

Governança em Empresas Familiares: Um Estudo Sobre o Desenvolvimento Não Harmônico do Eixo Propriedade-Empresa-Família

Autoria: Janete Lara de Oliveira Bertucci, Thiago Duarte Pimentel, Elismar Álvares da Silva Campos

Resumo: Este estudo tem por objetivo identificar e analisar o desenvolvimento de estruturas e mecanismos de governança em uma empresa de controle familiar, com foco na análise da dinâmica das relações entre proprietários e gestores. Foi realizada inicialmente uma revisão dos estudos de governança voltados para os aspectos específicos das empresas de controle familiar, especialmente da discussão dos *gap's* existentes quando da transferência do patrimônio e da gestão da empresa de uma geração para a outra. A pesquisa empírica foi realizada por meio da estratégia qualitativa, com o uso do método do estudo de caso. Foram coletados dados em nove empresas, mas aqui se relata o caso de uma das pesquisadas, onde foram realizadas entrevistas com os representantes da família empresária no Conselho de Administração (CAD). As entrevistas foram analisadas por meio da técnica de análise do conteúdo e os resultados indicam que, apesar do relativo grau de desenvolvimento da estrutura de gestão da empresa, a implantação de estruturas e mecanismos de governança ainda estão condicionadas ao desenvolvimento do eixo da gestão e da família. A elevada resistência do proprietário fundador para tratar de sua sucessão constituiu um elemento dificultador do processo de amadurecimento dos mecanismos de governança da empresa.

1 Introdução

No contexto das possibilidades de constituição de uma empresa privada, uma forma tradicional se destaca por sua historicidade e, sobretudo, por sua expressividade em termos numéricos: a empresa familiar. Pesquisas de diversas partes do mundo indicam a relevância desse tipo de empresa, não só pelos benefícios sociais advindos de sua vasta capilaridade, mas, principalmente, pela expressividade das empresas familiares no que tange à composição do tecido empresarial de cada país e por sua capacidade de gerar riqueza.

No caso do Brasil, estimativas indicam que 95% das trezentas maiores empresas são controladas por famílias. Estas organizações contribuem com mais de 50% do Produto Interno Bruto (PIB) e são responsáveis por mais de três quartos dos empregos (GARCIA, 2001). Apesar dos movimentos que alteram a estrutura de propriedade das empresas, como no caso das fusões e aquisições, há ainda uma forte tendência à expansão e concentração de poder nas mãos das empresas de controle familiar (DAVEL; COLBARI, 2000). A dependência da economia brasileira em relação às empresas familiares pode ser parcialmente explicada pela composição histórica do capitalismo nacional, estruturado no contexto do tripé: propriedade estatal, empresas estrangeiras e empresas familiares nacionais (LETHBRIDGE, 2005).

Apesar da expressividade e relevância das empresas familiares no Brasil e no mundo, foi apenas a partir de meados do século passado que os pesquisadores tiveram a sua atenção despertada esta temática. A partir da década de 1950 surgiram estudos isolados e embrionários sobre o assunto, como o artigo seminal de Donnelley (1964), que tentou estabelecer parâmetros para se definir o que seria uma empresa familiar. A partir da década de 1980 estudos sistemáticos começaram a ser produzidos por institutos de pesquisa, criados para tratar especificamente desta questão (FISCHER; SILVA; DAVEL, 2000). A criação desses institutos de pesquisa tem contribuído para diminuir a lacuna existente na abordagem dessa temática, mas ainda assim a maioria dos estudos sobre empresas familiares busca mensurá-las com o intuito de estabelecer correlações estatísticas no âmbito da economia ou analisar suas vantagens e desvantagens, conforme observado por Rossato Neto (2003).

Esse campo de estudos carece de abordagens que estabeleçam cortes mais delimitados por problemas atuais específicos, como, por exemplo, a análise da dinâmica de manutenção

do controle familiar face à pulverização das ações dessas empresas nos mercados de capitais. Visando contribuir para a compreensão da complexa problemática enfrentada pelas empresas familiares foi estabelecido o objetivo dessa pesquisa, cujo propósito básico consiste em identificar e analisar o desenvolvimento de estruturas e mecanismos de governança em uma empresa de controle familiar, com foco na análise da dinâmica de relações entre proprietários e gestores. Parte-se, aqui, da premissa de que a implementação de mecanismos de governança possibilita a mediação dos conflitos de interesse entre a propriedade, a família e a gestão da empresa.

O presente estudo desenvolve-se no contexto dos pressupostos estabelecidos por Gersick *et al* (1997), que defendem a idéia de que o desenvolvimento da empresa familiar está diretamente relacionado à harmonização entre os três círculos de seu modelo, quais sejam: propriedade, empresa e família. Nesta dinâmica, a temática da governança oferece um quadro teórico e instrumental que pode contribuir para o desenvolvimento das empresas de controle familiar, considerando as dificuldades e potencialidades inerentes ao tripé família, propriedade e gestão (ÁLVARES, 2003). Tais contribuições envolvem aspectos tais como os fatores tangíveis e intangíveis que contribuem para a longevidade das empresas (ARRUDA *et al.*, 2007) e a sucessão empresarial, fatores especialmente relevantes para as empresas familiares.

Este artigo é parte de uma pesquisa mais ampla, em que se buscou investigar os fatores presentes na transferência de poder e de controle de empresas familiares brasileiras de uma geração à outra, que poderiam contribuir para ampliar nossa compreensão acerca da longevidade dessas organizações para além da segunda geração. Nessa pesquisa mais ampla foram estudadas nove empresas, cujos casos foram relatados individualmente e analisados de forma comparada. Nesse artigo, relatamos o caso de uma das nove empresas pesquisadas, cuja situação foi analisada nas seguintes perspectivas: a) identificação dos fatores tangíveis e intangíveis – relacionados à propriedade, família e empresa – presentes durante a passagem do controle de uma geração para a outra, que podem contribuir para a compreensão da longevidade da organização; b) identificação das fases geracionais em que esses fatores se manifestaram; e c) análise dos mecanismos relativos à governança, à transferência de controle na propriedade e à gestão presentes em cada uma das fases. A pesquisa mais ampla – em fase de finalização - deverá subsidiar a construção de um modelo multigeracional de transferência da propriedade e da gestão das empresas de controle familiar, preenchendo assim uma lacuna identificada na literatura sobre empresas familiares.

A pesquisa utiliza a estratégia qualitativa de pesquisa, especificamente o estudo de caso, como forma de verificar empiricamente a problemática proposta e, como isso, aprofundar o fenômeno focalizado. Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com representantes da família empresária que participam do Conselho de Administração. A opção por focar esses sujeitos ocorreu em virtude de a empresa pesquisada ser uma sociedade anônima de capital fechado, cujo conselho de administração é constituído por cinco membros. Além das entrevistas - que foram realizadas mais de uma vez com cada sujeito de pesquisa, a fim de complementar as informações necessárias para a pesquisa – foram também utilizadas técnicas de observação assistemática do relacionamento dos sujeitos de pesquisa com o Conselho de Administração (CAD). Já para o tratamento dos dados, recorreu-se a técnica de análise temática do conteúdo das entrevistas, com o objetivo de identificar os elementos norteadores da pesquisa.

O principal resultado observado neste caso foi o de que, apesar do relativo grau de desenvolvimento da estrutura de gestão da empresa, a implantação de estruturas e mecanismos de governança está condicionada ao desenvolvimento do eixo da gestão e família. Especificamente, no caso estudado, observou-se que o processo de desenvolvimento

pleno dos mecanismos e estruturas de governança não pode ser alcançado, pois este eixo parece estar subordinado à resistência do proprietário fundador em tratar da questão do processo sucessório e de seu planejamento.

Acredita-se que este estudo tenha, pelo menos, duas contribuições: a) o aprofundamento das questões levantadas por Lambrecht (2005) a respeito de um modelo multigeracional de transição no contexto das empresas familiares, tanto do ponto de vista teórico quanto de sua observação empírica por meio de um estudo de caso; e b) a identificação e a proposição de um quadro analítico, oriundo da pesquisa de campo, potencialmente útil para se explorar diversas questões a respeito da governança corporativa em empresas de controle familiar. Adicionalmente, busca-se também identificar como os mecanismos e estruturas de governança são influenciados pelos eixos da família e da gestão da empresa, a partir do que se buscará sugerir possibilidades para melhoria desses mecanismos.

O presente artigo está organizado em cinco partes. A primeira delas corresponde a esta introdução. Na segunda parte apresenta-se a revisão da literatura que suporta a análise deste estudo, focando-se nos temas da governança e do processo sucessório no contexto das relações existentes entre família, propriedade e empresa. Num terceiro momento são abordados os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa. Na quarta seção é apresentada a análise dos dados coletados, seguida de uma discussão acerca dos mesmos. Na quinta e última parte são apresentadas algumas considerações preliminares decorrentes desse estudo.

2 A Governança como Fundamento da Longevidade das Empresas Familiares

2.1 A Governança como princípio de desenvolvimento

A implementação de práticas de gestão cada vez mais complexas foi crucial para o crescimento e o desenvolvimento das organizações econômicas ao longo do século XX, gerando um processo crescente de dispersão da propriedade dessas empresas. No caso das empresas familiares, elas se mantiveram relativamente isoladas desse movimento até a década de 1990, quando então passaram, gradativamente, a incorporar ao eixo família e empresa também a dimensão propriedade (BERNHOEFT, 1991; DAVIS; TAGIURI, 1985). A introdução desse terceiro eixo ocorreu como uma necessidade de ajuste da propriedade das empresas familiares, que passam a contar também com parceiros e acionistas externos.

A inclusão da dimensão propriedade à realidade das empresas familiares foi realizada também no contexto dos estudos organizacionais, como uma tentativa de compreender a complexidade que essas organizações adquiriram. Esse foco evidenciou a existência de relações, muitas vezes conflitantes, entre os gestores e os acionistas ou proprietários das empresas. Enquanto os primeiros tendem a defender a ampliação do manancial de recursos do quais a empresa dispõe para crescer, os últimos tendem a defender maior remuneração pelo capital investido na empresa, movimentos que podem ser interpretados pelos atores envolvidos como incongruentes (ANDRADE; ROSSETTI, 2004).

Para manter o equilíbrio na interface desses dois sistemas – propriedade e gestão – faz-se necessário o desenvolvimento e a implantação de um conjunto de regras e mecanismos formais para a mediação racional, o controle e a mitigação de possíveis conflitos. Nesse contexto, desenvolve-se um modelo que estabelece alguns pressupostos por meio dos quais as organizações podem ser geridas, dirigidas e controladas (LANK, 2003), denominado governança corporativa, e que pode ser conceituado como:

sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal. O objetivo das práticas de governança corporativa é a criação e operacionalização de um conjunto de mecanismos que visam fazer com que as decisões sejam tomadas de forma a otimizar o desempenho de longo prazo das empresas (IBGC, 2006).

As empresas familiares possuem peculiaridades que tornam a implementação de mecanismos de governança ainda mais complexos, pois elas têm que conciliar as relações no âmbito das relações entre família, patrimônio societário (patrimônio) e empresa (gestão). O sucesso na questão da governança de empresas familiares depende, portanto, da capacidade da família atuar nessas três esferas, “criando mecanismos formais e legais para administrar as suas diferenças”, conclui o mesmo documento do IBGC (2006).

Os desafios da empresa familiar não são simples e aqui mencionamos apenas alguns: a questão da sucessão de lideranças; a transição de gerações; a pulverização da estrutura de propriedade ao longo do tempo; a conciliação de interesses coletivos com expectativas individuais; a educação de herdeiros para o papel de acionistas; a profissionalização da família e da propriedade, dentre muitos outros.

A governança é vista por alguns autores como o elo capaz de criar regras de convivência e mediar as complexas relações entre o indivíduo, a família e a empresa. Nesse sentido, a governança poderia também constituir o mecanismo que permite coordenar, controlar e corrigir, na forma de uma estrutura diferenciada, o desenvolvimento dos eixos da propriedade, da empresa e da família possibilitando longevidade e crescimento a longo prazo para a empresa e a família (LAMBRETCH, 2005; ÁLVARES, 2003; DUPAS, 2003),

2.2 Governança, sucessão e família

Alguns dos dilemas mais importantes das empresas familiares estão relacionados à passagem do tempo, pois, se a empresa cresce, a família também se torna mais numerosa; estrutura de propriedade se altera, bem como as estruturas de poder. Para trabalhar as diversas dimensões envolvidas na compreensão da empresa familiar, Davis (2003) e Gersick; Davis; Hampton e Lansberg (1997) propõem um modelo denominado **Modelo de Três Círculos**, que trata a dinâmica das empresas familiares e de sua evolução em três eixos: a) o eixo do negócio, que analisa a evolução dos negócios durante as fases de lançamento, expansão e maturidade; b) o eixo da família, que começa com o núcleo do fundador e se multiplica em cada um de seus herdeiros e; c) o eixo da estrutura da propriedade, que acompanha a evolução das fases anteriores e passa pelas fases de “proprietário controlador”, “sociedade de irmãos” e “consórcio de primos”.

Ao se analisar o modelo, percebe-se que ele aborda a inter-relação de racionalidades diferentes e até mesmo opostas, o que enriquece a possibilidade de lidar com situações complexas, que não podem ser compreendidas apenas com a visão da empresa ou da família. Uma questão interessante aqui parece ser o papel ocupado pelos membros da família. Qualquer indivíduo relacionado à problemática da empresa familiar pode ser encaixado em um dos sete campos gerados pela sobreposição dos sistemas no modelo de Davis (2003). O conflito de interesses pode existir na medida em que o posicionamento das pessoas na estrutura traz diferenças de expectativas e desejos. Dessa maneira, é comum que os diferentes membros familiares, com diferentes papéis desempenhados em cada um dos três círculos, tenham diferentes expectativas e desejos.

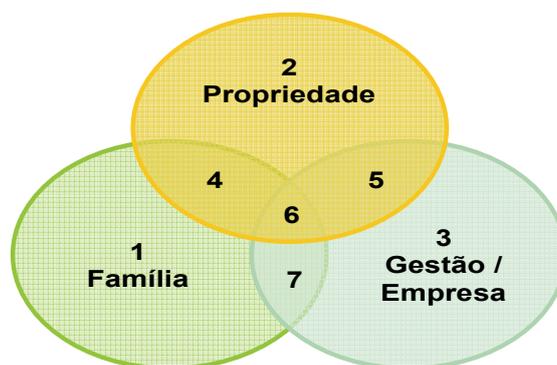


Figura 1: Modelo de três círculos
Gersick *et al.* (1997)

Sete diferentes possibilidades foram mencionadas por Gersick et al (1997), geradas pela interposição dos círculos do modelo proposto. Assim é que se pode esperar, por exemplo: 1) que o proprietário da empresa tenha seus interesses concentrados prioritariamente na geração de retornos sobre investimento e liquidez; 2) que o gestor busque remuneração, segurança e perspectivas de carreira; 3); que aquele que é simultaneamente proprietário e gestor busque retorno sobre investimento, mas também autonomia e segurança; 4) que o proprietário que não exerce cargo na empresa busque informações e deseje que as regras para entrada e saída de proprietários e para acesso aos postos de trabalho na empresa estejam claramente formuladas; 5) aquele que é apenas membro da família busque equilíbrio entre a vida familiar e os negócios; 6) os membros da família não proprietário em cargos de gestão esperem que as regras para entrada na propriedade sejam claras, que haja possibilidade de carreira e sucessão e que a empresa reinvesta seus lucros; 7) o proprietário, gestor e membro da família tenha todas as expectativas acima, mas também a responsabilidade de gerir o conflito de interesses que todas essas expectativas geraram.

O fato de membros das famílias terem interesses diferentes na empresa não implica que eles sejam ilegítimos. Contudo, é necessário que se crie o que Dupas (2003) denominou “zonas de consenso”, capazes de acomodar os interesses dos indivíduos e da família em torno dos negócios. Essa coesão é um dos elementos mais importantes para nortear a transição de uma geração para a outra e para a perpetuação dos negócios em família. Como as “transições são repletas de incertezas, e as pessoas responsáveis por tomar as decisões se sentem ansiosas e vulneráveis ... (e) é nessas horas que a organização faz escolhas que modelarão o seu futuro” (GERSICK *et al.*, 2003, p. 105).

A sucessão nas empresas familiares tem sido comumente vista como um evento transitório e esporádico, o que dificulta a efetiva preparação dos membros da família para lidar com toda a complexidade inerente a essa fase. A concepção de sucessão como um evento isolado tem falhado na tentativa de explicar como ocorre a transferência das empresas familiares entre várias gerações. Uma nova abordagem surgiu recentemente, a partir do questionamento de Lambrecht (2005), sobre as razões pelas quais algumas famílias têm sucesso ao passar o negócio para as futuras gerações, enquanto outras famílias falham. Ao invés de considerar a categoria **tempo** como um fator isolado, Lambrecht (2005) propõe que seja considerado o foco na transferência completa como um **processo**. Isso inclui o que o autor denomina de processo de transferência para outras gerações futuras, ou seja, modo de transição multigeracional, no sentido de especificar justamente esse processo de longa duração.

Também Landsberg (1999) compartilha dessa posição ao considerar que a sucessão é um processo e não um evento. Ela se formaliza no momento no qual o “bastão” é passado

para um novo líder, mas a sucessão é uma jornada na qual a definição do destino dos indivíduos encerra sonhos compartilhados pela família, que são construídos ao longo de décadas e encerram uma série de expectativas que vão além do desempenho individual. Para a empresa, a sucessão significa uma profunda alteração na sua estrutura de propriedade, de gestão e de liderança.

Para se planejar a sucessão Landsberg (1999) propõe que se devem estabelecer políticas em relação, pelo menos, às seguintes dimensões: a) as que regem a participação da família, os interesses em atuar na empresa e o grau de expectativa em relação à sucessão; b) as possibilidades de continuidade da empresa; c) a elaboração de planos de desenvolvimento para líderes; d) a completa estruturação do conselho de administração; e) a especificação do plano estratégico; f) a definição de planos de financiamento da segurança econômica dos membros mais velhos da família; g) ao processo de seleção do(s) sucessor(es); h) a outorga de poderes à equipe encarregada da transição, e i) a efetiva transferência de controle sobre a propriedade.

Lambrecht (2005) propõe um modelo multigeracional de transferência de empresas familiares, a partir da identificação de cinco elementos centrais comuns aos períodos de transição das empresas analisadas, quais sejam: 1) o modo como a família sucede numa transição multigeracional; 2) a motivação da manutenção do negócio em família; 3) o modo de preparação da transição multigeracional; 4) o modo de transferência da propriedade, da gestão e a regulação da governança e; 5 o papel dos “transferidores” da empresa familiar.

Com base na identificação desses principais elementos, Lambrecht (2005) propõe que a governança seja a base de todo o processo de transferência das empresas familiares, pois seus pilares - transparência (*disclosure*), equidade e prestação de contas (*accountability*) – constituem também os elementos necessários para um processo sucessório bem conduzido e para a longevidade da organização (GIACOMETTI; GUSSO; ÁLVARES; 2007). É nesse contexto que essa pesquisa analisa o desenvolvimento de estruturas e mecanismos de governança em uma empresa de controle familiar, com foco na dinâmica de relações entre proprietários e gestores.

4 A Estrutura de Governança da Empresa Pesquisada

4.1 Um breve histórico

A empresa Delta S.A. (o nome da empresa será preservado, por questões éticas) é uma empresa familiar de capital fechado, representada pela fusão de duas empresas distintas, uma mineira e uma paulista, ambas fundadas na primeira metade do século XX. A empresa paulista foi fundada em 1935, estava localizada na área rural do interior do Estado de São Paulo e fabricava doces, geléias, sopas e derivados de tomate. A empresa mineira foi fundada por um grupo de pecuaristas, que tinham o objetivo de eliminar intermediários e reduzir os custos de transação por meio de uma associação cooperativa.

Em meados do século passado, a empresa paulista aproveitou o cenário de expansão nacional, adquiriu equipamentos importados e redefiniu seu portfólio, adotando um foco mais específico na sua linha de produção. Na década de 1960, após uma ligeira expansão e diversificação de sua linha de produção, a empresa iniciou negociações para ser vendida para a empresa mineira, o que culminou com a formação da empresa Delta S.A., *locus* da investigação empírica deste estudo.

Nas décadas de 1960 e 1970 a empresa Delta investiu pesadamente na diversificação, expansão e modernização de suas fábricas, o que consolidou sua participação no mercado nacional, além de realizar novas aquisições no final dos anos 70. Em 1980, a empresa

ingressou no mercado internacional, a partir de uma associação feita com uma grande empresa norte-americana do setor de alimentos, que adquiriu 60% das ações da empresa Delta. Em 1985, os proprietários recompraram os 60% e reassumiram a plena propriedade da empresa.

Em 1994 a empresa iniciou um programa de expansão, investindo na modernização de equipamentos e sistemas. Em 1997 um novo acionista ingressou na empresa como um terceiro sócio investidor. Em 1998, com a entrada da 2ª geração na gestão da empresa, sua sede foi transferida para a capital mineira. Já no início do ano 2000, a empresa se tornou a 9ª maior produtora de laticínios do país e vem mantendo um crescimento na sua participação no mercado de aproximadamente 22,5% ao ano no segmento de laticínios e de 13,5% no segmento de *candies* (doces). Em 2002 foi implantado um sistema de gestão integrada ERP e a empresa obteve as certificações ISO 9001 e 14001. A empresa já completou 75 anos de existência e encontra-se na fase de transição da 1ª. para a 2ª geração da família empresária.

4.2 Os Resultados da Pesquisa

4.2.1 A expansão da empresa e a implementação de mecanismos de governança

O acelerado crescimento da empresa trouxe a necessidade de que fossem desenvolvidas novas estruturas e processos a fim de ajustar a Delta a uma nova realidade em termos de tamanho e complexidade. Como tem sido observado por vários autores, os mecanismos de governança são freqüentemente introduzidos em virtude de modificações na estrutura acionária da sociedade (ÁLVARES, 2003; ANDRADE; ROSSETTI, 2004; LAMBRETCH, 2005), após a ocorrência de momentos de elevado nível de expansão, que muitas vezes inclui o estabelecimento de parcerias com outras empresas ou a entrada de sócios investidores no negócio. Nesses momentos, geralmente há a necessidade de formalização dos mecanismos de relacionamento entre os sócios e entre a empresa e as famílias proprietárias, o que demanda a implementação de requisitos como transparência, equidade e *accountability*. No caso da empresa Delta, pode-se identificar a implantação de alguns desses mecanismos, que são apresentados no quadro seguinte e analisados posteriormente.

Quadro 1 – Estruturas e mecanismos de governança na empresa Delta

Existência do conselho de administração e de conselheiros independentes	O conselho de administração existe desde 1964 de forma regulamentada. Atualmente ele é composto por 5 membros, todos eles acionistas, representantes de três ramos das famílias proprietárias, sendo que o terceiro membro ingressou na sociedade em 1997. Anteriormente, (de 1964 a 1997) já houve a participação de um conselheiro independente.
Definição de critérios para escolha do CEO	Não há um processo claramente definido para a escolha do CEO. A atual geração (2ª) está em processo de definição desses critérios para as próximas gerações.
Separação entre CEO e presidente do CAD	Há uma separação relativa entre os cargos de CEO e de presidente do CAD. Ambos são fundadores da empresa e se revezam a cada dois anos entre a presidência da empresa e do conselho de administração.
Mecanismos de sucessão nos órgãos de governança da empresa	Não houve transição formal, pois um dos fundadores da empresa tem 78 anos ainda exerce o cargo de presidente da empresa. Pode-se identificar o surgimento de novas lideranças, com possíveis sucessores, tanto na 2ª quanto na 3ª geração.
Conselhos de família e de herdeiros	Não há conselhos de família nem de herdeiros, embora a sua importância seja reconhecida pela 2ª geração.

Reformulação estratégica em relação aos objetivos de longo prazo da empresa	Ainda não houve um processo formal de sucessão na empresa. Atualmente os dois filhos do fundador exercem os cargos de gestão executiva da empresa, mas não houve formalmente nem a transferência de propriedade nem de controle. Os atuais gestores reconhecem a existência de dificuldades para concluir o processo antes da retirada do fundador dos negócios. Os membros da 2ª e da 3ª geração se preparam, por meio de cursos de desenvolvimento de acionistas, para assumir novas posições na empresa.
Abertura e divulgação de informações para acionistas e mercado	O processo de preparação e divulgação de informações na empresa segue estritamente o que é determinado na Lei das S/A. A recente modernização do sistema de informações da Delta teve como objetivo a produção de informações técnicas. Não foram identificadas políticas específicas de produção de informações para <i>stakeholders</i> externos

Fonte: dados da pesquisa

Como se observa no quadro acima, a Cia. Delta encontra-se ainda numa etapa inicial em termos da definição de políticas para condução do processo de sucessão. A empresa ainda não concluiu formalmente o processo de transferência do poder e do controle da 1ª para a 2ª geração e tem, na figura de um de seus fundadores, uma presença efetiva na condução dos negócios. O conselho de administração mostra uma composição centrada fortemente na figura dos acionistas majoritários, egressos de três ramos familiares diferentes. Também não há critérios definidos para a escolha dos conselheiros ou para o encaminhamento da sucessão nos órgãos de governança; não há conselhos de família nem de herdeiros. O revezamento dos cargos de CEO e presidente do conselho entre os fundadores revela uma prática curiosa e referenda a idéia de que a sucessão, nessa empresa, somente será realizada após o afastamento do fundador e acionista majoritário.

Como ainda não houve uma sucessão formal na empresa, já que um dos fundadores é o atual CEO, não houve também a definição de critérios para a escolha do CEO da empresa. A 2ª geração, que atualmente exerce efetivamente a gestão operacional da empresa, em colaboração com o pai-presidente, já discute a necessidade de definição de critérios para as próximas gerações, já que membros da 3ª geração atuam ou têm interesse de ingressar e construir carreira na empresa. Igualmente, não foram definidos critérios para sucessão nos órgãos de governança da empresa. A composição do CAD foi recentemente acrescida de dois membros, um de cada ramo familiar, que são filhos dos fundadores (e seus possíveis sucessores), mas esse procedimento foi mais contextual do que planejado. Não foram ainda definidas idades de aposentadoria nem para os membros do CAD, nem para os familiares em cargos de gestão, e essa é uma questão problemática enquanto o próprio fundador permanecer na empresa. Observa-se que os atuais gestores da empresa encontram-se preocupados com a necessidade de se buscar mecanismos e regras para nortear o processo sucessório, dada a entrada em cena de um número maior de herdeiros interessados em ingressar na empresa, mas essas questões constituem hoje mais um desafio do que uma possibilidade para a atual gestão.

4.2.2 Do proprietário controlador a uma sociedade de irmãos? O dilema da sucessão

No caso da empresa Delta, como comentado anteriormente, ainda não houve uma transição formal da 1ª para a 2ª Geração, já que um dos fundadores da empresa, aos 78 anos ainda exerce o cargo de presidente da empresa. A decisão do fundador de permanecer na empresa posterga o encaminhamento das discussões sobre o processo sucessório na gestão da empresa, o que pode afetar o equilíbrio das dimensões família, propriedade e empresa. No quadro seguinte, são apresentados os resultados da pesquisa em relação aos critérios que foram utilizados para operacionalizar a categoria sucessão:

Quadro 2 – A Sucessão na empresa Delta

Políticas e diretrizes para orientar o processo sucessório na gestão	Não há políticas ou diretrizes para orientar o processo sucessório.
Transferência do controle acionário concomitante à sucessão na gestão	Não houve uma transferência de controle acionário. Em 1997 foi realizada uma doação mínima de ações da 1ª para a 2ª geração para que fosse possível a assinatura do acordo de acionistas também pela 2ª geração.
Sucessão na gestão	Não há um planejamento formal e deliberado para a sucessão do presidente. Um dos filhos de um dos fundadores vem se despontando como um sucessor natural. Não há disputa interna envolvendo a sucessão.
Igualdade de oportunidades de entrada e remuneração para cargos executivos entre familiares x não familiares	A empresa privilegia a entrada de membros da família nos cargos executivos, desde que os candidatos apresentem os requisitos de competência e qualificação profissional desejáveis para o cargo.
Utilização de critérios de competência e mérito para entrada, promoção e desligamento de familiares na gestão	Não há critérios formais de seleção e promoção dos membros familiares, mas os membros da atual gestão da empresa (1ª e 2ª gerações) mencionam a importância de critérios como: formação acadêmica; domínio de idioma estrangeiro, especialmente o inglês e; experiência de trabalho no exterior de pelo menos 3 anos. Se aplicados aos membros da 2ª geração, apenas um dos herdeiros atenderia a todos os critérios.
Orientação e formação profissional dentro e fora da empresa para os potenciais sucessores	Não há políticas específicas de orientação profissional dentro da empresa. Informalmente, uma liderança da 2ª geração, que atua na gestão da empresa, orienta os membros familiares na definição de carreiras e profissões, seja dentro ou fora da empresa. A atual gestão da empresa (2ª geração) já começa a pensar em um fundo de reserva para a formação de futuros sucessores.
Formação dos herdeiros como futuros acionistas	Não há políticas formais de formação dos futuros herdeiros como acionistas até o momento (2ª geração). Para a 3ª geração, a empresa pretende investir em políticas e mecanismos de qualificação e profissionalização da gestão para assegurar a manutenção do negócio dentro da família. Membros da 2ª e da 3ª geração vêm participando de um programa de longa duração (2 anos) para o desenvolvimento de acionistas.
Políticas de aposentadoria	Não há políticas de aposentadoria formalmente estabelecidas na empresa, nem para os cargos de gestão nem para os de governança. Embora seja mencionada a idade limite de 65 anos para os cargos de gestão, esta se aplica mais a executivos de carreira do que aos membros da família
Proteção patrimonial	Estão previstas no acordo de acionistas as condições de compra e venda de ações no mercado interno.

Fonte: dados da pesquisa

Como já destacado anteriormente, não existem ainda políticas e diretrizes formalmente definidas com relação aos processos de entrada, permanência e saída de membros. Também a orientação em relação à orientação profissional para atuação dentro ou fora da empresa, para os potenciais sucessores, ocorre de maneira informal. Uma das lideranças da 2ª geração, que atua na gestão da empresa, orienta os membros familiares na definição de carreiras e profissões, tanto com vistas à atuação na empresa como no mercado. Embora seja reconhecida, por parte da família empresária, a necessidade de se pensar em um fundo de reserva para a formação de futuros sucessores, até o presente momento, nenhuma iniciativa concreta foi estabelecida nesse sentido.

O processo de formação dos herdeiros como futuros acionistas também constitui um aspecto importante e ainda pouco encaminhado na empresa, que menciona sua pretensão de investir em políticas e mecanismos de qualificação e profissionalização da gestão e da família, a partir da 3ª geração, para resguardar do negócio dentro da família. Visando preparar os herdeiros, tanto da 2ª como da 3ª gerações, eles já vêm participando de um programa de longa duração para o desenvolvimento de acionistas, o que parece constituir uma iniciativa importante.

Crítérios para orientar o ingresso, promoção e desligamento dos membros da família ainda não foram formalmente estabelecidos, mas são abertamente discutidos pelos membros da 2ª geração, no sentido de viabilizar a entrada dos membros da 3ª geração, particularmente pelos interessados em ingressar na empresa. Requisitos como formação acadêmica, fluência em inglês e experiência de trabalho no exterior são considerados imprescindíveis, mas não houve ainda a formalização dessas exigências, o que pode torná-las inócuas quando eventualmente convier a um processo sucessório.

Em relação ao processo estratégico da empresa, pode-se observar que as estratégias de crescimento e expansão dos negócios, estabelecidas em virtude das oportunidades que a empresa foi identificando ao longo de sua atuação no mercado, provavelmente deverão ser mantidas sem grandes alterações, quando a 2ª geração assumir formalmente o negócio, uma vez que ela já participa de sua elaboração e implementação. A coexistência na atuação da 1ª e da 2ª gerações na gestão da empresa estabelece uma filosofia de continuidade dos negócios e eventuais ajustes provavelmente decorrerão mais para atender a necessidades do mercado do que propriamente como resultado do processo de sucessão.

Na década de 1990 foi elaborado um acordo societário, o que constituiu um passo importante para definição de algumas regras de relacionamento entre os acionistas. A questão da sucessão patrimonial, por exemplo, já foi objeto de definição de regras que estão previstas e definidas no acordo e que incluem questões relativas a compra e venda de ações no mercado interno, bem como regras, condições e requisitos para negociação de ações para membros externos. Na perspectiva dos atuais gestores, o acordo de acionistas possui um significado que vai além da sua esfera formal de atuação, servindo também como um instrumento balizador da conduta dos indivíduos dentro da sociedade e na relação destes com a empresa. Esse documento pode ter constituído também um primeiro esforço no sentido de se estabelecer políticas para nortear a relações entre a empresa, a família e os acionistas.

4.2.3 A família e suas influências sobre o negócio

A visão da família sobre seu papel na empresa constitui um dos elementos mais importantes no processo de construção de relações de harmonização entre os três círculos (Gersick et al, 1997). Na empresa em análise, como será demonstrado no quadro e na análise que se seguem, embora se possa argüir pela existência de importantes relações mantidas e cultivadas no âmbito da família, dificilmente se poderia extrapolar para o âmbito dos negócios algum outro tipo de influência mais formalmente estabelecida, além daquelas estabelecidas na esfera da família. Nos itens seguintes, estarão sendo discutidos os impactos da família sobre os negócios da empresa.

Quadro 3 - Família e valores

Valores e visão da família sobre o seu papel	Há uma clara visão da família a respeito do seu papel enquanto família. Essa visão está baseada na unidade e coesão do grupo familiar e na sua perpetuação ao longo das gerações. Há uma forte cultura familiar baseada na valorização do dinheiro, do trabalho e na importância de se buscar soluções negociadas para os conflitos.
Visão da família sobre o seu papel no negócio	Há uma visão de que o posicionamento da família, sua unidade e coesão, leva a uma harmonia nos negócios. A família busca manter-se coesa, tanto na esfera familiar quanto na esfera da gestão, por meio de decisões compartilhadas.
Mecanismos da família para formação e transmissão de valores	Existem encontros anuais de família, nos quais se busca manter a união do grupo e transmitir os valores familiares de uma geração para a outra. Embora os objetivos desses encontros sejam mais sociais, eles servem também para transmitir às novas gerações os valores da família, que devem ser adotados na empresa.
Formação de lideranças e sucessores na família	Não há uma política estabelecida nem mecanismos formais para a formação de novas lideranças. Estas têm surgido de forma natural e espontânea na família.
Conflitos e mecanismos de solução na família	É mencionada a existência de conflitos e rivalidades na família, principalmente entre os membros da 3ª geração devido às diferenças de socialização de cada um dos membros. Não há mecanismos formais para a resolução destes conflitos, mas geralmente eles são resolvidos em família com a discussão e intervenção das partes relacionadas. Há uma cultura de resolução de conflitos no curto prazo.
Família e auto-financiamento	Não há mecanismos formais de financiamento das necessidades dos membros da família
Participação dos acionistas e seus herdeiros na gestão	Há três membros da 2ª geração que são diretores da empresa, pertencentes a um mesmo ramo familiar. Todos são filhos de um dos fundadores e atual presidente da empresa. Já na 3ª geração, há dois membros que atuam em cargos operacionais da empresa. Um deles fez carreira fora, em uma grande empresa, e voltou para a empresa da família. Esse herdeiro possui uma boa formação e já ocupa uma posição importante na empresa.
Participação de parentes afins na gestão e/ou na governança	Não é permitido.
Reputação da família como fator relevante para o sucesso do negócio	Há a crença de que a boa imagem da família junto à sociedade e aos <i>stakeholders</i> auxilia a boa <i>performance</i> do negócio. Ela é percebida de maneira tácita pelas relações estabelecidas com os outros elos da cadeia. Essas relações são marcadas pela confiança, pela credibilidade e segurança que a empresa imprime a seus negócios.

Fonte: dados da pesquisa

Como se pode constatar, a existência de valores tacitamente compartilhados pelos membros da família não significa que eles serão automaticamente disseminados e assimilados por todos os membros da família ou que sejam transferidos para a relação da família com a empresa ou mesmo adotados em seu interior. Famílias que efetivamente desejam trabalhar sua relação com a empresa necessitam formalizar processos e canais para construir essa relação (WARD, 2004). Nesse caso, embora a empresa tenha crescido significativamente e evoluído em seus processos produtivos, de qualidade e de gestão operacional, tal modernização parece não ter ocorrido na estruturação de seus mecanismos de governança e de sucessão. Como já discutido anteriormente, não há critérios formais para nortear a sucessão, nem na gestão nem nos órgãos de governança; a estrutura, o papel e a composição desse último parecem ainda incipientes; o processo de formação de lideranças na família não foi ainda delineado; não há conselhos para conduzir as questões de família e de propriedade ou para mediar as relações entre a família e a empresa; os conflitos, já fortes o suficiente para serem explicitados, dependem unicamente do discernimento e da boa vontade dos envolvidos para serem resolvidos, os que provavelmente os torna apenas momentaneamente adormecidos.

Embora um dos entrevistados mencione que “*Há uma cultura na família de ‘sentar e resolver todo conflito em até 24h’, frente a frente, que tem funcionado adequadamente até o presente momento*” (E1), é também claramente percebido que essa prática tem funcionado porque o número de envolvidos é pequeno e a maioria deles pertence a um mesmo ramo familiar. A entrada em cena da 3ª geração obviamente afeta a relação de forças e multiplica os interesses que têm que ser acomodados nos próximos anos.

Os encontros familiares constituem o meio pelo qual a família manifesta e dissemina seus valores, que incluem dar valor ao dinheiro (claramente aqui no sentido de valorizar as dificuldades para ganhar e a necessidade de parcimônia para gastar), o trabalho, a harmonia da família e a necessidade de se resolver internamente os conflitos. Embora expresse sua visão como família e sua importância no âmbito dos negócios, essa fala aparece de forma mais idealizada e ações mais efetivas no sentido de orientar o papel da família junto aos negócios ainda constituem um desafio.

5 Considerações finais

O objetivo proposto para este trabalho foi o de identificar e analisar o desenvolvimento de estruturas e mecanismos de governança em uma empresa de controle familiar, com foco na dinâmica de relações entre proprietários e gestores. Acredita-se que este objetivo tenha sido alcançado, uma vez que foi possível identificar e analisar o processo pelo qual a empresa vem passando na tentativa de construir esses mecanismos ao longo de sua trajetória. Observou-se que no caso estudado há um incipiente esforço de estruturação de mecanismos e processos de governança, o que não invalida o esforço da pesquisa, pois o caso estudado parece muito ilustrativo da realidade em que se encontra grande parte das empresas familiares no cenário atual. Por um lado essas empresas são pressionadas interna ou externamente para a adoção de estruturas de governança, mas, por outro lado, elas esbarram em dificuldades inerentes a sua própria dinâmica, que retardam este processo.

Como se pode constatar, no caso em questão, o elemento inerente à dinâmica das empresas familiares que parece retardar o processo de instauração de governança na empresa é a questão da sucessão, ainda não realizada formalmente e que ainda se constitui em um tema “tabu” para a empresa Delta. Os filhos tiveram que encontrar uma maneira de trabalhar com o pai de forma complementar, mas subordinada a ele. A decisão do pai de não se afastar do comando dos negócios enquanto viver certamente constituiu um elemento principal para que se buscassem alternativas exequíveis. A inexistência de mecanismos formais para encaminhamento da sucessão e a premência de que se buscassem alternativas para os encaminhamentos da gestão operacional da empresa fez com que um dos filhos do fundador “despontasse” como sucessor natural e, como parece não haver resistências a esse encaminhamento, essa deve ser a alternativa adotada. A geração “espontânea” de novos sucessores, contudo, parece uma possibilidade pouco provável e até mesmo indesejada para as próximas gerações.

Se a Delta S.A. alcançou um grande e rápido crescimento e desenvolvimento na parte da gestão, o mesmo não pode ser dito da esfera familiar, onde há ainda a necessidade de estruturação de mecanismos formais para guiar os membros familiares nas suas relações com a própria família e também com a empresa. A ausência de mecanismos e estruturas de governança que mantêm interface com a esfera familiar, como os conselhos de família e de herdeiros, pode ser um obstáculo no momento em que for necessário tomar decisões a respeito de questões complexas, como o processo sucessório, questão inclusive evitada pela família.

Nesse sentido, a principal contribuição deste estudo foi a de evidenciar como o processo de estruturação da governança em empresas de controle familiar está atrelado, e de certa forma dependente, à dinâmica das esferas da família e da gestão. Uma segunda contribuição parece ter sido a própria metodologia de análise, com a construção dos quadros analíticos, que sintetizam diversas categorias geralmente dispersas na literatura especializada sobre o tema. É também importante ressaltar que a pesquisa empírica aqui analisada constitui um, de vários outros casos, componentes de uma pesquisa mais ampla, que já aponta várias conclusões interessantes. Uma, bastante pertinente aqui, é a de que, embora as histórias empresariais das empresas familiares possam apresentar elementos comuns, como, por exemplo, terem sido criadas e geridas por empreendedores visionários, que durante anos mantiveram forte papel à frente de suas empresas, a forma como essas empresas vêm conduzindo o processo sucessório varia enormemente.

A passagem da 1ª para a 2ª Geração aparece ainda como um processo de escolha pessoal do fundador em relação àquele que continuará a gerir a empresa; os mecanismos de governança geralmente estão ainda em fase inicial e, quando eventualmente encontram-se mais desenvolvidos, esse fato parece estar mais relacionado ao aumento de complexidade da estrutura societária da empresa do que ao processo de sucessão propriamente dito. Da 2ª para a 3ª sucessão já há algum entendimento (geralmente tácito) acerca das políticas e regras para nortear o processo sucessório e algum avanço na implementação de mecanismos de governança na empresa. Mas parece ser na 3ª transição geracional que ocorre uma grande evolução nos níveis da propriedade, da gestão e das relações da família com a empresa. Portanto, o caso da Delta, a incipiência dos mecanismos de sucessão e governança da Delta, embora possa causar impacto pelo porte, pela maturidade da empresa e pela modernização de seus instrumentos de gestão, conforma-se ao processo também encontrado em outras empresas que passaram pelo mesmo processo. Pode-se esperar, assim, uma evolução no estabelecimento de mecanismos de governança e sucessão na próxima passagem intergeracional da empresa, o que, na realidade, parece já está começando a ocorrer.

Referências

- ÁLVARES, E. Diferenciação família/propriedade/empresa – base de sustentação da empresa familiar. In: ÁLVARES, E. (Org). **Governando a empresa familiar**. Belo Horizonte: Qualitymark; Fundação Dom Cabral 2003.
- ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2004.
- ARRUDA, C.; BRASIL, H. V.; SANTANA, J. L.; CAMPANA, R.; FONTES, R. C.; NOGUEIRA, D. **Empresas Duradouras**. Relatório de Pesquisa RP0701. Ano 7, n.1, jul. 2007. Fundação Dom Cabral, Belo Horizonte, MG.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1988.
- BERNHOEFT, R. **Empresa Familiar: Sucessão Profissionalizada ou Sobrevivência Comprometida**. 2 ed. São Paulo: Nobel, 1991.
- DAVEL, E. P. B.; COLBARI, A. Organizações Familiares: por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade. **Organizações & Sociedade**. Salvador, v.8, n.17, p. 39-59, mai./jun.2000
- DAVIS, J.A. Entrevista a HSM Management: uma radiografia da relação empresa + família + propriedade. **HSM Management**. v.41, p. 96-103. Nov./dez. 2003.

_____. **A Constituição Familiar: Um Guia de Exemplos de Declarações e Políticas para a Empresa Familiar** (tradução equipe técnica Fundação Dom Cabral). Harvard Business School e Owner Managed Business Institute, 2004.

DONELLEY, R. The Family Business. **Harvard Business Review**. v 42, n. 4, 1964

DUPAS, G. Foco estratégico, sucesso empresarial e coesão societária familiar. In: ÁLVARES, E. (Org). **Governando a empresa familiar**. Belo Horizonte: Qualitymark; Fundação Dom Cabral, 2003

FISCHER, T. D.; SILVA, J. C. S.; DAVEL, E. Desenvolvimento Tridimensional das Organizações Familiares: Avanços e Desafios Teóricos a partir de um Estudo de Caso. **Organizações & Sociedade**. Salvador, v.8, n.17, p. 99-116, mai./jun.2000

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

GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. McC; LANSBERG, I. **Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business**. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

GERSICK, K. E; LANSBERG, I.; DESJARDINS, M.; DUNN, B. Como gerenciar as transições. **HSM Management**, v. 6, n. 40, Nov./dez. 2003.

GIACOMETTI, C.; GUSSO, E.; ÁLVARES, E. Governança Corporativa: um modelo brasileiro e sua aplicação. **Revista da Fundação Dom Cabral**. v.1, n. 4, nov./fev. 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Governança corporativa em empresas de controle familiar: casos de destaque no Brasil**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2006.

LAMBRECHT, Johan. Multigenerational transition in Family Business: A new explanatory model. **Family Business Review**. v. XVIII, n. 4, p.267-282, Dec. 2005.

LANK, A. Governança da empresa familiar. In: ÁLVARES, E. (Org). **Governando a empresa familiar**. Belo Horizonte: Qualitymark; Fundação Dom Cabral 2003.

LANDSBERG, I. **Succeeding Generations**. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

LEHBRIDGE, E. **Tendências da Empresa Familiar no Mundo**. Disponível em <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/revista/rev707.pdf>. Acesso em 10 Ago. 2005.

MARTINS, H. C.; RODRIGUES, S. B. Atributos e papéis dos conselhos de administração das empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**. v.45, edição especial, p. 23-35, 2005.

ROSSATO, F. J. N. **Ainda Somos os Mesmos e Vivemos como os nossos Pais: o processo sucessório nas bancas do mercado público de Porto Alegre**. 2003. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós-Graduação em Administração, PPGA, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre.

TAGIURI, R; DAVIS, J. A. Bivalent attributes of the family firm. **Family Business Review**, v. 9, n. 2. 1985.

WARD, J. L. **Perpetuating the family business: fifty lessons learned from long-lasting, successful families in business**. Houndmills: Palgrave MacMillan, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.