

Ciclo Evolutivo e Sucessão em uma Empresa Familiar: um Estudo de Caso no Grupo Seculus

Autoria: Vera L. Cançado, Cristiana Fernandes de Muylder, Juvêncio Braga de Lima,
Ricardo Brandão Castanheira

RESUMO

Apesar da representatividade das empresas familiares no Brasil e no mundo, estudos indicam alto índice de mortalidade, sendo que 70% dessas empresas não conseguem alcançar a 2ª geração e para cada duas que atingem esse estágio, apenas uma sobrevive. Assim, os temas ciclo evolutivo e sucessão apresentam-se como relevantes e necessários ao entendimento desse tipo de empreendimento. A partir do modelo de Gersick *et al.* (1997), baseado em três eixos distintos e complementares - propriedade, família e gestão/empresa -, busca-se compreender a dinâmica das relações entre os familiares e seus interesses quanto à gestão e à propriedade. Este artigo tem como objetivo analisar o ciclo evolutivo e o processo de sucessão no Grupo Seculus. Trata-se de um grupo empresarial familiar mineiro, reconhecido pela sua solidez e tradição com 49 anos de trajetória. Encontra-se em sua 1ª geração e em processo de transição para 2ª geração, sendo, portanto, uma unidade de análise relevante para a proposta colocada. Foi realizado um estudo de caso descritivo, de caráter qualitativo, sendo coletados dados secundários em documentos da empresa e da família; e dados primários, por meio de entrevistas semi-estruturadas com pessoas chave da família e/ou empresa. Participaram das entrevistas membros da família proprietária, familiares não acionistas empregados e não empregados da empresa, e gestores não pertencentes à família. Os resultados indicam que, no eixo Propriedade, a empresa encontra-se no estágio de Sociedade entre irmãos, pois a divisão acionária e o controle efetivo do negócio permanecem nas mãos dos irmãos fundadores. No eixo Família, a empresa situa-se no estágio Trabalho em conjunto, com duas gerações, a 1ª e a 2ª, trabalhando simultaneamente no grupo. No eixo Gestão/empresa, o estágio Expansão/Formalização caracteriza o momento atual do Grupo Seculus, com negócios em fase de crescimento e o processo de profissionalização inacabado. Identificou-se que a condução do processo sucessório ao longo do tempo ocorreu de forma contingencial e não planejada. Verificou-se ainda que a prática da governança representou um caminho para equacionar conflitos reais e potenciais vinculados à sucessão, sobretudo com respeito à profissionalização. Este estudo pode trazer uma contribuição para a academia, pois associa dois temas essenciais à condução das empresas familiares: o desenvolvimento dos ciclos de vida, como ferramenta de gestão e a sucessão, requerendo planejamento e preparação prévios. Constitui ainda um avanço, na medida em que estabelece críticas ao modelo de Gersick *et al.* (1997), principalmente no que diz respeito à questão da profissionalização e de práticas de governança. Pode-se concluir, portanto, que a condução da sucessão em empresas familiares envolve desafios relativos ao desenvolvimento de famílias, da empresa e da propriedade. Tais desafios são bem encaminhados quando passam pela criação de estruturas que permitam a família proprietária participar das soluções, equacionadas por práticas de governança.

1 INTRODUÇÃO

Empreendimentos de origem familiar constituem a base da economia capitalista mundial. Apesar de estatísticas e estimativas às vezes pouco confiáveis, nos Estados Unidos, os grupos familiares empregam 62% da força de trabalho e respondem por 64% do PIB. Dados sobre empresas familiares na Europa indicam que na Espanha, 70% das empresas são familiares, na Inglaterra esse índice chega a 75% e na Alemanha a 80% dos empreendimentos privados, o que corresponde a 66% do PIB nacional (LETHBRIDGE, 2005). No Brasil, de acordo com Leone (2005), as empresas familiares são responsáveis por aproximadamente 48% do PIB e por 60% dos empregos. Apesar da importância desse tipo de empreendimento, a sua taxa de mortalidade é alta: uma empresa familiar padrão tem uma expectativa de vida em torno de 24 anos, 70% não alcança a 2ª geração e, para cada duas que atingem esse estágio, apenas uma sobrevive, segundo Cohn (1991).

Dentre os fatores citados para o fracasso de empresas familiares, segundo Lank (2003), além de dificuldades financeiras, destacam-se questões associadas à sucessão: incapacidade do gestor familiar de se demitir no momento certo; inexistência de sucessor competente na família ou fora dela; e rivalidades familiares – não-aceitação do sucessor escolhido. A sustentabilidade do negócio da empresa familiar depende da habilidade do planejamento do processo sucessório, focando-se tanto sucessor quando sucedido.

O planejamento do processo de sucessão depende da compreensão do ciclo evolutivo da empresa ao longo do tempo e de seu impacto nas decisões empresariais, segundo Cohn (1991). Estudos sobre os ciclos de vida nas empresas familiares ganharam corpo especialmente a partir do trabalho de Gersick, Davis, Hampton e Lansberg (1997), focado na análise e descrição do desenvolvimento da empresa familiar. O resultado desse trabalho deu origem ao modelo tridimensional de desenvolvimento, baseado em três eixos distintos e complementares: propriedade, família e gestão/empresa. A análise da evolução das três dimensões ao longo do tempo permite a compreensão da dinâmica das relações entre os familiares e seus interesses quanto à gestão e à propriedade.

Este artigo tem como objetivo analisar o ciclo evolutivo e o processo de sucessão no Grupo Seculus. Para tal, foi realizada uma pesquisa empírica neste Grupo. Trata-se de um conceituado grupo empresarial familiar mineiro, reconhecido pela sua solidez e tradição, que atua há 49 anos nos mercados regional e nacional. Seu principal negócio é a fabricação e comercialização de relógios, mas também atua nos segmentos de construção, imobiliário, financeiro e de tecnologia da informação. Atualmente, encontra-se em sua 1ª geração e em processo de transição para 2ª geração, sendo, portanto, uma unidade de análise relevante para a proposta colocada. Foi realizado um estudo de caso descritivo, de caráter qualitativo, sendo coletados dados secundários em documentos da empresa e da família; e dados primários, por meio de entrevistas semi-estruturadas com pessoas chave da família e/ou empresa.

Este estudo pode trazer uma contribuição para a academia, na medida em que associa dois temas essenciais sobre o tema: ciclo evolutivo e processo de sucessão na empresa familiar, trazendo um caso empírico que ilustra tal associação. Considerando-se que o desenvolvimento dos ciclos de vida apresenta-se como uma ferramenta de gestão e que a sucessão é inevitável, requerendo planejamento prévio, acredita-se que a associação entre os temas possa contribuir para melhor compreensão dos empreendimentos familiares.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Os estudos sobre empresas familiares constituem fenômeno recente, cujo interesse vem crescendo rapidamente. Esse interesse reflete-se no aumento de publicações, bem como

de pesquisas e de cursos formais sobre o tema, ainda que possa existir uma discussão se empresas familiares constituiriam um tema específico para os estudos acadêmicos (HOY; SHARMA, 2006). No Brasil, podem ser observados os primeiros estudos sobre empresas familiares no início da década de 1990, com trabalhos e publicações voltados para consultoria. A academia começou a se preocupar com o tema ao final dessa mesma década, e os estudos sobre empresas familiares começaram a ocupar cada vez mais espaço nos eventos científicos - EnANPAD e EnEO, segundo Borges, Lescura e Oliveira (2010) e Grzybovski (2007).

Esse campo de conhecimento ainda recente, manifesta o seu estágio ainda embrionário de seus estudos, na falta de consenso sobre o conceito de empresa familiar, seja no contexto nacional, segundo Silva, Fisher e Davel (1999), ou no internacional, conforme Astrachan, Klein e Smyrniotis (2006). Definir o que é uma empresa familiar é um problema em pesquisas sobre o tema. Na tentativa de analisar o assunto, apresenta-se no Quadro 1, alguns conceitos:

Quadro 1 – Conceitos e critérios de empresa familiar, ordem cronológica

AUTOR(ES)	CONCEITO	Foco
Donelley (1964)	Uma empresa é considerada familiar quando tem se identificado com pelo menos duas gerações com uma família e quando essa ligação tem influenciado a política da companhia e os interesses da família.	Duas gerações da família; influencia na empresa
Barry (1975)	Quando é na prática controlada pelos membros de uma única família.	Controle familiar.
Dyer (1983)	A empresa familiar é uma organização na qual as decisões com relação à propriedade e/ ou gerenciamento são influenciadas pela ligação com uma família ou famílias.	Gerenciamento - propriedade familiar.
Bernhoeft (1987)	É aquela que possui sua origem e sua história vinculadas a uma família, ou que mantém membros da família na administração dos negócios.	Família – historia e direção
Lodi (1998)	A empresa familiar deve possuir valores institucionais que se identificam com um sobrenome de família ou com a figura do fundador.	Tradições e valores familiares.
Barnes e Hershon (1994)	A empresa familiar é uma propriedade controlada por um indivíduo ou por membros da família.	Propriedade
Tagiuri e Davis (1996)	São empresas nas quais dois ou mais membros da família influenciam a direção dos negócios por meio de laços de parentesco, papéis de gerenciamento ou direito de propriedade.	Família – gestão – propriedade
Gersick <i>et al.</i> (1997)	É aquela na qual ocorre a interseção entre os subsistemas propriedade, família e gestão.	Propriedade – família – gestão.
Chua <i>et al.</i> (1999)	É aquela gerida com a intenção de moldar ou persuadir a visão do controlador por meio da coalisão dominante e controle dos membros da mesma família ou de um pequeno grupo de famílias.	Controle por membros da família
Lanzana e Constanzi (1999)	Um ou mais membros de uma família exerce controle sobre a empresa, por possuir a propriedade do capital.	Propriedade familiar.
Danes <i>et al.</i> , (2002)	A transferência da autoridade familiar é fator preponderante para o sucesso do negócio e está relacionada a natureza da socialização dos processos entre as gerações.	Autoridade familiar – Sucessão
Suehiro e Wailerdsak (2004)	[...] propriedade e controle estão nas mãos de um grupo com laços de parentesco, de sangue ou por casamento, ou seja, uma família.	Propriedade – família
Brockhauss (2004)	A persistência de transferência de autoridade na gestão de empresas familiares entre as gerações é uma característica que perdura por muitos anos.	Gerenciamento influenciado pelo fundador.
Uhlaner (2006)	Empresa que tem a maior parte da propriedade nas mãos de uma família e na qual, pelo menos dois membros da mesma família ou são proprietários e/ou gerenciam a empresa juntos.	Propriedade – família – gestão
Grzybovski (2007)	A expressão familiar deixa implícito o envolvimento de membros da família no cotidiano da empresa, seja como proprietário, seja como diretor principal.	Propriedade – família – gestão.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Silva, Fisher e Davel, 1999 e outros.

Conforme observa-se no Quadro 1, a maioria dos autores condiciona a caracterização da empresa familiar à propriedade da empresa e/ou à influência da família. A partir da definição seminal de Donelley, que identifica a empresa familiar com a existência de duas gerações de uma família no poder, as definições passam pelos dois círculos – propriedade e gestão – conceito desenvolvido por Tagiuri e Davis na década de 1980, e chegam ao modelo dos três círculos de Gersick e outros, na década de 1990.

Para fins deste trabalho, a partir dos diversos conceitos, optou-se por operacionalizar a definição de empresa familiar como aquela na qual duas ou mais pessoas de uma mesma família (ou de várias famílias, em empresas multi-familiares) são proprietários/acionistas e/ou participam do gerenciamento do negócio. Adota-se, neste trabalho, o conceito de família, proposto por Grzybovski e Lima (2004, p. 7), como um “grupo de pessoas, ligadas por relações parentais estabelecidas tanto por laços genealógicos, biológicos quanto sociais, como por ocasião de uniões de casais com filhos oriundos de outros casamentos”.

Dentre os modelos que tratam do ciclo evolutivo da empresa familiar, orientando-se para a interdependência entre as dimensões gestão, família e propriedade, podem ser destacados os estudos de McGivern (1989), Ward (1998), Lodi (1987) e Gersick *et al.* (1997),

O modelo de McGivern (1989) é um dos pioneiros sobre ciclos evolutivos na empresa familiar. Fundamenta-se, essencialmente, na adaptação das funções da direção aos ciclos vitais da empresa. O autor estabelece cinco estágios evolutivos, sendo associadas a cada uma dessas fases, características desejáveis ao gestor da empresa. Assim, no estágio inicial do negócio, são desejáveis características relacionadas à inovação e capacidade de criação. Na fase de desenvolvimento, as características relacionadas a empreendedorismo e capacidade de execução tornam-se essenciais. Na maturidade, o gestor deve atuar como administrador, enquanto que na decadência, é preciso agir como reorganizador e patrocinador do processo de transferência de poder.

Ward (1998) ressalta as forças que atuam sobre o desenvolvimento da empresa familiar ao longo do tempo, tais como: a natureza do negócio e da organização, a motivação do proprietário diretor bem como as expectativas econômicas e objetivos da família com o empreendimento. O autor fundamenta-se nesses fatores para propor um modelo de ciclo de vida constituído por três etapas: Inicial, Intermediária e Avançada.

Lodi (1987) estabelece um paralelo entre o conceito de ciclo de vida do produto e o ciclo evolutivo da empresa familiar. Essa evolução relaciona-se com a própria biografia do fundador, tendo como pano de fundo a crença popular do pai rico, filho nobre e neto pobre. Assim, ele propõe o desenvolvimento da empresa familiar em quatro fases: Fundação, Crescimento, Apogeu e Declínio.

Gersick *et al.* (1997), por sua vez, defendem a evolução da empresa familiar três eixos – propriedade, família, gestão/empresa. Esses eixos são independentes e possuem sua própria dimensão de desenvolvimento. Os autores elaboraram o modelo tridimensional de desenvolvimento, resumido no Quadro 2.

Quadro 2 – Principais características dos estágios de desenvolvimento da empresa familiar

Dimensão	Estágio de desenvolvimento	Principais características do estágio
Propriedade	Proprietário controlador	Controle centralizado.
	Sociedade entre irmãos	O controle da empresa é efetivo na geração dos irmãos, estando dois ou mais irmãos no controle acionário.
	Consórcio de primos	Muitos primos são acionistas e há mistura de sócios funcionários e não-funcionários.
	Jovem família empresária	Geração adulta abaixo de 40 anos e filhos, se houver, abaixo de 18 anos.

Família	Entrada na empresa	A geração mais velha entre 35 e 55 anos e a geração mais jovem entre a adolescência e os 30 anos.
	Trabalho conjunto	Geração mais antiga entre 50 e 65anos e a geração mais jovem entre 20 e 45 anos.
	Passagem do bastão	Geração mais velha com 60 anos ou mais.
Empresa	Início	Estrutura organizacional informal, com a presença do proprietário-gerente no centro. Geralmente desenvolve um produto.
	Expansão / formalização	A estrutura fica cada vez mais funcional e desenvolvem produtos ou linhas de negócios múltiplos.
	Maturidade	As rotinas organizacionais estão bem estabelecidas, com a estrutura favorecendo a estabilidade e dirigida pela alta gerência. Base de clientes estável ou apresenta crescimento modesto.

Fonte: Gersick *et al.*, 1997.

Pode-se assumir, portanto, que empresas familiares equivalentes em porte, estrutura, segmento de mercado e tempo de fundação, venham a ter diferentes combinações de estágios de desenvolvimento, considerando que cada eixo, em cada caso, pode evoluir de forma independente, em face do histórico peculiar de cada empresa ou das mudanças que sofrem. Em qualquer estágio de desenvolvimento que a empresa se encontre, Gersick *et al.* (1997) afirmam que a sucessão é o ato mais importante na empresa familiar.

A sucessão em empresas familiares é, provavelmente, um dos temas mais estudados e pesquisados por especialistas nesse tipo de empreendimento. O interesse crescente por essa questão pode ser atribuído a diversos fatores. Dentre eles, destaca-se o fato de que o sucesso ou o fracasso desse processo pode viabilizar ou comprometer definitivamente a continuidade do negócio. Pesquisadores observam que apenas um pequeno percentual das empresas familiares sobrevive à transição da segunda geração (DAVIS; HAVERSTON, 1998; HANDLER, 1990, 1992; WARD, 2004). Cassillas, Vázquez e Díaz (2007) apontam que estudo realizado na Europa indica que boa parte das empresas familiares é extinta após a 2ª ou 3ª geração, em função de um processo sucessório mal planejado. Ricca (2007) afirma que em várias empresas familiares os herdeiros sentem-se candidatos naturais a assumir o comando dos negócios, como se para isso nenhuma preparação prévia fosse necessária.

Boa parte do fracasso da não continuidade dos negócios familiares deve-se ao entendimento errôneo de que sucessão é um evento isolado, cuja finalidade restringe-se a simples transferência de poder. Lank (2003, p.72) advoga que “[...] a sucessão na gestão dos negócios 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”. Bernhoeft (1987) defende que a sucessão deve ser encarada como um processo que pressupõe a definição de atividades programadas e temporais, bem como a delimitação clara de papéis para as diferentes partes envolvidas.

Lodi (1987) confirma essa argumentação quando afirma que a sucessão é um processo que deve ser planejado com antecedência, ainda quando os filhos estão pequenos. Nesse sentido, o autor enumera algumas estratégias para se trilhar o caminho da infância até a transferência: formação de base dos sucessores, também chamada de Berço; o plano de desenvolvimento; e medidas de caráter organizacional e jurídico. Na fase denominada Berço, o caráter da família tem papel preponderante tanto na definição da vocação como na missão de promover o comprometimento dos filhos para assumir o negócio familiar. Além disso, o autor defende a importância da educação formal, por meio de uma boa formação universitária, bem como uma preparação prévia, por meio da atuação profissional fora da empresa familiar. No plano de desenvolvimento dos sucessores, Lodi (1987) propõe que a preparação deva se concentrar no conhecimento do negócio; na educação continuada; na formação do jovem casal; na vivência social (exemplos de ética e sucesso profissional); no desenvolvimento cultural; e na educação política. Na etapa seguinte, o autor sugere modificações estruturais na

empresa como forma de viabilizar a carreira do sucessor, tais como a criação de uma *holding* para controle do grupo, transferência de ações e estabelecimento de um consenso entre os acionistas, como forma de pavimentar o caminho para a sucessão.

Para Amendolara (2005), é essencial planejar a sucessão por meio de uma definição prévia do perfil para que o sucessor possa fazer frente aos desafios da liderança empresarial. A autora defende ainda que o desenho desse perfil deva ensejar um processo de capacitação ao longo do tempo. Casillas *et al.* (2007) sugerem iniciar o planejamento com pelo menos 15 anos de antecedência em relação à data de aposentadoria do sucedido.

Ao se planejar o processo de sucessão, segundo Cohn (1991), pode-se esbarrar em barreiras emocionais e psicológicas, que impactam o círculo familiar e podem comprometer a transferência de liderança para os sucessores. Assim, para viabilizar o processo de sucessão, o autor sugere traçar metas, planejar sucessão e resolver os conflitos entre os eixos empresarial e familiar. As diferenças nos ciclos de vida entre as gerações da família levam divergências que precisam ser resolvidas como forma de assegurar equilibrar processo de sucessão.

Segundo Oliveira (1999), o processo sucessório na empresa familiar pode ser conduzido por meio de duas possibilidades: a sucessão familiar e a sucessão profissional. Na primeira, a transição é feita exclusivamente por membros da família, apontando como vantagens: continuidade do comando dos negócios e manutenção do processo decisório, e, como desvantagens: eventuais disputas por poder e dificuldade em demitir o executivo sucessor. Com relação à sucessão profissional, Oliveira (1999) aponta benefícios: facilidade para selecionar o executivo com perfil adequado e flexibilidade para mudança de executivos. Quanto às desvantagens dessa alternativa de sucessão, o autor destaca: a possibilidade de incorporar um estilo de gestão que vá de encontro a sua maneira de trabalhar. Lank (2003) admite a viabilidade da sucessão profissional quando enfatiza que o sucessor ideal é o mais competente, não importando se é ou não membro da família.

A governança é peça importante no processo de profissionalização das empresas familiares, segundo Bernhoeft e Gallo (2003) e Costa (2003). Segundo Lank (2003, p. 98), governança é um “sistema de estruturas e processos para dirigir e controlar corporações e prestar contas a respeito delas”. Na empresa familiar, é fundamental que existam conselhos específicos para discussões e soluções dos problemas, nos três níveis de poder (família, empresa e propriedade), correspondendo ao conselho de família, ao societário e ao de administração.

O Conselho de Família, pode ser entendido como um espaço destinado à discussão de questões relacionadas ao papel a ser exercido pela família diante do negócio, de acordo com Lank (2003). Já o Conselho de Administração, na visão de Vidigal (1996), tem por finalidade zelar para que a diretoria aja em consonância com os interesses dos acionistas. Faz-se necessário que os acionistas, reunidos no conselho próprio, definam claramente as funções desses conselheiros. A composição de cada um desses conselhos dependerá do porte da empresa, tamanho da família, número de herdeiros.

As argumentações apresentadas até o momento só fazem comprovar a necessidade de compreender a sucessão à luz do ciclo evolutivo da empresa ao longo do tempo. Desse modo, é necessário interpretar sua história, avaliar as decisões tomadas além de identificar a empresa em cada uma das dimensões de desenvolvimento. Diante disso, a identificação prévia da empresa em cada um dos ciclos de desenvolvimento - Propriedade, Família e Gestão/Empresa - pode fornecer subsídios para melhor entender o processo sucessório.

3 METODOLOGIA

A metodologia adotada nesta pesquisa foi o estudo de caso descritivo. Segundo Yin (2005), este método é recomendado, uma vez que permite a caracterização e explicação do

fenômeno em seu contexto. Nesse estudo, o desenvolvimento dos ciclos de vida da empresa e o processo de sucessão não podem ser desconsiderados do ambiente que os cerca, razão pela qual o estudo de caso revelou-se como a melhor estratégia. Ademais, a complexidade da teia social que caracteriza uma empresa familiar justifica a necessidade de adoção desta metodologia. Adotou-se o estudo de caso descritivo, pois foram descritos, registrados, analisados e interpretados os fatos e as informações obtidas por meio de entrevistas e pesquisa documental (GIL, 2002).

A metodologia de pesquisa adotada foi qualitativa, que viabiliza a exploração de contradições e paradoxos, característicos dos dilemas vividos no ambiente das empresas familiares (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Considerando-se o propósito desta pesquisa, optou-se por utilizar o modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar, desenvolvido por Gersick *et al.* (1997), para fundamentar a coleta e análise dos dados relacionados ao ciclo evolutivo do Grupo Seculus. O Grupo Seculus, unidade de análise selecionada para esta pesquisa, constitui um sólido grupo empresarial mineiro, fundado há 49 anos. É composto por oito empresas, controladas por uma *holding* de capital privado nacional. Atua nos segmentos financeiro, imobiliário, TI (tecnologia da informática), indústria e comércio de relógios e conta atualmente com cerca de 570 empregados diretos. A empresa foi escolhida por apresentar as características necessárias ao desenvolvimento desta pesquisa: trata-se de uma empresa familiar, fundada como uma sociedade entre irmãos em 1960 (o que caracteriza a 1ª geração) que se encontra em processo de transição para a 2ª geração.

A unidade de observação foi escolhida com base na matriz do modelo dos três círculos de Gersick *et al.* (1997), onde a superposição dos três círculos faz surgir sete setores distintos. Foram realizadas 14 entrevistas, sendo os entrevistados identificados pelos nomes e escolhidos por representarem os setores resultantes da interseção dos três círculos:

- a) Setor 1: familiares não acionistas que não participam da gestão – Adriane Azevedo e Marcelo Azevedo.
- b) Setor 2: acionistas, não familiares que não participam da gestão – não foram não foram identificados proprietários fora do círculo familiar.
- c) Setor 3: gestores e empregados, não acionistas e não familiares – Sérgio Nader, diretor comercial da Seculus da Amazônia Ltda. e Antônio Diniz, assessor do presidente da *Holding*.
- d) Setor 4: familiares acionistas que não participam da gestão – Rosângela Azevedo e Ílvio Azevedo.
- e) Setor 5: gestores acionistas, não familiares – não foram identificados gestores acionistas não pertencentes a família.
- f) Setor 6: familiares não acionistas que participam da gestão – Alexandre Azevedo, presidente da Seculus da Amazônia S/A, Lilian Azevedo, diretora do CH (Capital Humano) Corporativo e Roberto Azevedo, presidente da Pryme Systems.
- g) Setor 7: familiares, acionistas que participam da gestão – Artur Azevedo, presidente da *Holding*, Márcio Azevedo, presidente da Seculus Empreendimentos e Participações S/A, Elcio Azevedo, presidente do Banco Semear, Jairo Azevedo, presidente do Conselho de Acionistas e Ricardo Azevedo, membro do Conselho de Administração.

Neste estudo, o levantamento de dados foi efetuado por meio de entrevistas, tendo como referência um roteiro semiestruturado, com perguntas direcionadas para os diferentes públicos. Como complementação às entrevistas, foram utilizados dados secundários disponíveis na empresa, tais como informativos sobre a família, registros de dados históricos, acordo de acionistas, genograma e livros.

A técnica de análise de dados aplicada baseou-se na estratégia de construção da explanação, que tem por objetivo “analisar os dados do estudo de caso construindo uma explanação sobre o caso” (YIN, 2005, p. 140). De posse desses dados, coube aos pesquisadores separar os temas trabalhados em cada transcrição, tendo como referência as perguntas formuladas, categorizadas em ordem sequencial, nos três eixos da empresa familiar: propriedade, família e gestão e confrontando as informações com o referencial teórico, de maneira a explicar o fenômeno.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS – O GRUPO SECULUS

O dia 21 de abril de 1960 representou um marco na vida da família Azevedo, quando Jairo Azevedo e outros sete irmãos (Aguinaldo, Artur, Ílvio, Márcio, Élcio, Maria Augusta e Joaquim) formaram uma sociedade, cujo foco era a comercialização de jóias. Nessa reunião, forjou-se o lema que até hoje acompanha os irmãos fundadores: “*Unidos, venceremos*”. Dois anos depois, em 1962, foi inaugurado o primeiro escritório de vendas de jóias, em Belo Horizonte, que passou a ser o empreendimento predominante dos irmãos Azevedo. Em 12 de outubro de 1964, Jairo e seus irmãos inauguraram a Joalheria Ouvidor e a partir de então, iniciaram as vendas de jóias no atacado, o que deu novo impulso aos negócios. Os anos subseqüentes levaram à ampla diversificação dos negócios: produção própria de jóias e de relógios; atuação no ramo da construção civil e no setor imobiliário; atividades no segmento financeiro - distribuidora de títulos e valores imobiliários, previdência privada, Financeira e banco múltiplo; e atuação no segmento de tecnologia da informação.

Atualmente, o Grupo Seculus está estruturado em três segmentos distintos: setor de indústria e comércio; setor imobiliário; e setor financeiro e de serviços, tendo também constituído uma *holding*. O setor de indústria e comércio engloba a Seculus da Amazônia Indústria e Comércio S/A e a Seculus Internacional S/A, empresa fundada em 2008, fruto da expansão do negócio de relógios para o mercado externo. No setor imobiliário, destacam-se a GranViver Urbanismo S/A, empresa voltada para a incorporação de loteamentos, a Seculus Empreendimentos e Participações S/A, que atua com venda e aluguel de imóveis, e a Seculus Construções, voltada para o setor da construção civil. Já no setor financeiro, destacam-se o Banco Semeiar e a Prime Systems, nome fantasia dado à Seculus Tecnologia. Embora a Pryme Systems atue no setor de tecnologia da informação, não foi criado um segmento específico para abrigá-la, na medida em que o seu volume de negócios não justificava tal opção. Tal medida revela uma preocupação do grupo em crescer de forma sustentável e direcionada, tentando evitar erros do passado, quando negócios foram abertos e fechados por falta de planejamento e de definição estratégica.

Essa situação atual representa uma evolução do grupo, iniciada desde 2002, quando Artur Azevedo, ao assumir a Presidência da *holding*, iniciou um trabalho de reestruturação do Grupo fundamentado em três pilares: gestão, profissionalização e sucessão. Tal decisão marcou o início do processo de profissionalização e reformulação dos mecanismos de gestão. Em 2003, com o auxílio de uma consultoria (Renato Bernhoeft), foi elaborado o Acordo de Acionistas, documento que objetivou estabelecer um conjunto de direitos e obrigações para herdeiros e acionistas, que tratou das relações, até então informais, e criou regras para entrada, transferência, promoção e saída nas empresas de sócios, herdeiros e cônjuges. A partir desta fase, iniciou-se a discussão de como os herdeiros seriam capacitados. Dessa forma, dos 64 familiares da 2ª geração que atuavam na empresa até 2002, apenas sete permaneceram. Esse processo de enxugamento ocorreu em um curto espaço de tempo e, embora traumático, marcou o começo de uma nova mentalidade, que, atualmente, representa a visão predominante dos acionistas: gestão por meio da meritocracia. É o que relata Élcio Azevedo

ao referir-se à forma como o Grupo passou a enxergar a entrada e permanência de familiares na gestão:

[...] consideramos hoje que a porta de entrada é muito estreita. A porta de saída já praticamente não existe mais. A gente considera que aqueles que aqui estão provavelmente serão consolidados dentro do grupo por competência, por resultados.

Essa visão é compartilhada por Roberto Azevedo, herdeiro e presidente da Pryme Systems, ao afirmar: *“Hoje, a empresa está muito mais madura. A família ainda é muito importante, tem cargos estratégicos nas empresas do grupo, mas você vê um movimento para que a competência esteja sempre prevalecendo”*.

A revisão das estratégias empresariais promovida pelo Planejamento Estratégico resultou, em 2006, no fechamento do negócio de jóias, 46 anos após o início desse empreendimento. Jairo Azevedo comenta por que essa decisão foi tomada:

Infelizmente, o ramo de jóias chegou ao fundo do poço. Depois de alguns anos trabalhando no vermelho, meus irmãos julgaram que era hora de pararmos de perder dinheiro. O ramo foi muito bom enquanto durou. Teve sua época áurea. Tudo que realizamos foi proveniente, principalmente, desse ramo. Os ventos mudaram e precisávamos reconhecer isto.

Mais tarde, por volta de 2005, criou-se o CH Corporativo (Capital Humano), setor responsável por elaborar e padronizar as políticas e práticas de recursos humanos em todas as empresas. Esse setor, atualmente, tem como prioridade a elaboração de diagnósticos voltados para aferir o perfil profissional e pessoal de todos os gestores das empresas, familiares ou não. Mais recentemente, em 2008, criou-se a Controladoria do Grupo, voltada para unificar dados e processos contábeis e financeiros.

Diante do exposto, conclui-se que o Grupo Seculus encontra-se no estágio de Expansão/Formalização, o que confirma a visão de Gersick *et al.* (1997) acerca do crescimento contínuo e desordenado que caracteriza esse estágio. O Grupo Seculus experimentou de 1970 até 2006 uma intensa diversificação em suas atividades empresariais, fato que também corrobora com a visão dos autores. Do mesmo modo, são percebidas inovações na estrutura e nos mecanismos de gestão das empresas, o que se comprova com a criação do CH e da Controladoria corporativos.

Em relação ao desenvolvimento da família, conforme a tipologia empregada, pode-se afirmar que essa empresa, criada por um grupo de irmãos, não seria o caso típico de jovem família empresária. Os irmãos Azevedo eram ainda muito jovens. Jairo, o líder do empreendimento, contava 21 anos. Todos eram solteiros e não possuíam filhos. Computando-se todos os familiares vivos que compõem a estrutura atual da família Azevedo, registram-se 10 membros na 1ª geração, dentre sócios e não sócios, 61 na 2ª geração, 113 na 3ª geração e quatro na 4ª geração. Considerando-se apenas os sócios atuais, têm-se sete membros na 1ª geração, 39 membros na 2ª geração e 42 na 3ª geração.

No Grupo Seculus, a entrada dos filhos nas empresas ocorreu naturalmente, sem um planejamento prévio. Não havia regras de admissão a serem seguidas, o que dava a cada irmão fundador a liberdade de introduzir seus filhos no negócio da maneira como achavam mais conveniente. Artur Azevedo, ao comentar o fluxo de entrada de familiares no negócio, revela que, por vezes, se surpreendia com a presença crescente dos filhos nas empresas do grupo:

Quando eu assustava, trombava com um sobrinho... “Está trabalhando aí? Ah, que legal!” Trombava com outro, “ah que legal!” Depois, encontrava com meu filho... “Legal, tá trabalhando aí?” Aí um irmão meu dizia: “Ah, eu trouxe fulano, não vou deixar ele ficar em casa [...] tem de vir trabalhar”.

À medida que os negócios se expandiam, intensificava-se a necessidade de contar com pessoas de confiança nos quadros das empresas. Em outra perspectiva, o próprio crescimento da família, ocorrido à proporção que os irmãos casavam-se e tinham filhos, forçou a entrada dos familiares. Nesse sentido, cargos e pequenos negócios foram criados para abrigar membros da 2ª geração, assim como os seus cônjuges. É o que relata Élcio Azevedo: *“Como*

nós tínhamos muita mão de obra na família, a nossa família é muito grande, então foi agregando muita gente da família nos negócios e principalmente no negócio principal, que era jóias”. Com o tempo, mais e mais familiares passaram a trabalhar nas empresas. Até por volta de 2002, havia um total aproximado de 64 familiares trabalhando no grupo, o que incluía filhos, cônjuges, cunhados e cunhadas. Prevalencia entre os acionistas uma forte convicção de que a empresa deveria funcionar como uma fonte de renda e de emprego para os familiares. “Existia uma ideia de que no Grupo caberia todo mundo e que nós queríamos realmente toda a família trabalhando. Depois, a gente chegou a uma conclusão diferente, quando nós iniciamos um processo de trabalho com a família”, comenta Márcio Azevedo.

Essa visão prevaleceu até a permanência de Jairo Azevedo na direção dos negócios. Em 2002, ele afastou-se do controle e, um dos irmãos, Artur Azevedo, assumiu a presidência da *holding*. Sob sua direção, foram estabelecidos critérios profissionais para a entrada e permanência de familiares nos quadros das empresas, o que culminou com a saída, em alguns casos espontânea e em outros induzida, de vários herdeiros que trabalhavam no grupo. Esse fato marcou o fim da visão até então predominante entre os acionistas de que os familiares deveriam ocupar seus lugares na empresa por questões meramente hereditárias.

Em 2003, com a implantação do acordo de acionistas, a entrada de familiares nas empresas passou a ser gerida por meio de critérios claros. Inicialmente, estabeleceu-se uma restrição que impedia a entrada ou permanência de cônjuges de sócios ou herdeiros. Além disso, a admissão de sócios ou herdeiros ficava condicionada a premissas como: existência de vaga com atribuições definidas; comprovação de experiência externa profissional de pelo menos um ano; aprovação da admissão pelo Conselho de Administração, por meio de processo seletivo formal; e sujeição do admitido às políticas salariais e administrativas da empresa. Essa é a situação que perdura até hoje.

Conforme o modelo teórico, a última fase dos desafios-chave em relação à participação da família na empresa é a passagem do bastão. Historicamente, ocorreram três processos sucessórios no Grupo Seculus, sendo que em todos, a estrutura de propriedade manteve-se intacta. O primeiro se deu por volta de 1998, quando Ricardo Azevedo, filho de Jairo, assumiu a Presidência da Seculus Jóias, uma unidade de negócios da Seculus da Amazônia até então liderada por Márcio Azevedo. Ricardo permaneceu na Presidência por um período de aproximadamente seis a sete anos, tendo se afastado do grupo por ocasião do fechamento da operação. Em 2002, Artur Azevedo ascendeu à Presidência da *holding*, em substituição ao irmão Jairo. Com essa mudança, surgiu como decorrência natural, o terceiro evento sucessório, quando Alexandre Azevedo assumiu a Presidência da Seculus da Amazônia, em substituição a seu pai, Artur. Tal fato se deu naturalmente, na medida em que a oportunidade surgiu e que os fundadores viram em Alexandre a pessoa certa para aquela função, pois já exercera anteriormente várias posições de liderança na hierarquia da empresa. Jairo Azevedo conta o momento em que Alexandre assumiu esse posto:

Com a minha saída da Presidência da *holding*, Artur ocupou o meu lugar e o Alexandre assumiu a Presidência da Seculus da Amazônia. Ele tem desempenhado muito bem sua função, tanto que hoje ocupamos o segundo lugar entre os fabricantes de relógios no Brasil. A capacidade do Alexandre é inquestionável.

Pode-se afirmar que o estágio Passagem de bastão ainda não vivenciado plenamente no caso em estudo. Os eventos sucessórios relatados representam os únicos momentos em que a 2ª geração ascendeu ao poder. Ainda assim, tais fatos foram motivados por aspectos contingenciais, e não como fruto de um planejamento prévio. Diante dessa realidade, pode-se inferir que a transferência de poder da 1ª para a 2ª geração encontra-se revestida de incertezas. Por essa razão, há pensamentos distintos sobre como se dará a passagem de bastão na presidência da *holding*. Sobre essa questão, Márcio Azevedo comenta:

[...] eu diria que nós temos dois, talvez três com o perfil mais adequado. Agora, se um deles será escolhido é outra história. Nós achamos que os três ainda estão verdes. Ainda têm de adquirir mais

experiência, mais vivência e mais conhecimento. Agora, à época da sucessão, eu digo com muita tranquilidade que eles estarão no processo. Se vão ser escolhidos, vai falar a competência mesmo.

Jairo Azevedo corrobora com essa visão e comenta o estágio de profissionalização em que se encontram as empresas do Grupo: *“Eu acho que nós atingimos 40% de profissionalização. Faltam 60%. Eu acho que nós já trabalhamos demais, principalmente na administração do Arthur, muito mais que na minha”*. Na mesma direção, Élcio Azevedo relata sua visão sobre a profissionalização no Grupo Seculus, enfatizando o ganho obtido nos últimos anos: *“Esse é um processo que eu gostaria que estivesse um pouco mais avançado. Mas, como é um processo evolutivo, eu acho que estamos evoluindo bem. Agora, um pouco mais acelerado”*.

Por essa razão, Márcio não descarta a possibilidade de uma sucessão profissional, ou seja, por meio da contratação de um profissional de mercado, não pertencente à família: *“Apesar de termos dois ou três com condições, eles também sabem que o processo será totalmente pela competência. Então, eles sabem que poderão estar subordinados a algum profissional externo”*. Sobre a possibilidade da sucessão profissional, Lílian Azevedo, responsável pelo CH Corporativo, faz comentários tendo em vista a necessidade de se identificar um sucessor cujo perfil se adapte à realidade e necessidades do Grupo Seculus:

[...] é a nossa realidade agora uma pessoa de fora? Eu penso que não. Então, a gente vai ter que trabalhar com as pessoas que estão aqui dentro. Quem são as pessoas que estão aqui dentro? São só duas? Então, agora, tem que pegar o perfil que eu preciso e ver qual que está mais alinhado a ele.

Rosângela Azevedo, filha de Jairo Azevedo, acionista do grupo, entende que a sucessão profissional poderia descaracterizar a essência do grupo, na medida em que suas características confundem-se com os valores praticados na família:

Como acionista, sou bastante resistente à sucessão profissional. Se isso ocorrer, irão prevalecer apenas os números. Não tem mais aquela coisa de sentimento, de família, de “Unidos, venceremos”. Nesse caso, estariam visando apenas o mercado, [...] o nome Seculus virará uma grife.

Em uma análise final, pôde-se observar também que não havia por parte dos pais uma preocupação em planejar o futuro dos filhos no negócio. Nesse aspecto em particular, a ação dos irmãos Azevedo merece atenção, uma vez que a literatura aponta que a sobrevivência do negócio relaciona-se com o planejamento do futuro dos filhos na empresa e com o êxito do processo sucessório (GERSICK *et al.*, 1997). No Grupo Seculus, a entrada da 2ª geração na empresa era, antes de tudo, uma forma de reforçar a unidade familiar e de assegurar a permanência dos negócios na família. Nesse sentido, importava mais os filhos assumirem suas responsabilidades e contribuir para o crescimento dos negócios do que a própria formação como futuros executivos ou gestores do negócio.

Por outro lado, a inevitabilidade da troca de comando, bem como a sua proximidade, tendo em vista a idade dos fundadores e os limites de prazo impostos pelo Acordo de Acionistas, que confere ao processo sucessório do Grupo Seculus um senso de urgência. Essa preocupação pode ser suportada pela visão de Cassillas, Vázquez e Díaz (2007), Lodi (1987), Bernhoeft (1987), Gersick *et al.* (1997), na medida em que os autores citados defendem que o sucesso do processo sucessório depende essencialmente da antecedência com a qual este é planejado e executado. Em outras palavras, a dimensão tempo exerce um papel preponderante para que a transferência de poder entre gerações seja bem sucedida ou converta-se, por outro lado, em fracasso. Essa parece ser no momento a principal preocupação dos irmãos Azevedo no que tange a transferência de poder entre a 1ª e a 2ª geração.

O eixo Propriedade caracteriza-se pela posse do controle acionário pelos membros da família. No grupo pesquisado, não existem acionistas que não sejam membros da família. Assim, a propriedade está dividida entre os irmãos fundadores, pertencentes à 1ª geração, além dos nove filhos do acionista majoritário, que se tornaram acionistas devido ao falecimento de sua mãe.

À época da fundação, a família Azevedo era constituída por um total de dezoito irmãos. A primeira divisão societária, definida em 21 de abril de 1960, data da fundação do Grupo, atribuiu a Jairo Azevedo 51% da participação total. Os 49% restantes foram divididos igualmente entre sete irmãos, o que resultou num montante de 7% para cada um. Em 1966, a evolução dos negócios e o empenho dos irmãos para fazê-lo funcionar, trouxe a demanda por uma revisão da participação societária. Artur Azevedo relata que em uma das reuniões semanais, realizadas aos sábados, os irmãos se posicionaram quanto à necessidade da alteração.

Foi colocado à mesa que a matriz societária poderia não dar sustentação à continuidade do futuro dos negócios. Jairo, em princípio, não gostou da nossa proposta. Ficou um pouco chateado. [...] Passados alguns dias, em outra reunião, o Jairo apresentou como solução para aquele tipo de problema uma nova matriz societária.

A nova proposta, aceita por todos, estabeleceu que Jairo passaria a deter 30% da participação total, ficando os outros 70% divididos igualmente entre os demais sete irmãos. Artur reforça a importância dessa decisão: *“Esse arranjo societário foi fundamental para haver equilíbrio e interesse total de todos os sócios”*. A partir de então, a sociedade ganhou novo fôlego e a união entre os irmãos renovou-se.

Outras mudanças nesse campo ocorreram, em função da saída e entrada de irmãos. Diante da nova alteração, coube a Jairo Azevedo 33%, sendo que 11% passaram a ser a parte atribuída a cada um dos demais irmãos fundadores. O restante, 1%, passou para as mãos da irmã Maria José. A situação atual é a mesma de janeiro de 2000, quando um novo arranjo societário se fez necessário, motivado pelo falecimento da primeira esposa de Jairo. Dessa forma, 16,5% da participação de Jairo foi repassada, em partes iguais, para seus nove filhos.

Dentre os membros da 2ª geração, caracterizada pelos filhos dos acionistas, oito trabalham na empresa, mas sem participação acionária. São eles Alexandre, Roberto e Paulo, filhos de Artur Azevedo; Lílian, César, Rodrigo e Ana Carolina, filhos de Márcio Azevedo; e Renato, filho de Élcio Azevedo. Dos filhos de Jairo Azevedo, apenas Ricardo Azevedo atua na empresa, tendo sido designado pelo pai e demais irmãos para representá-los no Conselho de Administração. A partir desses dados, verifica-se o início da evolução para a fase de Consórcio de primos.

Pode-se concluir, a partir dos dados apresentados, que o estágio da Sociedade entre irmãos caracterizou o início das atividades e ainda se mantém predominante na estrutura de propriedade do Grupo Seculus até a conclusão desta pesquisa. Para Gersick *et al.* (1997), essa fase tem como características centrais a divisão acionária e o controle efetivo nas mãos de uma geração de irmãos, o que se confirma no caso em estudo. Como decorrência, o primeiro desafio deste estágio refere-se à definição da participação societária. No Grupo Seculus, a concepção da primeira divisão acionária teve como referência o histórico de relacionamento familiar.

Outro desafio da gestão da propriedade refere-se à entrada da 3ª geração. Para Gersick *et al.* (1997), a harmonia existente entre os irmãos tende a se dissipar em meio às ramificações que configuram a geração de primos. Essa perspectiva ainda não foi detectada na história da família Azevedo. O controle acionário e administrativo centralizado na 1ª geração de irmãos restringiu o acesso dos membros da 2ª geração ao poder. Nesse sentido, a 3ª geração, como consequência, permanece afastada dos negócios. Tal fato só se reverterá a partir da transição do estágio de Sociedade entre irmãos para o de Consórcio de primos, o que poderá ocorrer a partir do momento em que a 2ª geração assumir o controle da propriedade e/ou da gestão. Pode-se afirmar que a harmonia predominante entre os irmãos da 1ª geração, alicerçada pela liderança de Jairo Azevedo, atua como elemento de equilíbrio em meio às diversas ramificações familiares. Nesse sentido, conflitos de interesses entre gerações tendem a ser

mitigados ou, mesmo, dissipados, tendo em vista a união familiar promovida por Jairo Azevedo, com a aquiescência dos demais irmãos.

Focando a governança, a implantação do sistema no Grupo Seculus se deu em 2008. Como primeira medida, criou-se o Conselho de Administração, com a participação de quatro acionistas familiares e três conselheiros profissionais externos. Compõem o conselho os irmãos Artur, Márcio e Élcio Azevedo, além de Ricardo Azevedo, filho de Jairo, que atua como representante do pai e dos seus irmãos acionistas. O principal papel desse Conselho é cobrar dos executivos responsáveis pelas empresas as ações e resultados auferidos, tendo como referência o planejamento estratégico das empresas.

Em seguida, criou-se o Conselho de Acionistas, presidido por Jairo Azevedo. Também participam deste Conselho os demais irmãos acionistas, além de Ricardo Azevedo. Esse Conselho tem como finalidade deliberar sobre os investimentos a serem realizados pelo Grupo, e suas ações devem estar permanentemente alinhadas às medidas tomadas pelo Conselho de Administração.

Finalmente, criou-se o Conselho de Família, conforme explica Élcio Azevedo: “*Nós fizemos um Conselho de Família, composto pela 2ª e pela 3ª geração e com a presença de um membro da 1ª geração. No caso, sou até eu o escolhido*”. O objetivo desse Conselho, que se reúne semestralmente, é levar aos familiares informações e decisões relativas às empresas do Grupo. Funciona como uma forma de estimular os familiares a participarem mais ativamente da vida das empresas, além de contribuir para manter a união da família em torno do Grupo.

No entanto, pode-se afirmar que a governança, assim como as demais iniciativas de modernização da gestão, ainda convivem com desajustes, tendo em vista, por exemplo, que membros do Conselho de Administração exercem, concomitantemente, os papéis de fiscalizadores dos seus próprios atos, uma vez que permanecem à frente da gestão dos negócios. Márcio Azevedo confirma essa visão ao comentar a presença de acionistas em duas esferas distintas da governança:

[...] falta profissionalizar a gestão, porque ainda existe gestor que é acionista e é do Conselho de Administração. Mais a ideia, é que saia da gestão. [...] Dentro do Acordo de Acionistas, nós criamos data limite para estar no grupo, e o passo seguinte vai ser a saída do Conselho de Administração das funções de direção.

A governança no Grupo Seculus ainda se encontra em um estágio embrionário. No entanto, sua implantação foi fundamental para favorecer o início do processo sucessório, na medida em que viabiliza a profissionalização dos sócios e, como decorrência, dos herdeiros. O modelo de governança implantado no Grupo Seculus adota a mesma configuração proposta por Lank (2003). O autor entende que a governança na empresa familiar fundamenta-se em três órgãos vitais, a saber: o Comitê de Acionistas, o Conselho de Família e o Conselho de Administração. No Grupo Seculus, o Conselho de Administração destaca-se, dentre outras funções, pelo acompanhamento e fiscalização dos resultados obtidos pelos executivos do grupo, dentre os quais encontram-se membros da 2ª geração. Essa perspectiva equipara-se à visão de Vidigal (1996), para quem o Conselho de Administração zela para que os diretores ajam em consonância com o interesse dos acionistas. Pode-se concluir que a criação da governança no Grupo Seculus permitirá aos sócios fundadores instalarem-se em uma nova instância de poder, o que pode funcionar como lenitivo para o inevitável momento da passagem de bastão para a geração mais nova. Tal fato os manterá ligados ao negócio, embora as atribuições de conselheiro os afastem da gestão do dia a dia.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A particularidade do caso Seculus, em relação ao desenvolvimento da família, é que pode-se afirmar que, após a criação da empresa, irmãos, ainda solteiros iriam criar suas

famílias. A rigor, pode-se falar em famílias proprietárias. A expressão passagem do bastão ocorre entre irmãos fundadores. No mesmo sentido, quando se observa o eixo da propriedade, o estágio de desenvolvimento, apesar de ser uma empresa longeva, ainda permanece quase como uma sociedade entre irmãos, apenas registrando-se dentre os proprietários, com pequena quantidade relativa de ações, alguns filhos de um dos irmãos, cuja esposa faleceu.

Quanto ao estágio de desenvolvimento da empresa, pode-se afirmar que se trata de um estágio de expansão/formalização. Houve um grande desenvolvimento da empresa original, criação de várias outras empresas de propriedade dos fundadores, com conseqüente criação de uma *holding* controladora do grupo, que passa a denominar-se Grupo Seculus. Nessa fase, dois aspectos merecem ser destacados; o planejamento estratégico e a profissionalização. O planejamento estratégico já faz parte das atividades e a profissionalização ainda se encontra em processo. Cabe mencionar que, nesse caso específico, o que deveria ser um processo de profissionalização que pudesse por em cheque a relação entre fundador-dirigente e seus filhos herdeiros, ainda envolve a opção entre fundadores e seus filhos ou profissionais oriundos do mercado. Na verdade, constata-se que filhos de alguns fundadores já atuam em funções de direção. Mas a problemática da profissionalização é considerada em um sentido amplo, sendo considerada tanto por Jairo como por Elcio como um processo ainda em implantação e lento.

Verifica-se, pois, que a prática da governança em empresas familiares reúne particularidades próprias. Trata-se de uma proposta de intervenção, associada às exigências de *stakeholders*, mas ao mesmo tempo envolve a reunião de elementos essenciais para compreensão dos desafios enfrentados. No caso estudado, a intervenção de consultores levou a instalação de estruturas de governança, os comitê de acionistas e conselho de família que passaram a atuar regularmente em paralelo às ações do conselho de administração. Assim, a prática da governança representa uma forma de criação de condições para encaminhamento dos desafios estratégicos identificados pela abordagem de uma dada empresa familiar por meio do modelo. Evidentemente, e esse caso estudado comprova, a prática da governança sistematizada representa uma oportunidade para equacionamento de outros desafios para o desenvolvimento de uma dada empresa familiar. Assim, torna-se clara a complementaridade entre o modelo de Gersick *et al* (1997) e as técnicas de implantação de estruturas de governança como ferramentas de gestão em empresas familiares.

Com efeito, não tivessem sido implantados o comitê de acionistas, o conselho de família e o conselho de administração, os problemas já existentes, que constituem novos desafios no processo sucessório, continuariam a representar desafios para a empresa e para a compreensão daquela organização como estudo de caso. A prática da governança em empresas familiares recoloca, de modo sincrônico, aspectos problemáticos que atravessam a vida de uma empresa familiar. De modo particular, representa um caminho para equacionar os conflitos reais e potenciais vinculados à sucessão, sobretudo com respeito à da profissionalização.

Os conflitos vinculados à profissionalização estão presentes em mais de uma forma em empresas familiares. No caso estudado, manifestou-se inicialmente, na avaliação feita pela ação de consultores sobre o quadro profissional da empresa em geral. Apesar de seu crescimento e desenvolvimento, a empresa caminhava para certa dispersão de quadros gerenciais em diversos níveis, com presença sem critérios de membros da família em diferentes posições.

A instalação da nova estrutura de governança, com comitê de acionistas, conselho de família e conselho de administração permite a reflexão e encaminhamento de conflitos que estiveram invisíveis ou que surgem a partir da instalação dessas estruturas. Esses conflitos são também marcados pela instância da profissionalização de uma maneira ampla, pois estão vinculados à confiança quanto à competência de sucessores e quanto à legitimidade da participação de diferentes atores em instâncias decisórias. Torna-se claro, portanto, que a

condução da sucessão em empresas familiares envolve desafios relativos ao desenvolvimento de famílias, da empresa e da propriedade. Tais desafios são bem encaminhados quando passam pela criação de estruturas que permitam a família proprietária participar das soluções, equacionadas por práticas de governança.

Torna-se claro que os desafios estratégicos que o modelo de Gersick *et al* (1997) permitem identificar, em cada fase dos três eixos do desenvolvimento da empresa familiar, se expressam de forma dinâmica e podem ser objeto de decisões e ações que assegurem a vitalidade e o vigor de uma organização como a empresa Seculus.

Entretanto, a aplicação do modelo tridimensional de desenvolvimento nesta pesquisa suscita algumas questões. Devido a sua lógica objetiva, o modelo tridimensional de desenvolvimento oferece pouco espaço para a análise de variáveis concernentes à interação entre familiares. Nesse sentido, acaba por ocultar aspectos fundamentais para o pleno entendimento da dinâmica familiar. Questões como o processo de amadurecimento dos filhos, transferência de poder entre gerações, contraposição de interesses familiares e empresariais e conflitos extrapolam as necessidades empresariais e se inserem na dimensão humana do relacionamento. No modelo em estudo, tais aspectos são analisadas a partir de uma ótica racional e quase didática. Na medida em que os dados são coletados e analisados por meio de tal modelo, questões relativas à subjetividade, que são essenciais para o entendimento da dinâmica entre os três subsistemas, não emergiram nas entrevistas, empobrecendo a análise dos dados, principalmente em relação às variáveis poder e conflitos na empresa familiar.

A configuração do eixo Família, notadamente no estágio Passagem de bastão, não traz evidências sobre a transferência de poder para profissionais não familiares, uma vez que assume a sucessão familiar com a única possível. Nesse sentido, sugere-se a inclusão do tema profissionalização como uma variável a ser analisada na estrutura do modelo tridimensional, na medida em que uma geração de sucessores despreparada pode levar a empresa familiar a optar por transferir o poder para profissionais não pertencentes à família.

Cabe ressaltar ainda a ausência da governança como elemento de articulação entre os eixos propostos pelo modelo tridimensional. A análise realizada neste trabalho revela que o modelo em estudo trata os três subsistemas Família, Propriedade e Gestão de forma estanque, oferecendo pouca interação entre eles. A governança atuaria como uma instância superior e reguladora, na medida em que se propõe a delimitar e equilibrar as funções e interesses familiares e empresariais, por meio da atuação do Conselho de Administração, do Conselho de Família e do Conselho de Acionistas. Há que se ressaltar o fato de que na época da concepção do modelo tridimensional, década de 1990, a prática de governança não era comum e não havia estudos relacionando-a a empresas familiares. Constitui, portanto, um avanço a proposição da incorporação da dimensão do sistema de governança ao modelo tridimensional.

REFERÊNCIAS

AMENDOLARA, L. *A sucessão na empresa familiar*. São Paulo: Lazuli, 2005.

ASTRACHAN, J. H; KLEIN, S.B; SMYRNIOS, K. S. The F-PEC scale of family influence: a proposal for solving the family business definition problem. In: POUTZIRIOURIS, P. Z., SMYRNIOS, K, X, KLEIN, S, B. (ed.). *Handbook of Research on Family Business*. Cheltenham/UK – Northampton, MA/USA: Edward Elgar, 2006. p.167-179.

BARNES, L; HERSHON, S. Transferring power in the family business. *Family Business Review*, v. 7, n. 4, p. 377-392, 1994.

- BARRY, B. The development of organization structure in the family firms. *Journal of General Management*, v. 3, n. 1, 1975.
- BERNHOEFT, R. *Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. São Paulo: Ibecon, 1987.
- BERNHOEFT, R.; GALLO, M. *Governança na empresa familiar*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- BORGES, A. F., LESCURA, C., OLIVEIRA, J. L. de. Empresas Familiares: Mapeamento da Produção Científica Brasileira no Período 1997-2009. In: ENEO, VI, 2010, Florianópolis. *Anais eletrônicos*, Florianópolis: ANPAD, 2010. ENEO 386.
- BROCHAUS, R. H. Family business succession: suggestions for future research. *Family Business Review*, v. 17, n. 2, p. 165-177, 2004.
- CASILLAS, J. C.; VÁZQUEZ, A.; DÍAZ, C. *Gestão da Empresa Familiar: conceitos, casos e soluções*. São Paulo: Thomson, 2007.
- CHUA, J. H., CHRISMAN, J. J., SHARMA, P. Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, v. 23, n. 4, p. 19-39, 1999.
- COHN, M. *Passando a Tocha: como conduzir e resolver os problemas de sucessão familiar*. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. *Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- COSTA, R. T. Importância dos conselhos na governança corporativa. In: ÁLVARES E.; *Governando a Empresa Familiar*. Rio de Janeiro: Qualitymark; Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2003.
- DANES, S.; RUETER, M. A.; KWON, H. K.; DOHERTY, W. Family FIRO model: an application to family business. *Family Business Review*, v. 15, n. 1, p. 31-45, 2002.
- DAVIS, P. S.; HAVERSTON, P. D. (1998). The influence of family on business succession process: a multigenerational perspective. *Entrepreneurship theory and practice*, 22(3), 31-53.
- DONNELLEY, R. G. The family business. *Harvard Business Review*, v. 42, n. 4, p. 93-105, Jul./Aug.1964.
- DYER Jr., W. G. *Cultural change in family firms: anticipating and managing business and family transitions*. San Francisco: Jossey Bass, 1986.
- GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. *De geração para geração: ciclo de vida da empresa familiar*. São Paulo: Negócio, 1997
- GRZYBOVSKI, D. *Plataforma de conhecimentos e aprendizagem transgeracional em empresas familiares*. 2007. 383p. Tese (Doutorado em Administração), Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2007.
- GRZYBOVSKI, D., LIMA, J. B. de. O Conceito de Família e o Dilema Metodológico nos Estudos Sobre Empresas Familiares. In: ENEO, III, 2004, Atibaia/SP. *Anais eletrônicos*, Atibaia/SP: ANPAD, 2004. (ENEO 392).
- HANDLER, W. C. Succession in family firms: a mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members. *Entrepreneurship theory and practice*, v. 15, n. 1, p. 37-51, 1990.

- HANDLER, W. C. Succession experience of the next generation. *Family business Review*, v. 5, n. 3, p. 283-307, 1992.
- HOY, F., SHARMA P. Navigating the family business education maze. In: POUTZIRIOURIS, P. Z., SMYRNIOS, K, X, KLEIN, S, B. (ed.). *Handbook of Research on Family Business*. Cheltenham/UK – Northampton, MA/USA: Edward Elgar, 2006. p. 11-24 .
- LANK, A. G. Sucessão na Gestão: desafio chave. In: ÁLVARES E. *Governando a Empresa Familiar*. Rio de Janeiro: Qualitymark; Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2003.
- LANZANA, A.; CONSTANZI, R. As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial. In: MARTINS, I. G. S.; MENEZES, P. L.; BERNHOEFT, R. *Empresas Familiares Brasileiras: perfil e perspectivas*. São Paulo: Negócio, 1999.
- LEONE, N.C.P.G. *Sucessão na Empresa Familiar*. São Paulo: Atlas, 2005.
- LETHBRIDGE, T. O desafio de trabalhar com o pai. *Exame*, São Paulo, n. 5, p. 22-34, mar. 2005.
- LODI, J. B. *A Empresa Familiar*. São Paulo: Pioneira, 1998.
- LODI, J. B. *Sucessão e conflito na empresa familiar*. São Paulo: Pioneira, 1987.
- McGUIVERN, C. The dynamics of management succession: a model of chief executive succession in the small family firm. *Family Business Review*, v. 4, n. 2, 1989.
- OLIVEIRA, D. P. R. *Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. São Paulo: Atlas, 1999.
- RICCA, D. *Sucessão na Empresa Familiar: conflitos e soluções*. São Paulo: CLA, 2007.
- SILVA, J. C. S.; FISCHER, T.; DAVEL, E. Organizações Familiares e Tipologias de Análise: o caso da organização Odebrecht. In: ENANPAD, 1999. Foz do Iguaçu. *Anais... Foz do Iguaçu: ANPAD*, 1999.
- SUEHIRO, A.; WAILERDSAK, N. Family Business in Thailand: Management, Governance and Future Challenges. *ASEAN Economic Bulletin*, v. 21, n. 1, p. 81-93, April 2004.
- TAGIURI, R., DAVIS, J. Bivalent Attributes of the family firms. *Family Business Review*, v.9, n. 2, 1996.
- UHLANER, L.M. Business Family as a team: underlying force for sustained competitive advantage. In: POUTZIRIOURIS, P. Z., SMYRNIOS, K, X, KLEIN, S, B. (ed.). *Handbook of Research on Family Business*. Cheltenham/UK – Northampton, MA/USA: Edward Elgar, 2006. p.167-179.
- VIDIGAL, A. C. *Viva a Empresa Familiar!*. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.
- WARD, J. L. *Perpetuation the family business. 50 lessons learned from long-lasting, successful families in business*. New York: Palgrave Macmillan, 2004.
- WARD, J. L. The special role of strategic planning for family business. *Family Business Review*, v. 1, n. 2, 1998, p. 105-117
- YIN, R. K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.