



1290001447



TCC/UNICAMP Ai78c



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS

Monografia

Compreendendo e Diagnosticando a Dinâmica das Empresas Familiares

Aluno: Tulio Martins Airoidi 002583

Orientador: Luiz Antonio T. Vasconcelos

Campinas
Dezembro de 2004

TCC/UNICAMP
Ai78c
IE/1447

CEDOC/IE

Resumo

Este trabalho tem o objetivo de contribuir teoricamente, através de revisão bibliográfica, para a discussão acerca dos temas ligados a empresas familiares. Abordaremos, assim, os principais dilemas e tensões encontradas tipicamente nos processos de crescimento e continuidade destas empresas.

Na medida em que forem realizados diagnósticos dos peculiares problemas destes negócios familiares, procuraremos abordar medidas e soluções que podem contribuir para a sua resolução. Destacaremos em particular, neste trabalho, os assuntos relacionados à governança corporativa destes empreendimentos, ao processos sucessórios e de transição da liderança e à identificação e solução de problemas rotineiros intrínsecos à atividade destas empresas.

Agradecimentos

Agradeço e dedico este trabalho às duas pessoas que mais amo neste mundo, meus pais Adilson e Rosângela, minha luz.

Agradeço também:

- À toda minha família e à menina Marina, que já faz parte dela;
- Ao mestre Luiz Antonio T. Vasconcelos, cujo apoio e ajuda foram determinantes;
- A todos os meus amigos verdadeiros, que sabem exatamente quem são.

Índice

Resumo.....	01
Agradecimentos.....	02
Introdução.....	04

Capítulo 1: O Modelo de Desenvolvimento em suas Três Dimensões

1.1. A Evolução da Teoria até o Modelo dos Três Círculos.....	09
1.2. Construindo um Modelo de Desenvolvimento a partir da Variável Tempo.....	12
1.2.1. A Dimensão de Desenvolvimento da Propriedade.....	13
1.2.2. A Dimensão de Desenvolvimento da Família.....	17
1.2.3. A Dimensão de Desenvolvimento da Empresa.....	21

Capítulo 2: A Governança e a Estrutura Fundamental

2.1. A Governança Corporativa.....	26
2.2. O Conselho de Administração e Consultivo.....	27
2.3. O Conselho da Sociedade ou Comitê de Acionistas.....	34
2.4. O Conselho de Família.....	37
2.5. Maximizando a Eficácia da Governança.....	42

Capítulo 3: Sucessão

3.1. Os Processos de Sucessão.....	43
3.2. As Políticas de Pessoal.....	45
3.3. As Dificuldades e Dilemas.....	47
3.4. As Diferentes Sucessões.....	49
Considerações Finais.....	55
Bibliografia.....	57

Introdução

Independente da forma como são conceituadas as empresas familiares – da mais genérica a mais específica –, é consenso que elas constituem a forma predominante de empresa em todo o mundo. Nas economias capitalistas, o desenvolvimento econômico tem ocorrido, predominantemente, com ênfase na iniciativa privada. As idéias, o empenho e o investimento de indivíduos empreendedores e seus parentes têm dado início ao surgimento de um número extraordinário de empresas que, algumas vezes, atravessam gerações e constituem grandes grupos familiares.

Ford, Cargill, Wall-Mart Stores, Samsung Group, LG Group, Carrefour, Du Pont, entre muitos outros, ilustram nomes famosos de grupos familiares internacionais que lideram certos ramos da economia mundial. No Brasil, várias empresas familiares também mostraram uma trajetória de sucesso se tornando grupos familiares de relevo, como é o caso do Grupo Votorantin, Pão de Açúcar, conglomerado Globo, Klabin, Grupo Bradesco, entre outros. Apesar de alguma variabilidade entre suposições e estimativas sobre o número de empresas controladas por famílias, calcula-se que a proporção dessas empresas está entre 65 e 80% do total. Nos Estados Unidos, elas geram metade do Produto Nacional Bruto (PNB) e empregam metade da sua força de trabalho¹.

É verdade que a grande maioria das empresas desta categoria é constituída de micro, pequenas ou médias organizações, que, em geral, estão fadadas ao desaparecimento em curtos períodos de tempo. Muitas vezes, estas unidades familiares são consideradas um entrave ao crescimento de uma região, já que seus administradores adotam um comportamento defensivo e acabam não aproveitando as novas oportunidades que surgem diariamente no mercado global. No entanto, verifica-se que muitas destas empresas adaptaram suas estratégias às condições ditadas pelo mercado e demonstraram possuir as características fundamentais para atuar competitivamente em nível nacional e global e serem bem-sucedidas. Neste sentido, a estimativa de que 40% das quinhentas maiores empresas listadas pela revista *Fortune* são de propriedade de famílias ou por elas controladas confirma, também, os seus altos índices de sucesso².

¹ Gersick, Davis, Hampton e Lansberg, 1997

² Gersick, Davis, Hampton e Lansberg, 1997

As empresas possuídas e administradas por famílias, entretanto, constituem uma forma organizacional muito peculiar, cujo “caráter especial” tem consequências positivas e negativas. Nascidos do projeto e do trabalho dedicado de seus fundadores, estes estabelecimentos tendem a tornar-se ainda mais singulares na medida em que neles ingressam novos membros da família.

Poucas organizações conseguem garantir tanta unidade, lealdade e dedicação dos gestores de topo, apresentando tantas vantagens no processo de gestão, como as empresas familiares. Os maiores níveis de comprometimento, auto-exigência e auto-sacrifício, bem como de confiança mútua dentro da empresa, em geral, colaboram para a realização do objetivo comum. A maior rapidez na tomada de decisões e maior acessibilidade à administração, aliados à maior facilidade na transmissão de informações e na comunicação, garantem maior agilidade ao seu processo de gestão. A visão de longo prazo, característica deste tipo de empresa, também age diferenciando positivamente a sua atuação. Enfim, inúmeras são as vantagens apresentadas pelas empresas familiares quando as respectivas famílias trabalham em harmonia e constroem poderosas sinergias.

Entretanto, estatísticas desastrosas de longevidade destas empresas chamam a atenção para inúmeras desvantagens intrínsecas às suas peculiaridades. De pequeno ou grande porte, novas ou antigas, estas empresas, em sua maioria, sofrem atritos em virtude das diferenças entre prioridades do negócio e preferências da família. Soares, Machado e Marocco³, ao estudarem o processo de gestão nestas empresas, indicam que seus principais problemas têm sido: má definição da estrutura organizacional; ausência de regras claras e racionais para orientar a gestão; dificuldade no estabelecimento de direitos, deveres e funções de cada membro da família; desrespeito à hierarquia; impunidade nos casos de desobediência às regras; expectativa de ascensão imediata por ser membro da família; não levar em consideração a competência na hora de dividir tarefas; uso da estrutura organizacional para fins particulares; interferência de problemas familiares na empresa; inexistência de normas rígidas e profissionais para a contratação de membros da família e amigos e, finalmente; inexistência de discussões abertas sobre problemas e conflitos, em alguns casos.

³ Soares, Machado e Marocco, 1997

Lank⁴, citando trabalho elaborado pelo Instituto Internacional para o Desenvolvimento do Management (IMD – Lausanne, Suíça), elencou um rol de motivos para a incidência de tantos fracassos no âmbito das empresas familiares. A partir deste estudo, constata que muitas destas empresas vão à falência pelas mesmas razões das empresas não-familiares, como:

- “incapacidade para antecipar ou de se ajustar às mudanças no mercado de trabalho;
- investimento insuficiente em pesquisa e desenvolvimento;
- controle inadequado de custos;
- falta de acesso ao dinheiro ou fraco gerenciamento financeiro, dentre outros.”

Entretanto, comparando empresas familiares e não-familiares, o IMD identificou certas deficiências específicas das primeiras e que resultaram no seu fechamento, falência ou venda, como:

- “incapacidade de obter capital para crescimento sem diluir a participação da família no capital do empreendimento;
- conflitos entre as necessidades de liquidez da família e do negócio;
- planejamento inadequado do patrimônio – falta de recursos para pagamento do imposto de transferência de herança;
- incapacidade do CEO (executivo principal) familiar de se demitir no momento certo;
- inexistência de sucessor competente na família;
- rivalidades familiares – não-aceitação do sucessor escolhido;
- nenhum sucessor competente fora da família;
- incompatibilidade cultural entre a família, o Conselho de Diretores e/ou a Gerência Superior.”

De uma forma geral, pode-se dizer que o estudo específico das empresas familiares ainda é relativamente novo. O trabalho acadêmico começou com descrições de casos de

⁴ Lank,, 2003

empresas familiares por consultores. Nas últimas décadas, pesquisadores de gerenciamento e comportamento empresarial vêm trabalhando junto com terapeutas de família, psicólogos, sociólogos, economistas, entre outros, e disto vem resultando modelos conceituais de empresas familiares. Sem dúvida, o misticismo que envolve as atividades destas empresas sempre constituiu um dos principais obstáculos ao seu crescimento e, principalmente, à sua continuidade.

Da mesma forma, a dificuldade para se localizar as fontes de conflitos interpessoais e a ausência de um sistema conceitual para se compreender este tipo de empresa também contribuíram para um alto índice de desentendimentos, muitas vezes fatais à empresa. Focalizando este tipo de problema, Gersik, Davis, Hampton e Lansberg⁵ propõem um sistema conceitual para um real entendimento da dinâmica destas empresas familiares. Buscando encontrar uma solução para a complexa equação “família + negócio”, estes autores criaram o “modelo de três círculos”. Este modelo descreve o sistema da empresa familiar como três subsistemas independentes, mas superpostos: gestão, propriedade e família. Trata-se de uma poderosa ferramenta para a compreensão da fonte de conflitos interpessoais, dilemas de papéis, prioridades e limites nas empresas familiares.

Porém, neste mesmo trabalho os autores reconhecem a necessidade de uma dimensão adicional para dar vida a essa estrutura e torná-la mais aplicável à realidade das organizações familiares e empresariais. Esta dimensão é o tempo. Muitos dos mais importantes dilemas enfrentados pelas empresas familiares são causados pela passagem do tempo, e envolvem mudanças na organização, na família e na distribuição da propriedade. O resultado da adição do desenvolvimento ao longo do tempo aos três círculos é um “modelo tridimensional de desenvolvimento” da empresa familiar. No primeiro capítulo deste trabalho, estudaremos o “modelo de três círculos”, o “modelo tridimensional de desenvolvimento” e caracterizaremos as típicas e interessantes combinações dos estágios de desenvolvimento de propriedade, de família e de empresa.

No segundo capítulo, abordaremos a questão da governança da empresa e da família. A reflexão sobre as boas práticas de governança corporativa, buscando uma empresa mais saudável e competitiva, tem se tornado uma prática comum nas grandes empresas e corporações. As empresas familiares, por sua vez, têm-se guiado cada vez mais

⁵ Gersik, Davis, Hampton e Lansberg, 1997

pelos mesmos padrões de governança das empresas com ações nas bolsas, ao mesmo tempo em que conta com mecanismos específicos de governança da família e da propriedade. Neste capítulo, discutiremos, em especial, a importância e o papel de órgãos como o Conselho de Administração, o Comitê de Acionistas e o Conselho de Família nestas empresas.

Finalmente, no último capítulo, abordaremos o delicado assunto da sucessão. Sem dúvida, um dos fatores mais significativos que determinam a continuidade de uma empresa familiar é o planejamento sucessório. Entretanto, diversos autores apontam para a absoluta falta de planejamento que predomina nos processos de transição destas empresas. Cohn⁶ chega a afirmar que apenas 5% das empresas fundadas por famílias preparam adequadamente a geração seguinte. Desta forma, os processos sucessórios destas organizações são extremamente complexos e, geralmente, desgastantes, explosivos e delicados, podendo representar um momento de vida ou morte para as empresas ou até uma ruptura na família.

Neste trabalho, procuraremos localizar os principais pontos onde se localizam os mais típicos problemas e dilemas das empresas familiares e propor medidas que contribuam para a sua resolução de maneira eficiente e definitiva. É imprescindível, entretanto, que os fundadores e gerentes destes empreendimentos estejam dispostos a aceitar as inevitáveis mudanças que a adoção de novas estruturas e condutas irá acarretar, mudanças estas que constituem parte importantíssima do seu processo de crescimento e evolução.

⁶ Cohn, 1991

Capítulo 1

O Modelo de Desenvolvimento em suas Três Dimensões

1.1. – A Evolução da Teoria até o Modelo dos Três Círculos

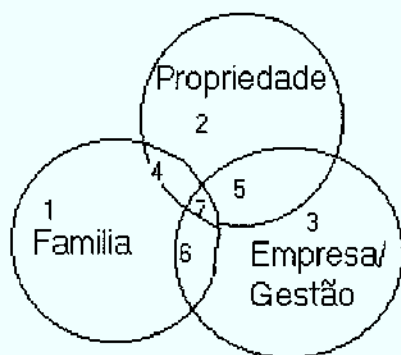
Mesmo as empresas familiares constituindo um universo comum no sistema empresarial, sua forma organizacional peculiar e o conjunto de relacionamentos específicos intrínsecos a elas determinam conseqüências negativas em seu modo de operação, a despeito de muitos outros efeitos positivos também verificados. Pelo fato de os laços que unem a família e os negócios estarem sempre intrincados, os objetivos referentes à gestão da empresa e aos interesses da família são freqüentemente confundidos, conferindo dificuldades, às vezes intransponíveis, às empresas familiares.

Pode-se afirmar que o estudo das empresas familiares ainda é relativamente recente e teve seu início com simples e freqüentes descrições de casos por consultores, datados da década de 60 e 70 ⁷. Com o decorrer do tempo, os primeiros modelos conceituais clássicos surgidos apresentaram as empresas familiares como sendo compostas por dois subsistemas – a família e a gestão –, com suas próprias normas, regras de admissão e estruturas de valores e organizacionais. Estes trabalhos tinham como foco os problemas típicos das empresas propriedades familiares, tais como nepotismo, rivalidade entre irmãos, administração não-profissional, etc. Tinha-se claramente como desafio, então, a descoberta de estratégias capazes de satisfazer ambos os subsistemas. Este modelo de dois subsistemas continua sendo utilizado até os dias de hoje, para examinar e explicar as fontes do comportamento e das decisões individuais.

⁷ Algumas das primeiras publicações incluem Calder, 1961; Donnelly, 1964 e; Levinson, 1971.

Entretanto, em um destes estudos com dois sistemas realizados por Tagiuri e Davis ⁸ no início dos anos 80, foi introduzida a necessidade de se fazer uma distinção crítica entre os subsistemas de propriedade e de gerenciamento no âmbito do sistema da empresa. Isto, por exemplo, pelo fato de muitos funcionários e executivos trabalharem na empresa e não pertencerem à família; ou, ao contrário, porque muitos membros da família já não trabalham na empresa. Tal demanda culminou no surgimento do Modelo de Três Círculos.

Este modelo mostra a empresa como uma superposição de três subsistemas independentes: gestão, propriedade e família. Assim, qualquer pessoa em uma empresa familiar se encontra em um dos sete setores formados pelos círculos superpostos dos subsistemas. Por exemplo, um acionista que não é membro da família nem funcionário da empresa pertence ao setor 2, ao passo que um membro da família que não é nem proprietário nem funcionário estará no setor 1. Dessa forma, em cada setor diferente, é esperado que se verifique alguns interesses específicos dos grupos que o constitui. Tais confluências de interesses são de grande valia para se descobrir a fonte dos conflitos interpessoais, as prioridades e as limitações das empresas familiares.



O Modelo de Três Círculos tem apresentado uma ampla aceitação principalmente por ser teoricamente bem estruturado e apresentar uma aplicação imediata. De fato, apontar os diferentes subsistemas permite dividir as interações complexas e, além disso, facilita a compreensão dos problemas e as suas causas.

⁸ Tagiuri & Davis, 1982

As freqüentes lutas familiares pela política de dividendos ou o planejamento da sucessão, por exemplo, podem ser observados de uma nova perspectiva se for levado em consideração o lugar que cada membro ocupa no modelo de três círculos. Uma pessoa que faz parte da família, que é acionista, mas não trabalha na empresa, pode pretender que os dividendos sejam maiores, ao passo que um outro familiar que ocupa um cargo de direção da empresa, mas não é acionista, tende a buscar um maior re-investimento de dividendos para expandir o negócio. A primeira pode imaginar que sua aspiração é legítima por pertencer à família e ser proprietária da empresa enquanto a segunda pode estar visando melhores oportunidades de progresso profissional com o crescimento da empresa.

Uma segunda classe de decisões difíceis que uma família enfrenta diz respeito à oferta de empregos a seus membros. Mais uma vez, vistos através das lentes dos três círculos, os anseios das diferentes pessoas tornam-se mais compreensíveis. É justificado, e até esperado, que uma pessoa que se encontra apenas no setor da família seja favorável a um emprego para um certo membro da família. Porém, também é esperado que uma pessoa que esteja apenas no círculo da empresa defenda uma admissão de funcionários baseada estritamente no desempenho dos candidatos, sendo estes parte da família ou não.

Ao separar os domínios, portanto, o modelo de três círculos esclarece a motivação e as perspectivas das pessoas em vários locais do sistema, fornecendo um importante instrumento para a localização e entendimento de conflitos na empresa. Porém, os círculos que representam o negócio, a família e a estrutura da propriedade fornecem uma imagem apenas instantânea do sistema, como uma foto em um determinado instante. Assim, levando-se em consideração que muitos dos dilemas mais importantes que as empresas familiares enfrentam estão relacionados com passagem do tempo – envolvendo mudanças na organização, na família e na distribuição da propriedade – surgiu a necessidade de tal modelo agregar a variável tempo.

1.2– Construindo um Modelo de Desenvolvimento a partir da Variável Tempo

Ao longo das gerações, vão ocorrendo mudanças lentas, mas constantes, na natureza da família, e o mesmo ocorre com a empresa. As famílias são uma série infindável de entradas e saídas de pessoas através de casamentos e nascimentos ou divórcios e mortes, respectivamente. Os pais envelhecem, há casamentos, agregados se tornam parte da família, nascem netos, e todas estas pessoas podem ser agregadas ou afastadas da empresa, que muda constantemente. Esta, que constituiu uma organização simples e pequena no começo, se torna mais complexa e estruturada depois, podendo declinar ou desaparecer, em alguns casos. Gerentes-chave e executivos vêm e vão, acionistas mudam constantemente e a mudança se instala na empresa. A estrutura da propriedade também se modifica, geralmente, passando das mãos do fundador / proprietário único para os seus filhos, que irão transferi-las para os netos e assim sucessivamente. Assim, como resultado da adição do desenvolvimento ao longo do tempo aos três círculos, surge um modelo *tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar*.

Este modelo de desenvolvimento sugere uma seqüência de estágios típicos que ocorrem no âmbito da família, empresa e propriedade, que também são independentes, mas influenciam fortemente uns aos outros. Por meio desses eixos de desenvolvimento, o modelo descreve a empresa familiar como um espaço tridimensional. As dimensões de desenvolvimento são: a dimensão de desenvolvimento da propriedade; a dimensão de desenvolvimento da família e; a dimensão de desenvolvimento da empresa.

A grande vantagem de acrescentar a dimensão tempo ao Modelo dos Três Círculos é que se torna possível estudar a evolução do negócio, da família e da estrutura de propriedade e, ao fazê-lo, é possível antecipar grande parte dos problemas que a empresa enfrentará. Com isso, a preparação para resolvê-los torna-se mais fácil.

A seguir, serão explorados em detalhe os estágios típicos de cada dimensão, focando, principalmente, suas características mais marcantes e os principais desafios inerentes a cada um deles.

1.2.1 – A Dimensão de Desenvolvimento da Propriedade

A descrição da dimensão de desenvolvimento da propriedade aqui realizada é, em grande parte, baseada nos trabalhos de Ward ⁹ e Davis, Gersick, Hampton e Lansberg ¹⁰.

Segundo a visão acima mencionada, as questões centrais do desenvolvimento da propriedade estão bem captadas em três estágios: as empresas com Proprietário Controlador, Sociedade entre Irmãos, e Consórcio de Primos. Os autores não afirmam, em momento algum, que todas as empresas familiares devem seguir sempre esta sequência inevitável. Muitas delas podem ser fundadas e/ou possuídas por combinações de mais de uma geração da família e apresentar arranjos ou seqüências distintas desta proposta. A inclusão de grupos de propriedades de acionistas não pertencentes à família, grupos de propriedade de múltiplas famílias, classes de ações, títulos e fundos apenas acrescenta diversidade aos casos individuais. Entretanto, pode-se dizer que esta progressão desenvolvimentista da propriedade segue uma sequência previsível e que as configurações de posse das ações da empresa são normalmente a principal característica determinante do estágio de desenvolvimento da empresa familiar. Empresas com formas híbridas podem ser encontradas, mas, geralmente, representam transições de um estágio para outro, que podem durar muitos anos, dependendo do caso.

O Estágio do Proprietário Controlador

Quase todas as empresas familiares são fundadas como iniciativa de uma pessoa ou casal empreendedor – figura do Proprietário Controlador -, que geralmente controla a propriedade. Elas podem surgir com portes variados, algumas até atingindo faturamento de milhões de dólares nos primeiros anos. Entretanto, a maioria permanece em uma escala bem modesta neste estágio. Nestas empresas, a participação de outros proprietários, caso exista, mostra-se simbólica e não exerce nenhuma autoridade significativa. A participação

⁹ Ward 1987, 1991.

¹⁰ Davis, Gersick, Hampton e Lansberg, 1997

de funcionários membros da família, por sua vez, costuma ser limitada ao núcleo da família do proprietário.

Os três desafios que caracterizam este estágio inicial da empresa familiar são: garantir uma capitalização adequada; lidar com as consequências da forte concentração societária e imaginar uma estrutura de sociedade para a continuidade.

Nestas empresas de primeira geração, as dificuldades de capitalização se estabelecem, pois suas principais fontes de capital são normalmente constituídas pelas economias do fundador e por algum dinheiro emprestado por seus parentes ou amigos, que simplesmente acreditam no projeto e vêem uma oportunidade de valorização do patrimônio. Neste estágio, a participação de estranhos à família na estrutura de capital é rara, principalmente em empresas menores. As principais fontes externas de capital nestes casos são os bancos. Porém, normalmente, eles apresentam exigências de créditos rigorosas e mostram comportamentos extremamente conservadores em suas avaliações de risco.

O segundo desafio deste estágio para o Proprietário Controlador é encontrar um equilíbrio entre sua autonomia na direção da empresa e sua pré-disposição para aceitar contribuições de interessados construtivos. Este tipo de direção autônoma pode apresentar algumas vantagens provenientes da clareza e eficiência intrínsecos a este tipo de administração. Relações com bancos, fornecedores, clientes, advogados, entre outros, podem apresentar mais confiança quando o responsável pela empresa apresenta estas características.

Entretanto, por outro lado, muitos riscos estão associados a este estágio. O sucesso da empresa pode depender fortemente das características pessoais do seu fundador. Ou a empresa pode ter todo seu processo decisório paralisado em ocasiões de doença, fadiga ou estresse crônico do proprietário. Assim, saber distribuir e atribuir tarefas é um grande desafio neste estágio da empresa familiar.

Finalmente, quando um Proprietário Controlador prevê o final de seu mandato na família, ele deve tomar uma decisão a respeito de continuar ou não a confiar o controle da empresa a uma única pessoa ou dividi-lo entre um grupo de herdeiros. Esta decisão normalmente está atrelada a um conjunto de julgamentos de valor sobre a família e a empresa e constitui um grande desafio para o fundador da empresa.

O Estágio de Sociedade entre Irmãos

O estágio de Sociedade entre Irmãos é caracterizado por uma situação na qual o controle acionário e da empresa é partilhado por dois ou mais irmãos e irmãs, que podem ou não ser ativos na empresa. Nesta etapa, o primeiro desafio é conceber uma sociedade entre os irmãos que seja realmente adequada aos indivíduos da família, levando-se em consideração uma ampla gama de estruturas que reflete diferentes distribuições de ações e de controle entre eles. Neste momento, o processo de divisão de poderes e ações está fortemente correlacionado às características históricas da família. Podem ser escolhidas divisões igualitárias de poder, pode ser escolhido um líder “natural” para a empresa, podem ser escolhidas diferentes formas de divisão das ações, etc. O segredo está em se adequar à estrutura de distribuição acionária ao estilo familiar global.

Um segundo desafio-chave neste estágio está localizado na definição do papel dos sócios não - funcionários, ou seja, na criação de um relacionamento estável entre os irmãos que trabalham na empresa e os que não o fazem. De uma forma geral, esta tarefa está altamente condicionada às condições impostas pelas decisões precedentes que dizem respeito à partilha das ações e do controle. Porém, verifica-se que as Sociedades entre Irmãos mais bem-sucedidas utilizam-se de diversas técnicas para enfrentar tais situações: oportunidades e mercados para venda interna de ações, boa comunicação, conselhos de família, conselhos de administração, etc.

Um terceiro desafio desta sociedade é a atração e retenção de capital. Se, por um lado, as sociedades entre irmãos tendem a ter maior facilidade para financiar seu crescimento por meios de empréstimos externos do que as empresas de Proprietário Controlador, dado sua maior estabilidade, por outro, o aumento do número de pessoas que são proprietárias (e não-funcionárias) tende a agravar o equilíbrio de prioridades entre os re-investimentos e os dividendos.

Por fim, o quarto desafio consiste em controlar a orientação de facções de ramos da família. Ou seja, na medida em que os irmãos envelhecem e a próxima geração se encontra perto da idade adulta, surge a necessidade de se orientar para a futura estrutura de ações e controle. Neste momento, mesmo os irmãos que agiram de forma cooperativa e generosa ao

longo dos anos sentem-se pressionados para proteger os interesses dos seus próprios filhos quando estes se aproximam da idade adulta. Porém, a forma mais comum de se responder a este desafio é aquela em que herdeiros em mais de um ramo recebem ações e se constitui um complexo Consórcio de Primos.

O Estágio do Consórcio de Primos

Neste estágio da propriedade, o controle da empresa é exercido por um número grande de primos de diferentes ramos da família de forma que nenhum ramo possui, sozinho, ações com direito a voto que sejam suficientes para controlar as decisões. Os Consórcios de Primos tendem a ser empresas maiores, mais complexas e apresentar uma grande mistura de sócios funcionários e não funcionários. Suas características distintivas provêm da complexidade destas surpreendentes empresas, que surge da combinação de uma crescente complexidade da família e da propriedade.

A dificuldade em se administrar a complexidade da família e do grupo de acionistas impõe o primeiro desafio deste estágio. Neste momento, as ligações pessoais entre os sócios estão quase diluídas e os relacionamentos entre os primos tendem a ser menos intensos e mais políticos. Frequentemente, muitos grupos de primos acionistas agem como se pouco tivessem em comum além dos seus interesses financeiros na empresa. As famílias que têm apresentado melhores resultados na administração desta complexidade são aquelas que buscam separar o âmbito da empresa do âmbito da família e buscam criar uma identidade familiar comum fora da empresa, via atividades e comunicações que enfatizam a família.

Os sócios que, por algum motivo, querem se retirar da sociedade e não encontram mecanismos eficientes para isto podem significar altos custos em termos de tomadas de decisões na empresa e conflitos familiares, além dos honorários jurídicos. Portanto, um segundo desafio-chave para o estágio do Consórcio de Primos é a criação de um mercado interno viável para acionistas da família, onde seus membros tenham a opção de vender suas ações de forma eficiente atendendo aos seus interesses. Para um bom funcionamento deste, é indispensável que se busque objetividade e justiça na avaliação dos lotes de ações.

Outra questão associada, por sua vez, é a opção de abertura do capital a investidores externos à família. Finalmente, dadas estas características, chega-se a um ponto no estágio do Consórcio de Primos em que se torna inviável financeira e politicamente reverter a progressão da estrutura de propriedade e voltar a formas mais simples.

1.2.2 – A Dimensão de Desenvolvimento da Família

A dimensão da família no modelo tridimensional é a de mais fácil entendimento, já que elas seguem os ritmos naturais da vida humana de forma constante. Quando consideramos esse ritmo de mudança constante, fica clara a necessidade de uma abordagem desenvolvimentista para a compreensão das empresas familiares. Muitos dos momentos de tensão e conflitos enfrentados por elas estão diretamente ligados aos efeitos da passagem do tempo e das mudanças ocorridas na família, como a entrada de uma nova geração, a passagem da autoridade dos pais para os filhos, os relacionamentos entre os irmãos e primos, etc.

Os estágios propostos para a análise do desenvolvimento da família são baseados nas tarefas comuns de desenvolvimento que surgem independente do tamanho ou estrutura da família. Apesar do acontecimento de divórcios e novos casamentos causar variações quase infinitas nas estruturas familiares, as histórias de famílias, que possuem empresas ou não, podem ser agrupadas em estágios de um ciclo normal de desenvolvimento. Este eixo de desenvolvimento, como é regido pelo envelhecimento biológico dos membros da família, é mais de mão única que os outros. O entendimento dos estágios deste eixo ajuda na compreensão dos desafios especiais enfrentados por famílias que possuem empresas. Os estágios deste desenvolvimento familiar, propostos por Davis, Gersick, Hampton e Lansberg¹¹ e aqui expostos, são: a Jovem Família Empresária, a Entrada na Empresa, o Trabalho Conjunto e a Passagem do Bastão.

¹¹ Davis, Gersick, Hampton e Lansberg, 1997

A Jovem Família Empresária

O primeiro estágio, da Jovem Família Empresária, apresenta os pais com todos os dilemas do início da vida adulta, como criar um sonho para o futuro, comprometer-se com uma carreira, criar os filhos e se comprometer com sua educação e provisão, etc. Neste estágio, a geração dos pais geralmente tem uma média de idade inferior a 40 anos e, se há filhos, estes estão abaixo da maioridade.

O primeiro desafio com que se depara a Jovem Família é o estabelecimento de um relacionamento com o cônjuge ou parceira – o chamado “empreendimento casamento” – e a definição de suas bases e prioridades. Nas famílias que possuem empresas, este empreendimento conjugal tem importância especial e pode assumir formas muito diferentes. O tipo de relacionamento que é eleito pelo jovem casal tem implicações não só para o relacionamento mútuo, mas também para o ambiente familiar e seus reflexos na empresa. Neste momento, é de vital importância que se chegue a um consenso em relação à distribuição de poder, responsabilidades e tarefas, tanto no âmbito da empresa como na criação dos filhos e outras atividades. Tomar as decisões iniciais a respeito do relacionamento entre trabalho e família, num momento em que tempo, energia, atenção e dinheiro costumam ser escassos, pode ser um grande desafio associado ao estágio. Ademais, encontrar um equilíbrio entre os lados da família ampliada, buscando um esforço consciente para que não se gaste todo o seu tempo ao lado do ramo da família que possui a empresa, deve ser igualmente proveitoso para o casal. Finalmente, a decisão de ter e criar filhos pode mudar as prioridades da Jovem Família Empresária, podendo gerar impactos sobre a empresa, dependendo das decisões a respeito do trabalho no empreendimento casamento.

A Entrada na Empresa Familiar

No estágio da Entrada na Empresa, cada geração já apresenta cerca de dez a quinze anos a mais do que naquela que se encontra no estágio da Jovem Empresa Familiar. A

geração mais velha se encontra entre os 35 e 55 anos, enquanto que a mais jovem está entre a adolescência e os 30 anos. A chegada da nova geração à maioridade força a empresa a se redefinir e a família a se preocupar com a criação de critérios de entrada dos filhos nos negócios, o planejamento de carreiras para a geração dos jovens adultos, etc.

A administração da transição da meia idade, em que se destaca a complexa “crise da meia-idade” e uma revisão sistêmica de todos os aspectos da estrutura de vida dos pais, pode constituir uma etapa de muita ansiedade e desafios para a família que possui uma empresa e se encontra neste estágio. A partida dos filhos do lar paterno, que põe em evidência que a estrutura familiar está mudando, pode gerar uma ansiedade inconsciente a respeito do potencial para a continuidade do negócio, mesmo que a transição ainda esteja distante de seu momento ideal. Para muitas famílias, a separação entre gerações é muito difícil e se verifica, neste momento, uma pressão muito grande para se saber se os filhos irão ou não entrar para a empresa. É muito importante, então, que seja facilitado um bom processo para as decisões relativas ao início das carreiras dos filhos neste momento.

A Família que Trabalha em Conjunto

Quando a geração dos pais avança na direção dos cinquenta anos e a dos filhos está na faixa dos 20 a 30 anos, é muito provável que duas ou mais gerações estejam diretamente envolvidas na gestão da empresa. Neste estágio, complexas relações entre pais, irmãos, cunhados, primos e crianças de idades muito variadas estão surgindo e sendo administradas. A geração mais antiga, por sua vez, se encontra no auge da sua autoridade no círculo da empresa.

O fato de os filhos estarem, neste estágio, se casando, estabelecendo lares e criando filhos determina um distanciamento da família pouco ou nunca antes experimentado. Assim, o principal desafio que estas enfrentam é criar e manter mecanismos de ligação que permitam ao sistema familiar continuar operando de forma integrada diante da drástica descentralização e diversificação. O principal passo para se criar tais mecanismos é

estabelecer uma comunicação de alta qualidade, como processo essencial à execução do trabalho na empresa. Esta comunicação deve priorizar características como a honestidade, que determinará o grau com que os membros da família contam e esperam a verdade; a abertura, que determinará um avanço em relação a tabus contra alguns assuntos e; consistência. Uma família em que se observam tais características, estará melhor preparada para administrar os conflitos de forma mais produtiva em muitos momentos, durante este estágio.

Quando duas ou mais gerações trabalham juntas, é natural que pessoas que atuem com o melhor dos interesses tenham objetivos e perspectivas diferentes, por atuarem sob papéis diferentes. Assim, questões complexas de autoridade e colaboração quase sempre geram conflitos. E administrar estes conflitos familiares para que eles sejam produtivos e não destrutivos é essencial para que estes não tenham repercussões negativas e descontroladas nas dimensões da empresa e da propriedade. Atente-se ao fato de que os conflitos muitas vezes podem ser desejados e valiosos. Dois atos recíprocos costumam ser eficazes nestas relações: a geração dos pais precisa reconhecer que a geração dos filhos é composta de adultos cujos pontos de vista exigem respeito; e a geração mais nova, aceitar a hierarquia de autoridade no estágio do Trabalho Conjunto. Entretanto, as relações podem ficar mais complexas ainda e, na medida em que as famílias se diversificam verticalmente, pode-se chegar a um ponto em que três gerações estão ativas ao mesmo tempo na empresa. Isto traz consigo todo um novo conjunto de desafios que merecem nova atenção dos participantes da empresa.

A Família da Passagem do Bastão

No estágio da Passagem do Bastão, a preocupação predominante diz respeito à transição. Embora esta questão esteja relacionada mais diretamente ao âmbito dos negócios, seu impacto sobre o círculo da família também é crucial. Ironicamente, este é o estágio mais pesquisado na vida da empresa e da propriedade, mas é o menos compreendido no âmbito da família. Ele costuma se iniciar quando a geração mais velha atinge os 60 anos ou mais e, geralmente, apresenta pelo menos duas gerações de descendentes ativos na

empresa. Os aspectos mais visíveis deste estágio são o desligamento da geração mais antiga da empresa e a mudança na liderança e controle da empresa entre gerações.

Certamente, uma tarefa-chave do estágio da Passagem do Bastão é o reconhecimento, principalmente por parte da família, de que o estágio foi de fato atingido. Entretanto, o processo de afastamento da geração mais velha da empresa constitui um processo muito mais complicado do que a simples determinação do momento da transição. E esta, apesar de ser uma tarefa típica do círculo da empresa, requer grande compreensão e apoio da família para que seja concluída. Neste processo, uma série de medos relativos a possíveis interpretações e julgamentos dos filhos sobre as possíveis atitudes dos pais pode impor uma resistência geral da família para o reconhecimento de que chegou o momento da transição. Por outro lado, a busca inflexível de uma missão empresarial heróica por parte da geração mais antiga é, muitas vezes, o fator chave que impõe resistência ao afastamento dos mesmos da empresa e o planejamento adequado da sucessão. Desta forma, por este e outros motivos, a transferência, entre gerações, da liderança da empresa é um dos maiores desafios do estágio da Passagem do Bastão.

1.2.3 – A dimensão de Desenvolvimento da Empresa

A última dimensão do modelo de desenvolvimento que abordaremos aqui descreve o desenvolvimento da empresa ao longo do tempo. O trabalho aqui exposto sintetiza os estudos de Davis, Gersick, Hampton e Lansberg¹², que se baseiam no trabalho de vários teóricos dos ciclos de vida das empresas, entre eles Neil Churchill, Eric Flamholtz, Larry Greiner e John Kimberly.

Estes estudos apresentam os processos de mudança e desenvolvimento da empresa familiar como resultado de dois fatores indicadores em potencial de desenvolvimento organizacional: o crescimento e a complexidade. Enquanto o primeiro pode ser avaliado pelo volume de vendas da empresa, número de funcionários, valor do patrimônio, participação no mercado, etc., o segundo aborda um aspecto diferente de mudança. De

¹² Davis, Gersick, Hampton e Lansberg, 1997

acordo com esta visão, uma progressão simples de três estágios capta a diferenciação essencial entre as etapas de desenvolvimento da empresa: o Início, a Expansão / Formalização e; a Maturidade.

A mudança entre eles pode ser gradual ou drástica, porém, a observação de empresas familiares mostra que estas mudanças geralmente ocorrem de forma súbita e, muitas vezes, em resposta a eventos provocadores. Por outro lado, ao contrário do que se observa no desenvolvimento das famílias, as empresas podem saltar estágios, ir para trás, estacionar em um ponto ou estar em vários estágios ao mesmo tempo, não havendo nada de inevitável em seu desenvolvimento.

A Empresa no Início

Invariavelmente, as empresas começam como idéias. Seus idealizadores se baseiam em sonhos ou projetos para que se engendre um empreendimento. Na maioria dos casos, estas empresas novas apresentam duas características marcantes. A primeira é que seus proprietários - gerentes estão no centro da gestão e de quase todas as atividades da empresa, que apresenta uma estrutura organizacional muito simples e informal. A segunda é que, quase sempre, estas empresas começam suas atividades baseando-se em apenas um produto ou serviço.

O primeiro e decisivo desafio que se apresenta a esta empresa familiar que surge diz respeito a sua sobrevivência. As condições de entrada no mercado, a aquisição de dados necessários para a um planejamento de negócios eficaz e a solução para o financiamento é que vão determinar se esta empresa poderá sobreviver em um primeiro momento. Na prática, entretanto, o sucesso neste tipo de empreendimento baseia-se, principalmente, em bolsos cheios e/ou sorte.

Um segundo desafio deste estágio se encontra na análise racional versus o sonho. Os fundadores freqüentemente se encontram sobre uma linha fina entre permanecer neutros quanto ao seu projeto e manter sua capacidade para o analisar de forma objetiva e, ao mesmo tempo, alimentar sua paixão por ele. Os autores sublinham reiteradamente a

importância de se ter um sonho e de se estar ciente dele. O desafio está em evitar que as esperanças pessoais e os objetivos familiares obscureçam um julgamento real da viabilidade do negócio.

A Empresa em Expansão / Formalização.

Após passar pelo desafio da sobrevivência nos primeiros anos, a empresa tende a progredir até um segundo estágio, que é caracterizado pela expansão em várias áreas e por estruturas e processos organizacionais mais formalizados. A transição do estágio anterior para este pode nem ser percebida em alguns casos ao passo que, em outros, pode ser fortemente marcada pela abertura de novas instalações, pela contratação de gerentes profissionais ou pelo lançamento de novas linhas de produtos. A passagem por este estágio, por sua vez, pode se dar em um período extremamente breve, na medida em que a empresa apresenta um grande sucesso em algum produto ou idéia, ou ser prolongada por grandes períodos, representando uma evolução gradual.

Neste estágio de expansão da empresa familiar, é comum que se aumente a pressão para a contratação de profissionais externos à família para o preenchimento de papéis vitais da empresa e para a delegação de autoridade significativa aos mesmos. Entretanto, esta situação não é fácil para o fundador, que resiste às mudanças e continua envolvido diretamente com as operações do dia-a-dia. Neste ponto, seu tempo e sua atenção constituem um dos principais gargalos no desenvolvimento da empresa. Por outro lado, os proprietários - gerentes que resistem à reflexão crítica da sua visão pessoal, que logrou sucesso anterior, e procuram não ser seduzidos pelas oportunidades do mercado acabam por comprometer um planejamento estratégico eficaz e útil à empresa. Isto pode gerar um desequilíbrio entre os investimentos em recursos correntes, a expansão da empresa e as oportunidades estratégicas do mercado. Finalmente, a criação de sistemas e políticas organizacionais eficazes e a administração de caixa sensata e condizente são igualmente desafios importantes inerentes a este momento.

O estágio da Maturidade é atingido quando a estrutura organizacional e os principais produtos passaram a ter uma evolução mais lenta, ou seja, quando as margens começam a declinar, os concorrentes se multiplicam rapidamente, o produto líder da empresa não é mais distinguível no mercado ou quando as vendas se estabilizam ou declinam. Este é o momento em que a empresa apresenta um dilema inevitável: renovação ou dissolução. Entretanto, justamente neste momento, um objetivo característico das empresas é a busca por estabilidade. De uma forma geral, as empresas que se situam neste ponto tendem a apresentar rotinas organizacionais bem-estabelecidas e uma estrutura divisional dirigida pela equipe de alta gerência, que sofre pouquíssimas interferências dos proprietários.

Quando as margens emagrecem, a concorrência se torna mais acirrada e as antigas fórmulas de sucesso da empresa já não surtem os efeitos desejados, torna-se nítida a demanda por um novo foco estratégico, em primeiro lugar. Entretanto, como constata Ward¹³, a estratégia e a estrutura organizacional dessas empresas são influenciadas por uma mistura de forças que determinam uma lentidão no reconhecimento da complexidade do processo de estratégia quando se atinge este estágio. As empresas familiares tendem a levar em consideração a influência do legado dos fundadores, os valores e metas da família e a história da empresa, ou seja, há um dilema em como manter a tradição e, ao mesmo tempo, ir além dela.

O papel dos gerentes não-membros da família torna-se cada vez mais importante nas empresas familiares na medida em que estas avançam pelos estágios de desenvolvimento. Estes gerentes provêm recursos essenciais, particularmente para especialidades e experiências que não são encontradas na família. Contudo, não se pode dar como certa a contribuição dos gerentes não-membros da família. Os proprietários - gerentes devem demonstrar comprometimento com a gestão e a propriedade na empresa. Uma vantagem que a empresa madura oferece é uma variedade de oportunidades no avanço na carreira para os gerentes e membros da família.

¹³ Ward, 1987

Finalmente, quando a empresa familiar atinge a maturidade, os proprietários tendem, muitas vezes, a tratá-la como fonte estática e automática de renda. O re-investimento contínuo de capital já não provoca mais entusiasmo nos proprietários - gerentes. E isso pode se tornar mais complicado ainda se o estágio da Maturidade coincidir com a Passagem do Bastão na dimensão da família. Nos últimos anos de envolvimento ativo com a empresa, a geração mais antiga pode apresentar rejeição à idéia de fortes re-investimentos, especialmente se isto representar um aumento significativo do endividamento. Desta forma, o desafio do re-investimento apresenta-se como crucial para que a empresa familiar supere o estágio da Maturidade – lembrando que este estágio deve constituir uma fase, e não um estágio final da empresa – o quanto antes.

Capítulo 2

A Governança e a Estrutura Fundamental

2.1. A Governança Corporativa

Fazer uma reflexão sobre as boas práticas de governança, buscando, com isso, uma empresa mais saudável e competitiva, tem se tornado uma prática comum nas grandes empresas e corporações. Apesar de os esforços específicos para o estudo da governança corporativa ainda serem recentes em todo o mundo, observamos uma rápida disseminação destas práticas por todo o globo. Ultimamente, universidades de renome têm criado cadeiras que tratam da governança corporativa e lançam projetos de pesquisa, monografias, teses, artigos, livros, seminários e cursos sobre o assunto.

A criação de institutos especializados em incentivar a boa governança também tem sido comum. Um bom exemplo brasileiro é a criação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, que publicou em 2001 o *Código das melhores práticas de governança corporativa*. Como exemplo de predominância internacional, podemos citar o extenso trabalho “Projeto de Governança Corporativa” (*Corporate Governance Project*), que foi custeado pela Corporação Internacional de Finanças (*International Finance Corporation*), e as publicações dos princípios de boa governança corporativa pelas bolsas de valores, órgãos reguladores e associações profissionais de todo o mundo.

Apesar desta intensa disseminação do assunto entre as grandes empresas de capital aberto e as grandes corporações, no âmbito das empresas familiares este assunto ainda tem uma prática e foco bastante limitados e restritos. A boa notícia, no entanto, é que a grande maioria dos estudos e publicações sobre governança corporativa para empresas com ações na bolsa também se aplica perfeitamente às empresas familiares, especialmente às de maior porte. Neste sentido, evidencia-se a tendência de as empresas familiares se guiarem cada vez mais pelos mesmos padrões que dirigem as companhias com ações nas bolsas de valores. A velocidade desta transição será maior na medida em que os dirigentes destas

empresas familiares conseguirem lidar de forma mais natural com aquelas palavras míticas como: “exposição”, “transparência”, “revelação”, etc.

O conceito de “governança corporativa”, por ser ainda relativamente recente, apresenta uma série de definições, algumas das quais não aceitas por todos. Para atender aos objetivos deste trabalho, trabalharemos com duas definições deste conceito. Na primeira, formulada por Bernhoeft e Gallo ¹⁴, “a governança corporativa, entendida como um conjunto de práticas que disciplinam o processo de tomada de decisões e acompanhamento da gestão dos negócios, oferece instrumentos capazes de mitigar os problemas (típicos da administração e crescimento das empresas)”. Na segunda, apresentada por Lank¹⁵, o conceito de governança corporativa expressa “um sistema de estruturas e processos para dirigir e controlar corporações e prestar contas a respeito delas”. Nesta última definição, a palavra “dirigir” envolve moldar o direcionamento estratégico de longo prazo, tomar decisões de longo alcance e alocar recursos financeiros substanciais ou recursos humanos. Para este autor, a definição acima citada também se aplica, *mutatis mutandis*, às famílias proprietárias na medida em que elas também precisam “ser dirigidas, controladas e devem prestar contas sobre seus procedimentos” se quiserem permanecer saudáveis e fortes.

Neste capítulo, abordaremos três dos mais importantes órgãos envolvidos com a governança das empresas familiares e de suas famílias proprietárias, a saber: o Conselho de Administração, o Comitê de Acionistas e o Conselho de Família.

2.2 *O Conselho de Administração e Consultivo*

Dentre as grandes contribuições dos estudos e práticas de governança corporativa, podemos dizer que o ato de recomendar fortemente e encorajar as famílias a criarem conselhos de administração constitui a principal delas. Especialistas frisam que tais conselhos devem ser amplamente utilizados pelas empresas familiares e que estas não devem medir esforços para que eles sejam ativos e úteis. Segundo Gersick, Davis, Hampton

¹⁴ Bernhoeft e Gallo, 2003

¹⁵ Lank, 2003

e Lansberg¹⁶, “as três finalidades fundamentais de um Conselho de Administração são (1) considerar e representar os interesses dos proprietários; (2) formular e monitorar o objetivo estratégico de longo prazo da empresa; e (3) ser o principal conselheiro para o executivo principal”.

Historicamente, o surgimento das práticas de conselho esteve fortemente ligado às atividades das empresas multinacionais, especialmente as norte-americanas. Os membros destes conselhos tinham como função principal assessorar o CEO (*Chief Executive Officer*) da empresa na sua introdução à sociedade local, apresentando-o, ou assessorando-o, também, junto ao governo. No caso dos conselhos consultivos, estes eram formados, muitas vezes, para contar com algumas “cabeças coroadas” ou acomodar executivos do exterior que, no Brasil, não podiam ter responsabilidade administrativa. Tais conselhos também se justificavam na medida em que os conselhos de administração locais muitas vezes não tinham o poder de sacramentar decisões, já que elas eram tomadas em outro ambiente externo.

A partir do ano de 1976, quando foi sancionada a lei das S/A, o conselho de administração tornou-se obrigatório para as Sociedades Anônimas de Capital Aberto. Entretanto, a despeito de uma minoria de empresas que absorveu plenamente a função deste conselho e o preencheu com profissionais capacitados, a grande maioria resolveu apenas cumprir a formalidade legal, preenchendo suas cadeiras com amigos da casa e negligenciando a real necessidade de tais órgãos.

Ultimamente, com a intensificação dos processos de concorrência e globalização, a boa governança corporativa tem tido peso fundamental na avaliação da companhia, impactando fortemente no seu valor de mercado e conferindo importância significativa aos bons conselhos de administração. Nesta fase, a divulgação e popularização do conceito de “governança corporativa” e dos conselhos de administração foram intensas e, além de provocarem preocupações entre os investidores institucionais, começaram a despertar interesse em dirigentes de empresas familiares e especialistas neste tipo de empresa.

Entretanto, devido ao fato de os proprietários-gerentes estarem freqüentemente preocupados com a perda de autonomia e do controle discricionário, a formação de conselhos atuantes nas empresas familiares é, geralmente, atrasada. As freqüentes

¹⁶ Davis, Gersick, Hampton e Lansberg, 1997

preocupações com a perda de confidencialidade e privacidade no processo administrativo também causam o mesmo efeito.

Na verdade, já que o conselho é um órgão que serve aos acionistas, o proprietário-gerente não deve ter medo de forma-lo. Entretanto, tradicionalmente, poucas empresas no estágio inicial de Proprietário Controlador criam conselhos atuantes. Dificuldades fundamentais na criação destes conselhos se encontram no provimento de incentivos suficientes para atrair membros que possam ser realmente úteis; nos dilemas relativos ao equilíbrio ótimo entre diretores que são e não são pertencentes à família; na escolha dos membros da família que constituirão o conselho; etc.

Apesar da série de dilemas e mitos que envolvem a criação dos conselhos administrativos, especialistas em empresas familiares insistem no seu crucial papel e sublinham as suas principais contribuições para as empresas familiares. Nesta tarefa, Aronoff & Ward¹⁷ destacam os “Dez Benefícios de um Conselho de Administração Ativo”:

- “ 1. Propicia experiência e especialização dentro de casa;
2. Encoraja a autodisciplina e a responsabilidade no gerenciamento;
3. Oferece um Conselho de Administração sólido que pode auxiliar na avaliação das idéias do proprietário do negócio;
4. Oferece opiniões honestas e objetivas a respeito de desempenho, estratégia, compensação e outras questões dos negócios;
5. Auxilia no planejamento estratégico e no acompanhamento de sua implementação;
6. Oferece pontos de vista abalizados sobre pessoas-chave;
7. Coloca questões desafiadoras e penetrantes;
8. Oferece aconselhamento confidencial e empático;
9. Auxilia o pensamento criativo e a tomada de decisões;
10. Melhora as relações de cooperação com terceiros, incluindo empregados, fornecedores, clientes e a comunidade em geral.”

¹⁷ Lank, 2003

Os autores dizem, ainda, que as famílias proprietárias de negócios devem usar esta lista para, constantemente, avaliar o desempenho de seus conselhos, verificando em que pontos se pode melhorar a sua atuação.

Lank¹⁸ chama a atenção para a importância de os membros do Conselho de Administração da empresa serem mais independentes (e competentes). Independência nesse contexto significa: “não ser membro da família, não ser um gerente atual ou anterior não-membro da família e não ser dependente da família ou de seu negócio, em termos de renda”. Ainda segundo o autor, estes membros independentes trarão experiência externa para dentro da empresa, aumentarão a probabilidade de que perguntas importantes sejam feitas ao Conselho e à Alta Administração, reduzirão a probabilidade de o conselho se tornar um simples carimbo de aprovação para a família ou a Alta Administração e; poderão assegurar que o conselho se mostre adequadamente ativo.

Bernhoeft e Gallo¹⁹ sintetizam em sua obra as principais razões empíricas, destacadas em várias pesquisas realizadas nos Estados Unidos e na Europa, para a formação dos Conselhos. Segundo os autores, as razões que coincidem na maioria dos estudos são as seguintes:

- “√ Ajudar, orientar e controlar o executivo principal.
- √ Analisar as evoluções dos ambientes. Formular a estratégia, seus principais objetivos e políticas.
- √ Representar os acionistas e proteger os seus interesses. Manter relações com eles e informá-los.
- √ Proteger os interesses dos empregados.
- √ Vigiar o cumprimento da legislação, dos estatutos da empresa e das demais responsabilidades sociais.
- √ Selecionar o executivo principal. Avaliar o seu desempenho. Decidir o seu desligamento. Ajudar a preparar a sua sucessão.
- √ Aprovar a estrutura de responsabilidades. Apoiar e orientar os dirigentes.
- √ Garantir a sobrevivência da empresa, agindo em caso de crise”.

¹⁸ Lank, 2003

¹⁹ Bernhoeft e Gallo, 2003

Os autores ainda apontam com precisão para o fato de que, nos últimos anos, tem-se alcançado um avanço extraordinário no conhecimento dos processos de direção estratégica. Para eles, é de suma importância o esforço em distinguir com maior precisão os órgãos e processos de “administração” da empresa dos órgãos e processos de sua “direção”. Esta distinção, que delimita e atribui precisamente as responsabilidades dentro da empresa, tem sido extremamente bem vista hoje em dia no ambiente empresarial, acrescentando grande relevância ao papel de um presidente do Conselho de Administração e de conselheiros altamente qualificados. Seu objetivo principal é fortalecer o Conselho e potencializar suas capacidades de direção, proporcionando um apoio melhor à empresa, com conhecimentos estratégicos bem construídos e vivenciados e uma capacidade superior de contraste e crítica construtiva.

Enfim, de uma maneira geral, se observamos especificamente o processo de crescimento e desenvolvimento das empresas familiares, notamos que os principais obstáculos surgem na medida em que se apresenta uma grande tendência à concentração de responsabilidades sobre a figura do proprietário-gerente-diretor. Quanto mais o proprietário concentra as funções de gerência, direção, estratégia, operação, etc; mais tendem a ser viesadas as suas decisões e mais restritas tendem a ser as possibilidades e a trajetória da empresa. Seu empreendimento de “negócio único” começa a enfrentar os riscos a isso inerentes, perdendo estancar em um mercado maduro; sua sucessão não está preparada e isso subordina a devida continuidade da empresa à não ocorrência de fatalidades; seu ambiente de discussões de diretrizes e decisões permanece muito restrito e pobre, contando apenas com familiares e pessoas de “confiança”; enfim, as atividades da empresa, em geral, estão restritas.

Pensando no desenvolvimento dessas empresas sob este ângulo, a constituição de um Conselho de Administração torna-se vital para a sua continuidade na medida em que elas se tornam maiores e mais complexas, habitando um mercado globalizado e competitivo.

Uma vez constituído o Conselho de Administração, é preciso toda atenção e dedicação para que este órgão atue de forma ativa e útil para a empresa. Para que a sua implementação se dê de forma efetiva, é preciso haver compromisso com a criação de um grupo profissional de conselheiros, ativo e altamente competente, que trabalhe seguindo

parâmetros pré-estabelecidos pela família. Existe, hoje em dia, uma grande variedade de referências normativas e recomendações para que se estruture um Conselho que sirva de base para a família e para a empresa e enfrente os desafios da boa governança corporativa. A seguir, serão apresentadas algumas das recomendações que coincidem em praticamente todas as abordagens estudadas:

- Em primeiro lugar, é preciso que haja muita clareza com relação às expectativas da família e/ou acionistas sobre a capacidade do Conselho de assegurar viabilidade econômica e legitimidade à empresa;
- O número de membros do conselho, em geral, deve variar entre sete e onze, dependendo das necessidades e da complexidade da empresa. Há, hoje, uma forte tendência a estimular a incorporação de conselheiros externos, independentes e altamente qualificados no conselho. Alguns autores sugerem até que este órgão seja composto majoritariamente por pessoal de fora;
- É aconselhável que os conselheiros sejam eleitos de forma independente, por uma assembléia-geral de acionistas, e não, como é mais comum, por cooptação do resto dos membros do Conselho ou por indicação direta e subjetiva de membros das mais altas posições da empresa;
- O conselho deve sempre manter a preocupação em assegurar o andamento do processo de sucessão, indicar o CEO e avaliar rigorosamente o seu desempenho. Aconselhar e apontar formas de melhorar o desempenho deste executivo também é sua função;
- Em muitos casos, os postos de presidente do Conselho de Administração e de CEO podem ser ocupados pela mesma pessoa. Entretanto, é recomendável que os papéis sejam diferenciados, já que suas tarefas são diferenciadas, e preenchidos por pessoas distintas. Isto principalmente porque, no momento em que o CEO tem de ser avaliado pelo Conselho de Administração, a combinação dessas atribuições pode levar a situações desagradáveis evidenciando conflitos de interesse e falta de clareza nos papéis.

- De acordo com a necessidade e complexidade da empresa familiar, o número de reuniões realizadas pelo conselho deve variar entre quatro e dez em um ano. Como é de se esperar, a atividade e utilidade do conselho irá variar de acordo com a dedicação de tempo dos conselheiros à tarefa.
- A carência de informações precisas e concretas sobre a empresa pode determinar uma certa “ignorância” nos conselheiros e prejudicar suas performances. Desta forma, é importante que haja um fluxo contínuo de informações pertinentes para eles, não apenas sobre o passado e os números da empresa, mas também, e principalmente, sobre previsões futuras, de estratégias, estrutura, organização, etc.
- É comum, nas reuniões dos Conselhos de empresas familiares, que o tempo seja majoritariamente empregado em “escutar relatórios” que, muito provavelmente, poderiam ter sido enviados previamente. É recomendado, portanto, que o Conselho se dedique, também, aos resultados econômicos, à estratégia, à alocação de recursos, etc; sem descuidar, entretanto, do controle do desempenho da equipe de alta direção.
- No caso específico das empresas familiares, é vital que haja interação entre os membros do Conselho de Administração e todos os interessados no negócio, principalmente a família. Esta interatividade estimula a confiança mútua e reduz a necessidade de confrontação entre o conselho e a família.
- Quando seguidas as “regras do bom trabalho em equipe”, as habilidades e competências profissionais dos integrantes do Conselho são integradas e potencializadas, resultando em um trabalho de qualidade muito superior. Deve-se, portanto, estimular incessantemente a união dos membros do Conselho e o trabalho em equipe.

Como se pode observar, quase a totalidade das recomendações sugeridas pelos autores citados são “externas” às qualidades das pessoas que integram o Conselho. Entretanto, certamente as características pessoais dos conselheiros e sua forma de trabalhar irão influenciar a forma de atuação do Conselho de Administração e o seu desempenho e utilidade. Dessa forma, as qualidades pessoais de cada um dos conselheiros constituem

fator-chave no autêntico sucesso deste Conselho e a busca por talentos para esta finalidade deve ser altamente priorizada.

2.3. *O Conselho da Sociedade ou Comitê de Acionistas*

Na medida em que a empresa familiar se desenvolve e a família atravessa os estágios da propriedade, a manifestação dos interesses dos proprietários torna-se cada vez mais complexa. Quando a propriedade passa do fundador para os seus filhos e desses para os seus sucessores, sucessivamente, a voz do proprietário se transforma em um coro e a adoção de um foro para a expressão dos legítimos interesses torna-se crucial. A ausência de um órgão como o Comitê de Acionistas, em um momento como este, pode fazer com que questões de controle e retorno sobre investimento, por exemplo, venham à tona de maneira “errada” e, às vezes, destrutivas.

É muito comum, na trajetória de empresas familiares que se tornam organizações maiores e mais complexas, que ocorra uma separação entre propriedade e administração. Nesta trajetória, a porcentagem de membros da família que trabalham na empresa se reduz continuamente. Isto sublinha a distinção entre acionistas “ativos” e “não-ativos”, o que determina uma difícil convivência e um relacionamento mais complicado entre os irmãos e primos.

Desta forma, o Comitê de Acionistas aparece como um necessário órgão de ligação entre a família e o seu empreendimento. Neste órgão são estabelecidos fóruns para que os acionistas, “ativos” e “não-ativos”, se encontrem e discutam seus direitos, deveres e responsabilidades. Este Comitê deve ser estruturado com base na representação do capital, procurando-se evitar que a pulverização dificulte o processo decisório. Sua missão pode ser, por exemplo, “funcionar como fórum que representa e administra os interesses do grupo controlador na gestão do capital, nas participações societárias, avaliação dos gestores e nas estratégias corporativas das empresas²⁰”. É de responsabilidade deste órgão, também, o estabelecimento de parâmetros e diretrizes com base nos quais o Conselho de Administração e a Alta Administração devem atuar - tais como risco, alavancagem,

²⁰ Bernhoeft e Gallo, 2003

lucratividade e liquidez - e o estabelecimento das regras e configurações que regerão a atividade do Conselho de Administração.

As reuniões do Comitê de Acionistas podem representar, muitas vezes, valiosas oportunidades para trocas de informações na família, para a manutenção de relacionamentos ou, ainda, para enfatizar a importância da contribuição que todos os investidores trazem para a empresa. Também constituem ótimas oportunidades para se fazer acertos no mercado interno de ações, facilitando as transferências de acordo com as necessidades individuais e familiares. Tais ocasiões, por outro lado, são maus veículos para se tentar administrar as dinâmicas da empresa ou da família. Por exemplo, se há a necessidade de se reunir todo o grupo de acionistas para criar políticas ou debater a estratégia da empresa, isto é sinal de que a empresa ainda não resolveu questões centrais de confiança e delegação.

Os acionistas, nessas oportunidades, devem estar determinados em definir minuciosamente a filosofia do negócio e as possibilidades que podem ser seguidas pelo empreendimento, o que constituirá uma importante ferramenta de decisões do órgão de administração. Tais relatórios devem incluir, por exemplo, os tipos de empreendimentos nos quais a família deseja, ou não, se engajar; a estrutura a ser adotada em sua trajetória – controladora-filiais ou empresas independentes -; a abertura de capital ou de subsidiárias ou não; terceirização de processos; investimentos em outras empresas; etc.

Bernhoeft e Gallo²¹ exemplificam de maneira bastante sintética as atribuições do Comitê de Acionistas em relação à sociedade e às empresas:

“Atribuições em relação à sociedade:

- ✓ *Fixar as diretrizes estratégicas relativas ao retorno sobre o capital;*
- ✓ *Administrar e atualizar o Acordo Societário;*
- ✓ *Administrar o processo de pulverização acionária;*
- ✓ *Intermediar toda transação acionária entre sócios e com terceiros;*
- ✓ *Fazer cumprir o Código de Ética e Conduta da sociedade;*
- ✓ *Manter um sistema de informações para os acionistas;*

²¹ Bernhoeft e Gallo, 2003

- ✓ *Aprovar critérios de distribuição dos lucros e remuneração do capital;*
- ✓ *Aprovar critérios para fusões, vendas, aquisições, incorporações e associações societárias e das empresas;*
- ✓ *Representar a sociedade ou indicar representantes, em instituições privadas ou públicas, que possam ser de interesse do grupo controlador.*
- ✓ *Indicar os representantes no Conselho de Administração das empresas e controladas;*
- ✓ *Administrar o processo sucessório.*

Atribuições em relação às empresas:

- ✓ *Aprovar as diretrizes e prioridades dos acionistas para as empresas;*
- ✓ *Aprovar o Plano Estratégico apresentado pela Direção Executiva ou Conselho de Administração das empresas;*
- ✓ *Avaliar o desempenho econômico-financeiro das empresas;*
- ✓ *Aprovar as demonstrações financeiras;*
- ✓ *Aprovar os limites de autonomia dos gestores de cada empresa;*
- ✓ *Aprovar a contratação de empréstimos ou financiamentos acima de um valor determinado;*
- ✓ *Aprovar a política tributária das empresas;*
- ✓ *Aprovar a contratação, atuação e informes de auditoria externa”.*

Também em um trabalho bastante sintético, os professores Craig Aronoff e John Ward²² mostram os 10 princípios que foram batizados de “Promessa dos Donos”:

- “✓ *Prometemos nos tratar, um ao outro, com o máximo respeito;*
- ✓ *Seremos abertos e honestos em nossas interações uns com os outros;*
- Colocaremos o bem-estar da empresa e da família acima do nosso próprio bem-estar;*
- ✓ *Falaremos com uma só voz;*

²² Lank, 2003

√Nos educaremos para desempenhar nossas obrigações com o melhor de nossas capacidades;

√Lutaremos para nos tornarmos independentes do negócio familiar no que diz respeito a nossas necessidades financeira, de modo a não prejudicar o negócio em função de necessidades pessoais,

√Trabalharemos para ganhar a confiança de todos os outros proprietários e para levar nossa confiança até eles;

√Nós nos comunicaremos de forma aberta uns com os outros;

√Respeitaremos o papel da administração e o papel do Conselho de Administração;

√Prepararemos de forma adequada a nova geração, no sentido de que exerçam a propriedade de forma responsável e eficiente".

Segundo os autores, a observância desses princípios pelos acionistas pode contribuir significativamente para maximizar suas contribuições para a boa governança da família e do empreendimento.

2.4. O Conselho de Família

Em uma família empresária, existe o desafio especial da necessidade de se unir as duas dinâmicas vitais para qualquer ser humano – família e trabalho – em um mesmo ambiente, o que exige que os seus membros assumam diferentes papéis e demandas. Na verdade, todas as famílias são sistemas organizacionais, porém, em particular, aquelas que possuem empresas precisam estar muito atentas às suas necessidades organizacionais. Estas, em sua grande maioria, costumam utilizar-se de comemorações, eventos sociais, feriados e outros encontros informais para conversar sobre aspectos críticos de governança da família. Entretanto, estes não são os melhores meios para se realizar conversas tão importantes.

Famílias conflituosas tendem, cedo ou tarde, a gerar forças centrífugas que resultam em pressões que atingem os laços afetivos e emocionais familiares e/ou provocam queda nos investimentos da empresa, entre outros resultados nocivos. Assim, para o

sucesso de uma família empresária, é importante que o grupo se fortaleça como família nas suas cumplicidades, valores e formas de administrar diferenças, criando mecanismos estruturados de fórum e discussão que auxiliem na sua governança.

O Conselho de Família, órgão vital para tal finalidade, pode ser definido como “um agrupamento de certos membros da família proprietária (possivelmente todos os membros, no caso de famílias pequenas), escolhidos de acordo com critérios precisos, que se encontra regularmente para discutir as questões pertinentes à família enquanto uma estrutura de parentesco, assim como relativas ao âmbito da propriedade²³” ou de uma empresa. O Conselho, entretanto, deve funcionar como órgão complementar, não devendo, por exemplo, colidir com as responsabilidades dos pais na orientação dos filhos. O objetivo fundamental deste órgão é o de prover um foro no qual os seus membros possam articular seus valores, necessidades e expectativas em relação à empresa e elaborar políticas que reflitam os interesses da família em um longo prazo.

A seguir, serão apresentadas as principais razões e vantagens, comumente apontadas por diversos autores, de se formar um Conselho de Família:

- O Conselho deve servir como cenário, ou espaço, para que as questões e os interesses ligados ao negócio ou empresa sejam debatidos de forma estruturada e apropriada, evitando-se fazê-los em eventos informais e familiares como jantares, aniversários, feriados, etc.
- Ele enriquece a interface entre família e empresa, permitindo que um fluxo de informações de melhor qualidade se dirija rapidamente aos acionistas, herdeiros, cônjuges e outros membros da família.
- Ajuda a esclarecer os limites entre a família e a empresa e dá, aos membros que não estão nos círculos da propriedade ou da empresa, a oportunidades de serem ouvidos.
- Fornece um cenário ideal para a educação dos membros da família sobre os direitos e responsabilidades advindos da propriedade da empresa e sobre a tradição e valores que guiaram o sucesso da empresa até o momento. Constitui um poderoso artifício para se manter vivas as tradições da

²³ Lank, 2003

família, transmitir valores às novas gerações e criar um senso de responsabilidade para com a família.

- O Conselho de Família é um dos melhores caminhos para o fortalecimento da família, ajudando os seus membros a descobrirem o que os une. Ajuda na criação de um espírito de família e previne a família de conflitos que possam a dividir e prejudicar o futuro da empresa. Desta forma, torna-se crucial, também, a promoção de encontros nos quais o negócio não seja o tema central e o propósito seja apenas o melhor conhecimento mútuo e a diversão.
- O Conselho pode ser o meio ideal para se debater questões fundamentais cujas respostas determinarão em que base se dará, no futuro, o relacionamento da família consigo mesma e com o seu negócio. Ele ajudará a família a alcançar uma visão comum e um “código de compreensão”, gerando um plano familiar.

A composição deste conselho normalmente muda na medida em que a família evolui e a sua estrutura se torna mais complexa. Os membros centrais deste órgão são, tipicamente, o sócio-fundador e seu cônjuge e os seus filhos adultos com os seus cônjuges. Conforme a família atravessa as gerações, o conselho passa a incluir irmãos, primos e outros parentes, necessitando, muitas vezes, realizar assembléias familiares para a eleição dos membros que constituirão o Conselho de Família.

A eficácia do conselho depende de uma série de aspectos que delineiam suas características e grau de seriedade. Definir um cronograma fixo de reuniões com suficiente antecedência e segui-lo fielmente constitui um importante passo na construção da seriedade e comprometimento com o órgão. Normalmente, os conselhos se reúnem trimestralmente nos primeiros anos, devido ao excesso de assuntos, e depois disso passam a se reunir de duas a três vezes por ano.

Priorizar as questões e evitar que as reuniões fiquem sobrecarregadas por excesso de assuntos também são igualmente benéficos. Evitar que as reuniões sejam demasiadamente sérias, mesclando um pouco de conversas informais aos assuntos mais importantes, também pode manter mais elevado o entusiasmo por estes encontros. É

importante que as reuniões sejam realizadas em estilo confortável, porém não excessivamente informal. A criação de uma atmosfera favorável, na qual os participantes sintam-se à vontade para expressar seus pontos de vista e explorar assuntos a cujo respeito não estão muito informados, é fundamental. Enfim, muitas configurações são possíveis para se manter as reuniões eficientes, sérias e estimulantes.

Dentre muitas outras, algumas das mais típicas questões debatidas nos Conselhos de Família estão listadas a seguir:

- Que espécie de família somos e queremos ser?
- Quais são os valores centrais da nossa família? Como os expressamos?
- Como podem esses valores ser preservados e ensinados a futuras gerações, na empresa e na família?
- O que a empresa ganha por ser propriedade da família?
- O que a família ganha por ser proprietária da empresa?
- Queremos continuar sendo proprietários da empresa? Em que condições?
- Será que a remuneração oferecida pela empresa está atraindo a mistura certa de membros e não-membros da família para os papéis de liderança e gerência?
- Iremos encorajar os membros da família a trabalhar na empresa?
- Que qualificações serão requisitadas para que os membros da família entrem para a empresa? Quais serão os critérios de admissão?
- Como os valores da família se relacionam com a estratégia e operação da família?
- Quais são os direitos, responsabilidades, privilégios e papéis dos acionistas da família que não trabalham na empresa?
- Queremos manter esta empresa sob o controle da família na próxima geração? Como lidar com os membros que quiserem vender as suas partes?
- Temos metas filantrópicas ou de serviços à comunidade? Como implementá-las?

Como resultado dos trabalhos do Conselho de Família, suas tarefas podem ser formalizadas em um plano integrado da família. Assim como há o plano estratégico para a empresa, o plano da família deve definir as visões desta para a empresa. Este plano, em geral, é constituído de quatro partes: primeiro, pela história da família, que deve ser registrada para salientar a identidade única e os valores da mesma; segundo, por uma visão do futuro, tanto uma projeção ideal como uma realista para o futuro da empresa e da família; terceiro, por uma declaração da missão da família, detalhando a sua filosofia, ética, papel na comunidade, desenvolvimento pessoal e a razão do seu empenho em manter a empresa e; por último, um plano de ação, que detalhará as ações que lhe darão vida, incluindo passos concretos para estabelecer programas e atividades para os membros da família.

Resumindo a essência de um Conselho de Família, Bernhoeft e Gallo²⁴ discorrem de forma muito sintética e expressiva sobre as suas atribuições:

“✓Administrar todas as questões e interesses das famílias nas suas relações com a sociedade e empresa;

✓Zelar pelos valores e história da família e sua transferência entre as gerações;

✓Manter a disciplina da família em relação aos negócios;

✓Elaborar, administrar e atualizar o Acordo de Conduta e Ética familiar;

✓Criar e administrar um sistema formal de informações sobre a sociedade e os negócios, para a família;

✓Funcionar como fórum representativo das famílias na sua relação com os Conselhos de Administração e Societário, e vice-versa;

✓Colaborar com as famílias, de forma estruturada, nas questões de sobrevivência, liquidez e negócios pessoais dos familiares;

✓Criar e administrar programas de formação e treinamento dos familiares para o exercício do papel de acionista;

✓Administrar e orientar os familiares nas questões relativas à segurança pessoal/institucional;

²⁴ Bernhoeft e Gallo, 2003

- ✓ *Administrar as atividades de responsabilidade social e filantrópicas da família/sociedade;*
- ✓ *Planejar e coordenar assembléias e eventos familiares;*
- ✓ *Criar e administrar programas de orientação vocacional, profissional e pessoal para os jovens herdeiros, de forma complementar à orientação de cada família;*
- ✓ *Administrar um “escritório da família” para serviços, investimentos e administração patrimonial;*
- ✓ *Criar momentos formais e festivos na família”.*

2.5. *Maximizando a Eficácia da Governança*

Algumas recomendações são sugeridas para que os benefícios da governança sejam maximizados.

Em primeiro lugar, recomenda-se que o Protocolo Familiar/ Plano da Família seja desenvolvido de forma a se maximizar o consenso e, assim, ter uma aceitação pacífica do mesmo por todos os membros da família.

Em segundo, na medida em que são formados os órgãos de governança, é importante que se tornem claros os objetivos, estruturas, processos a serem seguidos e responsabilidades dos mesmos. Estes órgãos devem buscar um bom diálogo entre eles e evitar sobreposições, buscando contar sempre com mecanismos de avaliação para as suas atividades e revisão de suas atribuições.

Finalmente, a abertura de canais de comunicação eficientes entre as famílias, os órgãos e a empresa são primordiais. O uso de especialistas não familiares para aumentar a eficiência dos órgãos de governança da família, especialmente os “conselheiros independentes”, agrega mais conhecimento e segurança às operações da empresa.

Capítulo 3

Sucessão

3.1. Os Processos de Sucessão

“Uma organização é a sombra estendida de um homem”, já afirmou categoricamente o filósofo americano Ralph Waldo Emerson. Sem dúvida, a veracidade de sua afirmação imediatamente aponta para o fato de que não há decisões mais importantes a serem tomadas em uma empresa familiar do que aquelas ligadas ao seu processo de sucessão, que garantirá, ou não, a sua continuidade.

O momento da sucessão empresarial, especialmente nas empresas familiares, é sempre tenso, pois, mesmo em se tratando de grandes grupos ou empresas bem estruturadas, as disputas e os conflitos, mesmo os psicológicos, são inevitáveis. Lodi²⁵, nesse sentido, sublinha que a maior parte dos conflitos que atrapalham as empresas deste tipo acontece na fase de sucessão, resultado quase sempre de problemas estruturais da família cujas raízes estão 20 ou 30 anos atrás.

O devido planejamento da sucessão e o cuidado com os passos da carreira da próxima geração são partes essenciais da estratégia das empresas familiares e determinam, muitas vezes, a sua continuidade e sobrevivência no mercado. Entretanto, como destacam diversos autores, entre eles Lodi (1986), Bernhoeft (1989) e Cohn (1991), é extremamente reduzido o número de executivos que dedicam a devida atenção ao planejamento de suas aposentadorias e suas sucessões. Isso, invariavelmente, ocasiona diversos problemas na gestão da empresa que, quase sempre, poderiam ter sido resolvidos antecipadamente com um bom planejamento. Confirmando o fato, estudos em diversos países têm mostrado que um número reduzidíssimo de empresas familiares apresenta uma história de longevidade e que apenas uma minoria consegue sobreviver na segunda geração sob o controle da família fundadora.

²⁵ Lodi, 1987

Leone²⁶ define a sucessão como o ritual de transferência de poder e capital entre a geração que atualmente dirige a empresa e a que virá a dirigir, podendo ocorrer de forma gradativa e planejada, ou por ocasião de fatalidades como a morte, acidente ou doença do dirigente da empresa, de forma repentina. Entretanto, Lank²⁷ considera um sério erro a sucessão gerencial ser concebida fundamentalmente como um evento relacionado com a transferência formal do poder de gerência entre a geração que sai e a que entra. Para o autor, a sucessão “deve ser tomada como uma série formal e planejada de atividades ao longo do tempo, de modo a criar um conjunto de talentos a partir do qual a decisão final de escolha do sucessor será feita, quando o momento chegar”. No coração deste processo estão os planejamentos de carreira, que deverão contar com o comprometimento de toda a família, do Conselho de Administração e da alta gerência da empresa e apresentar sólidos princípios de gestão de recursos humanos. Foster²⁸ concorda inteiramente com esta conclusão dizendo:

“A capacidade de desenvolver liderança na gestão sucessora é crucial para a sobrevivência e o crescimento dos negócios familiares ou gerenciados por famílias. Para que a transição seja bem sucedida de uma geração para a outra, negócios familiares devem delinear um processo no qual criem e desenvolvam a geração sucessora da família, formando líderes talentosos que possam dirigir os negócios através das inevitáveis crises, mudanças e crescimentos inerentes a um futuro competitivo”.

Para Gersick, Davis, Hampton e Lansberg²⁹, a sucessão invariavelmente leva tempo. Ela constitui um processo movido por um relógio de desenvolvimento e, mesmo nos casos de morte, doenças súbitas ou eventos dramáticos, que conduzem a mudanças abruptas nos títulos ou papéis das pessoas, existe um período de preparação, antecipação, ajuste e adaptação até que seja realizada a verdadeira “passagem das chaves”. Quase sempre, estes mecanismos de transição nas empresas familiares já começam com as opções e decisões a respeito da distribuição e participação acionária por parte do fundador. Este processo envolve os membros dos três círculos – da família, propriedade e empresa – e nem sempre constitui aquele processo racional e engenhoso, no qual um pai passa a sua empresa para

²⁶ Leone, 1991

²⁷ Lank, 2003

²⁸ Foster, 1995

²⁹ Gersick, Davis, Hampton e Lansberg, 1997

um filho, frequentemente apresentado pela literatura tradicional e baseado nas tradições da primogenitura.

Lansberg³⁰ identificou dois conceitos básicos que expandem a visão tradicional do processo de sucessão. O primeiro diz respeito à gama de opções pós-sucessão de que dispõe a família e a empresa. Algumas transições de liderança se caracterizam apenas por uma simples troca de pessoas na direção da empresa, permanecendo toda a sua estrutura organizacional intacta. Outras, entretanto, podem envolver mudanças essenciais em sua estrutura e cultura (abordaremos estas opções adiante). O segundo conceito se baseia na idéia de que as correntes escolhas da família a respeito da empresa são movidas por um sonho comum, no qual as aspirações de cada membro da família são entrelaçadas numa visão coletiva do futuro de todos. Assim, o processo ideal de sucessão passa a incluir uma revelação gradual e contínua desses sonhos pessoais e sua integração em uma meta e um curso de ação.

3.2. *As Políticas de Pessoal*

Na medida em que aumentam o tamanho da família, o número de acionistas e as estruturas da empresa, aumenta também a necessidade de se contar com uma política de pessoal formal e escrita. Tal política reduz o perigo de conflitos dentro da empresa e traz clareza às pessoas que ali trabalham, sejam elas da família ou não. Seu objetivo principal é definir as diretrizes a respeito dos direitos, responsabilidades e condições para um membro da família se incorporar ao negócio e ali permanecer, além de sinalizar as possibilidades de trajetória de carreira para as pessoas que trabalham na empresa, mas não são membros da família. Isso permite que todas as partes saibam previamente o que a família proprietária espera, permite e considera desejável, reduzindo, assim, os motivos para potenciais conflitos.

Uma política de pessoal apropriada deve buscar a máxima probabilidade de que qualquer membro da família que se juntar à empresa seja capaz de contribuir para a gestão mais profissional e eficiente possível. Entretanto, um dos primeiros desafios que se apresentam neste momento inicial é a delimitação precisa do que é considerada “família”

³⁰ Gersick, Davis, Hampton e Lansberg, 1997

para os propósitos da política. Isto porque diversidades culturais complexas tornam obscuros os verdadeiros papéis das mulheres, dos agregados e parentes de segundo grau na família e nos negócios, por exemplo. Delimitada a família a que se aplica a política, a questão filosófica fundamental diz respeito, então, ao tratamento dado aos membros da família no tocante às condições de emprego, ou mesmo à existência, ou não, de certos cargos reservados exclusivamente para os membros da família.

Lank³¹ cita uma inovação interessante desenvolvida pela terceira geração de uma empresa familiar britânica. Esta geração criou um “Comitê de Constituição”, assim denominado pelos criadores, composto por dois diretores que não eram da família e nem fiduciários, além do presidente do Conselho de Administração e do presidente do Conselho Familiar. Entre as responsabilidades e objetivos deste novo comitê estavam, principalmente:

- “Aplicar o direito de veto nas pré-aprovações de indicações e promoções familiares;
- Mediação e arbitramento em questões disciplinares no âmbito da família e questões de injustiça no âmbito dos negócios;
- Monitoramento anual das remunerações dos membros da família nos negócios para garantir justiça;
- Supervisão de questões como a administração do mercado interno de ações e a recomendação provisória e definitiva de pagamentos de dividendos.”

Enfim, seguem as questões mais abordadas pelas políticas de pessoal, também apontadas por Lank:

- “Quem é família?
- Por que é importante, ou não, ter a família envolvida nos negócios?
- Quais, se existirem, serão os pré-requisitos para a admissão (por exemplo: idade, educação, sexo, experiência fora da empresa, características da personalidade, sistema de valores, potencial para alcançar nível de gerência, etc)?

³¹ Lank, 2003

- Quais são os termos e condições de emprego referentes à carreira do membro da família (por exemplo: salário, benefícios adicionais, horas de trabalho, férias, treinamento, educação, revezamento de trabalho, promoção, transferência, atividades fora da empresa, regras de afastamento, etc)? Quem os determina? São diferentes em relação ao que se aplica aos empregados que não são da família?
- Quem monitora o desenvolvimento da carreira dos familiares? Como isso é feito?
- Como as injustiças são resolvidas? Quem é o juiz final?"

Discussões bem definidas a respeito destas questões e um plano de pessoal formal irão fornecer a base sobre o tipo de processo de sucessão gerencial que será construído e aumentarão a probabilidade de se contar com um grupo qualificado de talentos para o momento da escolha e transição da gestão.

3.3. As Dificuldades e Dilemas

Muitos estudos sobre a sucessão gerencial nas empresas familiares evidenciam as dolorosas dificuldades que a renúncia ao poder pode trazer aos sucedidos, especialmente para o dirigente fundador. Muitas vezes, razões racionais bem fundamentadas, como a inexistência de sucessores disponíveis e qualificados, levam o fundador a profundos dilemas. Entretanto, inúmeras pesquisas indicam que também existem fatores psicológicos poderosos que impedem a fácil transferência do poder à próxima geração. Frequentemente, estes impedimentos psicológicos se apresentam ao sucedido de forma absolutamente inconsciente. Neste sentido, Levinson³² declarou:

“Para o empreendedor, os negócios são essencialmente uma extensão de si mesmo, um meio de satisfação pessoal e de realização, acima de tudo. E se ele estiver preocupado com o que vai acontecer com o seu negócio depois que ele morrer, é como se ele estivesse pensando na espécie de monumento que vai deixar para traz.”

Assim, em casos como este, desistir do seu cargo de liderança em favor de um sucessor é equivalente à destruição de sua sensação de identidade e valor próprio.

³² Levinson, 1971

De Vries³³, ao estudar as dificuldades psicológicas que envolvem o processo sucessório nas empresas familiares, distingue três momentos importantes. No primeiro, quando o executivo principal/fundador se dá conta da necessidade de sua aposentadoria, se apresenta uma recusa da idéia da morte e da perda do poder. Em algumas famílias, tratar da sucessão do líder significa tratar da realidade de sua morte ou de um período que se aproxima, em que este líder não estará mais habilitado a dirigir os negócios. Desta forma, cria-se uma espécie de “conspiração do silêncio”, o que impossibilita uma discussão prévia sobre as questões de sucessão e prejudica a empresa. No segundo, quando se enfrenta a necessidade de se escolher um sucessor, estão envolvidos o medo de represália - ou má interpretação por parte dos “candidatos” frente a uma decisão - e o desejo de uma solução perfeita ao dilema. Finalmente, no momento em que o sucessor assume a tarefa de gerenciar a empresa, aparecem sentimentos como o apego ao passado ou a não aceitação da realidade.

Um fator essencial para a máxima redução de conflitos internos e dificuldades psicológicas do sucedido no momento da transição é um bom planejamento de sua vida de aposentado. Muitas vezes, a vida depois da aposentadoria parece ser vazia e se teme a perda da capacidade de fazer dinheiro, a perda de prestígio e de poder. Assim, é de extrema importância que a aposentadoria do substituído seja cuidadosamente planejada, tanto financeiramente quanto em relação às suas futuras ocupações. Isso o ajudará a deixar o seu cargo tranqüila e voluntariamente.

Para o membro da família que está próximo de assumir um cargo de liderança na empresa, é preciso se conscientizar sobre as dificuldades especiais que derivam desta condição privilegiada. É preciso estar atento ao fato de que membros da família são freqüentemente visados; de que qualquer sucesso ou mérito próprio pode ser visto como simples resultado de um nepotismo; de que amizades sinceras com companheiros de trabalho podem ser difíceis de se conseguir, entre outros. Desta forma, estar preparado psicologicamente para enfrentar tais situações se torna condição necessária para uma sucessão mais tranqüila.

³³ De Vries, 1988

3.4. As Diferentes Sucessões

Gersick, Davis, Hampton e Lansberg propõem uma compreensão mais ampla da diversidade de sucessões que uma empresa familiar pode enfrentar. Para os autores, quando uma empresa se aproxima de uma transição de liderança, a escolha de uma estrutura futura de controle envolve três opções básicas. A primeira delas é reciclar a estrutura que tem funcionado na empresa nos últimos tempos. A segunda, passar para uma estrutura mais complexa, em que os direitos de propriedade e as responsabilidades de gerenciamento são divididas entre um grupo de irmãos da geração seguinte. E a terceira, tornar mais simples a futura estrutura de propriedade e controle, como, por exemplo, uma sociedade de irmãos retornando à forma de um único proprietário na terceira geração.

As sucessões não precisam, necessariamente, ocorrer sempre em uma seqüência progressiva, da estrutura mais simples para a mais complexa. Elas podem, sim, ser progressivas, recursivas ou, simplesmente, se basear em reciclagens. Isto pode sempre ocorrer através de redistribuições de ações, podas na árvore familiar, aquisições no mercado interno de ações, etc. Assim, um consórcio de primos pode decidir eleger um irmão de cada ramo da família para assumir a empresa e as ações, voltando a empresa a atuar com uma estrutura semelhante à da sociedade entre irmãos, por exemplo.

A transição para uma empresa de proprietário controlador ainda é muito comum, mesmo quando a empresa já avançou nas gerações. Este tipo de sucessão é muito direcionado por valores culturais, por tradições hierárquicas da igreja, pelo rico imaginário do herói da cultura ocidental e pelas crenças sobre a primogenitura. Para muitos empreendedores, que iniciaram um negócio de sucesso e personificaram esta empresa na sociedade, é importante ver seu nome e sua obra levado adiante por um filho favorecido que prometa tornar-se um herói segundo a própria imagem do fundador.

Este tipo de transição, que apresenta algumas vantagens típicas de único líder – como uma maior agilidade na tomada de decisões –, paradoxalmente, encontra nestas vantagens algumas perigosas desvantagens. Por exemplo, quando a família escolhe uma estrutura de proprietário controlador, em que uma só pessoa possui o controle acionário e a gerência, ela está apostando todo o negócio e sua fortuna no talento de liderança, na agudeza para negócios e na maturidade emocional de uma única pessoa. Além disso, a

escolha de apenas um filho, quando existem irmãos, aumenta a probabilidade dessa escolha se basear no favoritismo emocional, em lugar de competência demonstrada. A elevação de um dos irmãos à posição de Proprietário Controlador, mesmo quando outros ativos da empresa equalizaram a distribuição dos bens entre todos, pode exacerbar ciúmes e rivalidades que remontam à infância. Caso a geração mais velha esteja convicta de sua opção por este tipo de transição, é muito importante que suas razões sejam claramente apresentadas e explicadas a todos os membros da família e interessados no negócio.

Um processo de transição baseado nos termos acima citados não terminam, entretanto, com a escolha do sucessor e a resolução dos problemas na família. É importante que este seja logo colocado em papéis na empresa que exponham os seus maiores talentos e proporcionem uma oportunidade para resultados rápidos e de reconhecimento. Fatalmente o seu desempenho será constantemente comparado ao do líder sucedido e determinará a confiança que terá dos demais funcionários da empresa. Neste processo, como grande parte da orientação é feita diretamente de pai para filho, a qualidade de relacionamento entre eles torna-se crucial para o sucesso.

Um segundo tipo de transição, para uma sociedade entre irmãos, ocorre quando os pais acreditam na solidariedade familiar e desejam ver os seus filhos trabalhando juntos em harmonia, preservando os valores familiares e levando a empresa a novas alturas.

“Do ponto de vista do gerenciamento, a liderança múltipla oferece oportunidades para sinergias a partir dos talentos e habilidades combinadas de uma equipe, juntamente com garantias de continuidade no caso de um dos parceiros morrer ou ficar incapacitado”, apontam Gersick, Davis, Hampton e Lansberg³⁴. E acrescentam ainda, “numa era em que as corporações americanas descobriram o valor do trabalho em equipe em todos os níveis, e com tantas empresas familiares passando do controle da primeira geração para a segunda, as Sociedades entre Irmãos têm-se tornado uma opção cada vez mais atraente”. Entretanto, caso os pais estejam tentando, mesmo que inconscientemente, juntar à força irmãos incompatíveis ou impedir que os mais capazes assumam a liderança e tenham uma voz mais ativa sobre os outros, a escolha desta parceria poderá ser destrutiva. Assim, naqueles casos em que os pais optam por este tipo de sucessão como uma medida reativa - para evitar a

³⁴ Gersick, Davis, Hampton e Lansberg, 1997

amargura possível no caso de um receber mais poder que os outros -, esta escolha pode se mostrar extremamente perigosa.

As probabilidades de sucesso irão aumentar em empresas com esta estrutura na medida em que os irmãos forem capazes e bem-treinados; seus talentos e qualificações forem complementares e; as oportunidades na empresa se apresentarem como opção aos talentos que nelas se encaixam. Ademais, é importantíssima a tarefa de se fazer funcionar um sistema eficiente baseado em consenso. Quando tudo isso se verifica na sociedade, poderosas sinergias devem acontecer.

Uma boa opção para as empresas mais estruturadas ou que atuam em mais de um mercado é a possibilidade de cada sócio/irmão se encarregar de uma divisão ou centro específico de lucros – no caso de empresa multidivisional – ou de um departamento específico – no caso de organizações funcionais. Neste caso, é preciso estar atento para que o “respeito pelo território do outro irmão” não crie comportamentos separatistas prejudiciais para a empresa. É importante que o grupo permaneça focalizado nos objetivos comuns e tome frente em questões-chave para o negócio.

Finalmente, o terceiro tipo de transição que uma empresa pode adotar é a transição para um consórcio de primos. Neste estágio de complexidade da sociedade, o sonho comum se torna a força aglutinante para uma rede de primos com linhagem, símbolos, histórias e tradições comuns. Em geral, os consórcios de primos estão ligados a famílias e negócios de grande sucesso, já que pequenos negócios tendem a se tornar insuficientes para sustentar um grande número de herdeiros.

O dilema fundamental, quando se opta por uma estrutura de controle baseada num consórcio de primos, diz respeito à distribuição acionária e ao equilíbrio de poder entre eles. Quando, na sociedade entre irmãos, as ações foram distribuídas de maneira igual, o poder estava equilibrado. Entretanto, caso estes irmãos tenham diferentes números de filhos, o problema de equilíbrio de poder pode começar a surgir. Fica o difícil dilema: caso os irmãos distribuam individualmente suas cotas aos seus filhos, os primos terão cotas acionárias diferenciadas e haverá concentração de poder em alguns ramos da família ou; caso os irmãos distribuam o total das ações igualmente entre os primos, haverá equilíbrio de poder entre eles, mas alguns poderão se sentir prejudicados com a distribuição. Desta forma, é importante que tal decisão seja tomada de acordo com os princípios da família e de

forma consensual, sendo apresentada e justificada a todos os primos e ramos da família de maneira clara.

Outro desafio extremamente sensível, e potencialmente explosivo, é avaliar e comparar os filhos uns dos outros no planejamento da sucessão. O problema é ainda mais agravado quando um grande número de primos está competindo por poucas posições de direção na empresa. Nestes casos, é aconselhável que o processo de sucessão seja dirigido preferencialmente por pessoas que não fazem parte da família, seguindo uma política formal de pessoas e envolvendo o departamento de recursos humanos. A solução não é evitar comparações a qualquer custo, mas, sim, estruturar o processo de desenvolvimento gerencial de forma a permitir se descobrirem racionalmente as melhores soluções para a empresa e a família, acreditam Gersick, Davis, Hampton e Lansberg³⁵.

Finalmente, talvez o maior desafio para os consórcios de primos seja manter vivo o sonho. É comum que, com o passar das gerações, as famílias sejam mantidas unidas por nada além do interesse financeiro comum. Assim, a família que deseja manter vivo o sonho da empresa familiar, e continuar a atuar sob um lema ou tradição comum, deve organizar reuniões periódicas entre as gerações, nas quais os mais velhos possam contar histórias que ilustram os valores e tradições da família e os primos tenham maior contato entre si.

Ademais, é importante que se crie oportunidades para a participação dos membros jovens da família, desinteressados nas posições de alta gerência, em atividades que os mantenham ligados ao legado da família, como nos conselhos de administração, conselho de família, etc.

Algumas ações preventivas são sugeridas para todos os tipos de transição. Uma das mais citadas é a profissionalização. Para Lodi³⁶, profissionalização significa o processo de assumir práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas com adoção de métodos impessoais e racionais, que incluem a integração de profissionais externos na direção e gerência da empresa. Já para Bernhoeft³⁷, profissionalização representa a conscientização dos que detém o poder e a propriedade, de que a sobrevivência da sua empresa está relacionada com a gradativa separação entre família, propriedade e administração.

³⁵ Gersick, Davis, Hampton e Lansberg, 1997

³⁶ Lodi, 1986

³⁷ Bernhoeft, 1989

Staviski³⁸ recomenda, como ação preventiva para processos de sucessão, a criação de pequenos negócios para serem geridos pelos herdeiros como forma de desenvolver suas habilidades para a missão futura. Já Castanheira³⁹, neste mesmo sentido, advoga sobre a necessidade de um período de experiências externas desvinculadas aos negócios da família seguido por um programa de estágios na própria empresa, em que o sucessor tenha contato com as diversas áreas da mesma.

Abaixo, cito uma série de conselhos direcionados aos sucessores, conselhos estes que são consenso entre um grande número de autores:

- *Adquirir uma sólida educação básica, com capacidades técnicas relevantes;*
- *Buscar uma formação universitária continuada;*
- *Alargar o currículo através de rodízios, fugindo da especialização;*
- *Insistir na clareza das perspectivas do seu papel;*
- *Procurar oportunidades de desenvolvimento variado;*
- *Começar por baixo, num trabalho duro, porém produtivo e revelador de performance;*
- *Aprender fazendo, e não apenas estudando;*
- *Exigir honestidade e retorno construtivo a respeito de seu desempenho;*
- *Construir alianças produtivas com diversas pessoas da empresa;*
- *Não usar funcionários nem serviços da empresa em benefício próprio;*
- *Trabalhar em equipe e saber conviver com cobranças, mesmo que estas venham de pessoas externas à família;*
- *Distinguir o negócio da família e o patrimônio;*
- *Procurar oportunidades de conhecer cada vez mais o substituído e os membros-chave da equipe de gerenciamento;*
- *Entender que um processo de sucessão pode levar muito tempo e saber conduzir o processo sem ansiedade demasiada.*

³⁸ Staviski, 1990

³⁹ Castanheira, 1991

Os processos de sucessão, quando não devidamente planejados, podem trazer efeitos avassaladores para as empresas familiares, muitas vezes significando a sua ruína. Entretanto, com a evolução dos estudos e da conscientização sobre as suas particularidades, a probabilidade de uma sucessão acontecer de forma catastrófica tem diminuído ao longo dos anos. Para evitar tais desfechos desastrosos, muitas empresas têm procurado ajuda externa. No Brasil, diversos cursos e consultorias montados especificamente para a formação de herdeiros estão prosperando e ajudando os grupos familiares a destravar os nós sucessórios.

Considerações Finais

Seja qual for o porte, o ramo de atuação ou a idade, as empresas familiares se destacam por uma peculiaridade comum: a presença constante de conflitos e disputas, que obedecem a objetivos e prioridades diferentes dos que regem as relações familiares. É certo que, por mais que se tente prever de maneira genérica os seus conflitos, estas empresas apresentam uma infinidade de contingências e variações que as tornam únicas e complexas. Ainda assim, por detrás de todos os problemas que as empresas familiares apresentam – planejamento sucessório, relacionamentos familiares conflituosos, dilemas de controle e estrutura, dividendos e herança, planejamento e políticas de carreiras, entre outros – existe sempre um desejo comum: o de que a família e a empresa se sustentem mutuamente e não se destruam, alcançando níveis inusitados de sucesso.

Gersick, Davis, Hampton e Lansberg⁴⁰, em seu extenso estudo sobre os conflitos típicos destes arranjos familiares e suas origens, deixam duas lições importantes aos leitores que estão ligados, de alguma forma, a estas organizações: em primeiro, “trate a empresa como uma empresa familiar, possuída e dirigida por indivíduos que são, uns para outros, muito mais que associados em negócios; trate a família como uma família que tem uma empresa, envolvendo parentes que escolheram trazer suas carreiras e vidas financeiras para o domínio familiar; e trate os proprietários com o respeito que eles conquistaram investindo não apenas seus bens, mas sua identidade pessoal e o futuro de seus filhos no sucesso do empreendimento”. Para os autores, separar bem os círculos e isolar os fatores constitui um primeiro passo na ação bem-sucedida de solucionar conflitos. Em segundo, “tenha sempre em mente a natureza constante e inevitável das mudanças ligadas ao desenvolvimento”. Uma vez que se tenha consciência do desenvolvimento da estrutura da propriedade, da família e da empresa, estes empresários podem conhecer um pouco mais o que vem pela frente e controlar de maneira pró-ativa as mudanças inevitáveis que virão.

Ward, autor de um detalhado estudo com mais de 200 empresas familiares, afirma que os negócios mais saudáveis se destacam, geralmente, pela implantação de três estratégias: a primeira diz respeito à poda da árvore familiar e à importância de se resistir à tentação de incluir muitos membros da família na gestão ou na propriedade do negócio. O

⁴⁰ Gersick, Davis, Hampton e Lansberg, 1997

argumento é que, com a administração e a propriedade restritas a poucas pessoas, reduz-se a rivalidade entre irmãos e os conseqüentes conflitos entre gestores. A segunda estratégia consiste na constante regeneração da estratégia empresarial. Para o autor, o custo de não investir nas inovações fundamentais do setor de atuação ou nas tecnologias produtivas em geral é a mediocridade dos rendimentos, quando não a falência do negócio. Finalmente, a terceira delas se refere à regeneração da liderança. Naturalmente, explica, novos líderes trazem à empresa idéias próprias e não-viciadas, além de maior disposição para questionar algumas “certezas consolidadas”. Assim, a combinação de revoluções estratégicas com mudança de liderança tem se mostrado muito favorável às empresas familiares em geral.

A cultura da mudança tem agido sobre os mais variados mercados e economias através das correntes tendências do capitalismo. Sabemos, ao mesmo tempo, que estas mudanças rápidas são mais assustadoras para as empresas familiares do que para os outros tipos de empresa. A assimilação da mudança é, sem dúvida, muito mais lenta nas organizações familiares, pois estas vivem mais aferradas a suas tradições; adotam uma cultura que privilegia a lealdade, a estabilidade e o paternalismo; seus proprietários, em geral, são avessos aos riscos e, quase sempre, os herdeiros hesitam em mudar a filosofia de gestão precedente. Assim, é de vital importância que seja fomentada uma cultura voltada para a mudança e para a aceitação de novas condutas e estruturas nestas empresas como forma, inclusive, de sobrevivência e continuidade.

Bibliografia:

- Aires, A. Planejamento da sucessão a partir de reorganizações societárias e patrimoniais. In: Álvares, E. (Org.). *Governando a Empresa Familiar*. Belo Horizonte: ed. Fundação Dom Cabral, 2003. 180p.
- Álvares, E. Diferenciação Família/Propriedade/Empresa – Base de sustentação da empresa familiar. In: Álvares, E. (Org.). *Governando a Empresa Familiar*. Belo Horizonte: ed. Fundação Dom Cabral, 2003. 180p.
- Bernhoeft, R. ; Gallo, M. ; *Governança na Empresa Familiar – Gestão – Poder – Sucessão*. Rio de Janeiro: ed. Campus, 2003. 148p.
- Bernhoeft, R. ; *Como Criar, Manter e Sair de uma Sociedade familiar (Sem Brigar)*: ed. Senac, 1996.
- Bernhoeft, R. ; Martins, I. G. S. ; Menezes, P. L. (Organizadores); *Empresas Familiares Brasileiras – Perfil e Perspectivas*: ed. Negócio, 1999.
- Bernhoeft, R. ; *Empresa Familiar – Sucessão Profissionalizada ou Sobrevivência Comprometida*: ed. Nobel, 1987.
- Calder, G.H. 1961. The peculiar problems of family business. *Business Horizons* 4 (3): 93-102.
- Castanheira, J. Os herdeiros que se cuidem, elas vêm por aí. *Exame*. São Paulo, v.23, n.11, p. 56-63, 29 de maio de 1991.
- Cohn, M. *Passando a tocha*. São Paulo: Makron Books, 1991. 255p.
- Costa, R. T. Importância dos conselhos na governança corporativa. In: Álvares, E. (Org.). *Governando a Empresa Familiar*. Belo Horizonte: ed. Fundação Dom Cabral, 2003. 180p.

- Davis, J. ; Gersik, K. ; McCollom, M. ; Lansberg, I. ; *De Geração para Geração – Ciclos de Vida das Empresas Familiares*. 5 ed. Negócio, 1997. 308p.
- De Vries, M.K. Desafios e riscos ao se dirigir uma empresa familiar. In: Álvares, E. (Org.). *Governando a Empresa Familiar*. Belo Horizonte: ed. Fundação Dom Cabral, 2003. 180p.
- De Vries, M. K. The dark side of CEO: Succession. *Harvard Business Review*, v.66, n.1, p.56-60, jan/fev. 1988
- Donnely, R. 1964. The family business. *Harvard Business Review* 42: 93-105.
- Dupas, G. ; Foco Estratégico, Sucesso Empresarial e Coesão Societária Familiar. In: Álvares, E. (Org.). *Governando a Empresa Familiar*. Belo Horizonte: ed. Fundação Dom Cabral, 2003. 180p.
- Foster, A. Developing leadership in the successor generation. *Family Business Review*, v.8, n.3, p.201. Outono, 1995.
- Gallo, M. A. ; Ribeiro, V. S. ; *A Gestão das Empresas Familiares*: Iberconsult, 1996.
- Lank, A. G. Governança da empresa familiar. In: Álvares, E. (Org.). *Governando a Empresa Familiar*. Belo Horizonte: ed. Fundação Dom Cabral, 2003. 180p.
- Lank, A. G. Sucessão na gestão: Desafio-chave. In: Álvares, E. (Org.). *Governando a Empresa Familiar*. Belo Horizonte: ed. Fundação Dom Cabral, 2003. 180p.
- Leone, N. M. de G. A sucessão não é um tabu para os dirigentes da P.M.E. *Anais do XV ENANPAD*. Belo Horizonte, v.7, p 243-257. 1991.
- Levinson, H. 1971. *Conflicts that plague family business*. Harvard Business Review (March – April): 90-8.

- Lodi, J. B. *A Empresa Familiar*. São Paulo: ed. Pioneira, 1986. 172p
- Lodi, J. B. *O Fortalecimento da Empresa Familiar*. 3ed. São Paulo: ed. Pioneira, 1989. 139p.
- Lodi, J. B. *Sucessão e Conflito na Empresa Familiar*. São Paulo: ed. Pioneira, 1987. 151p.
- Lodi, J. B. *A Ética na Empresa Familiar*. São Paulo: ed. Pioneira, 1994. 138p.
- Martins, M. L. Os difíceis caminhos da empresa familiar. *Indústria e Produtividade*. Rio de Janeiro, n.145, pp.20-24, maio 1981.
- Martins, J. C. ; *Empresas Familiares*: GEPE, 1999
- Oliveira, D. P. R. *Empresa Familiar – Como Fortalecer o Empreendimento e Otimizar o Processo Sucessório*: ed. Atlas, 1999.
- Ricca, D. *Da Empresa Familiar à Empresa Profissional*. 1 ed. São Paulo: ed. CL-A Cultural, 1998.
- Rock, S. *Gerir Empresas Familiares*: Edições CETOP, 1997.
- Soares, J. ; Machado, A.C. ; Marocco, B. *Gestão em família*. Pequenas Empresas Grandes Negócios. Rio de Janeiro, v. 9,n. 107, p:30-35, dezembro 1997.
- Staviski, N. Quando a divisão faz a força. *Exame*, São Paulo,v.22, n.24, p. 24-25, 28 de novembro de 1990.
- Tagiuri, R., e J.A. Davis. 1982. Bivalent attributes of the family firm. Working Paper, Harvard Business School, Cambridge,Mass. Reimpresso em 1996, *Family Business Review* IX: 199-208.
- Vidigal, A. *Viva a Empresa Familiar*. 1 ed. São Paulo: ed. Rocco, 1996.
- Ward, J. L. *Keeping the Family Business Healthy* . San Francisco: ed. Jossey-Bass, 1987.

- Ward, J. L. *Creating effective boards for private enterprises: Meeting the challenges of continuity and competition*. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.
- Ward, J. L.; Aronoff, C. *Family Business Succession – The Final Test of Greatness*. 2 ed. California: ed. Jossey-Bass, 1992.

Sites:

- www.empresafamiliar.com.br
- www.hsmmanagement.com.br
- www.bernhoeft.com