Em 2012, mais um marco para a organização relativo ao seu processo de profissionalização: a integração de um membro externo para atuar como CEO (B1).

4.4.1 Desenvolvimento do Eixo I – Família

Após o falecimento de seu marido e também fundador da Empresa B, a fundadora passou a ser responsável pela gestão e também pela propriedade. Atualmente, após o natural envolvimento de seus dos dois filhos na gestão, além de membros da terceira geração, ocorreu a inclusão de um membro externo como CEO (B1), e a fundadora passou a fazer parte somente do controle da propriedade da empresa. Da mesma forma, os dois filhos (2ª geração), passaram a atuar apenas como membros do Conselho de Administração.

Esta conjuntura atual da família pode ser vista conforme Figura 14.

Figura 14 - Genograma da família da Empresa B



Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Visto que o Filho I (B3) e o Filho II encontram-se somente como membros do Conselho de Administração, é na terceira geração que repousa o maior envolvimento da família na gestão da organização. A Neta IV (B4) e a Neta V trabalham na gestão, nos seus respectivos cargos Diretora Comercial e Diretora de Criação. Em princípio não detêm de pretensões nem passam por treinamento de sucessão para comandar os próximos passos da Empresa B em cargos como de CEO. Quanto aos demais membros da terceira geração, vale ressaltar que a Neta III (B5) ocupa o cargo de Coordenadora do Conselho de Família, além de que Neta I e Neto II não trabalham na empresa.

No que diz respeito ao processo sucessório, entende-se pelas entrevistas que ainda não há um planejamento da sucessão estipulado. Este tema permeia o Conselho de Família e, de acordo com os entrevistados, caso haja no futuro, será conduzido por um profissional de confiança da família.

B4 diz que não há uma gestão efetiva para o processo sucessório da empresa. Em uma certa instância já tiveram um grupo que lidava com as práticas de Governança Corporativa – como o acordo de acionistas –, porém para a entrevistada "nunca houve abertura dos predecessores da família para falar sobre isso", além de sentir que os interesses de cada geração parecem distintos, uma vez que a terceira geração está mais interessada em organizar a empresa para o futuro.

No entanto, B1 relata que o desenvolvimento dos herdeiros está sendo realizado, preparando-os para exercer papéis de conselheiros e de futuros acionistas. Ademais, todos entrevistados concordam que a Empresa B vai se profissionalizar cada vez mais e que as medidas estão sendo tomadas. Segundo B1 "a partir do momento em que o conselho vai se profissionalizando, não tem espaço para filho de dono".

No que tange à terceira geração da Empresa B, entendeu-se que as herdeiras que atuam na gestão têm o interesse na perpetuidade da empresa e que possivelmente vão continuar atuando na gestão, mas sem a pretensão de atuar em cargos superiores. Tanto B4 e B5, integrantes da terceira geração, acreditam que não exista pessoa melhor para o cargo de CEO que B1, que é membro externo e atua há oito anos na Empresa B.

Torna-se interessante ressaltar o discurso de B1 sobre a terceira geração que está hoje na gestão:

> As netas estão muito envolvidas na gestão e parece que elas fazem parte do time executivo, não da família. Portanto, começa-se a ter um certo distanciamento, onde se começa a blindar os netos que estão na gestão. Atualmente elas não são filhas de ninguém na empresa.

Quando indagados sobre uma possível pressão familiar no processo sucessório, todos os entrevistados dizem que existe somente um "desejo" da fundadora para que a família mantenha o controle da empresa, mas não uma pressão familiar. A terceira geração confirma que já houve, antigamente, porém hoje existe a liberdade para quem quer estar na empresa, tanto é que apenas duas herdeiras estão na gestão e outra na coordenação do Conselho de Família. Logo, não existe critério na escolha de sucessores.

4.4.2 Desenvolvimento do Eixo II – Propriedade

Quando a Empresa B foi criada, a fundadora trabalhava junto de seu marido e sempre foi a maior participação societária da Empresa B. No ano de 2009, estruturou-se uma *holding* e a fundadora passou a ter 96% das quotas da empresa, mantendo-se para cada um de seus filhos com 2%.

No que diz respeito a uma possível transição acionária, tendo em vista que a fundadora se encontra com oitenta anos, tanto a segunda quanto a terceira geração entendem a necessidade desta transição e consideram-na como um ponto de atenção. No entanto, segundo relato dos entrevistados, este importante passo deverá acontecerá, porém não no curto prazo – e sim possivelmente em um horizonte de até dois anos. Mais a finco, B4 afirma que a questão de poder ainda permeia as gerações. Contudo, B1 ressalta que "a fundadora ainda não teve a vontade de passar a propriedade para a segunda geração, visto que muitas coisas ainda se encontram concentradas nela". Neste cenário, deve-se destacar que a transição de quotas, segundo entendimento de todos entrevistados será apenas para a segunda geração, ou seja, os dois filhos da fundadora, que terão 50% cada. Segundo entendimento da fundadora – por meio de relatos das entrevistas – não serão passadas quotas para os netos, pois ela deseja seguir a ordem natural de sucessão.

Pode-se ressaltar que todos os entrevistados concordam que a falta de um acordo de sócios, bem como a formalização de contratos, prejudica a tomada de decisão na empresa e seu rumo futuro. Mesmo que tenham evoluído muito em termos de Governança Corporativa, as pautas estão ainda limitadas no âmbito familiar.

A Empresa B é de capital fechado, mas há indícios e discussões voltadas a uma futura abertura de capital. Segundo B1, alguns pontos devem ser tratados antes para que a Empresa B esteja apta a fazer isto, com a existência de dois vieses: (i) a venda da empresa – parcial ou total – visto que a gestão está capacitando a empresa a ser um bom ativo em gestão de mercado, ou (ii) realizar a abertura de capital para entrada de investidores e a consequente capitalização da empresa.

Quando indagados a respeito desta mudança, os entrevistados mostram diferentes pontos de vista: B1 explica que a fundadora não desejaria tal transformação e acredita que a empresa deveria permanecer com 100% de capital; B2, por sua vez, afirma que, na sua visão, o maior

interesse no IPO é da segunda e terceira gerações. B4, integrante da terceira geração explana: "Concordo com a abertura de capital, de forma a conseguir alavancar recurso, dando uma velocidade diferente para a empresa; porém, se isto acontecer de fato, prefiro que seja feita a venda parcial da empresa".

B5 finaliza ao dizer que seu maior desejo é que a empresa sobreviva por vários anos, e que está aberta a aceitar qualquer tipo de negociação que possibilite a continuidade dela. Para tanto, reforça a ideia de que a venda parcial seria a melhor opção no momento. Este ponto é corroborado por B2, que ressalta que a empresa se encontra atualmente em uma situação na qual não é mais possível se desenvolver e crescer apenas de forma orgânica, e o que mais o preocupa é deixar a empresa estagnada.

4.4.3 Desenvolvimento do Eixo III – Gestão

Em função do rápido crescimento ao longo dos anos 2000, B1 relata que percebeu-se a necessidade de uma estratégia clara e de longo prazo, bem como pessoas preparadas para suportar tamanho crescimento e assegurá-lo. É neste cenário em que começa um processo de nivelamento de conhecimento, na qual forma-se o tripé que seria a base para a continuidade da empresa: Gestão, Estratégia e Governança Corporativa. Portanto, estes três eixos dariam a sustentação necessária para que a empresa se mantivesse saudável.

Quando indagados a respeito de como percebem os impactos da Governança Corporativa para o êxito da empresa, todos os entrevistados dizem que o que vem sendo feito é de extrema valia para a empresa e que o cenário atual é muito melhor do que antigamente. Ainda, B3 ressalta o lado positivo dos novos processos, mesmo que tornem a formação de ideias ou projetos e sua aceitação dentro da Empresa B mais restritivos e formais.

Esta nova conjuntura esbarra na questão de crescimento da organização e as mudanças necessárias para atender o mercado consumidor, cada vez mais exigente. Até 2012, não existiam cargos na empresa formalizados (*e.g*. CEO, Diretores) e os cargos dos principais gestores eram compostos por membros da primeira e segunda geração da família, sendo responsáveis pela gestão da empresa como um todo, atuando em diversas áreas concomitantemente.

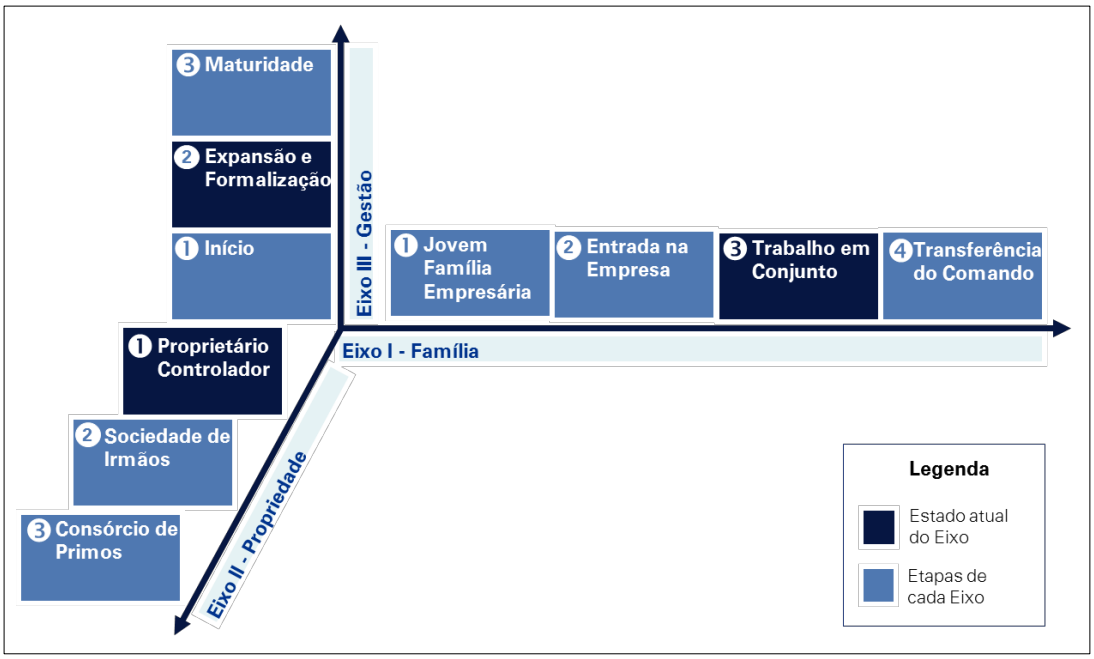
Sendo assim, a partir do momento em que a empresa conheceu o que eram as práticas de Governança Corporativa, foram criados dois conselhos na empresa (*i.e*. Conselho de Família e Conselho de Administração), de forma a alinhar ideias e estratégias. Vale ressaltar que estas

práticas têm focado em transformar a gestão atual da organização e promover a eminente transferência da propriedade da primeira geração às demais.

4.4.4 Estrutura e mecanismos de governança na Empresa B

Com o alicerce dos dados coletados nas entrevistas com membros familiares – integrantes de diferentes gerações – e executivos contratados da Empresa B, entende-se que esta se encontra, segundo Figura 15 do Modelo Tridimensional de Desenvolvimento de Empresas Familiares, nas fases de: no Eixo I (Família), está na fase de *Trabalho em Conjunto*, contextualizada pelo trabalho em conjunto das três gerações em diferentes âmbitos, seja na gestão e propriedade quanto decisões familiares; no Eixo II (Propriedade), situa-se na fase de *Proprietário Controlador*, com a fundadora da Empresa B como detentora da propriedade, mesmo que longe da gestão; e, por fim, no Eixo III (Gestão), encontra-se na fase de *Expansão e Formalização*, na qual as estratégias e operações estão em busca das práticas adequadas para a melhor estrutura de governança sobre a gestão e as relações familiares.

Figura 15 - Adaptação do modelo tridimensional na Empresa B



Fonte: Elaborado pela autora (2015)

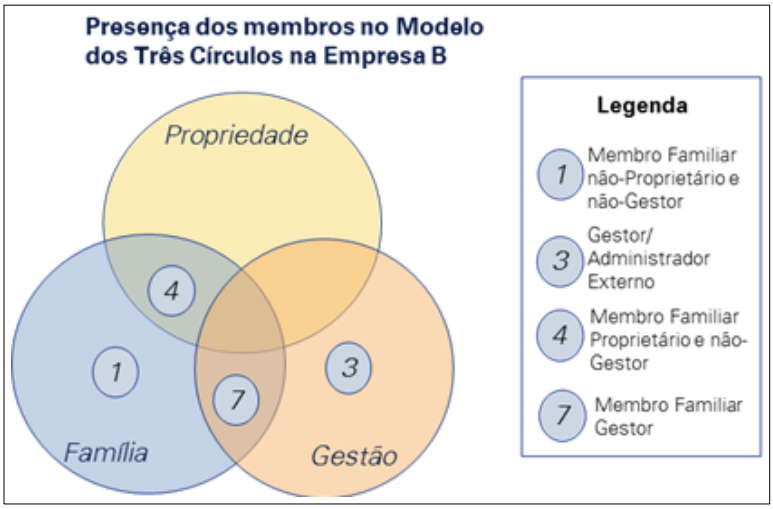
No que diz respeito às principais práticas de governança, o Conselho de Administração e o Conselho de Família foram criados em 2009, compostos por diferentes membros. O Conselho de Administração na Empresa B é consultivo e responsável pelas diretrizes e decisões estratégicas da empresa. Nele atuam três sócios proprietários, sendo a primeira e segunda geração – fundadora, que é a presidente do Conselho e seus dois filhos – e dois membros externos, sendo um deles responsável pela evolução da Governança Corporativa na organização e um advogado, que auxilia na parte societária, dentre outros quesitos.

Com o estabelecimento destes Conselhos como primeiro passo para a profissionalização e já mostrando as intenções da Empresa B neste âmbito, o que condiz com as colocações de Lansberg (1999), ao indicar que este tipo de prática fortalece os vínculos familiares, alinha expectativas e diminui o risco de conflitos de interesses, além de promover uma maior difusão das ideias que permeiam e servem de base à Empresa B. Estas reuniões acontecem a cada dois meses e com duração de um dia, considerado um espaço significativo para a empresa discutir suas pautas. No entanto, deve-se ressaltar que existe uma reunião a cada duas semanas, na qual executivos e sócios discutem demandas e que, segundo B1, "são naturais à empresa" e que não há espaço no Conselho de Administração, uma vez que podem ser considerados como "operacionais", mas que fazem diferença para a fundadora.

Quando perguntado aos entrevistados a respeito da participação dos membros externos no Conselho de Administração, todos foram enfáticos ao dizer que estes conselheiros agregam muito para a empresa, uma vez que são pessoas preparadas, de confiança e que trazem elementos de avaliação até então inexistentes na organização. Ademais, para B2 "em uma empresa familiar como a B, foi importante trazer estas duas pessoas de fora como membros do conselho".

Mediante esta presença de membros externos no Conselho e na organização – na figura do CEO, faz-se importante demonstrar a presença dos papéis dos principais membros de acordo com Modelo dos Três Círculos, e adaptá-los em relação aos eixos Propriedade e Gestão, conforme Figura 16.

Figura 16 - Adaptação dos papéis dos *stakeholders* no modelo dos três círculos na Empresa B



Fonte: Elaborado pela autora (2015)

A fim de melhor entender os possíveis conflitos de interesses no processo sucessório e futura transferência de comando e propriedade dentre as três gerações, ressalta-se que os membros familiares estão presentes em todos os eixos, lembrando que a Empresa B detém de três gerações trabalhando em conjunto, ou seja, destacam-se os membros familiares (4) proprietários e não atuantes na gestão, e (7) não-proprietários que atuam na gestão. Assim, entende-se que ainda há influência da família na Empresa B de forma a manter o poder da gestão, mesmo com a presença de um membro externo como CEO (B1). Contudo, percebe-se que os membros familiares detentores da propriedade não atuam na gestão da Empresa B, eclodindo em possíveis disfunções na tomada de decisão, que por vezes é feita somente sob alçada de membros internos que não estão totalmente a par da realidade da gestão. Este ponto, portanto, deve ser cuidadosamente conduzido pelos Conselho de Família e de Administração por meio de uma comunicação eficiente dentre os membros internos e externos, detentores da propriedade ou responsáveis pela gestão, a fim de evitar desalinhamento no processo decisório na Empresa B.

Quando indagado a respeito de algum eventual problema entre gestão e Conselho de Administração, B1 ressaltou que não houve nenhum desalinhamento até o momento, uma vez que ambos atuam com total transparência. Portanto, deve-se ressaltar que o Conselho de Administração só veio a agregar na gestão da Empresa B, especialmente na gestão das expectativas dos membros das diferentes gerações, ponto corroborado por McConaughy, Matthews e Fialko (2001) ao explanar o papel estratégico dos conselhos em organizações familiares na promoção da transparência na tomada de decisão e, por conseguinte, na completude dos objetivos da empresa.

No que tange ao Conselho de Família, entendeu-se que este surgiu da necessidade da família no momento de profissionalização da empresa, como pode ser explicado na literatura pelos conceitos de Garcia (2001) que descreve o momento de criação do conselho como sendo quando a empresa opta pela profissionalização. Debateu-se com a Coordenadora do Conselho sobre o funcionamento dele, e esta explica que as reuniões são a cada três meses e participam todos os membros familiares – primeira segunda e terceira geração. Atualmente, algumas atitudes estão sendo tomadas no âmbito familiar, tais como: canais de comunicação entre a família e a gestão, serviço de *concierge* para a família e *benchmarking*[14] com outras famílias empresárias da região, bem como a criação de um vídeo, a fim de resgatar a história da empresa. Portanto, faz jus às explicações de Davis (2003), que esclarece que a finalidade do Conselho de Família é a preservação do ambiente familiar.

Ademais, a coordenadora ressalta que estas pautas são discutidas entre ela e o membro externo do Conselho de Administração, responsável pela Governança Corporativa na empresa, reforçando cada vez mais a importância das pessoas de fora para o crescimento e desenvolvimento da organização.

Um ponto destacado por todos os entrevistados, inclusive a Coordenadora do Conselho de Família, diz respeito ao andamento dele. Todos os entrevistados relatam que este conselho anda em uma velocidade mais baixa que o Conselho de Administração, e que se estivesse em um passo à frente ajudaria na gestão da empresa, visto que existe espaço para se desenvolver mais. Porém, alguns entrevistados, como B1, B2, B4 e B5, dizem que sentem falta de maior conscientização da primeira e segunda geração em algumas questões, como é o caso da possível transição acionária da empresa, assim como eventual abertura de capital. Como diz B3 "a governança familiar é importante principalmente para a terceira geração, pois a minha já está resolvida".

Trazendo a relevância da profissionalização e do uso de práticas de Governança Corporativa no processo sucessório da Empresa B, o desafio se encontra em estabelecer comunicação adequada dos próximos passos, administrando as três gerações da família que trabalham em conjunto. Um ponto crucial a ser gerenciado é a transferência da propriedade da fundadora, integrante da primeira geração, para seus sucessores, sejam eles da segunda ou terceira geração. O risco da má condução deste ponto está diretamente atrelado ao controle da

[14] Significado de *benchmarking*: instrumento de gestão, na qual empresas comparam, por meio de pesquisas, produtos, serviços e práticas empresariais.

Empresa B e, como apontam Van Den Bergue e Carchon (2003), pode ocasionar na eliminação do altruísmo na família, assim como a alocação de membros tanto internos quanto externos inadequados para os cargos de comando e aumento dos custos de monitoramento das atividades da organização.

Neste cenário de sucessão na Empresa B – seja para a próxima ou as seguintes, pode-se levantar a hipótese de que seria positiva a determinação de políticas claras para a definição dos líderes e sucessores. Esta visão é corroborada por Sharma (2004), que sugere que os candidatos a tais postos devem (i) atender a atributos desejáveis pelos quais os atuais líderes prezam, (ii) trabalhar no aprimoramento de seu desempenho constantemente e (iii) deter de predisposição e uma motivação intrínseca para lidar com os negócios familiares. Caso estes pontos sejam trabalhados pelos Conselhos – e formalizados, o relacionamento dos sucessores com a geração mais antiga será ainda mais frequente e sinérgica.

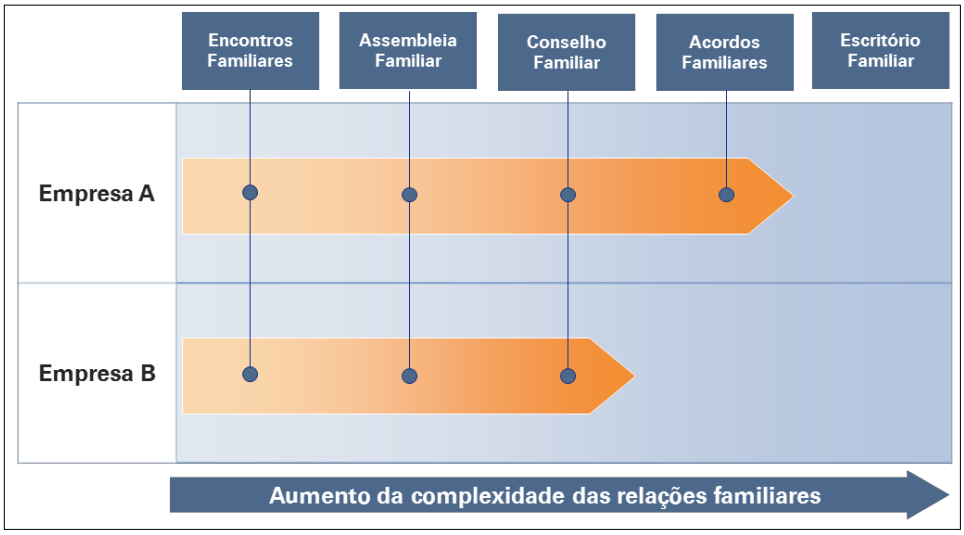
A partir daí, as práticas de Governança Corporativa estarão ainda mais difundidas e perpetuadas na Empresa B, alinhando-se às colocações de Gersick, Hampton e Lansberg (1997), que acreditam que assim a família conhecerá melhor seu papel no negócio em uma organização profissionalizada em termos de Governança. Daí, entende-se que a relação das gerações presentes na Empresa B com a gestão e suas políticas será mais clara e gradativamente mais harmonizada e preparada para futuras sucessões.

4.5 O Impacto das Práticas de Governança nos Processos Sucessórios das Empresas A e B

Com a expectativa de crescimento natural das Empresas A e B e, consequentemente, a criação de valor das organizações, abrem-se precedentes para maiores conflitos e maior complexidade das relações entre os membros familiares, como corroboram Rodrigues e Marques (2013). Portanto, cada empresa tem sua necessidade de administrar estas relações de diferentes formas, alinhando-se com o momento da organização e a etapa de sucessão.

Pode-se dizer que as Empresas A e B se encontram em momentos distintos em termos de nível de complexidade das empresas familiares e, portanto, detêm de práticas de Governança Corporativa distintas para lidar com os interesses de seus membros familiares. A atual situação e estrutura de práticas de Governança nas empresas A e B, por conseguinte, pode ser observada na Figura 17.

Figura 17 - Complexidade dos grupos familiares nas empresas A e B



Fonte: Adaptado pela autora de Rodrigues e Marques (2013)

Com base no conhecimento no nível de complexidade dos tipos de práticas que cada empresa utiliza atualmente para administrar suas respectivas relações familiares, permite-se associar este ponto ao nível de profissionalização das Empresas A e B, bem como seus avanços na busca pela harmonia dos três eixos (*i.e.* Família, Propriedade e Gestão).

Destaca-se os esforços de cada uma rumo às melhores práticas de acordo com sua situação em particular. Na Empresa A, é latente a busca natural por práticas de Governança Corporativa para melhor administrar a transição dentre a primeira e a segunda geração, consolidando as raízes de bom relacionamento dos membros familiares, ainda pouco dispersos. Logo, atesta-se que a empresa A dedica esforços importantes hoje para atender à sua perspectiva de crescimento, tanto no curto quanto no longo prazo, ao estabelecer (i) Encontros Familiares frequentes, (ii) Assembleia Familiar para tomada de decisão e melhor lidar com as expectativas de cada membro, (iii) um Conselho Familiar que garante a convergência das decisões da família em relação às daquelas tomadas na organização, e (iv) Acordos Familiares pelos qual se faz claro o cumprimento das decisões do planejamento sucessório tanto da gestão quanto da propriedade. Estas práticas de formalidade e transparência nas decisões têm se mostrado importantes para a transferência do comando da primeira para a segunda geração na Empresa A, podendo-se destacar o aumento futuro da complexidade dos temas que envolverão a família – que será ainda maior com o envolvimento da terceira geração. Outra grande tendência é a instituição de um Escritório Familiar para promover maior sinergia pessoal e profissional à família ao gerenciar temas

de cunho administrativo e itens da gestão familiar, tais como auxílio em planejamento familiar financeiro e orçamentário, agendamento de reuniões internas e auxílio no autodesenvolvimento da capacitação dos indivíduos da família de uma forma geral e também voltado à atuação na empresa.

Esta complexidade das relações pode ser vista, também, na Empresa B, que conta com avanços em (i) Encontros Familiares, (ii) Assembleia Familiar e (iii) Conselho Familiar, sendo este central para as primeiras decisões acerca das iniciativas de profissionalização de sua gestão. Por outro lado e tendo em vista o período pelo qual a Empresa B passa – da transição da propriedade dentre as gerações –, a busca por práticas ainda mais formais (*e.g.* Acordos Familiares, Escritório Familiar) é uma tendência para garantir uma maior consolidação e gerenciamento do risco de possíveis rompimentos e desalinhamentos das relações familiares que, a cada geração, tende a ser ainda mais complexas.

Vale ressaltar a importância do início da profissionalização para o processo sucessório das empresas A e B, com destaque para o membro externo que ocupa o cargo de CEO na Empresa B. Neste ponto, compartilhado por Werner (2004), houve êxito em função da familiarização dos profissionais e sua adequação aos princípios de gestão da família que, na ausência de um sucessor imediato preparado para assumir o cargo máximo e suceder à primeira geração, optou-se por um membro externo com preparação em relação aos valores e à cultura empresariais na Empresa B. Os entrevistados desta empresa estressam que este foi um momento de cautela para a fundadora, visto que demorou um certo tempo para o entendimento da situação e que seria necessário a entrada de uma pessoa de fora da família. Segundo B2 "a figura dela é muito forte, ela quem define qualquer coisa, do jeito dela". Contudo, pode-se remeter à literatura de Bernhoeft e Gallo (2003) que explicam que com a profissionalização da empresa, os interesses passam a se voltar aos negócios e não mais à família e, portanto, à luz do momento em que a empresa passava, a liderança passou a ser reportar ao CEO desde 2012, e não mais à fundadora.

Todos os entrevistados da Empresa B dizem que a profissionalização foi algo importante para empresa. Para B4, hoje há senso de igualdade e clima organizacional. B3 vai mais além e diz que "quando se tem a sorte de achar alguém de fora que se enquadre no perfil da sua empresa, é o melhor cenário". Para ele, o intuito é profissionalizar mais, com atuação cada vez mais abrangente.

Já no que diz respeito às próximas sucessões na Empresa A e o tratamento da formação dos sucessores, constata-se um processo claro para entrada destas pessoas na organização. Conforme A2, de acordo com a pauta que vem sendo discutida no Conselho de Família, o Fundo Familiar terá a obrigação de levar o jovem à empresa, porém, com algumas ressalvas: todos os futuros sucessores deverão trabalhar cinco anos em outra empresa – com o intuito de agregar mais para a organização, bem como saber a distinção de quem é patrão e quem é subordinado – e, além disso, a família deverá arcar com toda sua vida acadêmica, enquanto que a empresa será responsável por sua vida profissional.

A partir daí, pode-se ter ideia das políticas internas da Empresa A no que diz respeito à busca por um nível ideal de profissionalização e de adesão de práticas de Governança Corporativa, uma vez que são resultado de mudanças relevantes na conduta do negócio pela família. Destarte, a Empresa A demonstra maestria na condução dos negócios e da determinação da liderança ideal, seja esta essencialmente composta por membros internos ou externos à família, e que será responsável pela manutenção do sucesso obtido até hoje pelas veias empreendedoras da família.

Mais a finco, Gersick, Hampton e Lansberg (2006) justificam este ponto e explanam que deve haver uma preparação para lidar com a natureza corrente das empresas familiares, ou seja, exalta-se a importância da intercambiabilidade das experiências dos responsáveis pelas decisões com os profissionais da gestão, sejam eles membros internos ou externos à família.

Esta natureza da organização familiar deve ser propriamente conduzida nos processos de sucessão nas empresas A e B, a fim de garantir a manutenção da estratégia, dos valores e da cultura que permeiam as organizações e foram responsáveis pelo seu sucesso inicial. Lorsch (2001) estressa este ponto ao assumir a importância da composição do Conselho de Administração por membros independentes capacitados para prover as empresas A e B com aconselhamento e monitoramento devidos, comparando cada uma com seu posicionamento mercadológico devido e uma conjuntura apropriada para as transições dentre as gerações, seja no que tange à gestão como à propriedade.

A implementação de processos de governança, como pôde ser observado nas empresas A e B, é incremental. Elas são tratadas como marcos no que diz respeito à busca pela profissionalização da gestão e vêm amplamente impactando seus processos de sucessão: seja na Empresa A, com a transição tanto da propriedade quanto da gestão dentre a primeira e a

segunda geração; como na Empresa B, marcada pela sucessão da gestão da primeira geração para um membro externo e da propriedade ainda a ser realizada. Estas diferentes transições, como compartilha Werner (2004), são a questão cerne de toda organização familiar e, como tal, as transições e sucessões nas empresas A e B devem ser sempre tratadas com simultaneidade em todas as gerações, ou seja, há de ser um processo compartilhado, conhecido e educativo a todos. Assim, unifica-se o conhecimento das gerações, enraízam-se os valores e a cultura e a empresa evolui.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O uso das práticas de Governança Corporativa no processo de sucessão em empresas de controle familiar vem ganhando relevância na literatura e tem sido explorado em investigações acadêmicas na área de Administração de Empresas com gradativa importância.

Buscou-se, neste trabalho, fazer uma análise no que diz respeito ao encontro das práticas de Governança Corporativa no processo sucessório de empresas familiares e, desta forma, compreender as implicações que estas estruturas podem gerar sobre a sucessão, bem como entender a influência da família no negócio.

Os desafios na evolução do processo sucessório ressaltam a relevância deste estudo, na medida em que as práticas de Governança Corporativa se mostraram ser tema central na agenda de organizações para direcionar as ferramentas e estrutura organizacionais para as próximas gerações de comando, complementando a visão de Haag (2012) acerca da importância do processo sucessório para a longevidade do negócio. Esta importância, portanto, norteou o aprofundamento da análise da implementação das práticas de Governança Corporativa e como postar-se-ão os membros familiares face às mudanças.

As empresas familiares pesquisadas são de médio porte e maduras no seu campo de atuação. Entretanto, a entrada de novos *players* no mercado e a competição acirrada entre empresas do mesmo setor fazem com que as empresas em estudo tenham que se reestruturar e, naturalmente, intensificar o processo de profissionalização e neste contexto se inserem os processos de Governança Corporativa.

A fim de analisar os desafios que foram – e estão – sendo combatidos por cada uma das empresas no que diz respeito ao encontro das práticas de Governança Corporativa e sua relevância para o processo sucessório, observou-se três eixos: (i) Família, (ii) Propriedade e (iii) Gestão. Quantos às principais sínteses dos resultados nas duas empresas analisadas, destacam-se que as dinâmicas de sucessão da gestão e do patrimônio são distintas. Vale ressaltar que estes desafios, além da devida implementação de práticas contínuas para gerenciá-los, foram parte do desenvolvimento de cada uma das empresas, mas não deixam de estar diretamente relacionados às necessidades de profissionalização face à iminente sucessão, seja no âmbito da propriedade ou da gestão.

Ressalta-se um desafio em ambas empresas: a necessidade encontrada já pela primeira geração em começar o enraizamento de práticas de Governança Corporativa. Espera-se, portanto, que as gerações sucessoras nas empresas A e B, por sua vez, deem continuidade por meio de uma maior formalização destes instrumentos de Governança Corporativa, como é o caso do Conselho de Administração em ambas as empresas, iniciados por seus sucedidos, além de abrirem precedentes para melhorias. Este passo mostra-se fundamental por caracterizar maior profissionalização no processo decisório de cada uma, a fim de evitar decisões baseadas somente na confiança dos membros e demonstrar instrumentos de governança totalmente formais.

Esta presença enraizada de práticas de Governança Corporativa atuantes no dia-a-dia das empresas A e B e na tomada de decisão responsável pelo sucesso tanto no âmbito de gestão como de patrimônio e financeiro, fez-se responsável pela maturação dos valores e, por vezes, da influência dos membros familiares como pilares para um poder de gestão ideal e aumento da riqueza das próprias organizações. Diverge-se, desta forma, do que explanam Bernhoeft e Gallo (2003) no que diz respeito à possibilidade de redução – e até perda – da importância da família para o negócio frente à necessidade de profissionalização, podendo eclodir no afastamento desta em eventuais sucessões subsequentes.

Em ambas as empresas, a pesquisa de campo realizada contemplou a existência de dois conselhos: Conselho de Administração e Conselho de Família. Os Conselhos de Administração encontram-se ainda em fase de formalização, sendo ainda, portanto, "conselhos consultivos", mas a dinâmica efetiva confere a eles o caráter deliberativo no processo sucessório. Em ambos os Conselhos existem membros externos independentes, que agregam com competências específicas e visões imparciais para balizar o processo sucessório. Por outro lado, entendeu-se que o Conselho de Família tem rotinas mais definidas na Empresa A do que na Empresa B, mostrando uma facilidade na primeira empresa em fazer o processo de sucessão, além de mostrar mecanismos que aproximam a família e a empresa. Entretanto, deve-se destacar que esta é uma empresa que compreende um genograma menor e menos complexo que na Empresa B, que já conta com os integrantes da terceira geração ativamente relacionando-se com a gestão da organização.

Face a discrepância da evolução do Conselho de Família nas empresas A e B, identifica-se a oportunidade de maior foco em Governança Familiar na Empresa B, uma vez que esta demonstra um descompasso maior do desenvolvimento dos três eixos analisados. Não obstante, deve-se destacar que a sucessão intergeracional deve ocorrer naturalmente, caso

contrário o distanciamento dos membros familiares e o conflito de agência tende a tomar mais forma e a gerar mais desentrosamentos na gestão da família e desta na empresa nas próximas gerações.

Com base na síntese dos dados coletados nas empresas A e B, constata-se que as práticas de Governança Corporativa iniciadas pelas primeiras gerações nas empresas A e B caracterizam-se como uma forma de, face seu crescimento, profissionalizar sua gestão e preparar-se para o futuro e seus desafios, dentre os quais encontram-se um mercado competitivo e as tarefas do processo sucessório da gestão e da propriedade. Ora iniciadas e a empresa consolidada no seu setor de atuação, o processo sucessório é capaz de ocorrer de maneira sustentável.

O desafio, portanto, repousa na preparação das empresas familiares para as mudanças que dizem respeito ao processo de sucessão na qual estas passam. Para tal, deve-se ter o respaldo de práticas de Governança Corporativa que auxiliem este momento e que se propicie o clímax para a sucessão, ou seja, deve ser preparado com cautela e planejamento, levando em consideração tanto a vontade do fundador como o ambiente empresarial que permeia a organização. Mais a finco, tem-se neste cenário a cultura da organização preservada e respeitada pelos membros familiares.

Finalmente, pode-se afirmar que o processo de sucessão é inerente a toda organização familiar. Desde o seu princípio, é pressuposto de organizações complexas, como a familiar, que no seu futuro haverá uma passagem de poder e responsabilidades a qual terá de enfrentar para garantir seu contínuo e longínquo sucesso. Para tal, o uso de diretrizes de práticas de Governança, como se mostrou nas empresas A e B, vem a elucidar os descompassos internos presentes em diferentes âmbitos, servindo de engrenagem para a profissionalização necessária para que o processo de sucessão se dê de maneira cíclica e natural. Isto pode ser claramente visto na Empresa B, que detinha de uma terceira geração já envolvida na gestão, mas a propriedade ainda relacionada à primeira geração, denunciando uma carência no planejamento do processo sucessório e de uma estrutura de Governança adequada para lidar com o momento da organização.

Assim, a percepção sobre negócio por parte de todos os membros familiares passa a ser melhor trabalhado, tornando-se determinante para a continuidade da família na empresa, mas de forma profissional. Repousa-se na estrutura de Governança a responsabilidade por renovar, portanto, as expectativas de crescimento da organização.

Constatou-se, desta forma, a necessidade de articulação entre os processos de sucessão, a profissionalização da empresa e sua estrutura de governança. Com o crescimento da empresa, surge a necessidade crescente de adoção de práticas de profissionalização, instrumentalizadas por meio de regras, acordos e critérios, que geralmente passam a ser adotados a partir da segunda geração e são consolidados na terceira geração da família na empresa. Esses acordos definem as regras do jogo e são fundamentais para conferir segurança aos acionistas, herdeiros e sucessores.

O processo de sucessão mostrou-se estreitamente ligado, portanto, à necessidade de uma estrutura de Governança Corporativa evidente à sustentação do crescimento e da consolidação alcançados pela geração a ser sucedida. A sucessão bem planejada é aquela articulada pelos mecanismos de uma estrutura de Governança que saiba capturar os valores da família, envolver o processo de profissionalização e minimizar os impactos de potenciais conflitos oriundos desta nova estrutura que deve ser diferente a cada geração sucedida. Sendo assim, a adesão de tal estrutura tende a garantir o crescimento contínuo e o ciclo natural da empresa familiar.

A despeito da complexidade da mensuração da eficiência das práticas de Governança Corporativa nos processos sucessórios, conclui-se que a natureza de cada organização deve ser tratada de maneira singular e apropriado às suas especificidades. Esta análise, portanto, transmite as limitações do estudo, uma vez que o estudo de caso traz evidências de empresas de setores distintos da economia, mesmo que em etapas do processo sucessório semelhantes. Ademais, como explica Yin (2010), este tipo de estudo pode ser generalizável às proposições teóricas, mas não às populações ou aos universos. Sendo assim, ele não representa uma amostragem, e seu propósito é expandir e generalizar teorias (analítica) e não enumerar frequências (estatística).

Além disso, deve-se atentar para o viés do pesquisador. Uma vez que as pessoas são “más processadoras”, segundo Eisenhardt (1989), algumas conclusões podem se basear em dados insuficientes, portanto, outra limitação deste trabalho residiu na dificuldade em angariar respostas, visto que alguns dados perguntados no questionário foram considerados estratégicos e confidenciais, levando os respondentes a demonstrarem restrições na divulgação.

Dito isto e em alinhamento com os resultados obtidos neste trabalho, recomenda-se para estudos futuros: (i) estudo acerca da definição da estrutura de Governança ideal para cada processo de sucessão intergeracional, ou seja, determinar a estrutura adequada para a transição dentre gerações (*e.g.* da primeira geração à segunda); (ii) compreensão acerca do impacto do planejamento da formação de herdeiros; e (iii) um estudo quantitativo do impacto das práticas de Governança Corporativa no processo sucessório.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, H. I. **Corporate strategy**. New York: Mcgraw-Hill, 1965.

ASSAF NETO, A. **Estrutura e análise de balanços**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ASTRACHAN, J. H. Welcome from the editor. **Journal of Family Business Strategy**, v. 1, 2010.

ASTRACHAN, J. H.; KLEIN, S. B.; SMYRNIOS, K. X. The F-PEC Scale of family influence: a proposal for solving the family business definiton problem. **Family Business Review**, v. 15, n.1, p. 45-58, 2002.

BARCLAY, M; HOLDERNESS, C. Private benefits from control of public corporations. **Journal of Financial Economics**, v. 25, p. 371-396, 1989.

BARTHOLOMEUSZ, S., TANEWSKI, G. A. The relationship between family firms and corporate governance. **Journal of Small Business Management**, v. 44, n. 2, p. 245-267, 2006.

BENNEDSEN, M. PÉREZ-GONZÁLES, F.; WOLFENZON, D. The governance of family firms. In: BAKER, H. K.; ANDERSON, R. **Corporate governance**: a synthesis of theory, research, and practice. New Jersey: John Wiley & Sons, 2010.

BERNHOEFT, R. **Cartas a um jovem herdeiro**: a herança não vem com um manual de instruções. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Empresa familiar**: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1989.

BERNHOEFT, R.; GALLO, M. **Governança na empresa familiar - poder - gestão e sucessão**. 4. ed. São Paulo: Campus, 2003.

BERTUCCI, J. L. O., CAMPOS, E. A. S., PIMENTEL, T. D., PEREIRA, R. D. Mecanismos de governança corporativa e processos de sucessão: um estudo sobre a influência dos elementos de governança corporativa na orientação do processo sucessório em uma empresa familiar. **Revista Brasileira de Gestão e Negócios**, v. 11, n. 31, p. 152-167, 2009.

BLACK, T. **Doing quantitative research in the social sciences**: an integrated approach to research design, measurement and statistics. California: Sage, 1999.

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

BURKART, M.; GROMB, D.; PANUNZI, F. Large shareholders, monitoring, and the value of the firm. **Quarterly Journal of Economics**, v. 112, n. 3, p. 693-728, 1997.

CARNEY, M. A management capacity constraint? Barriers to the development of the Chinese family business. **Asia-Pacific Journal of Management**, v. 15, p. 1-25, 1998.

_____. Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 29, n. 3, p. 249-265, 2005.

CARNEY, M; GEDAJLOVIC, E. **Governance, inducements - contributions and organizational capabilities**. Academy Of Management Conference, 2003.

CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H.; LITZ, R. Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 28, n. 4, p. 335-354, 2004.

CHRISTENSEN, C. R. **Management succession in small and growing enterprises**. Boston: Harvard University, 1953.

CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J.; SHARMA, P. Defining the family business by behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 23, n. 4, 1999.

COFFEE, J. The future as history: the prospects for global convergence in corporate governance and its implications. **Northwestern University Law Review**, v. 93, p. 641-708, 1999.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DAVIS, J. A. Radiografia da relação empresa + família + propriedade. **HSM Management**, v. 7, n. 41, p. 96-103, 2003.

DAVIS, J. A.; TAGIURI, R. The influence of life-stage on father-son work relationships in family companies. **Family Business Review**, v. 2, n. 1, 1989.

DAVIS, P. S.; HARVESTON, P. D. In the founder's shadow: conflict in the family firm. **Family Business Review**, v. 12, n. 4, p. 311-323, 1999.

DAVIS, P. S.; HARVESTON, P. D. The phenomenon of substantive conflict in the family firm: a cross-generational study. **Journal of Small Business Management**, v. 39, n. 1, p. 14-30, 2001.

DONNELLEY, R. A empresa familiar. **Revista de Administração de Empresas**, v. 7, n. 23, p. 162-198, 1967.

_____. The family business. **Harvard Business Review**, v. 42, n. 4, 1964.

DYER JR., W. G.; SANCHEZ, M. Current state of family business theory and practice as reflected in family business review 1988-1998. **Family Business Review**, v. 11, n. 4, p. 287-295, 1998.

EISENHARDT, K. Building theory from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

FAMA, E. F; JENSEN, M. C. Separation of ownership and control. **Journal of Law and Economics**, v. 26, p. 301–326. 1983.

FAMILY BUSINESS INSTITUTE. **Succession planning**. 2009. Disponível em: <http://www.familybusinessinstitute.com/index.php/Succession-Planning/>. Acesso em: 22 ago. 2014.

FISCHMANN, A. A.; SANTOS, S. P. D. Uma aplicação de UEN's – Unidades Estratégicas de Negócios – na formulação do planejamento estratégico. **Revista de Administração**, p. 1-20, 1982.

FREITAS, E. C.; KRAI, L. C. Gestão organizacional em empresas familiares no Vale do Rio dos Sinos. **Rege**, v. 17, n. 4, p. 387-402, 2010.

FUJIOKA, N. H. M. Empresa familiar: fracasso ou sucesso? In: FÓRUM PARANENSE DE ADMINISTRAÇÃO, 2003, Curitiba. **Anais...** Curitiba: Spein, 2003.

GARCIA, V. P. **Desenvolvimento das famílias empresárias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GEISER, L. The challenges & realities of living and working in a family business. **Black Coffee Creative**, 2000.

GERSICK, K. J. A.; HAMPTON, D. M. M.; LANSBERG, I. **De geração para geração**: ciclos de vida das empresas familiares. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

_____. **Generation to generation**: life cycles of the family business. Boston: Harvard Business School, 1997.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, J. S. R. C. As empresas familiares no Brasil. **RAE Light**, v. 7, n. 1, p. 7-12, 2000.

GRZYBOVSKI, D.; LIMA, J. B. O conceito de família e o dilema metodológico nos estudos sobre empresas familiares. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3., 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ENEO, 2004.

HAAG, K. Rethinking family business succession: from a problem to solve to an ongoing practice. **JIBS Dissertation Series**, n. 82, 2012.

HIRIGOYEN, G. Droit et finance: de l'ignorance à la gouvernance. **Revue du Financier**, v, 133, p. 1-25, 2002.

HUME, S. A. **An assessment of the risk of family business failure**. 1999. Tese (Doutorado)- Antioch University, New Hampshire, 1999.

HUNG, R. Y. Y, CHUNG, T.; LIEN, B. Y. H. Process alignment and dynamic capabilities in high-tech industry. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 18, n. 9, p. 1023-1034, 2007.

IFERA. **Family Business Dominate**, 2003.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). 2012. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/index.php>. Acesso em: 10 ser. 2014.

JAMES JUNIOR, H. S. Owner as manager, extended horizons and the family firm. **International Journal of Economics of Business**, v. 6, n. 1, p. 41-55, 1999.

JENSEN, M. **A theory of the firm, governance, residual claims, and organizational forms**. Cambridge: Harvard University, 2000.

JENSEN, M.; MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behavior: agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

KELLERMANS, F. W.; EDDLESTON, K. Feuding families: when conflict does a family firm good. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 28, n. 3, p. 209-228, 2004.

KREPS, D. Corporate culture and economic theory. In: ALT, J.; SHEPSLE, Kenneth. **Perspectives on positive political economy**. New York: Cambridge University Press, 1990.

LAMBRECHT, J. Multigenerational transition in Family Business: a new explanatory model. **Family Business Review**, v. 18, n. 4, p. 267-282, 2005.

LANGLEY, A. Strategies for theorizing from process data. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 4, p. 691-710, 1999.

LANK, A. G. Sucessão na gestão: desafio chave. In: ÁLVARES, E. **Governando a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

LANSBERG, I. **Succeeding generations**: realizing the dreams of families in business. Boston: Harvard Business School, 1999.

_____. **The succession conspiracy**. Family Business Sourcebook. Detroit: Omnigraphics, 1991.

LEACH, P. **Family business**. Londres: Stoy Hayward, 1994.

LEONE, N. M. G. A sucessão não é tabu para os dirigentes da PME. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. **Anais...**, p. 243-247, 1991.

_____. **Sucessão na empresa familiar**: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2005.

LITZ, R. A. The family business: toward definition clarity. **Family Business Review**, v. 8, n. 2, 1995.

LODI, J. B. **Fusões e aquisições**: sobrevivência e sucessão. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Sucessão e conflito nas empresas familiares**. São Paulo: Pioneira, 1987.

LORSCH, J. W. Empowerment do Conselho de Administração. In: **Experiências de governança corporativa**. Rio de Janeiro: Campus, 2001, cap. 2, p. 32-57.

MANZI, V. A. **Compliance no Brasil**: consolidação e perspectivas. São Paulo: Editora Saint Paul, 2008.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARTINS, A.; MACCARI, E. A.; CAMPANARIO, M. A.; ALMEIDA, M. I. R. Empresa familiar e as dificuldades enfrentadas pelos membros da terceira geração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 10, n. 22, 2008.

McCONAUGHY, D. L.; PHILLIPS, G. M. Founders versus descendents: the profita- bility, efficiency, growth characteristics and financing in large, public, funding-family- controlled firms. **Family Business Review**, v. 12, n. 2, p. 123-131, 1999.

McCONAUGHY, D.; MATTHEWS, C. H.; FIALKO, A. S. Founding family controlled firms: performance, risk, and value. **Journal of Small Business Management**, v. 39, n. 1, p. 31-49, 2001.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. California: Sage, 1984.

MILES, R.; SNOW, C. **Organizational strategy, structure, and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.

MILLER, D.; BRETON-MILLER, I.; LESTER, R. H.; CANELLA JUNIOR, A. A. Are family firms really superior performers?. **Journal of Corporate Finance**, v. 13, p. 829-858, 2007.

MINTZBERG, H., WATERS, J. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, p. 273-293, 1985.

MISHRA, C.S; RANDOY, T; JENSSEN, J.I. The effect of founding family influence on firm value and corporate governance. **Journal of International Financial Management and Accounting**, v. 12, n. 3, 2001.

MONKS, R. A. G.; MINOW, N. **Corporate governance**. 2. ed. Oxford: Blackwell, 2004.

NAJAAR, E. **Empresa familiar**: construindo equipes vencedoras na família empresária. São Paulo: Integrare, 2011.

OSTERWALDER, A. **Business model generation**: inovação em modelos de negócio. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PASSOS, E.; BERHOEFT, R.; BERHOEFT, R.; TEIXEIRA, W. **Família, família, negócios à parte**: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar. São Paulo: Gente, 2006.

PEISER, R; WOOTEN, L. Life-cycle changes in small family businesses. **Business Horizons**, v. 26, n. 3, p. 58-65, 1983.

POLLAK, R. A. A. Transaction cost approach to families and households**. Journal of Economic Literature**. V. XXIII, p. 581-608, 1985.

POZZEBON, M.; FREITAS, H. M. R. Pela aplicabilidade - com um maior rigor científico - dos estudos de caso em sistemas de informação. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 2, p. 143-170, 1998.

PRADO, R. N. (Coord.); SILVEIRA, A. M.; DONAGGIO, A. R. F.; LONGO, J. H.; KIGNEL, L.; PHEBO, M. S.; OCHMAN, R.; WERNER, R. A. I.; PRADO, R. N. **Empresas familiares**: governança corporativa, governança familiar e governança jurídico-sucessória. São Paulo: Saraiva, 2011.

PUNSUVO, F. R.; KAYO, E. K.; BARROS, L. A. B. O ativismo dos fundos de pensão e a qualidade da governança corporativa. **Revista Contabilidade e Finanças**, v. 18, n. 45, 2007.

RHINOW, G. Evolução da prática de concepção de estratégias dentro das organizações: do planejamento à aprendizagem. In: ENANPAD, 20. **Anais...** São Paulo, p. 327-47, 1997.

RICCA, D. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: Cultural, 1998.

RODRIGUES, J. MARQUES, M. A. A. Governance bodies of family business**. Revista de Empresa Familiar**, v. 3, n.1, 2013.

ROYER, S.; SOMINS, R.; BOYS, B.; RAFFERTY, A. Promoting family: a contingecy model of family business succession. **Family Business Review**, v. XXI, n. 1, 2008.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw Hill, 2006.

SHARMA, P. An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future. **Family Business Review**, v. XVII, n. 1, 2004.

SHARMA, P. CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H. Strategic management of the family business: past research and future challenges. **Family Business Review**, v. 10, n. 1, 1997.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. A survey of corporate governance. **Journal of Finance**, v. 52, n. 2, p. 737-783, 1997.

SONFIELD, M.; LUSSIER, R.; PFEIFER, S.; MANIKUTTY S; A cross-national investigation of first-generation, second-generation. **Journal of Small Business Strategy**, v. 16, n.1, 2005.

STAKE, R. E. Qualitative case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y.S. (Orgs.). **Strategies of qualitative inquiry**. California: Sage Publications, 1998, p. 445-454.

STAVROU, E. T. A four factor model: A guide to planning next generation involvement in the family firm. **Family Business Review**, v. 11, p. 135-142, 1998.

TAGIURI, R.; DAVIS, J. A. Bivalent attributes of the family firm. **Family Business Review**, v. 9, n. 2. 1996.

_____. On the goals of successful family companies. **Family Business Review**, v. 5, n. 1, 1992.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

THOMASSEN, A. European family-owned businesses: emerging issues for the 1990s. Family business at the crossroads. In: FAMILY FIRM INSTITUTE CONFERENCE, **Anais…** Family Firm Institute, p. 188-204, 1992.

TIROLE, J. **The theory of corporate governance**. Nova Jérsei: Princeton University Press, 2006, p. 15-73.

TSANG, E. W. K. Learning from overseas venturing experience. **Journal of Business Venturing**, v. 17, 2002.

TUCKER, J. Change in family business. **Family in Business**, n. 25, 2006.

VAN DEN BERGUE, L. A .A; CARCHON, S. Agency relations within the family business system: an exploratory Approach. **Corporate Governance**, v. 11, n. 3, 2003.

VENTER, E.; BOSHOFF, C.; MAAS, G. The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses. **Family Business Review**, v. 18, n. 4, p. 283-303, 2005.

VIDIGAL, A. C. **Viva a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

WARD, J. L. Governing family businesses. **Economic Perspectives**, v. 10, n. 1, 2015.

WERNER, R. A. **Família & negócios**: um caminho para o sucesso. Barueri: Manole, 2004.

WHYTE, M. K. The chinese family and economic development: obstacle or engine? **Economic Development and Cultural Change**, v. 45, p. 1-30, 1996.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism**: firms, markets, relational contracting. New York: Free Press, 1985.

WINTER, M.; MORRIS, E. Family resource management and family business: coming together in theory and research. In: HECK, R. K. Z. (Ed.). **Entrepreneurial Family. Family Business Resources**, Londres: Needham, 1998, p. 30-47.

YIN, R. K. **Estudos de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICES

APÊNDICE A - ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

Nome:
Cargo:
Experiência:
Tempo de atuação na empresa:

Governança Corporativa

1) Como surgiram e quais foram as motivações para as práticas de Governança Corporativa na empresa?
2) Em que momento elas foram implementadas?
3) Como se encontra atualmente o processo de Governança Corporativa?
4) A empresa possui um Conselho de Administração? E Conselho de Família?
5) Como é o relacionamento dos membros familiares na organização?
6) Como se dá a gestão destes relacionamentos?
7) Quais são os pontos de atenção?
8) Como são percebidos os impactos das práticas de Governança para o êxito da gestão da empresa e da família?

Processo Sucessório

1) Há gestão efetiva no que diz respeito ao processo sucessório da organização?
2) A empresa já iniciou formalmente o processo de sucessão? Se sim, em que fase se encontra?
3) Quem ou que área controla o processo de sucessão na organização?
4) Qual é o nível de envolvimento dos familiares com o processo sucessório e os potenciais sucessores e como ele acontece?
5) Existe alguma pressão familiar na tomada de decisão do processo sucessório?
6) Como se dá a escolha dos membros para a fase do processo sucessório?
7) Quais as percepções dos sucessores pertencentes a diferentes gerações?
8) As práticas de Governança Corporativa auxiliam ou auxiliaram no processo de sucessão? Se sim, de que forma?
9) As práticas de Governança Corporativa existentes influenciam na tomada de decisão de processos de sucessão da organização familiar?
10) A existência de divergência do interesse dos membros da família e dos membros externos impactam no desenvolvimento e expectativas de crescimento da organização?

APÊNDICE B - PROTOCOLO DE PESQUISA

1 Visão geral do estudo de caso

1.1 Tema

Processo Sucessório e Governança Corporativa.

1.2 Título

A relação entre a implementação de mecanismos de Governança Corporativa e a evolução do processo sucessório em empresas de controle familiar: estudo de casos múltiplos.

1.3 Pressupostos

O pressuposto básico da pesquisa é que a implementação de mecanismos de Governança Corporativa tem um efeito positivo na evolução do processo sucessório em organizações familiares.

1.4 Objetivos do estudo

O estudo possui o objetivo geral de delimitar o impacto das práticas de Governança Corporativa no processo sucessório de empresas familiares.

Objetivos específicos:

1) Analisar a dinâmica do processo sucessório nas empresas familiares;
2) Compreender os mecanismos de Governança Corporativa nas empresas familiares,
3) Entender as relações existentes entre a implementação de processos de Governança Corporativa e os processos sucessórios.

1.5 Problema de pesquisa

Como a implementação de práticas de Governança Corporativa impacta a evolução do processo sucessório em empresas familiares?

1.6 Estrutura do trabalho

1.6.1 Problema de pesquisa
1.6.2 Fundamentação teórica
1.6.3 Metodologia de pesquisa
1.6.4 Apresentação e análise dos resultados da pesquisa
1.6.5 Considerações Finais
1.6.6 Referências bibliográficas
1.6.7 Apêndices

1.7 Pesquisadores envolvidos

Pesquisadora: Livia Paulucci de Freitas
Professor Orientador: Prof. Dr. Cláudio Antonio Pinheiro Machado Filho

2 Procedimentos adotados no trabalho de campo

2.1 Aspectos metodológicos

Consiste em uma pesquisa exploratória que optou pela estratégia de estudos de caso múltiplos.

2.2 Seleção dos estudos de casos

As empresas escolhidas são A (setor de viagens) e B (indústria têxtil).

2.3 Coleta de dados

A coleta será realizada por meio de entrevistas semiestruturadas.

2.4 Fontes de dados

Primárias: notas de campo preparadas pela autora, informações divulgadas pelos gestores/executivos.
Secundárias: referências bibliográficas, documentos internos, artigos referentes ao processo sucessório e governança corporativa, bem como pesquisas em *websites*.

2.5 Instrumentos de coleta de dados

Roteiro de entrevistas elaborado pela pesquisadora.

2.6 Executivos entrevistados na Empresa X

Data das entrevistas: 02/04/2015 e 08/06/2015
Local das entrevistas: Sede da empresa em Barueri e escritório em São Paulo.
Duração das entrevistas: 2 horas a primeira entrevista e uma hora a segunda entrevista.
Cargos: Presidente da empresa e do Conselho de Administração e Diretor de *Franchising*.

2.7 Executivos entrevistados na Empresa Y

Data das entrevistas: 25/05/2015 e 26/05/2015
Local das entrevistas: Escritório da empresa na cidade de Blumenau, Santa Catarina.
Duração das entrevistas: Uma hora.
Cargos: CEO, Diretora Financeira, Diretora Comercial, Coordenadora do Conselho de Família e membro do Conselho de Administração e de Família.

3 Roteiro de entrevista

As questões foram formuladas baseadas na teoria encontrada na literatura, sendo as duas principais vertentes: Processo Sucessório e Governança Corporativa.

4 Análise de dados

A análise será feita por meio da verificação do processo sucessório das duas empresas escolhidas para o estudo de casos múltiplos. Ademais, será investigado como ambas empresas estão engajadas nas práticas de Governança Corporativa, e, por fim, como estas práticas impactam no processo sucessório delas.