

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

MARINA SANTOS DREBES

**A ADOÇÃO DE PRÁTICAS DE GOVERNANÇA PARA AUXILIAR NO PROCESSO
SUCESSÓRIO NAS EMPRESAS FAMILIARES DO RAMO INDUSTRIAL NO
INTERIOR RIO GRANDE DO SUL**

Porto Alegre

2020

MARINA SANTOS DREBES

**A ADOÇÃO DE PRÁTICAS DE GOVERNANÇA PARA AUXILIAR NO PROCESSO
SUCESSÓRIO NAS EMPRESAS FAMILIARES DO RAMO INDUSTRIAL NO
INTERIOR RIO GRANDE DO SUL**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof.^a Dra. Angela Beatriz Busato Scheffer

Porto Alegre

2020

RESUMO

As empresas familiares são maioria no Brasil e por isso são importantíssimas para economia nacional. A inter-relação da família com a empresa, que é sua maior virtude, também gera complicações, afetando a continuidade da empresa e a harmonia da família. O presente estudo tem como tema as empresas familiares e as práticas de governança no processo sucessório. Através de entrevistas semiestruturadas com onze empresários de nove empresas do interior do Rio Grande do Sul, foram obtidas as dificuldades encontradas pelas empresas no processo sucessório e quais práticas de governança empresarial eram aplicadas pelas mesmas, bem como suas avaliações sobre a aplicação. O estudo relevou que as dificuldades são compartilhadas pelas empresas familiares e as práticas capazes de amenizar essas dificuldades já estão presentes na bibliográfica e na prática de algumas famílias empresárias, que tendem a ser mais duradoras. Quando bem estruturada, as práticas de governanças foram avaliadas positivamente pelos entrevistados pela abertura de um espaço de conversa e planejamento dos três órgãos envolvidos (família, sociedade e empresa).

Palavras-chaves: Sucessão; empresas familiares; governança empresarial.

ABSTRACT

Family businesses are the majority in Brazil and are therefore very important for the national economy. The interpellation of the family with the company, which is its greatest virtue, also generates complications, affecting the continuity of the company and family harmony. The present study has as its theme family businesses and governance practices in the succession process. Through semi-structured interviews, the difficulties encountered by companies in the succession process were obtained, which corporate governance practices were applied by them and their assessments on the application. When well structured, governance practices were positively assessed by respondents by opening a space for conversation and planning by the three bodies involved (family, society and company).

Keywords: Succession; family businesses; corporate governance.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Três Crises da Empresa Familiar	14
Figura 1 - Três Crises da Empresa Familiar	14
Figura 2 - Resultados do estudo Retrato de Família, pesquisa 2018/2019	22
Figura 2 - Resultados do estudo Retrato de Família, pesquisa 2018/2019	22
Figura 3 - Grandes expectativas da PWC	26
Quadro 1- Pesquisa Governança em empresas familiares	23
Quadro 2 - Apresentação das empresas	28
Quadro 3 - Gênero dos entrevistados.....	27
Quadro 4 - Dificuldades percebidas	32
Quadro 5 - Práticas de governança nas empresas	37
Quadro 6 - Práticas x Dificuldades.....	43

LISTA DE SIGLAS

SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
PIB	Produto Interno Bruto
EF	Empresa Familiar
IBGC	Instituto Brasileiro Governança Corporativa
Pwc	Price Waterhouse Coopers

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 OBJETIVOS	10
1.1.1 Objetivo Geral	10
1.1.2 Objetivos Específicos	10
2 EMPRESAS FAMILIARES	11
2.1 PROCESSO SUCESSÓRIO	13
2.1.1 Preparação de Herdeiros	16
2.2 GOVERNAÇÃO EMPRESARIAL	18
2.2.1 Conselho de Família	20
2.2.2 Protocolo Familiar	20
2.3 PESQUISAS REALIZADAS	21
2.3.1 Retrato de Família	22
2.3.2 Governança em Empresas Familiares: evidências brasileiras	23
2.3.3 Grandes Expectativas: A futura geração de líderes de empresas familiares	25
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	27
3.1 PARTICIPANTES E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	27
3.2 INSTRUMENTOS	31
3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE	31
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	32
4.1 DIFICULDADES ENCONTRADAS PELAS EMPRESAS	32
4.1.1 Perpetuar a cultura	33
4.1.2 Carga Emocional	33
4.1.3 Separação de papéis	34
4.1.4 Falta de estruturação na preparação dos herdeiros	35
4.1.5 Preparação da empresa	36
4.2 PRÁTICAS DE GOVERNANÇA	37
4.2.1 Aplicação de governança	38
4.2.2 Conselho de família	39
4.2.3 Critérios de entrada e preparação de herdeiros	40
4.2.4 Trainee	41
4.2.5 Código de conduta	42
4.3 PRÁTICAS x DIFICULDADES.....	43
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
REFERÊNCIAS	49

APÊNDICE.....	52
---------------	----

1 INTRODUÇÃO

Nesse estudo, busca-se fazer uma análise da adoção das práticas de governança que são apresentadas na literatura e pelas consultorias como importantes para favorecer um processo sucessório mais eficiente e menos invasivo para empresas familiares.

As empresas familiares estão presentes no mundo inteiro, tendo uma valorosa importância para a geração de empregos e para a economia. Para entender melhor sobre esse tipo milenar de organização, é preciso compreender o que as conceituam. Para isso autores com visões diversas já construíram a essência desse tipo de organização. Lodi (1998) caracteriza empresa familiar a organização que mantém membros na administração da empresa e/ou tem sua origem vinculadas a uma mesma família há pelo menos duas gerações. Já Bornholdt aponta para a necessidade da presença desses elementos numa organização para caracterizar uma empresa familiar:

a) o controle acionário pertence à família e também aos seus herdeiros; b) as relações afetivas e/ou laços familiares determinam a sucessão no poder; c) os parentes se encontram em situações estratégicas, como na diretoria ou no conselho de administração; d) as crenças e os valores da organização identificam-se com os da família; e) os atos dos membros da família repercutem na empresa, não importando se nela atuam; f) ausência de liberdade total ou parcial de vender suas participações/quotas acumuladas ou herdadas na empresa. (2005, p.34)

Assim, a empresa familiar está inserida num ambiente de negócio com muitas características adversas. A maior parte da riqueza da família está investida na empresa com a perspectiva de longo-prazo e, na maioria delas, seus membros detêm posições-chaves na gestão. Também deve-se considerar o forte vínculo emocional dos fundadores e de seus familiares com o negócio, que muitas vezes são extensões da vida das famílias. Há um desejo muito forte de perpetuar o negócio, transmitindo uma herança de geração a geração (SEBRAE, 2010).

Ao examinarem as empresas familiares, verifica-se que as bem-sucedidas são aquelas que conseguem manter o equilíbrio entre uma gestão profissional, a dinâmica da família e uma gestão patrimonial responsável. Esse equilíbrio pode ser um desafio por envolver mais do que só políticas empresariais, mas também valores culturais compartilhados pela família. Decisões e negociações nesse tipo de empresa, mesmo que não deveriam, carregam mais do que o peso da direção da empresa, mas também o peso afetivo pelo patrimônio criado pela família.

Uma das maiores preocupações das gestões nas empresas familiares é a troca de poder do cargo de liderança (LEONE, 2005), pois é esse estágio acontecem muitos conflitos que dizem respeito as relações familiares que acabam implicando de forma negativa na gestão da empresa e impedindo a continuidade do negócio (ADACHI, 2006). Além disso, Lodi (1987) e Tillmann e Grzybovski (2005) explanam a importância de ter um planejamento para que a sucessão aconteça. De forma planejada, a sucessão evita o surgimento de crises organizacionais e permite a “empresa jovem” tornar-se “madura” (PADULA, 1998; 2000).

Podem existir muitos problemas no processo de sucessão, um dos mais comuns é a falta de herdeiro para o cargo. Por isso é fundamental que haja uma conscientização dos herdeiros quanto aos seus papéis, seja eles no âmbito da família ou da empresa. Caso ocorra uma situação como essa, existe a possibilidade de fazer uma sucessão profissional. A profissionalização, segundo o SEBRAE, é uma tendência mundial.

Na conjuntura atual brasileira, segundo dados do IBGE e do Sebrae do início do ano, 90% das empresas no Brasil ainda são familiares. Essas empresas são responsáveis por cerca de 75% dos empregos do país e 65% do PIB. Mesmo representando tanto da economia nacional, um problema assombra esse tipo de empresa: pesquisas apontam que a cada 100 empresas familiares 70% não passam pela segunda geração e apenas 5% conseguem chegar à terceira geração. Uma forma de fortalecer a empresa para que essa transição seja bem sucedida são as boas práticas de governança corporativa.

A governança corporativa não é tema recente. Adam Smith em 1776, no seu livro “A riqueza das Nações”, já chamava a atenção para a negligência e esbanjamento com o dinheiro dos outros (SMITH, 1776). Para Lank (2003, p. 98), governança é um "sistema de estruturas e processos para dirigir e controlar corporações e prestar contas a respeito delas". A KPMG, empresa de consultoria do mundo, em estudo que incluiu empresas familiares envolvidas nos negócios (2019), revelou que 85% das empresas consideram muito importantes boas práticas de governança para continuidade das empresas

Nesse trabalho serão apresentadas práticas de governanças para auxiliar o processo de sucessão, de modo que possam ser avaliadas para sua aplicação em empresas familiares situadas no Rio Grande do Sul.

A partir dessa imersão em empresas regionais, o estudo teve como questão central: **quais práticas de governança corporativa estão sendo adotadas pelas empresas familiares e como elas têm sido percebidas no atual contexto de sua sucessão?** Pretende-se uma reflexão sobre governança corporativa e sucessão em empresas familiares que possam ser

aplicáveis para outras empresas do mesmo tipo, tomando-se como base as práticas apontadas na literatura sobre o tema.

Considera-se que a realização do trabalho foi bastante oportuna e de suma importância por se tratar de uma problemática significativa para as empresas familiares, a maioria das empresas em atividade atualmente. Estudos apontam que as empresas familiares vêm enfrentando dificuldades na troca de geração na liderança. Assim, esse trabalho buscou discutir a adoção de práticas de governança e gestão de conflitos que podem auxiliar no planejamento do processo sucessório. No caso específico das empresas entrevistadas desse estudo a análise é muito pertinente, pois estão em processo de segunda sucessão em alguns anos e precisa estar preparada para não afetar negativamente o funcionamento da empresa e poder fazer contribuições positivas nessa nova gerência.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Identificar práticas de governança corporativa que estão sendo adotadas pelas empresas familiares entrevistadas e como tem sido avaliadas, positivamente ou negativamente, no atual contexto de sucessão.

1.1.2 Objetivos Específicos

- A. Levantar as dificuldades do processo sucessório das empresas familiares no interior do Rio Grande do Sul;
- B. Verificar quais práticas de governança estão sendo adotadas para auxiliar no processo sucessório em empresas familiares;
- C. Identificar como o uso dessas práticas estão sendo percebidas pelos gestores.

2 EMPRESAS FAMILIARES

Antes de apresentar o conceito de empresa familiar é necessário compreender os conceitos de família e o conceito de empresa, objetos de estudo desse projeto. Adachi (2006), explica que as empresas são definidas por serem entidades com personalidade diferente e independente dos seus proprietários, e por essa razão, podem ter direitos e obrigações próprios. Esse entendimento sobre a separação que existe entre pessoa física e jurídica faz-se necessário, especialmente quando se trata de empresas familiares, já que nelas muitas vezes não há clara distinção entre empresa e seu proprietário e familiares.

Franco (1991) afirma que pode-se considerar empresa toda entidade constituída sob qualquer forma jurídica para a exploração atividades econômicas, podendo ser adotados diferentes modelos de estrutura organizacional, como, por exemplo, as empresas familiares, que possuem – como a maioria das outras empresas – fins lucrativos através do fornecimento de produtos ou serviços, mas possuem características exclusivas em sua forma de gestão. Já família, segundo o mesmo autor (2006), seria apenas um casal e seus descendentes, e, num plano mais amplo, são incluídas pessoas com vínculos sanguíneos ou jurídicos, sendo essas pessoas denominados parentes.

A união desses conceitos, gera a empresa familiar, que é toda organização na qual uma ou poucas famílias concentram o poder de decisão envolvendo controle da sociedade e, eventualmente, participam da gestão (ADACHI, p.19, 2006).

As publicações sobre EF começaram na década de 50, porém historicamente os estudos sobre empresas familiares passam a receber mais atenção nas décadas de 80 e 90. Neubauer e Lank (1998) apontam que as pesquisas têm sido ignoradas até os anos 80 e, como resultado, corroboram para que existem significativos pontos vazios no mapa do descobrimento sobre este tema.

No início da década de 90, autores como Gallo e Sveen (1991) conceituavam empresas familiares como aquela em que apenas uma família detém a maior parte do capital, definindo a expressão “Empresa Familiar” por meio da associação da propriedade acionária e da gestão apenas. No mesmo ano, Bernhoeft (1991) defende que empresas familiares estão associadas com sua origem e histórias vinculadas a uma família e mantêm membros da família na administração, acrescentando a visão do envolvimento da família no negócio.

A definição de empresa familiar descrita por Gersick et al. (1997) traz que as características de gestão dessas empresas são diferentes porque existe a união entre a

propriedade e a gestão nas mãos de uma família. Outra definição muito aplicada foi apresentada por Donnelley (1964), classificando estas organizações como aquelas perfeitamente identificadas como família há pelo menos duas gerações, devendo esta ligação exercer influência recíproca entre os interesses da família e objetivos da empresa.

Passos (2006) registra seu conceito de empresa familiar como aquela que é marcada por possuir controle realizado por sócios pertencentes a uma ou mais famílias, ou seja, o controle societário pertence aos fundadores e descendentes. Destaca ainda a existência das empresas multifamiliares, compostas por duas ou mais famílias de diferentes origens, mas com afinidades e complementaridades profissionais em sua constituição.

Muitos dos valores, atributos e características específicos de uma família são refletidos na empresa. Pode-se tomar como exemplo as ideias de respeito e obediência ao pai. Quando os membros fazem parte de uma família extensa, a empresa acaba por atuar como uma forma de união entre os parentes distantes, sendo uma fonte de relação maior do que o próprio parentesco (LIMA, 1999). Conforme Gonçalves, deve-se lembrar de que:

[...] a família é um pequeno grupo social, no qual são desenvolvidos os sentimentos mais fortes que possam marcar um ser humano: amores e ódios; as empatias e as repugnâncias criadas em aparente subjetividade; a proximidade e a rejeição; a proteção castradora e a indiferença; e, muito especialmente, a inveja. Esse mundo familiar, povoado por forças ocultas e alguns fantasmas, pode ser transferido para o mundo da empresa, quando inevitavelmente os resultados serão lamentáveis. (2000, p.11)

Embora possa parecer uma visão negativa, é importante fazer uma ressalva para o fato de que todo ser humano carrega consigo afeição, preferências e possibilidades de diferentes formas de relacionamentos.

O conceito de empresa familiar ainda é bastante amplo e discutido, já que tais empresas surgem da ideia de um empreendedor que na maioria das vezes é audacioso e tem visão de negócio, visando colocar sua ideia em prática e que normalmente busca na família o apoio para tocar o negócio.

Empresa familiar para Oliveira (2006), caracteriza-se pela sucessão do poder de decisão de maneira hereditária, a partir de uma ou mais famílias. Já para Gonçalves (2000), a empresa é de propriedade familiar quando detém a totalidade ou a maioria das ações/cotas, de forma a ter o seu controle econômico e gerencial; a família tem a gestão da empresa, cabendo a ela a definição das metas, das diretrizes, e das grandes políticas. A família é responsável pela administração do empreendimento, podendo aceitar ou não a participação de um ou mais membros no nível executivo mais alto da empresa que sejam externos a ela.

As empresas familiares são organizações muito importantes tanto no Brasil, quanto no contexto econômico internacional. Elas ocupam uma grande parte da paisagem econômica e social, visto que 80% de todas as empresas no mundo são familiares. Muitas delas, contudo são pequenas empresas, que poderão não crescer ou serão passadas de uma geração para outra, mas também muitas estão entre as maiores e bem sucedidas do mundo. (GERSICK et al 2006).

2.1 PROCESSO SUCESSÓRIO

Na empresa familiar, como afirma Bernhoeft (1987, p.23), um dos aspectos de crucial importância é o “encaminhamento do processo sucessório, que passa a ter relação direta com a sobrevivência e a expansão do próprio negócio”.

Para Leone (1992, p.85), sucessão é “o rito de transferência do poder e do capital entre a atual geração dirigente e a que virá a dirigir”, podendo ocorrer de duas formas: “gradativa e planejada ou através de processo inesperado ou repentino de mudança de direção, quando ocorre morte, acidente ou doença, afastando o dirigente do cargo”. Entretanto, na empresa, o poder é conquistado, não transferido. A principal tarefa dos herdeiros é a construir sua legitimidade perante os empregados e a família.

Além da transferência de poder e patrimônio, Tondo (1999) observa que a sucessão também envolve a transmissão de conhecimentos. Quanto à passagem do poder empresarial, a autora acrescenta que se trata de uma transferência entre adultos, mesmo que essas pessoas estejam vivendo fases diferentes da maturidade, já que os indivíduos adultos envolvidos nesse processo têm suas vidas condicionadas por perspectivas diferentes, têm idades distintas e estilos de vida diversos.

Segundo Grzybovski (2002), mesmo com a saída do fundador, o planejamento e a administração do negócio podem continuar sendo conduzidos de forma semelhante à estabelecida pelo primeiro dono, ainda que com enfoque alterado, seguindo estilo de liderança diferenciado e de acordo com formações teórica e prática renovadas. Por isso, o processo sucessório é um assunto relevante e delicado.

De acordo com Tondo:

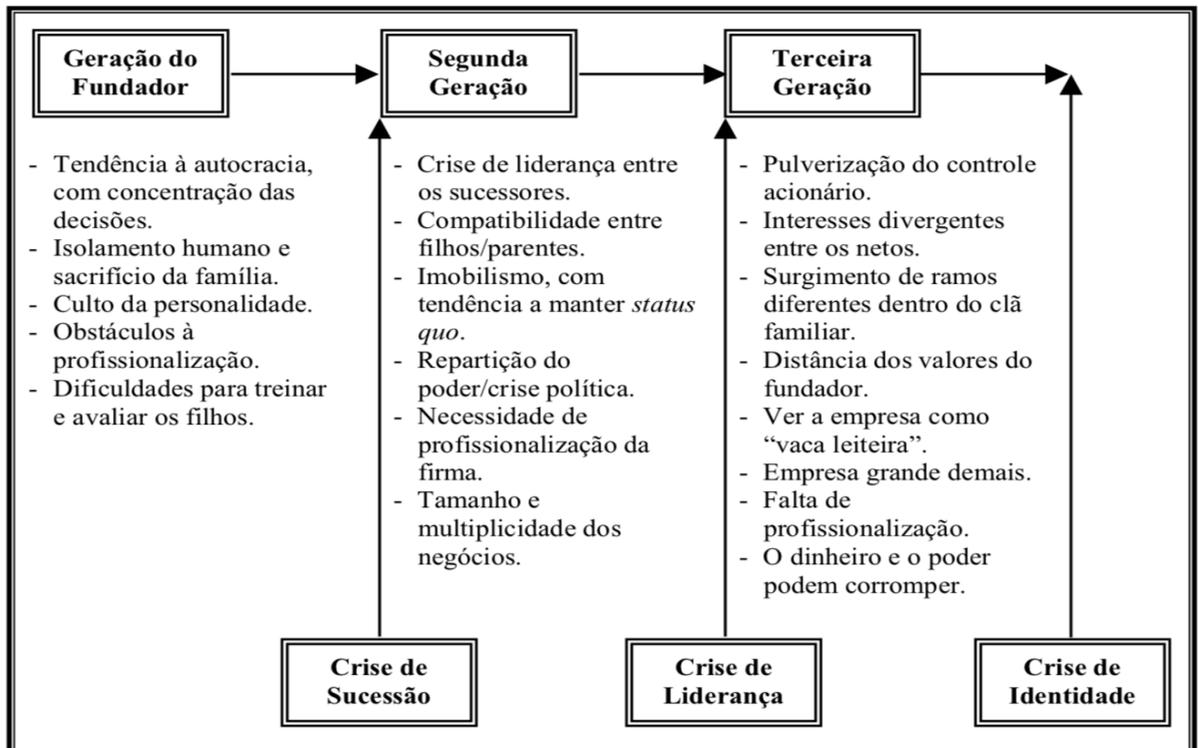
Sucessão é um dos temas mais explorados da bibliografia especializada em empresas familiares. Há duas perspectivas básicas para explorar a noção de sucessão: como assunto isolado ou como uma parte do processo de desenvolvimento familiar e empresarial. (1999, p. 82)

Para Lodi (1994, p.41), antes de iniciar o processo sucessório, há que se considerar sete componentes de análise:

- os valores da família, ou seja, o código não escrito em torno do qual se desenvolveu a vida do fundador e que deveria unir as gerações maduras e vindouras;
- as relações de poder, ou seja, quem manda, quem segue e quem disputa a liderança;
- a ética interpessoal, ou o que é próprio e impróprio na relação com o patrimônio coletivo, com as pessoas,
- com as retiradas, com os negócios paralelos e com os conflitos de interesse;
- o dado comportamental que determina o padrão de interações psicológicas, as decisões, a motivação e a satisfação tanto pessoal quanto coletiva;
- os interesses patrimoniais, as preferências quanto à distribuição de resultados, a posses de ativos, a previsão de inventário e a doação de ações;
- o acesso à competência profissional que abre caminho para a auto-suficiência econômica e para a projeção profissional ou negocial na sociedade; e
- a instrumentação jurídica.

Lodi (1989 p.19) também representa sua forma de ver o problema da sucessão no quadro:

Figura 1 - Três Crises da Empresa Familiar



Fonte: Lodi, 1989, p. 19.

Segundo Barbieri (1997), os herdeiros são classificados conforme disposição de lei, tendo direito ao espólio, independentemente da vontade do testador. Existe o que se chama de ordem de vocação hereditária, que define a ordem de preferência dos herdeiros quanto ao espólio. Essa ordem é excludente, ou seja, na existência dos primeiros da relação, os demais são excluídos.

Na ordem legal (art. 1.603 do Código Civil Brasileiro) vigente até o final de 2002, a lei sobre sucessão determinava que, primeiro, era preciso separar a parte do cônjuge sobrevivente, que variava conforme o regime de casamento; depois, metade dos bens era destinada obrigatoriamente aos parentes nomeados pelo Código Civil, denominados herdeiros necessários. Pelo código válido até o final de 2002, segundo Barbieri (1997, p.15), metade da herança do sucedido deveria ser distribuída na seguinte ordem:

- descendentes: filhos, netos e bisnetos;
- ascendentes: pai, avô e bisavô;
- cônjuge sobrevivente;
- colaterais: irmão e primos;
- município, Distrito Federal ou a União.

Scheffer (1995) observou que os sucessores, quando comparados aos sucedidos, apresentam formação acadêmica mais sólida. Em decorrência, pode-se dizer que surgem diferenças entre eles no estilo gerencial, fazendo com que a experiência de um e a formação de outro passem a representar fonte de discórdias.

Segundo Tagiuri e Davis (1996) existem três perspectivas que orientam a sucessão de empresas familiares:

- Transição recicladora onde as pessoas são substituídas, mas a estrutura de propriedade não é alterada;
- Transição involutiva quando ocorre a mudança para uma estrutura de propriedade menos complexa
- Transição evolutiva, quando a entrada de novas gerações altera para maior complexidade a estrutura de poder, os autores afirmam essa ser a forma mais usual de ocorrência da transição.

Para Vidigal (1999), o fundador que consegue dar uma boa formação aos filhos, ter a lucidez necessária para perceber que não é imortal e resolver a sua sucessão enquanto está no comando da situação –evitando que os filhos se digladiem depois de sua morte –pode contar com a quase certeza de perpetuar a sua grande obra, que é a empresa que criou e fez crescer.

Frequentemente, o fundador tem medo de enfrentar a terrível realidade de que todos vamos morrer um dia. Porém, se não enfrentar isso, a família acabará entrando em conflito e a empresa acabará quebrando ou sendo vendida.

Segundo Levinson (1977), os empresários que ocupam o cargo por muito tempo sofrem pressão para perpetuar as organizações através da escolha de seus sucessores, mas, ao mesmo tempo, desejam demonstrar que ninguém é capaz de sucedê-los com a mesma competência. Para o autor, é um desejo inconsciente de preservar a onipotência e a imortalidade.

Para Leone (1991, p.247), a condição para organizar a sucessão constitui um longo percurso em que o dirigente torna-se um verdadeiro combatente, devendo percorrer as seguintes etapas:

- 1ª etapa: o regime de casamento e a redação do testamento;
- 2ª etapa: a valorização dos bens
- 3ª etapa: encontrar a solução adequada, isto é, as medidas de caráter societário (a criação de uma holding para controle do grupo, a transferência de ações, manter entendimentos entre os grupos acionários ou fazer doação) ou alterações societárias como a cisão de empresas, fusões ou aquisição de ações.

As duas primeiras etapas do percurso equivalem às medidas necessárias à transmissão do capital. A terceira etapa corresponde à transmissão do poder.

Para Leone (1992), a forma utilizada ou aconselhada como tratamento diante de conflitos no processo sucessório tem sido a profissionalização da empresa familiar, com a contratação de profissionais altamente qualificados ou indivíduos de renome comprovado para ocuparem cargos de direção na empresa.

2.1.1 Preparação de Herdeiros

Caso seja a decisão da empresa ter uma sucessão de liderança entre membros da família, existe algumas práticas que auxiliam no processo.

Lodi (1998) destaca que o “processo de transferência é conduzido ao longo de uma geração, onde o pai dispõe sobre a educação dos filhos e sobre a harmonia familiar”. A preparação das futuras gerações deve ser um objetivo para os gestores que visam a continuidade do negócio.

Para preparação para entrada de uma nova geração na empresa Lodi (1998) sugere os seguintes processos: tenha conhecimento de todas as áreas da empresa, preferencialmente

começando pelas mais simples; as gerações anteriores não devem forçar a entrada; evitar coincidir um momento delicado para empresa com a sucessão; tenha experiência em outras empresas. Nesse sentido, é importante desenvolver habilidades em outras empresas, sem a comodidade da empresa familiar, para que seja possível aprender diferentes formas de gestão e conhecer diferentes culturas.

Com objetivo de preparar e familiarizar os herdeiros e sucessores com particularidades e com as normas da empresa e atitudes esperadas dos colaboradores, Bornholdt (2005) apresenta um programa de *trainee* para herdeiros familiares. O autor resume os objetivos desse programa em:

- ser um dos principais canais de entrada de familiares na empresa;
- implantar um “ritual de iniciação” para futuras funções técnicas ou lideranças familiares;
- desenvolver as potencialidades humanas dos herdeiros para assumir funções de liderança e de especialidade técnica na organização;
- integrar a longo prazo posturas (condutas), habilidades dos herdeiros e conhecimentos do grupo de *trainee*, como executivos e técnicos, preservando os principais elementos da cultura organizacional;
- suprir demandas futuras estratégicas para as famílias acionistas em função de possíveis mudanças com o crescimento da empresa;
- estimular inovações nos setores, áreas, regiões e produtos com novos dogmas sob a ótica dos jovens familiares;
- desenvolver os jovens familiares para assegurar o futuro com as mudanças tecnológicas, de gestão, e de mercado, preservando os principais traços culturais;
- desenvolver os herdeiros para cargos estratégicos na empresa familiar em função da globalização e novas práticas competitivas.

Esse programa *trainee* exige um planejamento da empresa, estimula-se que o período ideal seja de 18 a 24 meses passando por todas as áreas da empresa. Em cada área é necessário um coordenador que já tenha o conhecimento dos processos principais passar para o herdeiro. Também é recomendável que existe um padrinho para esse processo, que diferente do coordenador, ele não passa atividades ou tarefas, mas sim é o apoio emocional e responsável por passar a cultura da organização. Por fim, é realizado uma cerimônia de conclusão do programa para simbolizar uma nova etapa com a organização e a família (Bornholdt, 2005).

2.2 GOVERNAÇÃO EMPRESARIAL

A governança corporativa é um conjunto de orientações que guiam o modo que a empresa deve operar. O principal objetivo é manter a harmonia entre os envolvidos na gestão da empresa e no caso de empresas familiares, a família também. Através da governança corporativa visa-se práticas para garantir que as decisões sejam tomadas buscando a eficiência operacional e resultados da empresa. Existem muitas definições para governança corporativa, mas, de forma geral, todas convergem para os mesmos princípios, práticas e objetivos.

Os mecanismos de controle da governança corporativa são representados em duas categorias:

os mecanismos internos: estrutura de propriedade, estrutura de capital, conselho administrativo, sistemas de remuneração dos executivos, monitoramento compartilhado, estrutura multidivisional e os mecanismos externos: ambiente legal e regulatório, padrões contábeis exigidos, controle pelo mercado de capitais, pressões de mercados competitivos, ativismo de investidores institucionais, ativismo de acionistas. (ANDRADE; ROSSETTI, 2004)

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), fundado em 1995, inicialmente com o nome de Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração, apresenta o seguinte conceito:

Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum. (2015, pg 15)

Como podemos observar existem inúmeras definições diferentes para o termo “governança corporativa”. Todavia, podemos definir governança corporativa, em linhas gerais, como o conjunto de mecanismos que visam fazer com que as decisões corporativas sejam sempre tomadas com objetivo de maximizar a geração de valor de longo prazo para o negócio e retorno de todos os acionistas (SILVEIRA, 2010).

Em relação aos benefícios que a governança corporativa traz para as empresas, podemos citar que:

Existem dois potenciais benefícios principais que a boa governança pode acarretar às empresas: os benefícios externos, associados à maior facilidade de captação de recursos e à redução do custo de capital; e os benefícios internos, vinculados ao aprimoramento do processo decisório na alta gestão. (SILVEIRA, 2010, p. 7).

Um sistema de governança é considerado eficiente quando combina diferentes mecanismos internos e externos com o objetivo de assegurar as melhores decisões de interesse dos acionistas. São MECANISMOS INTERNOS:

- Conselho de administração – considerado principal mecanismo de governança. O conselho é constituído para representar os interesses de todos os acionistas, que deve monitorar e supervisionar a Diretoria Executiva. O conselho deve ser ativo, atuando com independência e integridade;
- Sistema de remuneração – o montante e forma de remuneração dos executivos é item chave para alinhar os interesses da Diretoria Executiva aos dos acionistas, reduzindo os custos de agência. A vinculação da remuneração com o desempenho é um mecanismo adicional comum para o alinhamento dos interesses;
- Concentração acionária – a concentração de prioridade é geralmente apontada como vantajosa, uma vez que um agente concentrador de prioridade pode gerar maior monitoramento e cobrança de desempenho dos executivos. Entretanto, pode levar a decisões prejudiciais aos acionistas minoritários. Já as estruturas com dispersa concentração acionária podem resultar em empresas com administração mais profissional. Por outro lado, podem dar margem ao poder excessivo para a Diretoria Executiva.

São MECANISMOS EXTERNOS:

- Proteção legal aos investidores – “uma extensa literatura empírica internacional sugere que as situações de conflitos de interesses tendem a causar menos danos em ambientes com melhor proteção aos investidores” (SILVEIRA, 2010);
- Possibilidade de aquisição hostil e grau de competição no mercado – o receio de dos executivos de perderem seus empregos em virtude de uma aquisição é citado como poderoso mecanismo disciplinador;
- Fiscalização dos agentes de mercado – este item traz maior transparência para empresa e aumenta a pressão para que os executivos tomem decisões de forma a maximizar o valor da empresa, em detrimento aos seus próprios interesses;

- Estrutura de capitais – a estrutura de capital ou de financiamento da empresa também pode ser entendida como instrumento de governança. O endividamento obrigaria os administradores a distribuírem regularmente os fluxos de caixa aos credores e acionistas. Os financiamentos facilitam o acesso a recursos menos onerosos. Todavia, os executivos precisam equilibrar suas decisões de investimento e endividamento para não inviabilizar as operações da empresa ou aumentar o risco de falência.

2.2.1 Conselho de Família

O IBGC (2015, pg.36) caracteriza o conselho de família como: “Órgão responsável por manter assuntos de ordem familiar separados dos assuntos da organização a fim de evitar a interação indevida sobre organização por assuntos interesse exclusivo da família.” Nesse conselho os participantes definem ,de forma deliberativa, os valores culturais, suas necessidades e expectativas em relação à vida familiar e aos sócios na empresa (BORNHOLD, 2005, p .95).

Rodrigues (2012) destaca temas como a definição de critérios para sucessão e participação na sociedade, limites entre os interesses da família e da empresa, relacionamento com os demais sócios no caso de ter profissionais de fora da família e até critérios para indicação de membros para o conselho administrativo.

Diferente do que Rodrigues e Bornhold, Oliveira (2006) acredita que o conselho de família pode ser alocado junto ao conselho de administração da empresa. Esse formato tem o benefício de desenvolver profissionalmente os membros da família com conteúdos mais efetivos da empresa. Entretanto gera uma interferência maior da família na gestão da empresa, tornando-os responsáveis principais pelos resultados.

Por ser um órgão muito influente no âmbito familiar e empresarial, é parte fundamental para a estruturação e para a realização do processo de sucessão.

2.2.2 Protocolo Familiar

Um protocolo familiar “é um documento celebrado entre os sócios e herdeiros de famílias empresárias que representa a transformação das expectativas em combinações transcritas para um instrumento formal. É a representação dos valores, princípios, regras e

condutas. Nele, são definidos papéis e responsabilidades, direitos e obrigações, regras e sanções, que são válidos para todos aqueles que integram a família empresária.” (IBGC, 2018).

Esse documento, também chamado de Código de ética e conduta, tem como objetivo principal antecipar possíveis conflitos prejudiciais para empresa e a família. Esse cuidado com o futuro tem qualidade dado a complexidade de relações que a família com o passar dos anos vai criando. Para o autor Bornhold ressalta os seguintes pontos que integrar nesse protocolo:

- usar a imagem e o prestígio da empresa;
- fornecer produtos ou serviços para a empresa da família;
- permitir a comunicabilidade dos CPFs;
- representar a empresa familiar no mercado;
- indicar amigos ou parentes por casamento;
- usar o tempo da empresa para uso pessoal e/ou da família;
- usar bens e serviços da sociedade;
- usar empregados, fornecedores ou clientes da empresa;
- viajar a serviço ou participar de seminários e congressos com a família;
- participar de partidos ou entidades políticas;
- fazer doações ou patrocínios;
- emprestar dinheiro da empresa ou para ela;
- dar ou receber presentes em nome da empresa ou pessoal;

Além de tratar de assuntos que possivelmente gerariam conflito na empresa, o protocolo familiar também é uma ferramenta importante para o sentimento de pertencimento a um grupo social.

Para a elaboração desse protocolo é recomendável uma discussão inicial com todos da família empresária e iniciar pelo registro formal da identidade da família (propósito, missão, visão e valores). O debate com outras famílias e a presença de auxílio externo de facilitadores também são práticas recomendadas para esse processo (IBGC, 2018).

2.3 PESQUISAS REALIZADAS

Como as empresas familiares são a maioria no Brasil, muitas pesquisas são realizadas para compreender melhor essa forma de gestão tão comum e tão importante para economia brasileira.

2.3.1 Retrato de Família

A KPMG, uma das maiores empresas de consultoria do mundo, realizou um estudo com 271 visões diferentes desses 65% fazem parte das famílias envolvidas nos negócios. Nesse estudo a KPMG resalta itens essenciais para continuidade da empresa pelas gerações seguintes, no quadro a seguir as respostas dos entrevistados sobre as práticas de governança nas empresas:

Figura 3 - Resultados do estudo Retrato de Família, pesquisa 2018/2019

Algumas estruturas de governança que foram identificadas nas empresas familiares:		SIM	NÃO
Governança familiar	Acordo de acionistas	56%	44%
	Planejamento sucessório	46%	54%
	Conselho de Família	45%	55%
Risco, compliance e controles	Auditoria Independente	71%	29%
	Código de Ética elaborado, distribuído e divulgado	64%	36%
	Treinamento anual sobre ética e conduta	48%	52%
	Canal de Denúncias	46%	54%
	Auditoria Interna	42%	58%
	Processo estruturado de identificação, avaliação e gerenciamento de riscos corporativos	36%	64%
	Seguro D&O	22%	78%
Sistemas de gestão	Sistema integrado de Tecnologia da Informação (ex.: SAP, Totvs)	88%	12%
	Plano estratégico elaborado, formalizado e sua execução acompanhada	51%	49%

Fonte: KPMG, 2019

As estruturas mais práticas e relacionadas com o financeiro, como auditoria independente e sistema de tecnologia da informação são os mais presentes e as estruturas mais subjetivas são menos valorizadas.

No Brasil, o processo sucessório nas empresas familiares está mais centrado na sucessão do patrimônio do que na sucessão do poder da gestão, de acordo com Gentil (2003).

2.3.2 Governança em Empresas Familiares: evidências brasileiras

Outra pesquisa sobre o assunto denominada “Governança em empresas familiares: evidências brasileiras” realizada pelo IBGC em parceria com a Pwc Brasil busca aprofundar o conhecimento sobre como essas organizações atuam em governança. Segundo a pesquisa (IBGC 2019):

Como resultado, observamos que a filosofia e as práticas de governança – corporativa e familiar – adotadas por uma empresa afetam e são afetadas pela coesão da família e acabam por determinar como seus membros se envolvem no negócio e o conduzem no dia a dia, moldando a atuação da empresa e influenciando seu desempenho no longo prazo.

O quadro a seguir aparenta os principais resultados na pesquisa:

Quadro 1- Pesquisa Governança em empresas familiares

<p>Envolvimento da família na empresa</p>	<p>Em 64,2% da amostra o fundador atua na empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • O diretor-presidente é um membro da família controladora em 82,1% das empresas. • A existência de um conselho de administração estatutário é mais frequente entre as empresas que estão na terceira geração e em que o fundador não está mais atuando. <p>Na segunda geração há um percentual maior de conselhos consultivos, enquanto na terceira geração prevalecem os conselhos estatutários.</p> <ul style="list-style-type: none"> • A presença de um conselheiro independente ocorre com mais frequência entre as grandes empresas e entre aquelas em que o fundador não está mais atuando. • Conflitos familiares são apontados como o principal motivo para a saída de sócios das empresas pesquisadas. Enquanto a “profissionalização” da gestão e a expansão do negócio são os principais motivos para a entrada de novos sócios.
<p>Governança</p>	<p>Entre os motivos que levaram as empresas a discutir as questões de governança, aprimorar o modelo de gestão foi o mais recorrente, tendo sido assinalado por 67,4% das empresas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Somente 10% das empresas afirmaram nunca ter discutido a adoção de práticas de governança.
<p>Governança familiar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 73,1% das famílias pesquisadas têm pelo menos uma estrutura de governança familiar. A mais comum é a reunião/assembleia familiar. • 48% das famílias elaboraram um documento que disciplina a relação entre a família e o negócio. A existência desse documento é menos

	<p>frequente entre as empresas comandadas pela primeira geração ou em que o fundador ainda está atuando.</p> <ul style="list-style-type: none"> • As famílias apresentam mais regras para tratar da entrada de familiares na empresa do que para disciplinar a sua saída. • 68,1% têm mecanismos formais para garantir a separação entre o patrimônio da família e o da empresa. • A maioria (59,5%) conta ou contou com orientações de profissionais externos para a gestão do patrimônio da família. Escritórios de advocacia e empresas de consultoria são os orientadores mais frequentes. • Apenas 27,6% têm plano de sucessão para cargos-chave. O percentual é ainda menor (19,6%) quando considerado o plano para o presidente do conselho de administração. • O percentual de empresas com plano de sucessão não ultrapassa 40%, independentemente do recorte analisado. O grupo de empresas com faturamento anual superior a R\$ 400 milhões é o que detém o maior percentual, 40%. Também se destacam em relação às demais as empresas em que o diretor-presidente é da terceira geração, 38,7%.
<p>Governança corporativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 59,5% das empresas têm acordo entre os seus sócios. • Entre as empresas que têm conselho de administração, 41,9% têm comitês temáticos de assessoramento. Os mais comuns são de auditoria, recursos humanos, estratégia e finanças. • 22,3% das empresas que têm conselho de administração realizam algum tipo de avaliação formal do órgão. Apenas 4,5% realizam tanto a avaliação do conselho como colegiado quanto dos conselheiros de forma individual. • 93,9% das empresas têm alguma estrutura de fiscalização e controle. A mais recorrente é a controladoria. • 63,8% das empresas apresentam código de conduta/ética, e 64,6% dos códigos contemplam os valores fundamentais da família empresária.
<p>Intenções e planos da família Empresária</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Em 69,2% das empresas, a intenção da família empresária controladora é expandir o negócio atual. Somente 6,8% pensam em sair do negócio em que estão atuando, e 4,3% pretendem diminuir a participação da família na empresa.

Fonte: IBGC, 2019

A pesquisa demonstrou que algumas boas práticas de governança estão mais consolidadas, como a adoção de mecanismos formais para separar o patrimônio da família e o da empresa e a criação de órgãos de fiscalização e controle. Por outro lado, há um longo caminho de amadurecimento a ser trilhado em relação ao processo sucessório e à avaliação do

conselho de administração, por exemplo. Além disso, as organizações sob a gestão da primeira geração da família empresária precisam discutir e implantar boas práticas de governança a fim de se prepararem melhor para lidar com os desafios que marcam a trajetória de uma empresa familiar.

2.3.3 Grandes Expectativas: A futura geração de líderes de empresas familiares

A PWC fez uma pesquisa no Brasil e no mundo com empresas familiares sobre as expectativas das próximas lideranças. Uma das competências que a nova geração avalia como muito importante para adquirir experiência e reduzir desconfiança das gerações anteriores é trabalhar em outras empresas antes de ingressar em qualquer cargo na empresa da família. Segundo a pesquisa, 73% dos brasileiros candidatos a líderes com os quais a pesquisa questionou este ano (70% no mundo) tiveram outras experiências profissionais antes de entrar na empresa familiar.

Outro ponto levantado pela pesquisa é a tendência que há um número crescente de jovens que fazem uma passagem rápida pela empresa familiar, normalmente logo após a faculdade, e retornam depois de mais experiência em outras empresas. Sobre isso o Jonathan Flack, líder de Empresas Familiares da PwC Estados Unidos, “isso pode dar à futura geração o melhor dos dois mundos: eles ganham uma visão do que significará na prática trabalhar para a empresa familiar – no que toca à sua cultura, seu ambiente, suas estratégias e os problemas que ela enfrenta – e podem usar essas informações para obter o tipo certo de experiências em outra função fora da empresa e desenvolver as habilidades específicas de que o negócio familiar realmente precisa.”

A imagem a seguir ilustra uma falta de preparação na maioria das empresas, onde há a expectativa das futuras gerações de entrada na empresa, inclusive em cargos gerenciais, e não há acordos firmados para evitar conflitos e auxiliar nesse processo.

Figura 5 - Grandes expectativas da PWC

Expectativas em relação ao futuro papel na empresa



Fonte: PWC, 2014

Após a apresentação da literatura existente sobre o tema e as pesquisas anteriormente realizadas, passaremos para a explicação da pesquisa realizada nesse trabalho e seus resultados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Triviños (1987), a abordagem de cunho qualitativo trabalha os dados buscando seu significado, tendo como base a percepção do fenômeno dentro do seu contexto. O uso da descrição qualitativa procura captar não só a aparência do fenômeno como também suas essências, procurando explicar sua origem, relações e mudanças, e tentando intuir as consequências. Por essa razão, essa pesquisa será qualitativa, que tem como objetivo a necessidade de aprofundamento da realidade.

Tendo em vista que as empresas familiares são a imensa maioria no Brasil, como já há muitas pesquisas quantitativas sobre o assunto, a escolha foi fazer qualitativa. Além dessa razão, a profundidade das perguntas não seria possível criar alternativas suficientes para englobar todas as diversidades. E por essa razão o estudo perderia muito conteúdo por restringir as respostas.

3.1 PARTICIPANTES E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

De acordo Cervo e Bervian (2002), a entrevista é uma das principais técnicas de coletas de dados e pode ser definida como conversa realizada face a face pelo pesquisador junto ao entrevistado, seguindo um método para se obter informações sobre determinado assunto. Para essa pesquisa, foram realizadas entrevistas individuais semiestruturadas. A decisão de ser individual é pelo fato de se tratar de um assunto delicado e com uma carga emocional grande, confrontar mais de uma pessoa sobre esse assunto poderia trazer resultados negativos.

Buscando melhor aproveitamento do tempo do entrevistado, houveram perguntas essenciais que guiaram a conversa e que apareceram em todas as entrevistas, para fins de comparação na análise. Não foi realizado uma entrevista totalmente guiada por perguntas previamente determinadas para manter a naturalidade da conversa, o que possibilitou abordar também assuntos considerados relevantes pelos entrevistados.

O quadro 2 apresenta as características principais das empresas da família que pertencem os entrevistados. Foram selecionados entrevistados com perfis diferentes, de posições diferentes na hierarquia da empresa, para trazer visões diferentes. Para segurança e privacidade dos entrevistados os nomes das empresas foram modificados.

Quadro 2 - Apresentação das empresas

Nome fictício	Ramo de atuação	Data de fundação	Geração familiar	Geração atuando na empresa
Aço	Corte e distribuição de aços especiais	1996	3	3
Calçados 1	Calçadista	1977	3	2
CMB	Industria Têxtil	1922	5	4
Movimentação	Soluções para movimentação de materiais	1926	4	4
Doce	Alimentício	1991	3	3
UD	Utilidades domésticas	1947	4	3
Refri	Alimentício	1924	5	4
Sólidos	Equipamento para movimentação	1966	3	2
Calçados 2	Calçadista	1955	5	4

Fonte: Elaborada pela autora, 2020

Além da informação da empresa e geração familiar, o quadro 3 mostra o gênero de cada entrevistado:

Quadro 3 – Gênero dos entrevistados

	Feminino	Masculino
Entrevistado 1 Aços	X	
Entrevistado 2 Aços		X
Entrevistado Calçados		X
Entrevistado CMB		X
Entrevistado Movimentação	X	
Entrevistado Doce	X	
Entrevistado UD		X
Entrevistado 1 Refri	X	

Entrevistado 2 Refri		X
Entrevistado Sólidos		X
Entrevistado Calçados 2	X	

Fonte: Elaborada pela autora, 2020

Para completar as informações do quadro, serão apresentados os entrevistados e sua relação com a empresa atualmente.

a) Empresa Aço

A empresa Aço tem como foco de atuação no corte e distribuição de ações especiais (ferramentas), barra inoxidáveis, aços construção mecânica, vigas estruturais e tubos mecânicos. Possui quatro filiais para atender as necessidades em todo o mercado brasileiro e sua sede é na região metropolitana de Porto alegre.

Os entrevistados foram dois membros da família que hoje atuam de formas diferentes na empresa. O entrevistado 1 atualmente faz parte do conselho administrativo, mas trabalhou desde a fundação como diretor e faz parte da segunda geração da família. Já o entrevistado 2 faz parte da terceira geração da família. Ele iniciou na empresa para estagiário da área de maior interesse dele e hoje é empregado efetivo da empresa.

b) Empresa Calçados 1

Com quatro fábricas, a empresa Calçados 1 produz cerca de 7 milhões de pares anualmente e exporta para cinco continentes. Foi fundada na cidade de Igrejinha e atualmente tem sua sede em Novo Hamburgo.

O entrevistado Calçados 1 é um membro da segunda geração da família e que atualmente trabalha como diretor na empresa.

c) Empresa CMB

A empresa CMB foi fundada com uma produção manual de acolchoados na busca do sustento da família e hoje é a maior produtora de travesseiros do Brasil com 5 unidades fabris no Brasil e na América Latina.

Com quase 100 anos desde sua fundação e esta com quarta geração da família no cargo de presidente, preparando para a quinta geração entrar. O entrevistado nessa empresa foi o atual

presidente e membro da quarta geração que esta no processo de saída desse cargo para focar mais em conselho estratégicos.

d) Empresa Movimentação

A empresa movimentação é referencia em soluções inovadoras para movimentações de cargas nos setores em que atua. Possui 22 mil metros quadrados de área construída, 600 colaboradores, certificação da ISO 9001 e assistência técnica em todo o Brasil. Na empresa Movimentação foi entrevistado um membro da quarta geração da família que já trabalho na empresa da família, mas atualmente trabalha em outra empresa buscando mais conhecimento para retornar a empresa familiar.

e) Empresa Doce

A empresa Doce é a maior produtora de pastilhas da América Latina e a segunda no Brasil em balas de goma, balas de gelatina e marshmallows. Possui dois parques fabris no RS e emprega mais de 700 colaboradores.

O entrevistado na empresa Doce é membro da terceira geração da família. Na empresa estagiou na época de faculdade, logo após fez um trainee na própria empresa e atualmente é gerente da área de projetos.

f) Empresa UD

A empresa UD é uma marca que reúne 5 grandes empresas que produzem 4.500 produtos diferentes, totalizando cerca de 50.000.000 de unidades por mês, comercializados em todo o Brasil e exportados para mais de 50 países. Nessa empresa, como na Aço, o entrevistado é da terceira geração e estava no processo de entrada na empresa quando foi contratado uma consultoria. Hoje ele é responsável por um setor da empresa há 6 anos e almeja alcançar cargos mais altos.

g) Empresa Refri

A empresa é a maior indústria regional de refrigerantes do Rio Grande do Sul, com capacidade anual de 300 milhões de litros de bebidas atingindo 12% do mercado de refrigerantes, 15% do mercado de água mineral e 35% do mercado de repositor energético no Estado.

Na empresa Refri foram entrevistados dois membros da quarta geração da empresa, porém com bastante diferença de idade. Atualmente o entrevistado 1 foi recentemente convidado a assumir a presidente da empresa e o entrevistado 2 foi quem assumiu o antigo cargo do entrevistado 1 de Diretor Administrativo.

h) Empresa Sólidos

A sede da empresa Sólidos se localiza na capital do Rio Grande do sul e Tem filiais nos estados de São Paulo, Minas Gerais e na Argentina, sendo uma das maiores empresas do segmento de equipamentos para terminais e movimentação de granéis sólidos do Mercosul.

O entrevistado da empresa Sólidos já estagiou na empresa por pouco tempo, mas atualmente trabalha em outra empresa para ter mais experiência.

i) Empresa Calçados 2

A empresa Calçados 2 é uma das maiores fabricantes de calçados do Brasil e seus produtos são exportados para mais de 90 países. O presidente da empresa Calçados 2 foi o entrevistado. Já trabalhava na empresa a muitos anos e recentemente assumiu esse cargo.

3.2 INSTRUMENTOS

O roteiro da entrevista foi montado com base em 8 perguntas sobre a empresa que o entrevistado fundou e/ou trabalha e principalmente sobre o processo sucessório da empresa familiar (Apêndice).

3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE

As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas para melhor análise e compreensão do assunto tratado. Após essa leitura, foi feito destaques no corpo do texto a ser analisado, realçando trechos ou partes que foram consideradas mais importantes para responder as questões a respeito do tema. O estudo foi realizado em um ano de pandemia que impossibilitou a realização das entrevistas de forma presencial, porém por ser online possibilitou entrevistados de regiões mais longes.

Para obter análises mais profundas, esses trechos de maior destaque são comparados com a bibliografia já existente e explorada no capítulo de referências bibliográficas apresentado.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nessa seção serão apresentados os resultados da pesquisa qualitativa feita através das entrevistas. Para facilitar a análise dos resultados, foram inicialmente identificadas as principais dificuldades para então, na seção seguinte, serem discutidas as práticas de governanças que foram adotadas e ver como foram avaliadas, se estariam ajudando a sanar essas dificuldades ou se teriam potencial para tanto.

4.1 DIFICULDADES ENCONTRADAS PELAS EMPRESAS

Existem prós de ser uma empresa familiar, entretanto existem alguns contras que são referidos como passíveis de atrapalhar a perpetuidade da empresa. Nessa seção serão apresentadas algumas das dificuldades encontradas pelos entrevistados, que foram categorizadas conforme quadro abaixo:

Quadro 4 - Dificuldades percebidas

Dificuldades	Empresas que citaram
Perpetuar a cultura	Aço, CMB, Calçados 2
Carga Emocional	Aço, Calçados 1, CMB, Movimentação, UD, Sólidos, Calçados 2
Separação de papéis	Aço, CMB, Calçados 2
Falta de estruturação na preparação dos herdeiros	Aço, Calçados 1, Doce, UD, Refri, Sólidos, Calçados 2,
Preparação da empresa	Calçados 1, CMB, Doce, UD, Refri, Sólidos, Calçados 2

Fonte: Elaborada pela autora, 2020

4.1.1 Perpetuar a cultura

Todas mudanças nas empresas se refletem, de alguma forma, na entrada de novas gerações ou na passagem do cargo gerencial nas empresas familiares. A preocupação espalhada pelos entrevistados sobre a sucessão é que esse processo não afete a cultura, que normalmente tem suas bases nos valores do fundador da empresa. O entrevistado da empresa CMB salienta: “Eu acho importante que as gerações futuras também peguem os ensinamentos dos antecessores”, e explana a preocupação sobre a perda da cultura com a profissionalização do cargo gerencial: “Em empresas quando começam a se profissionalizar não é tão comum. Mas, nessa transição agora estamos procurando realmente fazer com que a cultura da empresa se fortaleça e que seja assimilado pelas novas pessoas que estão conosco”.

Essa não é só uma preocupação das gerações que estão deixando a empresa, mas também para as novas que estão entrando. O entrevistado 2 da empresa Aços é membro da terceira geração que recentemente entrou na empresa e já tem essa preocupação:

sempre tentamos manter a essência e a cultura da empresa, que foi uma das coisas que a gente aprendeu, tanto com o meu vô que sempre deixava muito claro “a empresa valoriza as pessoas, tem que valorizar isso”, “tem que trabalhar com imagens que tu tens resultado”, essas são algumas “teclas” que ele sempre “bate” e que nós temos que “bater” também, essa é uma cultura que vai se perpetuar.

No caso das empresas mais antigas, que já estão passando da terceira para quarta geração, a preocupação também passa pela impossibilidade de reunir todas as gerações pela diferença de idades. No caso da Calçados 2, o entrevistado lamenta:

Um desafio muito grande que a gente tem, que no caso da nossa geração ele foi facilitado, foi o fato de que a gente conviveu muito com os meus avós, meu vô era vivo, a gente tem muitas lembranças, histórias de vida e nenhum membro da 4º geração conheceu meu avô, então um dos grandes desafios que a gente tem é conseguir manter esse amor pela família, pela empresa, o orgulho de pertencer, essas coisas que fazem tanta diferença.

Muita da preocupação em manter a cultura da empresa está ligada a valorização que as gerações seguintes têm em relação ao trabalho feito pelo fundador e as gerações anteriores.

4.1.2 Carga Emocional

A relação familiar é em grande parte baseada pelo laço emocional entre os entes enquanto a relação profissional busca racionalizar o máximo essa relação. Essa dualidade entre

emocional e racional é uma dificuldade para as empresas familiares que não é comum em outras áreas, como comenta o entrevistado 2 da empresa Aços: “No momento em que tu fala com uma pessoa de outra área, ela não tem noção de toda a carga emocional que tu tens por trabalhar em família”.

Usando a frase do entrevistado da empresa CBM como exemplo “normalmente a empresa familiar administra muito pelo sentimento” podemos ver que essa carga emocional passa também pela parte administrativa. Essa carga pode trazer conflitos para os negócios ou ainda trazer conflitos para a família. O entrevistado da empresa UD apresenta uma realidade triste das empresas familiares: “A maioria das empresas familiares acaba pelas brigas entre si, não pela operação”.

Essa carga emocional e pressão não se restringe aos familiares com os sucessores, mas também dos funcionários com as novas gerações, como o entrevistado 2 da empresa Aços comenta: “Outro ponto foi essa desconfiança das pessoas, todo mundo sofre com a pressão que te colocam por tu ser família, estão sempre te julgando”.

Falando especificamente sobre essa carga emocional no processo de sucessão, o entrevistado 2 da empresa Refri salienta que é possível que esse processo pode trazer conflitos anteriores “Acho que para fazer o processo sucessório em empresa familiar vai mexer com muita coisa mal resolvidas, as vezes coisas pequenas, mas que não são bem resolvidas”.

Em outros casos, a experiência de entrada na empresa não foi conduzida da melhor forma nas gerações anteriores e acaba refletindo nas próximas. No caso da empresa Sólidos, a entrada da segunda geração foi “algo mais forçado e não planejado” causando um trauma que não é desejado para as próximas gerações. Sobre isso o entrevistado lembra “eu sempre cresci com os meus pais falando que eu não faria parte das empresas, que se fosse pra eu entrar para trabalhar seria depois dos 40 anos, quando eu já tivesse uma carreira consolidada”.

4.1.3 Separação de papéis

É muito comum nas empresas familiares que uma mesma pessoa ocupe três papéis diferentes, são eles: sócio, familiar e gestor. Sobre isso o entrevistado da empresa CMB comenta: “a pessoa tem que saber ser sócio, ser família e ser funcionário, mesmo que esteja no cargo de diretor, independente ele é um profissional, ele tem que agir e funcionar como um profissional”.

Essa ocupação de uma mesma pessoa nas três funções também é vista na empresa Calçados 2 e o entrevistado explica sobre:

Até um determinado momento a família era assim, todos que eram acionistas, eram diretores e todos que eram diretores eram acionistas, isso meio que se misturava, aí a família na 2º geração eram 3 irmãos mais 3 sócios minoritários que têm algum vínculo familiar mas não são diretamente irmãos. Na 3º geração nós somos em 14.

Cada empresa tem uma realidade diferente e por isso há várias formações desses papéis, mas o problema mais comum na maioria de a mistura das atribuições e a dificuldade de tomar decisões priorizando um dos papéis. Na empresa Refri não é diferente e o entrevistado 2 comenta sobre uma conversa com o entrevistado 1 “Eu comento as vezes com o entrevistado 2, a gente está falando e dificilmente colocamos o chapéu de sócio, estamos sempre com chapéu de executivo”.

4.1.4 Falta de estruturação na preparação dos herdeiros

Independentemente da decisão do herdeiro entrar na operação da empresa, é necessário uma preparação para se tornar um acionista. Caso não haja essa preparação, algumas dificuldades podem aparecer quando a empresa não esta preparada. Por exemplo, na empresa Calçados 1 a segunda geração precisou insistir para que a terceira entrasse na empresa, como conta o entrevistado:

No começo não queriam, fomos falando "fica, vamos trabalhar" "no futuro vai ser de vocês, tem que ir para frente", "lá fora também vai ser difícil", "outros ramos também têm seus problemas", então demorou um bom tempo para encaminhar tudo isso, mas agora com essas dificuldades que estão no mercado estão entendendo que realmente tem que abraçar com vontade esse compromisso.

Sem essa preparação também pode acontecer de familiares entrarem na empresa por pressão e não necessariamente fazer aquilo que gostariam. Sobre isso dois entrevistaram comentaram:

- “É muito importante dizer “eu quero que tu fiques e assumas ‘x’ função na empresa”, não é por aí, a pessoa tem que de uma certa forma ter vocação para isso, senão a pessoa vai estar fazendo o que não gosta e quando isso acontece a pessoa não é feliz” (Entrevistado empresa CBM);

- “Como um sucessor de uma empresa, tu precisas estar feliz, nem que seja trabalhando fora da empresa fazendo outra atividade, tu tens que estar feliz porque isso vai ser ótimo para a empresa” (Entrevistado empresa Movimentação).

Mesmo que exista uma preparação ou algum tipo de programa para a preparação de herdeiros, a mesma pode trazer dificuldades. Quatro entrevistados que realizaram um programa de trainee na empresa familiar reclamaram sobre a falta de prática no processo:

- “Mão na massa era 0 e isso me incomodava muito porque eu tinha uma sensação de incapacidade, eu odiei” (Entrevistado empresa Doce);
- “Como eu ficava rodando de área em área, os três primeiros dias de cada semana era aprender o que as pessoas faziam e era muito chato” (Entrevistado empresa UD);
- “Uma das dificuldades era que eu não tinha as atividades definidas, eu só ia ajudando quem me pedia, não tinha uma rotina, o que ia surgindo eu tinha que fazer” (Entrevistado 2 empresa Aços);
- “Me lembro que na época isso me gerava uma certa ansiedade por querer colocar a mão na massa o mais rápido possível, mas eu colho os frutos disso até hoje, porque hoje eu tenho um conhecimento dos processos” (Entrevistado 2 empresa Refri).

Esses relatos mostram que além de ter um programa, ele precisa ser bem estruturado para atender as demandas da empresa e do herdeiro.

4.1.5 Preparação da empresa

Além de preparar o sucessor, é necessário preparar a empresa para esse processo. É preciso que os colaboradores da empresa estejam cientes de como o processo sucessório irá ocorrer e quais atribuições serão modificadas.

O entrevistado 2 da empresa Aço relata que os funcionários não sabiam como processo estava acontecendo e isso causava desconfiança:

era uma coisa nova, ninguém sabia como funcionava e nem como ia ser porque tudo ainda anda muito na mão do meu vô (fundador),ninguém sabia como ia ser e todo mundo ficava receoso “será que eu posso mostrar tudo o que acontece aqui para ele?”, mas com o tempo eu fui ganhando a confiança das pessoas, elas foram me conhecendo e vendo que eu estava entrando para somar, que não era uma pessoa que eles iam ter problemas se contassem alguma coisa.

Outra preparação que precisa existir na empresa é ver a necessidade da empresa em receber esse herdeiro, se há espaço para o trabalho dele sem que crie algo desnecessário. E as empresas tratam essa questão de formas diferentes, segue três exemplos:

- “Nós não sabemos se a empresa Doce vai conseguir acolher os seis primos, é bastante gente, então é um assunto que está sempre em pauta e eles estão sempre procurando novos negócios” (Entrevistado da empresa Doce);
- “É muita gente para administrar, todos começam a dar ideias e começa a atrapalhar” (Entrevistado empresa Calçado 1);
- “Não vai ter espaço para todo mundo, então como que se estabelece isso com o critério adequado para que não gere algum conflito familiar, seja algo coerente e justo, fora isso, que preparem todos para serem acionistas, mesmo que não virem executivos, esse é o nosso desejo” (Entrevistado empresa Calçado 2).

4.2 PRÁTICAS DE GOVERNANÇA

Buscando sanar as dificuldades apresentada pelos entrevistados, foram estabelecidas as categorias de práticas utilizadas pelas empresas e o próximo passo foi identificar a adoção ou não das mesmas.

Quadro 5 - Práticas de governança nas empresas

	APLICAÇÃO DE GOVERNANÇA	CONSELHO DE FAMILIA	CRITERIO/PREPARAÇÃO DE HERDEIRO	TRAINEE	CODIGO DE CONDUTA
Aço	PRESENTE	PRESENTE	PRESENTE	PRESENTE	PRESENTE
Calçados 1	AUSENTE	AUSENTE	AUSENTE	AUSENTE	AUSENTE
CMB	PRESENTE	AUSENTE	PRESENTE	AUSENTE	AUSENTE

Movimentação	PRESENTE	PRESENTE	PRESENTE	PRESENTE	PRESENTE
Doce	PRESENTE	PRESENTE	PRESENTE	PRESENTE	AUSENTE
UD	PRESENTE	PRESENTE	PRESENTE	PRESENTE	AUSENTE
Refri	PRESENTE	PRESENTE	PRESENTE	PRESENTE	AUSENTE
Sólidos	PRESENTE	PRESENTE	PRESENTE	AUSENTE	AUSENTE
Calçados 2	PRESENTE	PRESENTE	PRESENTE	PRESENTE	PRESENTE

Fonte: Elaborada pela autora, 2020

Para aprofundar mais sobre a adoção ou não das práticas de governança nas empresas, serão apresentados trechos das entrevistas realizadas.

4.2.1 Aplicação de governança

Em busca de tornar a empresa e os processos mais formalizados e que evite conflitos, as consultorias de governança são contratadas para estruturar as necessidades da empresa em relação aos acionistas e a família. O principal objetivo da aplicação de governança nas empresas é criar um ambiente (empresarial e familiar) ideal para todas os envolvidos, visando a perpetuidade da empresa.

Diferente de todas as outras empresas, a empresa Calçados não tem nenhuma aplicação de governança, muito em função de não ter o desejo de fazer sucessão da gestão dentro da família. No caso da empresa CMB, o entrevistado comenta que mesmo a empresa não ter contratado uma empresa de consultoria de governança, eles se preparam e buscam conhecimento através de cursos em fundações com esse foco para fazer a aplicação na empresa.

A proximidade de uma sucessão é um dos motivos mais comuns para aplicações dessas práticas, mas não é o único, o entrevistado da empresa UD comenta que a empresa teve um

salto de faturamento e em função disso foi necessário estruturar melhor as funções “Em 2011 a empresa assinou um acordo de governança corporativa, acordo sucessório, então muita coisa foi estruturada a partir daí”.

Por mais benefícios que essas aplicações podem trazer, a aceitação inicial não é uma tarefa fácil. O entrevistado 2 a empresa Aço conta “no fim foi sendo apoiado por todos, todo mundo achou muito importante” e uma das razões para o apoio de todos é a importância da perpetuidade da cultura da empresa, citada pelo entrevistado:

Foi um processo de amadurecimento da empresa e também um processo de profissionalização – tanto a entrada da consultoria, quanto a entrada da 3ª geração, todos viram que essa cultura de empresa familiar de muita dependência do fundador não vai ser para sempre, a empresa vai continuar e que todo mundo tem que correr atrás porque cada vez vai se profissionalizando mais.

4.2.2 Conselho de família

Uma prática comum das consultorias é a criação do conselho de família para ser um órgão formal que liga a família com a empresa. Outro fator positivo da criação desse órgão é a possibilidade de aproximar os entes da família, sobre isso o entrevistado da empresa UD destaca:

Nós tivemos algo que foi muito importante, os encontros que eles produziam do Conselho de Família. O Conselho de Família foi estabelecido para que a família se conheça melhor, que tu saibas quem são os teus parentes e isso foi uma coisa muito boa porque eu acabei conhecendo mais as minhas primas.

Mesmo as empresas que não tem o conselho de família estruturado, eles já realizam atribuições do conselho como indicação de cursos. O entrevistado da empresa CMB que não possui um conselho de família estruturado comenta sobre um curso já realizado:

tem um curso chamado “PDA” (Programa de Desenvolvimento de Acionistas) e é interessante todos dessa nova geração participarem junto com os pais porque eles tratam exatamente o que é ser filho, o que é ser herdeiro, o que é ser sócio, como conviver na sociedade, responsabilidades, tudo é olhado no curso, inclusive dos “agregados” (esposa/marido) e como posicioná-los.

O entrevistado da empresa Calçados 2 conta sobre as funções que o conselho de família exerce:

A gente tem também um Conselho de Família que cuida desses temas que agora a gente conversou um pouquinho, de promover momentos de integração entre a família, de momentos de aprendizado, de trazer os valores, a cultura, o

orgulho de fazer parte e tem esse papel de estruturar a entrada dessa 4ª geração.

No conselho de família não há necessidade de todos os membros participarem no dia a dia da empresa, sobre isso o entrevistado da empresa Aço explica:

Na parte da família que não está dentro da empresa, nós temos reuniões que nós fazemos onde nos reunimos bimestralmente, com os primos (4ª geração) e a gente tem alguns objetivos, nós temos uma agenda bem clara de cursos e feiras que a empresa está e a gente tinha uma meta anual onde cada um tinha que estar presente em duas feiras por ano que a empresa expusesse ou nas feiras de interesse da empresa para que a gente entendesse mais do mercado concorrente.

O conselho de família também é o órgão responsável pela preparação dos herdeiros, sendo desejo deles entrar ou não na empresa.

4.2.3 Critérios de entrada e preparação de herdeiros

A busca por uma estruturação maior do processo sucessório normalmente acontece quando a família aumenta e há necessidade de alinhar os objetivos e amenizar os conflitos.

Cada empresa tem suas particularidades e na questão de preparação de herdeiro não é diferente. Somente a empresa Calçados 1 não em um processo definido e conduz essa preparação de forma mais natural, o entrevistado explica “Nós conversamos com eles (...) não temos nada preparado no papel, não tem nenhuma empresa contratada, é tudo esforço nosso para dar certo”. As outras empresas têm algum tipo de preparação estruturada, algumas mais do que outras, para os herdeiros.

No caso da empresa UD, a segunda geração quando assumiu a gestão da empresa colocou como prioridade o ajuste do acordo sucessório para próxima geração. O entrevistado relata sobre esse acordo, os seguintes critérios para quem quisesse entrar na empresa:

- “Teria que passar por um processo de 4 anos que se chamava "estágio de preparação de herdeiros"”
- “Tinha uma cláusula que dizia que se passasse dos 24 anos a pessoa não poderia entrar mais, ou seja, teria que demonstrar interesse antes”
- “Depois de passar por esses processos tinha um teste”
- “Tudo isso teve um acompanhamento da empresa de consultoria e o RH da empresa familiar”

Essa criação de critérios de entrada para herdeiros ajuda para fazer a escolha de forma mais racional. Entretanto pode ocorrer exageros nos critérios em algumas empresas, o entrevistado da empresa Sólidos exemplifica um caso:

Eles elaboraram um currículo que deveria ter, só que eles chegaram a conclusão que nenhum dos gerentes/ diretores da empresa tinham esse currículo, então eles acharam idiota ter um currículo para herdeiro da empresa que tinha muito mais coisas que um profissional de mercado, então eles resolveram abortar.

Essa preparação não deve ser restrita para os herdeiros que irão entrar na empresa, o entrevistado 1 da empresa Aços relata casos de herdeiros que não tem interesse no ramo de atuação da empresa:

eu achei muito positivo esse ponto também: o desenvolvimento da 3ª geração que não vão atuar na empresa em princípio - nós temos duas sobrinhas que atuam na área da saúde, uma estuda fisioterapia e a outra medicina, então elas também estão sendo preparadas como (futuras) sócias e como herdeiras. Então eu acho que desenvolveu toda uma conscientização do que é você herdar um negócio, não tem tanto bônus como ônus também de cuidar do patrimônio, então isso foi muito legal.

O entrevistado também destaca a preocupação do fundador em relação ao processo sucessório na frase “foi bacana que um dos primeiros focos dele foi já começar a preparar a 3ª geração para entrar, o que foi muito bom para nós porque ficou bem organizado”.

4.2.4 Trainee

O *trainee*, como explicado no referencial teórico, é um processo onde o herdeiro passa por várias áreas da empresa para ter uma visão geral antes de entrar em algum cargo efetivo. Ele é um dos critérios mais comum na entrada de herdeiro.

Para exemplificar como funciona, o entrevistado da empresa Aço descreve a sua trajetória na empresa nessa citação “Eu trabalhei 1 ano e meio como estagiário na produção, passei por todos os setores, foi como um programa de trainee, mas só na parte de produção”. Explicando mais sobre o processo de trainee que a consultoria montou junto ao setor de RH da empresa, o entrevistado comenta “eu comecei a fazer um programa de training no qual tive ajuda da consultoria e foi bem processional, foi bem pensado, a gente conversou com todas as áreas, explicou como ia funcionar, quais eram os objetivos e teve todo acompanhamento da consultoria”. Ele avaliou esse processo muito válido para o amadurecimento da empresa e dos familiares, porém como foi pioneiro nesse processo também relatou duas dificuldades “eu não

tinha as atividades definidas, eu só ia ajudando quem me pedia, não tinha uma rotina, o que ia surgindo eu tinha que fazer” e “desconfiança das pessoas, todo mundo sofre com a pressão que te colocam por tu ser família”. Ainda sobre esse tópico, ele contou que já há outro herdeiro na preparação para a entrada na empresa e com esse processo bem mais estruturado, passando por todas as áreas da empresa e com o período definido de 6 meses. Sobre isso a frase “ele em 6 meses já entendia muito mais da empresa do que eu em 1 ano e meio aqui, foi um diferencial para ele o processo de trainee, passando também por todos os setores” ele destaca que após a estruturação foi bem mais produtivo.

Cada empresa ajusta esse processo com a necessidade exigida, os itens listados estão presentes no *trainee* de pelo menos metade das empresas entrevistadas: Foi construído pelo conselho de família e o RH da empresa; Precisa passar por todas as áreas da empresa; Dura em média 1 ano; É realizado um teste ao final do período.

4.2.5 Código de conduta

A criação do código de conduta da família empresária serve para amenizar os conflitos e deixar claro os deveres dos membros da família. Normalmente o código é um dos tópicos acertados no Pacto societário familiar, mas em algumas empresas fazem partes de outros acordos.

No caso da empresa Doce, o entrevistado já faz essa associação do acordo de acionistas e conflitos “nós temos o Acordo de Acionistas firmado desde 2008 com o esclarecimento de qualquer ruído que tenha”.

O entrevistado 1 da empresa Aço avalia como muito positivo a realização do código de conduta, sugestão da consultoria contratada pela empresa. Na fala “Então é muito bom porque já procuram coisas que já foram discutidas e escritas, então tu podes partir dali para resolver qualquer tipo de conflito que tiver” e “passa para uma coisa mais concreta, tem um documento então tem que começar a discutir a partir do documento”, o entrevistado ressalta os conflitos que podem ser evitados pela criação desse pacto.

O entrevistado da empresa UD alerta sobre a necessidade do registro dessas regras “Acho que tem que estar tudo bem escrito porque uma hora o bicho vai pegar. Acordo Sucessório, profissionais do mercado no Conselho, isso é muito importante”.

4.3 PRÁTICAS x DIFICULDADES

Como uma forma de unificar os dois tópicos apresentados nos resultados, foi criado quadro 5, que interliga as dificuldades apresentadas com as práticas de governança presentes nas empresas. As colunas são as práticas de governanças e as linhas são as dificuldades apresentadas nas empresas entrevistadas, entre as linhas e colunas estão, de forma genérica, as formas que as práticas auxiliam na redução das dificuldades.

Quadro 6 - Práticas x Dificuldades

	APLICAÇÃO DE GOVERNANÇA	CONSELHO DE FAMÍLIA	CRITÉRIOS/ PREPARAÇÃO DE HERDEIRO	TRAINEE	CODIGO DE CONDUTA
Perpetuar a cultura	A governança prepara a empresa para continuar crescendo ao longo dos anos mantendo a cultura	Órgão responsável por gerar encontros que proporcionam troca de experiências em diferentes gerações e também cuida da organização de lembranças da família	O herdeiro é apresentado a cultura da empresa	Passando por várias áreas da empresa, o herdeiro tem conhecimento sobre a cultura na prática	Com regras pré-definidas, ações que não vão de encontro com a cultura são evitados
Carga Emocional	Com a entrada de processos mais formais, as relações se tornam mais racionais e não tão emocionais	A proximidade criada pelo conselho de família auxilia para a redução da carga emocional	Tanto para conseguir afastar o viés emocional de uma empresa de um herdeiro, quanto para afirmação do herdeiro sobre seu trabalho, a preparação é fundamental	Os conhecimentos adquiridos no trainee se tornam uma afirmação do trabalho para os funcionários da empresa e para a família	Para criação das regras do código, os conflitos anteriores são levantados e soluções buscadas para que não se repitam
Separação de papéis	A estruturação dos conselhos e criação do código de	Com o conselho de administração e de acionistas, as atribuições	Para as gerações que fundaram ou entraram sem	Sabendo da estrutura da empresa e as atribuições de	O código é o documento onde são estruturados os

	conduta auxiliam na clareza dos papéis	são feitas pelo papel do conselho e de seus participantes	alguma preparação, a separação dos papéis é bem mais complicada. Quando existe uma estrutura para atribuir funções para cada papel, essa distinção é facilitada	cada função, as próximas gerações estarão mais preparadas para separar os papéis	conselhos de família, de acionistas e de administração
Falta de estruturação na preparação dos herdeiros	Cria processos estruturados para o processo de sucessão	O conselho de família é o responsável pela elaboração da estrutura da preparação dos herdeiros	Tendo um processo estruturado é benéfico para o herdeiro e para a empresa	Um processo estruturado para facilitar a entrada do herdeiro	No código é onde são documentados as preparações para os herdeiros
Preparação da empresa	O principal objetivo da governança é a preparação da empresa para qualquer situação	Gera encontros e reuniões que unem a empresa com a família para que independente da participação do familiar, a empresa esteja familiarizada com os membros da família	Para que a entrada de um herdeiro na empresa ou processo de sucessão aconteça de forma eficiente é preciso apresentar com clareza para os funcionários da empresa	A participação do herdeiro em todas as áreas da empresa é uma forma de preparar os funcionários para essa entrada	Todas as regras do código visam a proteção da empresa e da família

Fonte: Elaborada pela autora, 2020

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo, através de empresas entrevistadas, identificar práticas de governança corporativa que estão sendo adotadas pelas empresas familiares e a avaliação das mesmas no processo de sucessão. Como há muita diversidade entre a forma de gestão das empresas e principalmente das familiares, o estudo se restringiu a empresas no interior do Rio Grande do Sul de uma realidade específica, que talvez possa ser refletida em outros estados e países. As empresas familiares atualmente são a maioria no Brasil, e por isso esse estudo tem sua importância por tratar de um tema que aborda a manutenção desses negócios e em consequência a economia do país.

Muitos autores ao longo dos anos dissertaram sobre o tema da sucessão em empresas familiares, em muitos âmbitos eles discordam, mas todos incentivam a comunicação entre os interessados e planejamento para esse processo, seja para decidir a profissionalização da empresa seja para a preparação de algum herdeiro.

Com o passar do tempo, esse autores e novos autores também descreveram sobre práticas realizadas para evitar conflitos, foi denominado como governança. Diz respeito uma série de práticas que são aconselhadas para as empresas familiares. Para verificar a eficácia e a porcentagem de utilização das práticas, consultorias realizaram pesquisas em busca de mostrar quais os benefícios para a empresa. Duas das três pesquisas apresentadas nesse estudo, mostram que na realidade global ou brasileira as empresas familiares estão cada vez mais implementando a governança corporativa e familiar, entretanto ainda a maioria não tem um plano sucessório formado.

Buscando verificar essas informações na prática, onze entrevistas foram realizadas com nove empresas familiares do interior do Rio Grande do Sul. Essas entrevistas tiveram um roteiro pré-estabelecido como guia da conversa, mas com o desenrolar outras questões foram levantadas.

Como apresentado anteriormente, os dados não trabalham a favor da continuidade das empresas familiares que não possuem uma preparação para o futuro. Buscando auxiliar o planejamento dessa preparação, um dos focos das entrevistas foi levantar as dificuldades que as empresas familiares estavam passando ou já passaram no processo sucessório e quais foram as práticas já existentes ou implementadas para auxiliar esse estágio da empresa. As dificuldades mais frequentes nas conversas foram descritas com citações dos próprios entrevistados e dizem respeito a carga emocional e a falta de preparação dos herdeiros e da

empresa . O outro foco das entrevistas foram as práticas de governança presentes nas empresas e como os entrevistados avaliam as mesmas como forma de auxílio para o processo de sucessão.

Dentre as práticas mais presentes encontrou-se a aplicação de governança e a formação do conselho de família. As melhores avaliadas foram a própria aplicação de governança, por se tratar de uma prática mais ampla que engloba vários aspectos, e a preparação de herdeiros.

Entretanto, observou-se que como a relação familiar, a gestão do negócio e a interligação desses dois campos é muito subjetivo e muito distinta em cada família ou organização, por isso não é possível propor aplicações específicas. É possível afirmar, com base nas entrevistas realizadas, que a avaliação dos gestores e familiares sobre as práticas é na sua maioria positiva e quanto mais estruturadas essas práticas mais bem avaliadas são pelos envolvidos. Além disso, associações podem ser feitas entre as empresas mais duradoras e a presença de órgãos de governança.

Este estudo teve como limitação a seleção dos entrevistados, que precisavam ser gestores de empresas familiares no interior do Rio Grande do sul com tempo disponível para a realização das entrevistas virtuais, que duraram entre 20 e 40 minutos. A realização do estudo também foi em meio uma pandemia mundial que impediu que as entrevistas fossem feitas pessoalmente nas empresas.

Sugere-se para futuro estudos que o número de entrevistados seja maior e em outras localidades, afim de confirmar os resultados apontados ou trazer diferenças regionais.

Com isso, o estudo concluiu que a implementação das práticas de governança são avaliadas positivamente quando bem estruturadas. A presença de resistência das empresas familiares em implementar ainda é um desafio a ser ultrapassado. Esse estudo contribui para que outras empresas, que ainda não tem algo planejado ou implementado de governança, ler relatos reais e avaliar para seu caso.

Para finalizar, segue uma carta para uma jovem líder, retirado do livro *Execution*, para incentivar novos líderes ou reconfortar quem está assumindo essa responsabilidade:

“Cara Jane,

Parabéns pela promoção! Não poderíamos estar mais felizes por você. Sabemos que você está muito satisfeita por poder exercer sua liderança num nível mais alto. E gostaríamos de compartilhar com você algumas informações que achamos irão ajuda-la nesse novo desafio.

Comece considerando que habilidades são necessárias para essa função e as compare com as suas atuais habilidades. Temos certeza de que você tem autoconfiança para fazer esse tipo de auto avaliação sincera. Se você tem pouca experiência em uma área (como acontece com a maioria dos líderes em algum ponto de suas carreiras, como você sabe), certifique-se de que você tem alguém que seja forte nessa habilidade. No geral, você irá quere formar uma equipe equilibrada, com diferentes tipos de talentos necessários para melhorar suas chances de sucesso.

O quanto você conhece sua organização? Esteja onde está a ação, falando com as pessoas em todos os níveis, fazendo perguntas e ouvindo as respostas. Você aprenderá muito sobre a realidade da empresa e estabelecerá uma ligação pessoal que é a marca de um grande líder.

Entenda as crenças e o comportamento das pessoas que estão sob seu comando. Seu próprio comportamento tem muito a ver com seu sucesso até agora, Jane. Você sempre insistiu no pensamento sem fronteiras, você está aberta a opiniões diferentes e tem dialogado de forma honesta e abrangente, o que revela qual é a realidade. Você também sempre deu um enorme valor para a execução, vencendo e atraindo as pessoas mais talentosas e diversificadas.

Você está entre as pessoas que compartilham a mesma opinião e valores que você no seu novo emprego? Sua empresa tem uma cultura de execução, onde as pessoas fazem as coisas porque o desempenho é reconhecido e recompensado? As pessoas aceitam a realidade e dialogam de forma construtiva? Ou a empresa é repleta de politicagem, jogo de empurra e negações? Em caso positivo, comece criando um software social que você precisa para mudar a cultura. É como você vai conseguir que toda a organização siga sua liderança e será crucial para manter seu histórico de realizações bem-sucedidas.

Nada é mais importante para atingir resultados do que sua liderança pessoal nos três processos chave. Eles são o cerne do negócio e suas alavancas para mudar e reforçar a cultura. A maior diferença entre as empresas que executam e as que não executam é o rigor e a intensidade com que o líder dá seguimento a esses processos. Você será puxada em todas as direções, pois as pessoas vão querer que você se reúna com líderes comunitários, funcionários do governo e fornecedores e vão colocar você à mostra em qualquer lugar imaginável. Mas gerenciar os processos deve estar no topo de sua lista de prioridades.

Sabemos que você acredita que as pessoas são os ativos mais importantes da empresa, mas sua administração do processo de pessoal é que converterá essa crença numa realidade. Torne o processo de pessoal mais importante do que qualquer outra coisa. Seu sucesso será determinado pelo número de parceiros “A” que você tiver e o quanto você poderá harmonizar os esforços deles. Você precisa conhecer, pelo menos, o terço de pessoas em sua unidade com melhor desempenho e potencial de crescimento. Você precisa estar certa de que as avaliações são honestas e diretas e que seu pessoal receba feedback, orientação e treinamento necessários para se desenvolver. E como a remuneração é a alavanca máxima de desempenho, você deve garantir que seu sistema de remuneração recompense os que executam.

Aconselhamos você a comparar seus funcionários com os da concorrência para ter certeza de que as exigências de desempenho sejam suficientemente altas e se as pessoas têm a disciplina necessária para vencer consistentemente. Ter um processo de estratégia correto é crucial para seu sucesso de longo prazo e de sua empresa. Os líderes da empresa estão no comando do processo ou ele foi delegado para o pessoal de planejamento, muito técnico e isolado de tudo? O plano contém as informações certas de modo a permitir uma avaliação precisa de sua posição em relação à concorrência? É suficientemente detalhado de modo que seu pessoal possa ver como conseguirá crescer e melhorar a produtividade? Você não pode concordar com declarações vagas sobre os fundamentos do plano – você precisa de programas específicos. As questões que confrontam o negócio foram identificadas? Sua nova equipe apresenta um histórico de superação de obstáculos? Como você sabe, se não identificar, debater e resolver as questões críticas, a empresa emperra. Os recursos estão alocados proporcionalmente às oportunidades ou cada oportunidade tem sua parcela de recursos e nenhuma consegue o suficiente? O plano é simples, conciso e fácil de entender? Lembre-se de que você quer que todos na empresa o entendam.

Você tem um orçamento, mas há um plano de ação correspondente a esse orçamento? Vimos incontáveis casos em que os números eram reunidos meticulosamente e apresentados habilmente, mas tinham pouco a ver com a realidade de administrar um negócio. Um plano operacional anual mostra um padrão de realização. Sincroniza todas as partes da organização e as liga com os processos de estratégia e de pessoal. Ele sela definitivamente o compromisso de sua equipe, atrelando explicitamente o desempenho aos incentivos de modo que os líderes exerçam toda a disciplina e imaginação que conseguem reunir para lidar com os acontecimentos não previstos, sempre presentes.

Jane, não conseguimos enfatizar suficientemente a importância de seu envolvimento pessoal nesses três processos-chave. Você deve se encarregar, desde o início de cada ciclo, das

avaliações e do follow-up para se certificar de que as coisas que devem acontecer realmente aconteçam. É dessa forma que você adquire tanto o conhecimento quanto a autoridade para gerenciar o negócio como um todo integrado, baseado na realidade. É como, no final, você garantirá que os três processos estarão interligados.

E o que mais você poderá controlar? A lista pode ser infundável, mas três aspectos se sobressaem. Primeiramente, tenha certeza de que você e seus comandados realmente entendem seus clientes, suas necessidades, seu comportamento de compra e as mudanças em seu comportamento. Saiba porque eles preferem seus produtos a outros. Entender clientes é a base para o sucesso do negócio. Em segundo lugar, sempre procure formas de melhorar seus resultados, lançando iniciativas tais como Seis Sigma ou digitalização. Elas podem ser não apenas produtivas, mas também unir seu pessoal em torno de uma causa comum. Em terceiro lugar, mantenha e estimule a sua honestidade intelectual de modo que você sempre seja realista. Veja as coisas como elas são, não da forma como você quer que elas sejam.

Às vezes, será difícil saber como você está se saindo. Esperamos que sua empresa lhe dê o feedback e a orientação que você estará dando para seus próprios subordinados. Mas, mesmo quando for o caso, achamos que um líder necessita de um confidente, alguém de fora da empresa para ajuda-la a manter a cabeça firme. Essa pessoa deve ser alguém sensato, que seja honesto com você e a ajude a continuar se perguntando se você está se desenvolvendo, aprendendo e fazendo escolhas difíceis. E tome conta de você. O novo emprego pode ser estressante, e você precisa levar uma vida equilibrada. Não tenha altos e baixos. Um comportamento coerente é sinal de um ego contido e inspira confiança daqueles que a rodeiam.

Acima de tudo, Jane, lembre-se de que você conseguiu ser líder por causa de seu compromisso com o trabalho que faz. Mantenha esse envolvimento intenso e o aprofunde. Algumas pessoas crescem em seu trabalho e outras incham. As que crescem são apaixonadas pelo negócio. Nunca estão ocupadas demais sendo chefes controladores, de modo que deixam de prestar atenção aos detalhes importantes e de ficar perto de seu pessoal. Nunca são muito importantes e poderosas para ouvir e aprender, para ser curiosas, questionadoras e abertas a novas idéias como eram no primeiro dia de suas carreiras.

Isso é provavelmente mais do que você queira ouvir de seus dois velhos amigos. Mas nós ficamos muito felizes com seu progresso e sabemos que você tem talento para ir muito mais longe.

*Abraços,
Larry & Ram”.*

REFERÊNCIAS

- ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A.** Gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006.
- ANDRADE, A.; ROSSETTI, J.P. **Governança corporativa.** São Paulo: Atlas, 2004.
- BARBIERI, E. M. **A batalha das herdeiras na empresa familiar.** Porto Alegre: Sagra, 1997.
- BERNHOEFT, Renato. **Empresa Familiar:** sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. 2.ed. São Paulo: Nobel, 1991.
- BORNHOLDT, W. **GOVERNANÇA NA EMPRESA FAMILIAR:** Implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2005. 182 p.
- BOSSIDY, L. **Execution:** the discipline of getting things done. New York: Crown Business, 2002.
- CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. **Metodologia científica.** 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- DONELLEY, R. **THE FAMILY BUSINESS.** Harvard Business Review, 1964.
- DONNELLEY, R. **A empresa familiar.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 1967
- FRANCO, H. **CONTABILIDADE COMERCIAL.** São Paulo: Atlas, 1991.
- GALLO, Miguel Angel; SVEEN, Jannicke. Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors. **Family Business Review**, v. 4, n. 2, p. 181-190, 1991.
- GENTIL, E. **Retrato de família.** HSM Management, São Paulo, 2003
- GERSICK, K. et al. **DE GERAÇÃO PARA GERAÇÃO** – ciclos de vida das empresas familiares. São Paulo: Makron Books, 1997.
- GONÇALVES, J. S. R.C. AS EMPRESAS FAMILIARES NO BRASIL. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, 2000.
- GRZYBOVSKI, D. **O administrador na empresa familiar:** uma abordagem comportamental. Passo Fundo: UPF, 2002
- IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Governança em empresas familiares:** evidências brasileiras. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Série IBGC Pesquisa. São Paulo, SP: IBGC, 2019. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividades/pcs/2019/pesquisa-gov-emp-fam-19.pdf>. Acesso em: 10 de jul. de 20.
- IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **O papel do protocolo familiar na longevidade da família empresária.** São Paulo, 2018.
- KPMG Board Leadership Center. **Retratos de Família:** Um panorama das práticas de governança e perspectivas das empresas familiares brasileiras. 3 ed., Pesquisa 2018/2019.

- LANK, A. Governança da empresa familiar. In: ÁLVARES, E. (Org). **Governando a empresa familiar**. Belo Horizonte: Qualitymark; Fundação Dom Cabral 2003.
- LEONE, Nilda Guerra. A sucessão em PME comercial na região de João Pessoa. **Revista de Administração**, v. 27, n. 3, p. 84-91, 1992.
- LEONE, Nilda Guerra. **Sucessão na empresa familiar**: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Editora Atlas, 2005.
- LEVINSON, H. **Os conflitos que infestam as empresas de família**. Biblioteca Harvard de Administração de Empresas. São Paulo: Abril-Tec, 1977.
- LIMA, A.P. **SÓCIOS E PARENTES**: valores familiares e interesses econômicos nas grandes empresas familiares portuguesas. Etnográfica, Lisboa, 1999.
- LODI, J. B. **A Empresa Familiar**. 5. Ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- LODI, J. B. **A ética na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1994.
- LODI, J. B. **O fortalecimento da Empresa Familiar**. 3. ed. São Paulo, 1989.
- MARTINS, Ives Gandra; MENEZES, Paulo Lucena; BERNHOEFT, Renato. **Empresas familiares brasileiras**. São Paulo, Negócio, 1999
- MENEZES, P. L.; BERNHOEFT, R. (Org.). **Empresas familiares brasileiras**: perfil e perspectivas. São Paulo: Negócio, 1999.
- NEUBAUER, F.; LANK, A. G. **The Family Business, its Governance for Sustainability**. New York: Routledge, 1998.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Governança Corporativa na Prática**. São Paulo: Editora Atlas, 2006.
- PADULA, A. D. **Empresa familiar**: profissionalização, desenvolvimento e sucessão. Porto Alegre: SEBRAE, 1998.
- PASSOS, E. **FAMÍLIA, NEGÓCIOS À PARTE**: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar. São Paulo: Gente, 2006.
- RICCA, D. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: Cultural, 1998.
- RODRIGUES, C. A. P. **Governança corporativa em empresas familiares**. Disponível em <https://endeavor.org.br/tomada-de-decisao/governanca-corporativa-em-empresas-familiares/>. Acesso em: 06 ago. 2020.
- SALVATO, Carlo; CORBETTA, Guido. Transitional leadership of advisors as a facilitator of successors' leadership construction. **Family business review**, v. 26, n. 3, p. 235-255, 2013.
- SCHEFFER, A. Fatores dificultantes e facilitadores ao processo de sucessão familiar. **Revista de Administração**, Universidade de São Paulo, v. 30, n. 3, 1995.

SEBRAE, **Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa**. Disponível em: www.sebrae.com.br. Acesso: 07 set. 2019.

SMITH, Adam. **A Riqueza das Nações**: Investigação sobre sua Natureza e suas Causas. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

SOUZA-SILVA, J. C.; FISCHER, T., DAVEL, E. **Organizações familiares e tipologias de análise**: o caso da Organização Odebrecht. Foz do Iguaçu: Anpad, 1999.

TAGIURI, Renato; DAVIS, John. Bivalent attributes of the family firm. **Family business review**, v. 9, n. 2, p. 199-208, 1996.

TILLMANN, C.; GRZYBOVSKI, D. **Sucessão de dirigentes na empresa familiar**: estratégias observadas na família empresária. Salvador: Organizações & Sociedade, 2005.

TONDO, C. **Empresas familiares**: ciclos de vida e processos de liderança. Tese (Doutorado em Psicologia) - PUCRS, Porto Alegre, 1999.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. Três enfoques na pesquisa em ciências sociais: o positivismo, a fenomenologia e o marxismo. *In*. TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987

VIDIGAL, A. **As origens da empresa familiar no Brasil**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

APÊNDICE

ROTEIRO DE ENTREVISTA:

PERGUNTA 1: Me conte como começou a sua carreira na empresa.

PERGUNTA 2: O que você pode me dizer sobre a preparação da empresa para entrada de nossas gerações?

PERGUNTA 3: Que tipo de dificuldades, se houveram, você encontrou no processo sucessório?

PERGUNTA 4: Como que vocês percebem as mudanças trazidas das novas gerações na empresa?

PERGUNTA 5: Baseado na sua experiência, qual é seu principal conselho para empresas que estão passando ou irão passar pelo processo sucessório?

PERGUNTA 6: Na sua opinião havia/há algo que poderia facilitar o processo sucessório da terceira geração?

PERGUNTA 7: Quais práticas de governança foram introduzidas na empresa?

PERGUNTA 8: Como você as avalia?