

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS**

**A PROBLEMÁTICA DA SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES E
A INSTRUMENTALIZAÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA:
UM ESTUDO DE CASO**

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE
EMPRESAS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

KAREN MATESCO

RIO DE JANEIRO

2014

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS**

KAREN MATESCO

**A PROBLEMÁTICA DA SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES E
A INSTRUMENTALIZAÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA:
UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação de Mestrado apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, da Fundação Getulio Vargas, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão Empresarial.

Orientador: Prof^a. Carmen Migueles

**RIO DE JANEIRO
2014**

Matesco, Karen

A problemática da sucessão em empresas familiares e a instrumentalização da governança corporativa: um estudo de caso / Karen Matesco. – 2014.

81 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientador: Carmen Pires Migueles.

Inclui bibliografia.

1. Empresas familiares. 2. Empresas familiares – Sucessão. 3. Governança corporativa. I. Migueles, Carmen Pires . II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 658.403

KAREN MATESCO NUNES VILLAÇA LINS

**A PROBLEMÁTICA DA SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES E A
INSTRUMENTALIZAÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA: UM ESTUDO DE
CASO.**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional Executivo em Gestão Empresarial da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Data da defesa: 26/08/2014.

ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA


Carmen Pires Migueles
Orientador (a)


Dalton Penedo Sardenberg


Marisol Rodriguez Goia

À minha querida e admirada mãe, Virene, que me deu duas asas chamadas coragem e ousadia. A meu mestre da vida, Dr. Daisaku Ikeda, que me ensinou a voar com sabedoria e persistência. Às minhas filhas, Julia e Alice, cujas existências são como o vento, a impulsionar meu voo, a cada dia para mais longe. E ao meu marido, Reynaldo, meu recanto, porto seguro e terra sagrada, que todos os dias me faz lembrar o porquê do meu desejo de retornar.

AGRADECIMENTOS

O mundo acadêmico traz muitos desafios. Associar esse mundo às atividades profissionais de um ambiente corporativo (e privado!) é tarefa quase impossível. É certo que encará-lo requer doses de coragem e loucura, não ficando muito claro onde começa uma e termina a outra, e vice-versa.

Agradeço aos meus pais, Nilson e Virene, doutores em suas áreas de atuação, que desde sempre me mostraram que a graduação era apenas o começo da linha de uma vida profissional diferenciada e mostraram que o mestrado era um caminho natural a ser trilhado. Agradeço à minha família, em especial minha irmã Karina, sobrinha Valentina, vovó Maria e ao meu Tata, todos os almoços relaxantes e hilariantes de domingo, regados a um bom vinho, que tornavam, ainda que momentaneamente, mais leve a labuta.

Agradeço ao Professor Luis Cesar Gonçalves de Araujo que, já desde a graduação, foi sempre um grande incentivador deste curso.

Agradeço aos meus colegas de curso e professores com quem partilhamos saberes e ansiedades. Em especial minha amiga Mônica Giesta, por seu apoio incondicional em todo o trajeto.

Agradeço à Profa. Carmen Migueles ter aceitado a incumbência de fazer a orientação deste trabalho quando o prazo era curto e a confiança na capacidade de fazê-lo, menor ainda.

Mais uma vez agradeço ao meu marido, minhas filhas e até o nosso cachorro Chico terem convivido nesses anos com a minha ausência, e pelas horas trancadas no escritório a fim de tornar esse sonho possível.

Finalmente agradeço à D. Lolita que preencheu o espaço vazio deixado pela minha sogra que não conheci. Representou para mim muito mais do que a tia-do-marido-que-fez-o-papel-da-sogra, mas uma grande amiga. Durante meu curso, apareceu-lhe

a doença. Cuidar dela era o óbvio em nome de todo o amor que sempre houve entre nós. Diante da possível escolha de parar tudo para dedicar-lhe cuidados, ela nem mesmo permitiu a dúvida. Partiu sem que visse esse esforço finalizado. A você, querida Lolita, uma pequena homenagem. Muito obrigada por tudo.

ABSTRACT

This research intends to study the family succession issues, what is normally considered the worst moment in the lives of family business. Since companies' strength in family ones are related to founder personal aspects, when he or she is left the company, many times, fails. Sometimes the family succession occurs at the same time of professionalizing need issues. To face these challenging moments, Corporate Governance is presented as a possible framework and will be studied in this paper.

Keywords: Family Business, Family Succession, Professionalizing Issues, Corporate Governance

RESUMO

A presente pesquisa aborda a problemática enfrentada pelas organizações familiares quando enfrentam processos sucessórios. O estudo apresenta que muito embora tenham experimentado uma vida pregressa de êxito empresarial, quando essas organizações estão diante do processo sucessório, se veem diante de seu momento mais crítico. Isso porque o sucesso desse tipo de organização é normalmente atribuído à existência de traços pessoais do fundador. Em muitas empresas familiares, como a do caso estudado, o processo de sucessão ocorre ainda em um momento de mudanças do cenário, em que, mais do que somente substituir o fundador, é preciso pensar em uma nova organização. O trabalho foi desenvolvido pelo método de estudo de caso e teve como objetivo refletir sobre a possível aplicação dos conceitos de governança corporativa como meio de enfrentar tanto a sucessão quanto a pressão pelo estabelecimento de uma nova organização.

Palavras-chave: Empresa Familiar, Sucessão, Profissionalização, Governança Corporativa.

SUMÁRIO

1 – Introdução.....	13
2 – Relevância do Estudo.....	15
2.1 Evolução e Importância das Empresas de Controle Familiar no Contexto Econômico e Social Brasileiro.....	15
3 – Marco Teórico.....	21
3.1 Empresas de Controle Familiar: Conceito.....	21
3.2 Aspectos Relevantes em Processo Sucessórios.....	25
3.3 Capacitação, Profissionalização e Governança Corporativa no Ambiente de Empresas Familiares.....	33
3.4.O Intangível e sua Relevância em Processos Sucessórios.....	41
4 – Estudo de Caso.....	44
4.1 Contexto Empresarial.....	44
4.2 Características Marcantes: a interação das três dimensões e sua Influência em Processos Sucessórios.....	47
4.3 Sucessão em um Novo Momento.....	51
4.4O Intangível e o Legado na LIFE SIMPLE.....	53

SUMÁRIO

5 – Metodologia da Pesquisa.....	55
6 – Análise das Informações e Proposição do Modelo de Governança Corporativa.....	58
7 – A Ética dos <i>Stakeholders</i> e sua Contribuição nas Discussões sobre Sucessão Familiar.....	66
8 – Considerações Finais.....	70
9 – Referências Bibliográficas.....	75

QUADROS

Quadro 1: Riscos e Desafios da Sucessão Familiar, elaboração própria.....	27
--	----

FIGURAS

Figura 1: Três dimensões da empresa familiar baseado no conceito apresentado por Gersick et al. (1997).....	24
Figura 2: Adaptação do fluxo de atividade de governança corporativa proposto por Rodrigues e Mendes (2004) <i>apud</i> Araujo, do Carmo e Matesco (2013).....	37
Figura 3: Demonstrativo das cinco dimensões da governança corporativa, elaboração própria com base em Araujo, do Carmo e Matesco (2013).....	38
Figura 4: Representação gráfica da estrutura hierárquica da LIFE SIMPLE, elaboração própria.....	47
Figura 5: Representação da problemática tratada nesta pesquisa e da solução proposta, elaboração própria.....	59
Figura 6: Modelo de governança corporativa na LIFE SIMPLE, elaboração própria com base no fluxo proposto por Rodrigues e Mendes (2004) <i>apud</i> Araujo, do Carmo e Matesco (2013).....	61

“O saber a gente aprende com os mestres e os livros. A sabedoria se aprende é com a vida e com os humildes”.

Cora Coralina

1 – Introdução

Empresas familiares vêm sendo cada vez mais objeto de análise e estudo tanto no mundo acadêmico quanto no próprio mundo empresarial. Diversos motivos justificam esse fato, que vão desde sua representatividade na economia de diversos países pelo mundo, sua importância no desenvolvimento social e político das nações, a outros tantos.

Tamanho interesse também se justifica, segundo grande parte das pesquisas existentes, pela contraposição do modelo de gestão tipicamente familiar daquele praticado de forma estratégica por muitas empresas não familiares nos quatro cantos do planeta.

Empresas familiares tendem a não apresentar racionalidade como elemento fundamental em seus processos e decisões. Essa característica se desdobra em uma gestão subjetiva, informal e empírica, práticas paternalistas, políticas de cargos e salários e contratações por confiança e pouca ênfase em gestão por competências ou cobrança por desempenho. Essa abordagem difere tanto em essência quanto no próprio método dos conceitos normalmente aceitos e praticados no mundo das grandes corporações não familiares. Entretanto, apesar de possuírem práticas de gestão tão distintas entre si e de haver um consenso de que processos racionais tendem a propiciar melhores decisões, tanto empresas não familiares quanto as de controle familiar vêm construindo, ao longo da história, uma trajetória de êxito empresarial que perdura ao longo dos tempos.

Em geral, o calcanhar de aquiles das empresas familiares está no momento da troca do comando do fundador para a segunda geração. Os dados de mortalidade são alarmantes e assustadores e serão tratados no capítulo 2 desta dissertação. Das poucas empresas familiares que conseguem passar da primeira para a segunda geração, menos ainda sobrevivem ao *tsunami* de uma segunda sucessão.

Em primeiro lugar, a literatura da empresa familiar atribui esse insucesso à ausência de um formal planejamento de sucessão, que será tratado na seção 3.2. Isso inclui a (falta de) formação e capacitação de sucessores, a falta de estruturas hierárquicas bem-definidas, de processos e de controles formais e soberanos, inclusive quando se trata de membros da família. Outro responsável pelo insucesso

é atribuído ao conflito de interesses inerente às três dimensões da empresa familiar – propriedade, família e gestão tratadas na seção 3.1.

No caso brasileiro, as fraquezas intrínsecas das empresas familiares foram neutralizadas, em grande parte, por uma economia historicamente protegida da competição externa, com poucos concorrentes e na qual o custo da ineficiência era facilmente absorvido pelo mercado via sistema de preços. A partir do momento em que o Brasil entra em uma fase de livre-comércio advinda da internacionalização do mercado, iniciada na década de 1990, e reforçada com a estabilidade trazida pelo Plano Real, em 1994, a empresa familiar se viu obrigada a investir na auto capacitação, como será apresentado no capítulo 2.

A pressão pela adoção de uma gestão mais justa, eficiente e competente provoca as discussões sobre profissionalização. Em muitos casos, como aquele que será tratado neste trabalho, diante de um cenário de dura competitividade, as empresas precisam reformular sua gestão ao mesmo tempo em que enfrentam um processo de sucessão.

A partir da década que inicia o século XXI, o mundo corporativo enfrenta a denominada crise de transparência das informações financeiras. Nessa época, grandes e, até então, sólidas empresas ruíram apesar do respaldo de auditores independentes, sugerindo bastante fragilidade nos demonstrativos financeiros apresentados tanto ao público em geral quanto para investidores. O mercado responde com a criação de leis rígidas de controles internos além de normas contábeis mais assertivas e mundialmente unificadas. As empresas criam a estrutura denominada governança corporativa para atender às novas exigências.

Muitas empresas familiares pegam carona e adotam essa estrutura da governança corporativa como meio de aumentar sua credibilidade, confiabilidade e transparência perante os diversos *stakeholders* com os quais se relacionam. Esse tópico será tratado na terceira seção do capítulo 3.

A seção 3.4, que encerra o ensaio teórico desta pesquisa, trata de reconhecer a relevância do ativo intangível da organização, formado, entre outros aspectos, pelas competências essenciais, praticadas de forma intuitiva pelo fundador. O destaque na seção tem por objetivo, apenas, retratar o quanto este estudo é importante em qualquer diagnóstico empresarial, não podendo ser ignorado. Entre-

tanto, é deixado claro neste trabalho que aqui não se pretende esse robusto estudo.

No capítulo 4 será apresentado o estudo de caso desta pesquisa: uma empresa brasileira atuante no segmento de desenvolvimento urbano há mais de setenta anos que, no entanto, se encontra diante de diversos desafios provocados tanto pela dinâmica de seu mercado como também por um iminente processo sucessório.

O capítulo 5 traz as informações relativas à metodologia aplicada e a questões técnicas da pesquisa. Já o sexto capítulo se propõe a unir a teoria à prática, sugerindo uma estrutura de governança corporativa para a empresa estudada.

Será apresentada ainda, no capítulo 7, uma reflexão dos elementos da ética, presentes na teoria dos *stakeholders*, e sua relação com toda a discussão trazida neste trabalho.

A pesquisa se encerra com as considerações finais que serão apresentadas no oitavo capítulo. Na sequência, são indicadas as referências teóricas que serviram de suporte ao trabalho.

2 – Relevância do Estudo

2.1 Evolução e Importância das Empresas de Controle Familiar no Contexto Econômico e Social Brasileiro.

Organizações familiares são de inegável importância na história do desenvolvimento da economia de um país. Segundo Costa e Luz (2003) *apud* Papa (2007), dados do Instituto de Desenvolvimento Administrativo (IMD) apontam que, em 2002, 99% das companhias da Itália eram familiares. No mesmo ano, as empresas familiares representavam 70% das empresas de Portugal, 75% da Inglaterra, 80% da Espanha, 85% a 90% da Suíça e 90% da Suécia.

Papa (2007) traz também, em seu estudo, dados da revista *Fortune* que indicam que, em 1998, 100% das pequenas e médias empresas da Alemanha eram de controle familiar e responsáveis por dois terços da geração de emprego no país.

Ainda segundo a autora, das 500 maiores empresas americanas, 35% são familiares e responsáveis pela geração de 62% do emprego e representando 64% do Produto Interno Bruto (PIB) do país.

Atualmente, não existem no Brasil pesquisas feitas por órgãos oficiais do governo que englobem dados comparativos exclusivos dessas entidades. As assertivas feitas sobre sua relevância no cenário brasileiro ficam por conta de pesquisas realizadas pela iniciativa privada.

Gueiros (1998) *apud* Leone (2004) afirma que as empresas brasileiras foram, na última década do século passado, responsáveis por aproximadamente 60% da oferta de emprego e 47% do PIB nacional.

Em 1997, segundo pesquisa realizada pela Trevisan, 90% das empresas privadas existentes no país eram comandadas por membros da família controladora, como o Grupo Pão de Açúcar – atualmente uma multinacional –, Gerdau, Sadia, Odebrecht, Camargo Correa, Votorantim, entre outras tantas. Atualmente, Mussi *et al.* (2008) *apud* Oliveira *et al.* (2012) afirmam que 75% das empresas em atividade no país encontram-se sob o comando de famílias.

Na lista divulgada em 2013 pela revista *Exame* sobre as 100 maiores e melhores empresas para se trabalhar no ano de 2012, havia 41 empresas de controle familiar. Por não terem obrigatoriedade legal, cabíveis normalmente às sociedades anônimas de capital aberto, nem todas as 41 entidades apresentaram seus dados financeiros. Entretanto, considerando os dados divulgados por 32 dessas empresas, foram responsáveis pela geração de 480 mil empregos, 48% do total de um milhão de postos de trabalho gerados, com um faturamento de 183,6 bilhões de dólares e lucro líquido de 5,9 bilhões, representando 28% dos 658 bilhões de faturamento e 22% dos 26,5 bilhões de lucro líquido total apresentado na listagem.

Segundo Papa (2007), pode-se dizer que a congregação de membros de uma ou mais famílias tendo por objetivo sua sobrevivência e subsistência é, provavelmente, uma das mais antigas formas de organização social e econômica, praticadas e observadas ao longo da história da humanidade. Entretanto, a organização formal desses grupos em torno de uma atividade econômica varia de um país para outro, afetada por diversos e simultâneos fatores.

No caso brasileiro, muitos autores afirmam que era possível observar a atividade econômica em torno de uma organização familiar já na época do Brasil Colônia.

Oliveira (1995) afirma que o embrião das empresas familiares brasileiras surgiu no início do século XVI, logo após o Brasil ser descoberto por Portugal. A mesma linha de pensamento é seguida por Martins *et al.* (1999) ao dizer que poucos já pensaram que na origem da empresa familiar brasileira estava a capitania hereditária, primeira forma de empreendimento privado que tivemos. O autor conclui afirmando que as capitanias, como o próprio nome já dizia, eram hereditárias, ou seja, podiam ser transmitidas por herança, para ele o principal traço de uma estrutura familiar.

Já em meados do século XIX, outro fenômeno favoreceu a criação de empresas de controle familiar: muitas famílias vindas de países europeus como Itália, Alemanha, Portugal, entre outros, migraram para o Brasil para fugir das duas grandes guerras – especialmente da Segunda Guerra Mundial– e das consequências da crise econômica de 1929.

Segundo Paiva (2008), a entrada de imigrantes em São Paulo a partir de 1947 pode ser considerada um reflexo da retomada da política imigratória após um *intermezzo* de quase duas décadas. O autor afirma que, desde o fim dos anos 1920 até o fim da década de 1930, o fluxo da imigração para o Brasil foi intenso, influenciado por dois movimentos: internamente, pela política de nacionalização da mão de obra empreendida pelo governo de Getúlio Vargas. Já no plano externo, a Europa apresentava um cenário de constituição de Estados de extrema direita e dificuldades econômicas pós-quebra da Bolsa de Valores de Nova Iorque.

Aqui chegando, por uma necessidade de sobrevivência, as famílias promoviam a congregação de diversos de seus membros em torno de uma atividade econômica como forma de se estabelecerem. Para Levy (2001), antes de ser um projeto pessoal, a empresa era um projeto familiar, cujas relações, atividades e lucro organizam-se em torno dela.

Esses indivíduos, distantes de sua terra natal e de amigos e parentes, precisavam sobreviver a todo custo. Nascia, nesse momento, um grande diferencial das instituições familiares: a criação de uma reputação respeitável defendida por um fundador que sabia que a vida, provavelmente, não lhe daria outra chance. Um

fracasso em seus negócios representaria, na maior parte das vezes, uma condenação a um futuro de mendicância e dificuldades.

Rica (1998) afirma que, para a maior parte das pessoas, as duas coisas mais importantes em suas vidas são suas famílias e seu trabalho. Para o autor, é fácil compreender o poder das organizações que associam ambos os elementos. Para ele, essa combinação teria promovido de forma natural o grande diferencial das empresas familiares na medida em que os dirigentes, sendo parentes, tendem a ter tradições, valores e prioridades brotando de uma fonte comum, criando uma espécie de unidade indivisível que batalha por um mesmo ideal.

Nessa discussão há um antagonismo intrigante: de um lado, como visto até aqui, as empresas familiares têm seu sucesso atribuído à existência de um ativo intangível, formado pelas competências, valores éticos e morais do fundador como principal diretriz organizacional; há também o desejo inabalável de vencer distante de suas origens, criando uma forte união entre os membros da família que acaba por sobrepor-se a eventuais e prováveis desavenças.

No lado oposto, há um modelo capitalista de gestão bastante comum nas multinacionais norte-americanas, vendido ao mundo nos últimos sessenta anos como referencial de sucesso garantido, com forte cobrança por alto desempenho, relações interpessoais bastante formais e decisões suportadas por critérios mais objetivos.

Cooper (1997) afirma que existe uma crença em um modelo que se apresenta como as bases do sucesso empresarial. Para o autor, desde que haja uma racionalidade estruturada alicerçada em estatísticas, análises e pesquisas intelectuais, quando associadas às relações impessoais e ao brilhantismo intelectual, podem levar uma empresa aos pináculos do sucesso.

É possível perceber porque esse modelo baseado em dados reais e objetivos tende a conduzir as empresas para a direção correta, aderente às suas metas estratégicas. Entretanto, como um modelo que habita no extremo oposto – em que valem o bom senso e certa dose de intuição, o empreendedorismo, a informalidade de processos e a subjetividade – pode também promover um resultado positivo sustentável no longo prazo?

Por que o destaque para as discussões de sucessão familiar no contexto brasileiro ocorre de maneira mais contundente nas duas últimas décadas?

No Brasil, se a formação de grupos econômicos familiares tem origem em movimentos imigratórios vindos da Europa, a motivação de um desenvolvimento bem-sucedido está relacionada, nos últimos sessenta anos, à situação política e econômica do país.

Após o término da Segunda Guerra Mundial, uma nova geopolítica do desenvolvimento, gestada pelos países capitalistas centrais, ou os aliados, criou um novo processo de expansão da economia.

No Brasil pós-guerra, o governo de Gaspar Dutra, em 1948, criou um plano econômico denominado Salte (Saúde, Alimentação, Transporte e Energia) com o objetivo de fomentar investimentos públicos e crescimento da economia – que naquele ano alcançou taxas de 9,7%. Até a década de 1953, houve no país continuidade de crescimento industrial, amparado em política de substituição de importações, baseado em barreiras não tarifárias contra a entrada de novos concorrentes no mercado interno e ajudados por uma valorização da moeda nacional, o então cruzeiro, em relação ao dólar norte-americano, que direcionava a economia para a produção interna.

Em consonância com o discurso populista e nacionalista de Getúlio Vargas, reeleito no ano de 1951, foram criados o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico, o atual BNDES, com o intuito de subsidiar o necessário aprimoramento do setor industrial, o Fundo Nacional de Eletrificação (atual Eletrobras) e a Petrobras, frutos do Plano de Reparcelamento Econômico.

Após uma década de crescimento econômico na média de 7% ao ano, tem início, a partir de 1958, uma fase de instabilidade político-econômica com baixíssimo crescimento e inflação desgovernada. Em decorrência dessa economia em crise, e em nome do estabelecimento de um Estado mais forte, em 1964, os militares tomam o poder, derrubando João Goulart e elegendo, indiretamente, via Congresso Nacional, o Marechal Castello Branco para a Presidência da República.

O cenário econômico fomentado por uma agressiva política fiscal expansionista, aliada às barreiras não tarifárias, favoreceu as empresas instaladas no país. Mizumoto e Filho (2007) afirmam que a diretriz seguida pelos governos militares era a da soberania e segurança, em que o empresariado preenchia lacunas de produção nacional, favorecido por reservas de mercado e concessão de incentivos subsidiados.

O ambiente favorável de baixa competitividade permitiu que as empresas transferissem o custo do aprendizado – ou da má gestão – ao mercado, através de seus preços. Por mais de cinquenta anos, toda a discussão em torno de modelos de eficiência, alto desempenho e inovação, era um tanto quanto inócua, pois, por não haver substituto, o consumidor se via obrigado a adquirir produtos e serviços a despeito da possível ausência de reais atributos agregados.

A década de 1990 chega promovendo uma nova dinâmica no cenário empresarial brasileiro: a abertura dos mercados, aliada a uma economia estável após a implementação do Plano Real, em junho de 1994, tornou o Brasil um país atraente para muitas empresas multinacionais pelo mundo. A entrada de novos concorrentes criou uma pressão nas indústrias nacionais para que repensassem seus modelos de negócios, até então sustentáveis. Villalonga (2006) afirma que empresas familiares, quando geridas por seus fundadores, têm mostrado resultados superiores às empresas não familiares. Segundo o autor, as empresas familiares tendem a criar mais valor, entretanto, não perduram ao longo das gerações.

No Brasil, os fundadores foram ajudados por um ambiente externo extremamente favorável que perdurou do período pós-guerra até o fim do século XX.

No fim da década de 1990, entretanto, há o início de um grande movimento de fusões e aquisições. Para Mizumoto e Filho (2007), são notórias a forte presença de grupos familiares e a alta concentração de propriedade entre empresas de capital privado nacional. Os autores ressaltam, entretanto, que poucas empresas familiares se perneiam e escapam da falência ou da aquisição pela concorrência.

As empresas brasileiras de controle familiar se veem, a partir da década de 1990, inseridas em uma nova dinâmica que lhes impõe novos desafios e pressões. Essas empresas, que navegaram sozinhas nos mares calmos dos incentivos e subsídios governamentais e da baixa competitividade, caem, então, no maremoto de um mercado altamente competitivo, veloz, com consumidores cada vez mais ávidos por inovação, produtos e serviços.

Nos últimos vinte anos, o mercado amadureceu, o consumidor brasileiro tornou-se mais exigente e acostumado com bons produtos e bons serviços. Para muitas empresas, a competição é um jogo muito caro, fazendo com que os movimentos de fusões e aquisições venha acontecendo com crescente frequência na última década.

Para aquelas que resistem, entretanto, a profissionalização, seja ela conduzida pelo caminho que for, é mais do que necessária, é essencial para sua sobrevivência. O planejamento da sucessão se apresenta, então, como a medida oportuna não só para a mudança formal do líder, mas também para a reformulação do modelo de gestão.

3 – Marco Teórico

3.1 Empresas de Controle Familiar: Conceito

A problematização da empresa familiar como objeto de estudo acadêmico é cada vez mais frequente. Existem diversos estudos sobre essas organizações, tamanha sua importância no contexto econômico, social e até político de muitos países pelo mundo, como visto no tópico anterior desta pesquisa.

Já a sucessão é um dos temas mais abordados em pesquisas cujo tema envolva empresas familiares, como afirmam Sharma *et al.* (2010). Segundo os autores, isso ocorre porque a troca de comando é considerada o momento mais crítico dessas empresas, quando muitas se deparam com a falência ou acabam sendo compradas por multinacionais.

O aumento do interesse acadêmico no estudo dessas empresas se justifica não só por sua já citada relevância em seus países, mas também por apresentarem especificidades que instigam os pesquisadores a compreender sua dinâmica. Oliveira *et al.* (2012) afirmam que as duas dimensões existentes nesse sistema – família e empresa – são significativamente diferentes, o que torna desafiadora a compatibilização entre os dois universos. Camera e Araujo (2008) observam que a instituição família demonstra aspectos de intensa afetividade que marcam a relação entre seus membros, além da indissolubilidade dos vínculos existentes.

De maneira antagônica, o ambiente empresarial é, para Lescura (2009), permeado por um espírito competitivo. Oliveira *et al.* (2012) afirmam que essa dicotomia é posta à prova quando o esperado papel do profissional técnico, racional e objetivo é confundido com o papel familiar, afetivo e subjetivo presente na interação familiar.

Segundo Papa (2007), a empresa familiar é comumente vista como uma organização repleta de conflitos e até mesmo como uma instituição de entrave ao próprio desenvolvimento, em função do caráter peculiar decorrente do entrelaçamento da história de vida pessoal dos que fazem parte dela.

Mas o que são as empresas familiares? Ou antes, o que são famílias?

Para Burgens e Rogers *apud* Elsen (2002), família pode ser conceituada como uma unidade de pessoas em interação, um sistema semiaberto, com uma história natural composta por vários estágios, sendo que em cada um deles correspondem tarefas específicas por parte da família.

Nossa própria vivência familiar permite entender família como um sistema inserido numa diversidade de contextos e constituído por pessoas que compartilham sentimentos e valores, formando laços de interesse, solidariedade e reciprocidade, com especificidade e funcionamento próprios.

Lanzana (1999) afirma que as organizações familiares são aquelas em que nela atuam indivíduos que compartilham de um mesmo sistema de valores. O autor completa ao dizer que são aquelas em que indivíduos, unidos por um mesmo ideal, detêm o controle administrativo por possuir parcela significativa da propriedade do capital.

Segundo Gonçalves (2000), são aquelas em que convivem duas ou mais gerações de uma mesma família. Entretanto, o próprio autor reconhece a limitação desse conceito, pois a simples presença de distintas gerações de uma família em uma empresa não a qualifica necessariamente como familiar.

Para Ulrich (1997), familiar é a empresa em que propriedade e administração – no sentido do controle sobre as decisões operativas – estão nas mãos de uma ou mais pessoas da família. O elemento central dessa definição é a ideia de que a firma é controlada por membros de uma só família, ainda que o núcleo familiar possa ser ampliado e variar de uma localidade para outra, envolvendo tios, primos e outros parentes que tenham relacionamento horizontal com o fundador.

Para Bernhoeft (1989), essa conceituação depende de uma importante análise da história e da origem da empresa. Para o autor, uma empresa é familiar desde que esteja vinculada a uma família ou que mantenha membros da família na administração de seus negócios. O autor acredita ainda que, para que haja o enquadramento de uma empresa no conceito de familiar, é preciso que a confiança

tenha um papel imprescindível na relação entre os familiares que nela trabalham – e que essa confiança é o motivador, na maioria das vezes, da escolha dos profissionais para os cargos que ocupam.

Gaj (1990) diz que familiares são aquelas empresas com capital aberto ou fechado, que foram iniciadas por um membro da família que as passou ou tem intenção de passar a um herdeiro direto ou parente por casamento. Em complemento, Lodi (1993) afirma que é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e na qual os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador.

Leone (1992) apresenta o conceito de empresa que engloba pontos ditos pelos autores supracitados. Para a autora, uma empresa é dita de controle familiar desde que apresente as seguintes características:

- (a) iniciada por um membro da família;
- (b) membros da família participando da propriedade e/ou direção;
- (c) valores institucionais identificando-se com um sobrenome de família ou com a figura do fundador; e
- (d) sucessão ligada ao fator hereditário.

Essa definição pode, erroneamente, excluir uma empresa que tenha as três primeiras características, mas que, em função de um movimento de mercado, em vez de ir para a segunda geração, tenha sido comprada por uma multinacional. Nesse caso, a empresa apresentaria dois momentos: um começo com presença de uma filosofia de gestão familiar e um segundo momento de gestão profissional - no qual normalmente existe um processo transitório conturbado pela drástica mudança de cultura.

O conceito mais adequado para essas organizações parece ser, portanto, produto da interseção de diversos autores. Há um consenso, apresentado por Gersick *at al.* (1997) como internacionalmente aceito, que ordena o entendimento de empresa de controle familiar segundo as três dimensões, ilustradas na Figura 1, a seguir:

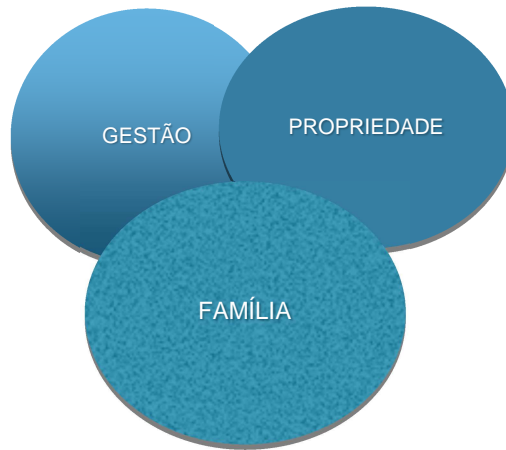


Figura 1: Três dimensões da empresa familiar baseado no conceito apresentado por Gersick *et al.* (1997)

- Em relação ao nível da propriedade: a empresa pertence a uma família em uma ou mais gerações, que possui a totalidade ou a maioria de suas ações ou cotas, de forma que detém seu controle econômico;
- Em relação ao nível da gestão: membros da família ocupam as posições de liderança em sua maioria ou até mesmo em sua totalidade. As práticas, diretrizes, objetivos e políticas são por ela definidos, ainda que, normalmente, não haja uma clara forma de divulgá-los; e
- Em relação ao nível das relações familiares e sucessão – a segunda geração familiar assume os lugares deixados vagos pelos parentes e assim sucessivamente ou até que seu capital seja adquirido por empresa multinacional, ou não.

A teoria supracitada pressupõe a existência dessas três dimensões, bem como da interseção entre elas. Para os autores, as interseções que tendem a existir são responsáveis pela maior fraqueza intrínseca desse tipo de organização, na medida em que não delimitam relações de direitos e deveres nem separam com clareza questões familiares e pessoais do ambiente empresarial. Um exemplo típico é a forte presença de pessoas da família em funções da empresa causando cer-

ta mistura de assuntos pessoais e profissionais; outro aspecto são as posições estratégicas ocupadas por pessoas sem a necessária qualificação, entre outros.

Esta dissertação foi construída levando em consideração o conceito das três dimensões aqui apresentado para avaliar o caso estudado, buscando compreender como a interseção entre as três dimensões influencia a dinâmica das empresas familiares, especialmente no que diz respeito à gestão da organização do caso estudado.

Destaca-se que, segundo as teorias aqui apresentadas, o porte da empresa não é relevante na determinação do seu enquadramento como empresa familiar. Assim sendo, tanto as microempresas quanto as grandes corporações, desde que apresentadas as condições acima, serão consideradas empresas de controle familiar.

Cabe a ressalva de que, no entanto, em se tratando da proposta desta pesquisa discutir a instrumentalização da governança corporativa como meio de promover a profissionalização da gestão no normalmente conturbado processo sucessório, sugere-se que o trabalho possa fazer mais sentido se pensado no ambiente de grandes empresas, com estruturas organizacionais e hierárquicas mais complexas.

3.2 Aspectos Relevantes em Processos Sucessórios

A sucessão merece destaque em muitas literaturas e trabalhos acadêmicos sobre empresas familiares. Isso porque, segundo Morgan (1996), ao se criarem organizações, estão se criando estruturas de atividades que são maiores do que a vida e que, frequentemente, sobrevivem – ou deveriam sobreviver – por gerações. Entretanto, quando se trata de empresa familiar, por seu contexto ambíguo, com uma dinâmica própria e problemas específicos, observa-se um prognóstico preocupante: apenas 30% das empresas bem-sucedidas sob a gestão de seu fundador sobrevivem à mudança para a segunda geração e, dessas, apenas 50% conseguem chegar à terceira, segundo Bernhoeft (1996).

A existência de muitas pesquisas na área de sucessão é atribuída ao consenso de ser este o momento crucial da vida das empresas. Souza-Silva (2002) relata que o quadro de mortalidade de empresas familiares é nefasto. Para Macha-

do (2006), 6,3 milhões de empregos na Europa estão ameaçados no futuro pela falta de preparação das organizações para os eventos sucessórios.

Castro *et al.* (2000) reforça o consenso ao afirmar que a continuidade de uma empresa parece vincular-se à capacidade da família controladora em administrar as suas relações com a firma e evitar as situações que possam prejudicá-la, principalmente nas fases da sucessão do controle da organização. O planejamento da sucessão deveria representar um fator-chave, pois o sucesso futuro depende, segundo o autor, no êxito desse processo.

Para Leone (1992), sucessão é o passar da tocha, é o rito de transferência do poder e do capital entre a atual geração dirigente e a que virá dirigir. Gersick *et al.* (1997) citam a sucessão como um teste supremo de uma empresa familiar, pois, desde que tenha sido deixada de ser controlada por apenas um proprietário, a continuidade passa a ser a maior de suas preocupações.

Ricca (1998) afirma que fazer com que um empreendimento empresarial tenha sucesso e continuidade, passando de pai para filho, é o sonho dourado para grande parte da população do mundo. Entretanto, o autor também destaca o quanto esse processo sofre pouca ou nenhuma intervenção ao longo da vida das empresas familiares pelo mundo.

Planejar a sucessão significa, entre tantas coisas, refletir sobre os diversos elementos fundamentais que a constituem. Muitos são os riscos e desafios da empresa familiar, decorrentes, essencialmente, da interseção entre as três dimensões que a constituem: empresa, propriedade e gestão. Avaliando o que é dito em diversos trabalhos de pesquisa sobre a empresa familiar, os mais comuns estão destacados no Quadro 1 a seguir:

RISCOS	DESAFIOS
Escolha de parentes para os cargos sem análise de sua competência – cargos escolhidos por confiança.	Conciliação de interesses pessoais <i>versus</i> interesses da empresa.
Falta de planejamento de sucessão: falta de preparo ou qualificação do sucessor e falta de pessoas qualificadas na organização.	Planejamento de sucessão levando em consideração a escolha da melhor pessoa para ocupar o cargo do fundador – seja ela da família ou não.
Falta de delimitação entre vida pessoal <i>versus</i> vida profissional da família fundadora = interseção entre as dimensões da família, propriedade e gestão.	Implementação de uma gestão profissional que leva em consideração o que é melhor para a perpetuidade dos negócios em detrimento aos interesses da família.
Conflitos de interesse pessoal <i>versus</i> crescimento da rentabilidade da empresa.	Gestão da mudança.
Conflitos entre herdeiros.	Encontrar uma alternativa que preencha a expectativa dos herdeiros pós-sucessão.

Quadro 1: Riscos e desafios da sucessão familiar, elaboração própria.

A empresa familiar é um ambiente denso, rico em peculiaridades e conflitos. É consenso, no entanto, na literatura, que existem quatro pontos comuns a quase todos os ambientes quando o assunto é sucessão familiar. Esses pontos estão listados a seguir, e conhecê-los é o começo do caminho na condução de um processo menos traumático e com maiores chances de êxito:

- Necessidade do planejamento da sucessão;
- Execução do plano de sucessão no *timing* adequado;
- Antevisão de fatos que podem originar conflitos entre os sucessores; e
- Escolha de um sucessor capacitado e qualificado.

Em primeiro lugar, o êxito de um processo sucessório é atribuído ao planejamento. Leone (1992) lembra que, diante de inúmeros casos de insucessos em processos de troca de comando, muitos fundadores começam a compreender que, planejando e organizando sua sucessão, estarão diminuindo tanto os riscos quanto os custos do processo sucessório.

Bernhoeft (1996) afirma que a sucessão pode acontecer de forma gradativa ou através de um processo inesperado e repentino, causado pelo afastamento do fundador por morte, acidente ou doença. Para ele, caso o processo sucessório venha sendo pensado e definido com antecedência, há mais chances que o sucessor tenha recebido treinamento adequado e adquirido conhecimentos necessários ao negócio, minimizando traumas ou conflitos aparentes.

Os autores ressaltam que quando, no entanto, o processo sucessório se dá de forma abrupta ou não planejada, a estrutura organizacional tende a entrar em crise, havendo em muitos casos a perda da identidade da empresa, pois as ferramentas essenciais para a condução do negócio não são conhecidas por aqueles que assumirão a gestão.

Bernhoeft (1996) sustenta que a sucessão nas sociedades familiares é algo muito delicado, não existindo lógica ou racionalidade que a resolva completamente. Para o autor, um ponto singular é que o início das discussões e análises do tema deve ser feito pelo próprio fundador, que também deve adequadamente garantir o envolvimento entre as pessoas-chave. Existirão, segundo ele, grandes possibilidades de sucesso, caso haja desprendimento e capacidade de entender que a obra e seus ideais devem ultrapassar sua existência.

Em concordância, Fockink (1998) acredita que uma sucessão bem-conduzida rejuvenesce e prolonga a vida de forma biológica e psicológica, com significativo ganho na sua qualidade e capacidade de eternizá-la.

O segundo ponto traz à reflexão o momento adequado de se pensar na passagem do bastão. Para Gaj (1990), é imprescindível que seja executado no *timing* adequado, nunca antecipado ou adiado. Bernhoeft (1996) afirma que a sucessão deve ser pensada muito antes da mudança de posto, quando os sucessores ainda estão em idade escolar. Envolve, como diz o autor, a escolha de boas instituições de ensino, assim como a oportunidade de que os sucessores tenham outras experiências profissionais fora da empresa que herdarão, evitando o possí-

vel viés da repetição do padrão de gestão do fundador sem, no entanto, sua competência ou legitimidade.

O terceiro ponto destacado quando o assunto é sucessão familiar diz respeito ao surgimento de conflitos. A mistura da entidade familiar com a empresarial traz intrínseca uma quase certeza de que, em maior ou menor grau, surgirão desavenças durante o processo sucessório.

Gaj (1990) sinaliza, no entanto, que o planejamento tende a inibir duelos – quando os membros da organização disputam entre si a ascensão hierárquica e o ganho de poder existentes – para a ocorrência de duetos, quando os membros de uma organização se unem em torno de um objetivo comum.

Algumas empresas familiares adotam, como estratégia primária de sucessão e como forma de dirimir futuros conflitos, a divisão do negócio em partes pequenas e a distribuição entre os herdeiros, de acordo com suas habilidades em gerenciá-las. Embora essa divisão se apresente inicialmente como uma boa opção, é certo que a médio e longo prazos pode promover a perda de competitividade, na medida em que cada pequena parte vai assumindo filosofia própria, e a identidade única, até então a grande força de empresas familiares, deixa de existir ao longo do tempo, como diz Oliveira (2012).

O quarto e último ponto é talvez o que merece maior destaque nas pesquisas e envolve a delicada preparação dos herdeiros. Gaj (1990) lembra que, além do planejamento, é necessário que os sucessores tenham capacidade e qualificação para assumir o posto vago com legitimidade e competência. Para o autor, quando chega o momento de o fundador transferir o comando, nem sempre seus herdeiros estão aptos ou são qualificados.

Lodi (1993) acredita que a responsabilidade desse despreparo, no entanto, na maioria das vezes recai sobre o próprio fundador, que se dedica muito a erguer seu império e se esquece de preparar os filhos e demais potenciais sucessores para a continuidade da companhia.

Considerar se os herdeiros estão ou não aptos ao cargo de sucessor envolve questões delicadas de serem tratadas em ambiente tão emocional e subjetivo, motivo pelo qual, em muitas vezes, o fato é simplesmente ignorado. No entanto, a análise da aprendizagem adquirida *versus* características individuais dos su-

cessores não pode ser esquecida sob pena de que a escolha do profissional leve à organização ao fracasso em um curto espaço de tempo após a troca de comando.

É bastante comum encontrar nas pesquisas sobre sucessão destaque à questão do processo de capacitação formal do sucessor, seja este conduzido ao longo de uma vida com a transmissão de conhecimento de pai para filho, nas mais diversas situações do dia a dia, na escolha consciente de boas instituições de ensino e, sobretudo, na alocação do sucessor em diversas funções mais operacionais em sua empresa ou até mesmo, em outras, numa espécie de intercâmbio de sucessores, para complementar o conjunto de conhecimentos necessários à condução do negócio.

Pouco se fala, todavia, na incapacidade inerente do sucessor em assumir o lugar deixado pelo fundador, seja por aspectos de sua personalidade, seja por não possuir algumas características e habilidades específicas necessárias para o negócio.

Souza-Silva (2002) destaca que nas empresas não familiares os elementos norteadores do processo sucessório são pautados em valores ligados à competência, experiência e eficácia profissional do futuro sucessor. Já na empresa familiar, como ressalta o autor, pode acontecer de o sucessor ser menos preparado, menos qualificado ou não ter as características necessárias para conduzir o negócio, mas acabe assumindo o posto na qualidade de filho primogênito do sucessor, por exemplo.

De fato, a predominância da valorização da confiança e lealdade em lugar das competências técnicas e habilidades mais específicas, traço característico das empresas familiares, produz uma grande fraqueza nos momentos de troca de comando. Gonçalves (2000) observa que por herdarem valores próprios de uma estrutura patriarcal e adotando um comportamento patrimonialista, as empresas familiares tendem a exercer também um comportamento paternalista. Não há, segundo o autor, uma relação profissional e jurídica entre a empresa e o empregado, mas uma relação pessoal, necessariamente orientada e disciplinada pelo patrão e dono, baseada em fidelidade e mútua confiança.

Nesse contexto, a escolha de profissionais para os cargos que atuam, inclusive os de gestão, e atividades estratégicas está em primeiro lugar ligada às questões de hereditariedade. Quando posições importantes não são ocupadas por

pessoas da família, são normalmente ocupadas por pessoas de confiança da família, sem, normalmente, análise de questões ligadas à competência.

O que se tem como grande consequência dessas características é que poucos são os profissionais nesse tipo de empresa, com raras exceções, que apresentam condições de contribuir para um ambiente competitivo.

Toda a discussão aqui apresentada permite observar, em suma, que as empresas familiares são constituídas, normalmente, por processos informais, decisões subjetivas e pessoais – muitas vezes emocionais – profissionais escolhidos por critérios afetivos e sucessores apontados, geralmente, apenas por critérios de hereditariedade. Em complemento, costuma-se perceber uma espinha dorsal filosófica, baseada em princípios e valores do fundador, defendida por muitos fatores como a maior força inerente desse tipo de organização.

No polo oposto, organizações familiares nem sempre possuem as pessoas mais qualificadas para as funções que exercem, incluindo os familiares que normalmente ocupam funções gerenciais e/ou estratégicas. Esse fato, associado a processos flexíveis e regras imprevisíveis, por sua vez, produz a grande fraqueza intrínseca dessas empresas, na medida em que toda essa conjuntura produz um custo, invisível ou não, do aprendizado, que agora já precisa ser absorvido internamente, arrancando parcelas expressivas de sua rentabilidade e, por consequência, produzindo perda de competitividade.

Esse ponto fraco das organizações familiares é latente, à espera de uma condição para se materializar como ameaça real. E ao que parece, essa condição se apresenta exatamente no momento crucial de suas vidas: no ato da troca de comando.

Como visto até aqui, no Brasil, as discussões sobre sucessão são relativamente novas, sendo mais frequentemente observadas a partir da já citada nova dinâmica de mercado iniciada na década de 1990. O novo cenário, com concorrentes bastante competitivos, acostumados com ênfase em eficiência, foco em desempenho, entre outros atributos, cria um ambiente onde há pouco espaço para o erro.

O caso brasileiro apresenta, ainda, um ingrediente a mais, quando a pressão trazida pela nova dinâmica de mercado obriga as empresas a realizar um processo de profissionalização como meio de se capacitarem para competir de igual

para igual com grandes corporações multinacionais que se instalaram no país a partir de 1990.

É cada vez mais raro que o modelo de gestão tipicamente familiar possa garantir a sustentabilidade dos empreendimentos ao longo do tempo. O momento da sucessão se apresenta não somente como uma grande ameaça, mas também como uma excelente oportunidade para que seja feita mais do que uma troca física do comando, mas a alteração de toda uma filosofia de gestão.

A troca de um modelo familiar para um considerado mais profissional pode ser feito de inúmeras maneiras e não seria possível retratá-las em sua totalidade nesta pesquisa - nem é este seu objetivo. Todas elas, entretanto, passam pela necessidade de cargos e funções mais profissionais e menos pessoais, mais técnicas e competências aderentes aos desafios do cargo e menos por indicações e referências da família detentora do capital.

Nesse instante, resta o encontro com o intrínseco dilema, tratado por Gersick *et al.* (1997), de organizações familiares que estão diante de processos de profissionalização e ou sucessão: crescimento *versus* controle.

A tendência neste tipo de organização, como visto até aqui, é a de optar pelo controle. A ruptura de paradigma se dá, entretanto, justamente porque este (velho) hábito tem cada vez menos espaço no atual cenário empresarial.

Há muitas pesquisas apontando a solução mais confortável para resolver esse dilema, mas nem sempre a mais eficaz: a implementação de uma gestão profissionalizada conduzida pelo sucessor. Essa, para que seja bem-sucedida, precisa passar pela condição *sine qua non* de uma incontestável competência desse sucessor para o posto de principal gestor da empresa.

Há casos mais delicados, no entanto, em que o sucessor não é a pessoa mais indicada para o posto de principal executivo da companhia. A profissionalização completa se apresenta para a problemática da sucessão como uma alternativa *a posteriori*, cabendo, ao sucessor e demais herdeiros, cadeiras nas estruturas de Conselho da companhia. Em outras palavras, compete ao sucessor montar um time de profissionais competentes e lhes confiar as funções executivas, cabendo a ele próprio a definição de questões estratégicas, entre outras, as que serão mais bem descritas nos próximos tópicos.

O próximo tópico apresenta um exemplo da profissionalização por meio das estruturas de governança corporativa para o momento sucessório e implantação de uma nova filosofia de gestão.

3.3 Capacitação, Profissionalização e Governança Corporativa no Ambiente de Empresas Familiares

A vulnerabilidade do *modus operandi* das empresas familiares, que durante bastante tempo foi neutralizada em função da baixa ou nenhuma competitividade de diversos segmentos de mercado nacional, durante a blindagem econômica, sobretudo dos governos militares, começa a ser posta em *xeque* a partir da nova dinâmica trazida pela abertura dos mercados na década de 1990. A necessidade de se tornar uma organização competitiva já é, 20 anos depois da criação do Plano Real, uma realidade que não pode mais ser ignorada.

Em complemento à necessidade de profissionalização trazida pelo aumento de *players* nos mercados, muitas empresas estão diante da iminente sucessão. Nesse contexto, aquelas que perceberem que o planejamento do processo sucessório é, na verdade, uma grande oportunidade da reformulação da gestão em geral, não só física, mas filosoficamente, sairão na frente.

A literatura de processos sucessórios oferece alguns possíveis caminhos para capacitar a empresa para tal momento. Um deles é a instrumentalização da governança corporativa, que parece bastante adequada especialmente em casos em que, de um lado, há uma forte filosofia voltada para (a centralização do) controle e, de outro, a percepção de que a estrutura organizacional é carente de atuações técnicas e profissionais.

Mas o que é governança corporativa e como aplicá-la em ambientes familiares?

Araujo, Carmo e Matesco (2013) citam a classificação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC 2009), no qual governança é um sistema que assegura aos sócios-proprietários o governo estratégico da empresa e a efetiva monitoração da diretoria executiva.

Para Oliveira *et al.* (2012) a governança é detentora de elementos capazes de mediar possíveis conflitos entre as dimensões família, propriedade e empresa.

Oliveira, Albuquerque e Pereira (2012) a definem como o conjunto de instâncias, práticas e princípios formais e informais, disseminados no âmbito da organização familiar, que consolidam a estrutura de poder e orientam o sistema de relações estabelecido entre os indivíduos pertencentes à esfera da família, da propriedade e da gestão.

Existem inúmeros autores que apresentam conceitos de governança corporativa convergindo para o estabelecimento de regras, leis e códigos de conduta que visam regular a relação entre os agentes interessados, os *stakeholders*, como acionistas, gestores, mercado de capitais, fornecedores, clientes, órgãos reguladores, entre outros. Alguns, entretanto, oferecem ainda o devido destaque para o fato de que as estruturas de governança visam aumentar o valor do negócio para o acionista.

Pagnussat (2004) *apud* Araujo *et al.* (2013) diz que governança corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas ou cotistas, conselho de administração, assembleias, diretorias, auditoria independente e conselho fiscal. O autor continua, afirmando que as boas práticas instituídas pela governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para sua perenidade.

Governança corporativa tem como propósito, segundo Araujo *et al.* (2013), o controle e a coordenação, a integração entre unidades que gravitam em torno da área executiva superior das empresas e, em adição, alimenta as ações estratégicas que permitirão a manutenção e, principalmente, o crescimento no mercado.

A governança, bastante comum em instituições públicas, tem seu início no ambiente privado no início do século XXI, após escândalos em duas grandes empresas americanas – Eron e WorldCom – que fraudaram seus balanços apesar de terem suas informações financeiras validadas por uma das maiores firmas de auditoria do mundo, a Arthur Andersen. Na ocasião, o sistema de controle das empresas foi posto em *xeque*.

Em resposta, a Security and Exchange Commission (SEC), dos Estados Unidos, equivalente à Comissão de Valores Mobiliários (CVM) brasileira, propõe que além do *compliance* ou aderência às normas contábeis, as empresas deveriam também aderir a um protocolo de controles internos para eliminar ou mitigar os ris-

cos de fraudes financeiras. O conjunto de regras foi organizado em um código denominado Lei Sarbanes-Oxley, ou simplesmente SOX, discutida e assinada no Congresso Americano, em 30 de julho de 2002. Seu nome é uma homenagem aos seus proponentes, o senador Paul Sarbanes e o deputado Michael Oxley.

Resumidamente, a SOX prevê a adoção de procedimentos mínimos obrigatórios de controles internos, além da criação de comitês, conselhos, auditoria interna e outras estruturas para dar maior confiabilidade e transparência às informações financeiras geradas pelas companhias, além de respaldar o acionista minoritário, que, por normalmente estar distante do dia a dia das empresas, acaba sendo prejudicado por algumas decisões tomadas pelos majoritários ou diretores.

A adoção da SOX é obrigatória para as empresas americanas, sociedade anônima de capital aberto, listadas na bolsa de valores americana ou, no caso brasileiro, empresas sociedade anônima de capital aberto que tenham ações listadas na bolsa americana e/ou que tenham investimentos relevantes em empresas listadas na bolsa de valores daquele país.

Assim, a estrutura de governança corporativa surgiu inicialmente como aquela capaz de implementar e manter o *compliance* contábil e a aderência à SOX.

No entanto, se no começo deste século as estruturas de governança corporativa surgiram para atender a essa necessidade legal, hoje são cada vez mais aplicadas como meio de promover a transparência e confiabilidade das informações financeiras de diversas organizações que não têm obrigatoriedade regulatória, como as sociedades anônimas de capital fechado ou demais.

A adoção das boas práticas da governança corporativa cria um ambiente de confiabilidade na relação com investidores, fornecedores, clientes e funcionários. Além, é claro, do próprio acionista que não atua nas funções executivas dentro de sua organização.

No âmbito das organizações familiares, normalmente empresas de capital fechado, o conceito de governança se propõe a regular o infundável e essencial conflito característico desse tipo de empresa, que diz respeito ao antagonismo de interesses individuais ou pessoais e os de sobrevivência de longo prazo da organização, existentes pela interação das três dimensões que a constituem, como já exposto aqui.

Camera e Araujo (2008) afirmam que a adoção dessa estrutura na empresa familiar se apresenta como elemento mediador entre os valores da família e a sobrevivência da empresa, ao buscar conciliar necessidades de crescimento da organização com os distintos interesses que a permeiam.

Oliveira (2012), por sua vez, lembra a questão central enfrentada pela maioria das empresas familiares, que é sua sobrevivência no longo prazo. O autor afirma que pesquisadores vêm buscando instrumentos capazes de auxiliar na gestão desse tipo de organização, de forma a garantir sua longevidade.

O autor complementa afirmando que, considerando as necessidades e particularidades da empresa familiar, a formalização da governança exibe potencial para estruturar, regular e auxiliar os processos de sucessão, de profissionalização e de abertura de capital, no momento em que as empresas familiares se deparam com essas necessidades.

A aplicação prática da governança corporativa em ambientes em que essas estruturas de controle não são obrigatórias por lei, varia de um caso para outro, e precisa se adequar às particularidades especialmente no caso de empresas familiares. Em geral, no entanto, a governança pressupõe a existência de uma estrutura organizacional com a proposta por Rodrigues e Mendes (2004) descrita abaixo:

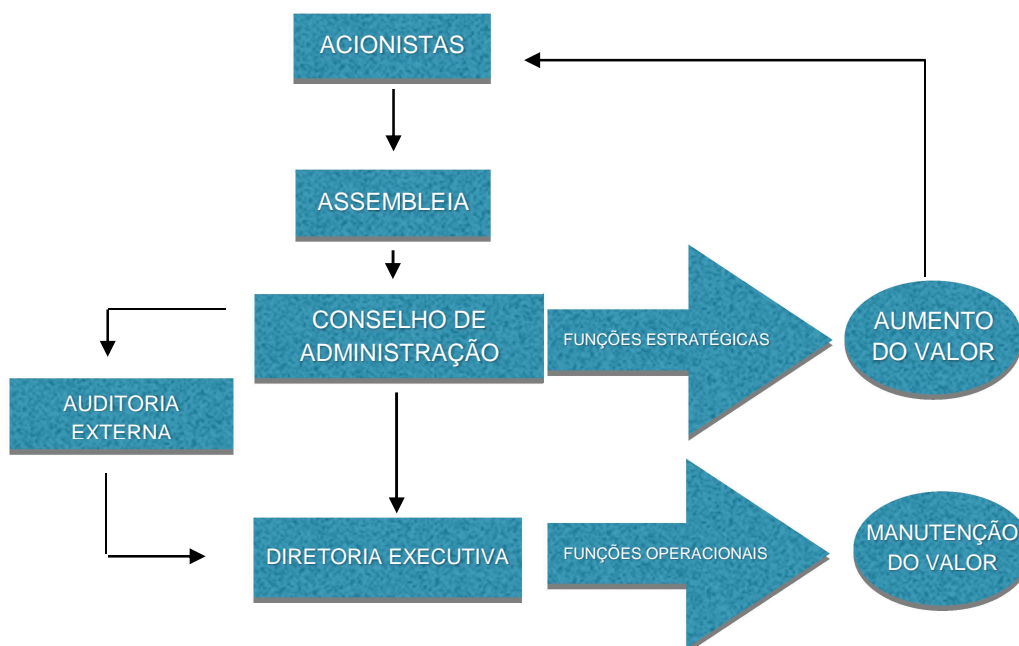


Figura 2: Adaptação do fluxo de atividades de governança corporativa de Rodrigues e Mendes (2004) *apud* Araujo *et al.* (2013).

A Figura 2 é um exemplo de adoção da governança corporativa. Nela, a primeira estrutura que aparece é o conselho de administração, formado essencialmente por acionistas, que tem por macro objetivo definição de objetivos estratégicos que aumentem o valor agregado da empresa. Já o nível de diretoria deve ser responsável por coordenar as funções mais operacionais, garantindo o cumprimento das metas. Finalmente, a auditoria externa atua como elemento independente que assegura o cumprimento das normas contábeis, fiscais, de controles internos bem como oferece conforto ao acionista com relação à idoneidade das práticas adotadas pelos executivos.

Araujo, do Carmo e Matesco (2013) destacam que a governança corporativa deve ter, como macro objetivo, o comprometimento com a geração de valor agregado, maximização do retorno do investimento dos acionistas, otimização de caixa, entre outros. É possível afirmar, portanto, que a governança formaliza, ainda que indiretamente, meios de promover a perpetuidade dos negócios.

Ainda se faz relevante destacar que o modelo de governança corporativa deve, segundo consenso na literatura, atuar em cinco dimensões, listadas a seguir.

Nesse sentido, devem ser criados comitês e comissões, além de outras estruturas, sejam elas físicas, sejam apenas princípios filosóficos que as garantam. As dimensões são as seguintes, conforme a Figura 3:

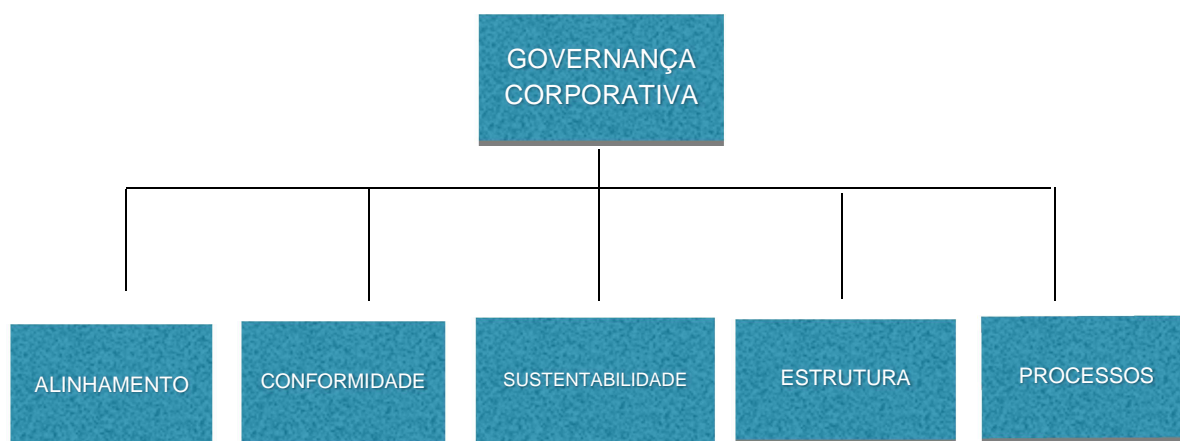


Figura 3: Demonstrativo das cinco dimensões da governança corporativa, elaboração própria com base em Araujo, do Carmo e Matesco (2013).

- Alinhamento: diz respeito à criação de uma unidade filosófica ou coesão das ideias, tanto *top-down* quanto de baixo para cima e horizontalmente. Deve ser buscado através de uma comunicação adequada das metas e objetivos estratégicos da empresa para todos os níveis, bem como através de um desdobramento dessas metas em objetivos tácitos e operacionais. Cabe mencionar que uma adequada estrutura de governança cria mecanismos de acompanhamento e *feedback* para garantir essa coesão.
- Conformidade (*compliance*): se relaciona à aderência de leis e normas contábeis, fiscais, de órgãos reguladores e quaisquer outras que a empresa estiver obrigada a seguir. Através da criação de comitês e também com o apoio do trabalho dos auditores externos, a governança corporativa deve criar meios de garantir o cumprimento de todas as exigências legais.
- Sustentabilidade: diz respeito às ações que promovam a perpetuidade da empresa. Pode ser pensado através da criação de comitês, comissões ou estruturas (auditoria interna, por exemplo) para monitorar as ações da empresa e garantir que as práticas converjam na direção da perpetuidade.

- Processos: a dimensão de processos está ligada ao contexto de controles internos. Em outras palavras, é a dimensão que assegura que o fluxo de atividades dentro da organização foi desenhado de forma a ser eficiente, eficaz, ágil e coerente com os objetivos estratégicos organizacionais, além de ter ferramentas de controle que anulem o risco de omissões ou fraudes.
- Estruturas: a definição de estruturas diz respeito à definição de regras e dimensões de atuações das funções organizacionais, em uma clara demonstração de delimitação de tarefas e responsabilidades.

De todas as estruturas, a que merece maior destaque, especialmente em se tratando da governança na empresa familiar, é o Conselho de Administração. O conselho, como tratado por Filho *et al.* (2007), é a estrutura que pode promover maior convergência na empresa. Os autores acreditam que o conselho de administração tem como dever fiduciário buscar o melhor desempenho da empresa.

O conselho na empresa familiar atua para garantir que os executivos persigam os objetivos determinados pelos acionistas. Andres *et al.* (2005) afirmam que o conselho é o mecanismo de alinhamento e de controles internos mais importantes dentro de uma organização.

Hung (1998) propõe o papel do conselho em uma perspectiva mais robusta e abrangente, afirmando que, dessa estrutura, são esperados seis papéis, relacionados a seis teorias distintas, a saber:

- Papel de ligação – Teoria da dependência de recursos: o conselho deve atuar como elemento de interligação, além de facilitador dos relacionamentos, a fim de propiciar o acesso aos recursos financeiros, técnicos, políticos, informacionais, entre outros, críticos para o bom desempenho e sobrevivência da organização.
- Papel de Coordenação – Teoria dos *stakeholders*: refere-se à capacidade do conselho em negociar e buscar comprometimento dos grupos de interesse da organização.
- Papel de Controle – Teoria da agência: refere-se à separação da figura de proprietário para a de gestor, criando um comportamento corporativo orientado para o alcance de objetivos organizacionais.

- Papel Estratégico – Teoria do *Stewardship*: refere-se às definições estratégicas da organização, que são de responsabilidade do conselho.
- Papel de Conformidade – Teoria Institucional: propõe atuação de forma a adequar a organização ao seu entorno, tanto em aspectos explícitos como em conceitos legais, regulatórios, fiscais, contábeis quanto em dimensões implícitas, como valores moral e culturalmente aceitos.
- Papel de Apoio – Teoria da Hegemonia Gerencial: esta teoria contradiz, de certa forma, o papel estratégico definido na Teoria do *Stewardship*, uma vez que afirma que ao conselho cabe o suporte para que metas definidas pelos gestores sejam cumpridas. Na empresa familiar, entretanto, se espera que os acionistas definam os rumos e não apenas aceitem aqueles definidos por executivos. O papel de suporte passa, então, a voltar-se a figura de guardião dos valores e tradições da família.

Araujo, do Carmo e Matesco (2013) propõem ainda mais cinco dimensões: (1) sistêmica, (2) social, (3) crises e risco, (4) comportamento e (5) inovação. Para os autores, além dos cinco primeiros aspectos detalhados acima, é necessário fazer uma adaptação à teoria de governança para incluir itens que são peculiares tanto ao caso brasileiro – com bastante imaturidade com relação à abordagem de governança corporativa – quanto ao momento que estamos atravessando, no qual nenhuma empresa pode viver sem tratar de forma estruturada as necessidades de inovação, de processos, de reforço positivo de comportamentos coerentes à estratégia empresarial, gerenciamento de crises e riscos e abordar as questões sociais (relacionamento com pessoas interna e externamente) e sistêmicas (gerenciamento da informação).

A governança é, em um primeiro momento, um conceito arrojado e ousado de ser pensado em empresas familiares, na medida em que instaura uma importante mudança de paradigmas.

Há autores que propõem a aplicação de um modelo menos rígido, denominado Governança da Empresa Familiar. Oliveira *et al.* (2012) afirmam que essa denominação refere-se às práticas adotadas pela empresa com o objetivo de reduzir os conflitos de interesses geralmente existentes entre a empresa e a família, entre acionistas controladores e não controladores, entre os membros da família

que participam da gestão e os que não participam ou que gostariam de vir a participar. O autor complementa afirmando que a adoção das regras visa delimitar as relações entre a família e a empresa, o que implica, na maioria das vezes, criar órgãos, conselhos, acordos e regras para explicitar formalmente as fronteiras destas relações.

Como já tratado nesta pesquisa, as empresas familiares normalmente não têm obrigatoriedade na adoção completa ou parcial das regras propostas por essa estrutura. A decisão por sua aplicabilidade e em qual extensão uma empresa deve fazê-la é algo bastante peculiar e deve levar em consideração o grau de transparência que deseja apresentar ao mercado, o grau de afastamento de acionistas do comando e, por consequência, o grau da formalização de processos e controles internos, e, finalmente, a opção de se tornar uma empresa mais ou menos profissionalizada para enfrentar os desafios do mercado em que atua.

Vale destacar que, via de regra, empresas familiares não deixam de ser familiares, ainda que em parte, exceto no caso do controle acionário migrar para alguma entidade não familiar. Dessa forma, o processo de capacitação de funcionários, gestores e acionistas (sucessores ou não), além de eventuais processos de profissionalização via implementação de uma estrutura de governança corporativa, deve ser conduzido com bastante cautela, com atenção aos reais objetivos dos acionistas e sem, jamais, ingenuamente, considerar a implementação de um modelo pré-fabricado, especialmente os importados de empresas multinacionais.

3.4 O Intangível e sua Relevância em Processos Sucessórios

Antes que se encerre a discussão teórica da sucessão e profissionalização na empresa familiar, há um elemento imprescindível a ser levado em conta: o ativo intangível.

O ativo intangível é a unidade indivisível que se forma quando os valores familiares legitimados pelo fundador são absorvidos na empresa e praticados pelos empregados, virando uma grande força intrínseca desse tipo de organização.

O modelo de gestão tipicamente familiar é normalmente criticado por tender a não levar em consideração uma perspectiva por desempenho. Barroso (2011) afirma que, no caso das empresas familiares, as forças institucionaisaju-

dam a construir uma imagem de que tais organizações não alcançam nível suficiente de racionalidade administrativa porque o poder está nas mãos de membros de uma família, o que levaria ao temor de que as decisões seriam potencialmente contaminadas por aspectos emocionais que influenciariam, direta ou indiretamente, nas práticas organizacionais.

Nessa percepção reside o principal risco de que a profissionalização não cumpra seu papel no processo da troca de comando. Isso, porque tanto a sucessão traz o risco de que o sucessor não esteja preparado, quanto a profissionalização traz o intrínseco risco de que os gestores profissionais não consigam perpetuar o conjunto de valores, crenças e a ética do fundador, enfim, de que se perca o legado construído, normalmente a maior fonte de vantagem competitiva de uma organização familiar.

Barroso (2011) pondera ainda que, se, por um lado as empresas necessitam se preocupar com sua perpetuação e alcançar resultados operacionais suficientes para seu desenvolvimento, por outro lado, não é razoável supor que as perspectivas mais subjetivas, tais como o simbolismo, a cultura organizacional, as competências essenciais, enfim, elementos formadores do ativo intangível ou as relações familiares possam ser simplesmente esquecidos. O autor complementa que a fonte do modelo de comportamento e de ação pode passar a perder legitimidade com a chegada de herdeiros e de gestores que normalmente querem impor a marca de um estilo próprio de gestão.

Dos inúmeros elementos que compõem esse intangível, há um bastante explorado na literatura das entidades familiares: as competências essenciais. Segundo Fleury e Fleury (2003), elas são caracterizadas:

- Em relação aos concorrentes: são aspectos e atributos (em processos, produtos, valores, entre outros) que são difíceis de serem imitados;
- Em relação ao mercado e aos clientes: são recursos essenciais que permitem que a empresa ofereça produtos e ou serviços diferenciados;
- Em relação à inovação: refere-se à capacidade da empresa em promover a mudanças e inovação dentro de sua lógica de negócios.

Para Prahalad e Hamel (1990), as competências essenciais que mantêm o sucesso da empresa são o conjunto de tecnologia, habilidades e capacidades. Na empresa familiar, são definidas de forma intuitiva pelo fundador.

As competências essenciais são, como observado por Fleury e Fleury (2003), aquilo que a empresa sabe fazer de melhor e que se desdobra em produtos ou serviços diferenciados.

Na empresa familiar as competências essenciais existem, normalmente na cabeça do fundador. O desafio passa a ser, portanto, em como explicitá-las para que essa vantagem competitiva se perpetue ao longo da vida da empresa, mesmo após as trocas de comando, por membros da família ou não.

Finalmente, o sucesso do processo sucessório também diz respeito à promoção do equilíbrio entre a profissionalização, que visa ao ganho de desempenho, e a manutenção da tradição, com foco na perpetuação dos valores intangíveis. Trata-se, portanto, da capacidade de combinar os elementos essenciais da empresa com uma forma de gestão mais eficiente.

A discussão sobre a profissionalização e sucessão está, portanto, ligada, como afirma Barroso (2011), a fatores econômicos (desempenho empresarial) e não econômicos (ativos intangíveis e competências essenciais). A ruptura com valores familiares pode, segundo o autor, desencadear trajetórias conturbadas. É certo que o legado do fundador não deve ser ignorado.

4 – Estudo de Caso

4.1 Contexto Empresarial

A escolha da empresa objeto deste estudo de caso se deu pela combinação de necessidade e oportunidade. A necessidade era a de se encontrar uma organização que apresentasse, na prática, as condições presentes nas teorias de empresa familiar, especialmente tratando dos efeitos da interação que as três dimensões de Gersick *et al.*, (1997) têm em seu cotidiano, aspectos relevantes em processos sucessórios e aplicação da governança corporativa como meio de profissionalização durante o difícil e inevitável momento da troca de posto do fundador pela segunda geração.

A oportunidade apareceu quando a autora atuou em uma empresa que reunia todos os elementos necessários à realização dessa pesquisa.

Como será mais bem detalhado no capítulo 5, que trata da metodologia, o caso apresentado foi estudado pelo método da pesquisa aplicada, não tendo sido desenvolvido nenhum roteiro para tal que não o próprio estudo do referencial teórico aqui apresentado e outros que serviram de inspiração.

Com a intenção de resguardar a empresa escolhida, que lhe confiou informações relevantes, a autora irá omitir dados que permitam sua identificação, já que estes não exercem nenhuma influência no resultado da pesquisa. As informações relevantes para o trabalho serão apresentadas a seguir:

A empresa LIFE SIMPLE foi fundada na década de 1950 por Antônio José Limeira e Pedro Paulo Amaral, colegas de faculdade, para atuar no segmento de serviços. Antônio José pertence a uma família de origem italiana, que chegou ao Brasil no meio da década de 1940 para fugir dos horrores das grandes guerras mundiais. Seu pai aqui chegou debilitado e logo faleceu, motivo pelo qual Antônio José assumiu o posto de chefe da família.

Na época, o Brasil apresentava grande potencial de crescimento econômico, amparado pelos incentivos do governo de Getúlio Vargas. A empresa atuou, inclusive, em projetos relacionados ao desenvolvimento de grandes centros urbanos em diversas partes do território nacional.

Pedro Paulo Amaral decidiu encerrar sua participação na LIFE SIMPLE, antes mesmo de ver sua contundente atuação no desenvolvimento do país, por não acreditar que aquela pequena empresa, produto do sonho de Antônio José, fosse sobreviver muito tempo. A LIFE SIMPLE passa, então, a ser gerida somente por seu idealizador.

Antônio José era incansável. Tinha um sonho de construir uma empresa que serviria de base para a sobrevivência de sua mãe e irmãos. À medida que ia estabelecendo vínculos no Brasil, convidava as pessoas para assumirem postos que iam sendo criados em uma organização que crescia de “vento em popa”.

Na década de 1960, a empresa focou sua atuação basicamente em apenas uma cidade do país, que mais tarde seria marca registrada de sua inegável competência.

No início da década de 1970, Antônio José percebeu que essa cidade brasileira dava sinais de saturação, não tendo mais como se expandir senão para direções novas. Assim, o empresário buscou localidades que pudessem servir como novo eixo de desenvolvimento urbano.

Amparado por um plano-piloto de desenvolvimento de uma região até então pouquíssimo habitada, Antônio José estreita ainda mais seu escopo de atividade e passa a atuar, quase que com sua força máxima, nessa região. Em uma estratégia considerada por muitos como *kamikaze*, Antônio José nega uma série de convites que não estejam intimamente ligados à localidade. De forma obstinada, direcionava todos os esforços para tornar possível seu propósito.

O desenvolvimento dessa região se torna, então, a essência da LIFE SIMPLE, o que a diferencia das demais. O foco no crescimento urbano, econômico e social da região passa a ser o diferencial competitivo da empresa, que até hoje domina os mecanismos de mercado da localidade.

À época, alguns empresários e políticos acreditavam que a localidade não tinha potencial de crescimento e desenvolvimento. Na região, havia muitas áreas alagadas e arenosas, cujos custos de desenvolvimento urbano se revelavam de forma insatisfatória e inviável tanto econômica e financeiramente, e demandava muito tempo para tornarem-se aptas a qualquer desenvolvimento imobiliário.

Contrariando as expectativas, Antônio José adota a estratégia de investir na aquisição de terrenos e glebas dessa região, acreditando que em poucos anos

os custos estariam mais competitivos. Em adicional, investe na criação de *jointventures* e outros tipos de parceria para viabilizar seus projetos.

Ao longo dos anos, dois traços marcantes se apresentaram no perfil do empreendedor Antônio José: ousadia e inovação. O empresário demonstrou ao longo de sua vida a capacidade de liderar o mercado propondo sempre novidades na concepção de seu negócio e demonstrando coragem para executar planos que muitos empresários não teriam.

Recentemente, dois fatos provam isso: o primeiro ocorreu entre o fim da década de 1980 e início dos anos 1990, quando Antonio José prova ao mercado que o improvável deslocamento do eixo central de sua cidade para o local que décadas antes foi considerado para muitos como uma zona morta. Esse fato só foi possível por constantes – e muitas vezes não rentáveis – investimentos da LIFE SIMPLE no desenvolvimento da localidade, ligados a transporte, escolas, hospitais, pavimentação, comércio, serviços públicos e de utilidade pública. Com o passar do tempo e apesar de algumas fragilidades estruturais, a região demonstra aumento gradativo da densidade demográfica.

O segundo fato veio acontecer já no início do século XXI. Antônio José já havia movimentado o mercado para uma improvável direção. O natural é que a região apresentasse a partir daí um desenvolvimento quase vegetativo. Mas o empresário demonstra novamente uma mente incansável e absoluto domínio do mercado em que atua e propõe, de forma inédita, um novo conceito de morar bem, atrelado a um plano inovador de ocupação urbana que reúne necessidades, facilidades, serviços essenciais conduzidos por um elemento central: preocupação social e ambiental.

Antônio José, para tornar esse produto possível, atua ora em parceria, ora preenchendo lacunas deixadas pelo poder público. Ao longo de todas essas décadas, a LIFE SIMPLE vem investindo bastante no desenvolvimento da região. A organização se apresenta como uma empresa cidadã, engajada com o desenvolvimento social e econômico de sua cidade, associando, entretanto, com maestria, suas ações sociais com uma estratégia de valorização de seus empreendimentos a médio e longo prazo, e sendo um típico exemplo de que atividades sociais não devem estar, necessariamente, dissociadas da proposta de uma instituição privada com fins lucrativos.

4.2 Características Marcantes: Alteração das Três Dimensões e sua Influência em Processos Sucessórios

A LIFE SIMPLE é uma típica empresa familiar modelo de sucesso. Seu fundador, Antônio José, é um profissional empreendedor e visionário, tendo sido capaz não só de antever como de viabilizar o desenvolvimento urbano de uma importante cidade brasileira, através de projetos em uma determinada região até então condenada ao abandono. Com total habilidade, Antônio José vem conduzindo o negócio há mais de setenta anos.

Antônio José tem um casal de filhos, ambos atuando na linha de frente da organização, como demonstra a Figura 4.

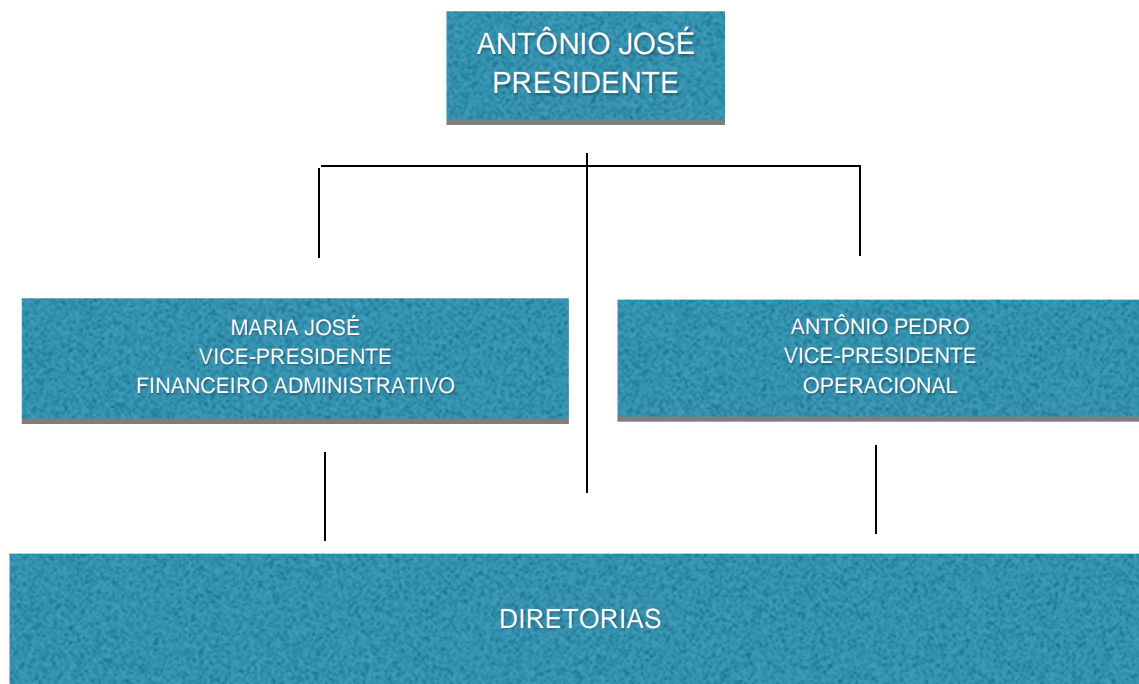


Figura 4: Representação gráfica da estrutura hierárquica da LIFE SIMPLE, elaboração própria.

Os filhos não tiveram experiência profissional progressiva, tendo sido os cargos de vice-presidente financeiro administrativo para Maria José e vice-presidente operacional de Antonio Pedro a primeira experiência profissional de cada um.

No anúncio feito por Antônio José em relação à escolha de Antônio Pedro para ser o sucessor, o fundador revelou que sua decisão se baseou no fato de ele ser o filho mais velho e também ser homem. Entretanto, o próprio Antônio Pedro

reconhece que não entende das áreas que estão sob sua responsabilidade, por não ter tido vivência profissional nem formação acadêmica nelas. A formação de ambos os herdeiros não é compatível com o negócio da empresa nem com suas áreas de atuação.

Para resolver a lacuna deixada pela falta de capacitação dos dois filhos, Antônio José contrata bastantes diretores executivos. Atualmente, existem em torno de 500 funcionários na empresa, e a estrutura possui um diretor para uma ou duas gerências.

Apesar do grande número de diretorias – atualmente são quinze – todas as decisões da empresa, desde as estratégicas até as mais operacionais são efetuadas pelo presidente, em um formato bastante centralizado. As vice-presidências atuam em uma esfera mais política. Segundo o fundador, é uma maneira de seus filhos terem contato com a realidade da empresa para aprendê-la, sem, no entanto, autonomia para “causar nenhum estrago”, como costuma afirmar em reuniões de diretoria.

Não existe até a data da execução deste estudo nenhum plano de sucessão formalmente estruturado, e a transmissão do conhecimento ocorre de maneira natural e informal, durante a vivência diária na organização.

Por ter dedicado bastante tempo de sua vida à criação e manutenção da empresa, Antônio Pedro casou-se tarde e seus filhos são jovens, entre 25 e 35 anos. A pouca vivência profissional de ambos cria um desconforto no pai que não crê que estejam preparados para conduzir o negócio após sua saída. Nesse caso, em vez de capacitá-los, Antônio José centraliza ainda mais as decisões, em um infundável círculo vicioso.

No que diz respeito ao quadro de funcionários, existem dois tipos de profissionais na empresa: os que lá estão desde sua fundação, tendo a LIFE SIMPLE como única experiência profissional. São profissionais da total confiança de Antônio José, mas sem experiência em outras empresas do mercado. Possuem a mesma dinâmica há anos, ignorando as mudanças no ambiente interno e externo. Não reagem bem à pressão, não buscam se qualificar ou renovar conhecimentos e não se comprometem com prazos. A ênfase organizacional é pautada na confiança e lealdade (pessoas) e não em processos (eficiência/desempenho).

O outro tipo são os funcionários contratados nos últimos dez anos – e especialmente nos últimos cinco anos – com bastante experiência e prática de mercado. Vieram com o objetivo de profissionalizar a empresa, a pedido dos acionistas, e esbarram em uma resistência passiva (e às vezes bastante reativa) dos funcionários antigos e dos próprios donos. Há um conflito velado entre esses dois grupos e até o presente momento vence o velho hábito. Existem profissionais tanto antigos quanto novos nas linhas de média gerência, aumentando ainda mais o clima de tensão e falta de cooperação entre as áreas.

Percebe-se com bastante clareza a existência de diversos elementos da teoria de empresa familiar, citados nesta pesquisa, na LIFE SIMPLE, como:

- Fundada por Antônio José;
- Filhos atuando na gestão (interseção das três dimensões de Gersick *at al*);
- Filosofia organizacional presente em todas as decisões, processos e operações que deriva dos valores éticos e morais do Sr. Antônio José;
- Sucessão leva em consideração o fator hereditário.

Como visto anteriormente, a questão da interseção das três dimensões da família, propriedade e gestão percebida na LIFE SIMPLE tende a criar uma série de fragilidades para a empresa, na medida em que mistura assuntos de ordem pessoal da família fundadora às questões da organização. Em um primeiro momento, assuntos pessoais podem diferir e contrariar os interesses da organização por mais paradoxal que isso pareça. Isso porque o uso de recursos, financeiros ou não, de uma empresa para questões pessoais altera de imediato, seus níveis de rentabilidade, o que em longo prazo é maléfico para os próprios acionistas.

Além do mais, por atuarem em um ambiente que não impõe limites entre as questões familiares e as questões empresariais, os donos tendem como também já citado, a tomar decisões emocionais e sentimentais que nem sempre estão aderentes aos próprios objetivos estratégicos da empresa. O desdobramento disso é visto na escolha de profissionais para os cargos que ocupam, com base em percepção de lealdade e confiança, no lugar de competências e habilidades, e processos que variam constantemente, gerando perda de energia e eficiência organizacional.

Na LIFE SIMPLE é possível perceber esses aspectos através de inúmeros exemplos: pessoas sem as qualificações específicas para as funções que ocupam, incluindo os filhos e demais parentes do fundador; favorecimento de funcionários antigos; processos internos indefinidos e regras que mudam de acordo com a decisão do fundador; recursos da empresa sendo destinados para fins pessoais; entre muitos outros.

Toda essa dinâmica veio sendo construída ao longo de décadas. Na percepção do fundador, seu jeito de administrar foi sendo criado, dia após dia, e pode ser considerado modelo, haja vista que a empresa não só perdurou como cresceu em número de pessoas, faturamento, rentabilidade, etc. Por esse motivo, Antonio José não é receptivo a quase nenhuma proposta de mudança, seja ela de qual ordem for. Ele acredita que se esse modelo obteve êxito até aqui, não há porque se falar em trocas.

Por esse comportamento, as possíveis contribuições dos profissionais recém-contratados, com ampla bagagem técnica e tarimba de mercado, acabam sendo, normalmente, tolhidas. Em complemento, os funcionários antigos também resistem às propostas de seus pares, superiores ou subordinados recém-chegados.

Um fato curioso é que, no discurso, tanto o fundador quanto seus filhos e parentes próximos acreditam que, como a empresa se tornou um grande negócio, seria preciso criar ações que lhes aumentassem a sensação de controle; entretanto, como as melhores práticas de mercado apontam para a profissionalização da gestão e conseqüente mudança de paradigma, é a própria família que acaba não permitindo sua implementação.

Seria leviano, entretanto, afirmar que não há controles; ocorre que os controles existentes seriam adequados a uma empresa menor, de estrutura mais enxuta e atividades menos complexas. Por não se pautarem em processos claramente estabelecidos, os controles acabam sendo geridos pelo caixa, motivo pelo qual o presidente aprova 100% dos pagamentos. Se, no entanto, controla a empresa por um lado, de outro, burocratiza e encarece o processo.

A despeito de todos os elementos aqui citados e outros tantos, a empresa é referência no mercado que atua, sendo líder em diversos segmentos. Existe há muitos anos, sobreviveu a muitas e graves crises econômicas e se mantém está-

vel. É uma das poucas empresas do setor que não sofre de escassez de recursos financeiros – também motivo para que discussões sobre eficiência fiquem em segundo plano. Antonio José é visto por todos como uma lenda viva, e seu tino para negócios lhe permite intuitivamente tomar decisões corretas.

No último ano, Antonio José se convenceu de que precisa começar a pensar em sucessão. Anunciou o fato em um comunicado para a empresa, e contratou um profissional especialista em processos sucessórios. Entretanto, ainda não formalizou um plano, especialmente quanto à preparação de Antônio Pedro e quanto à criação de ações que promovam o dueto dos irmãos (e inibam o duelo), com clara definição de funções que cada um irá exercer após o fundador deixar a empresa.

Os prazos para a sucessão também não foram ainda estabelecidos. Finalmente, não há nenhum plano formal de gerenciamento de mudança, crise e conflito. Antônio José afirmou no anúncio da sucessão que seu filho Antônio Pedro, assim como ele próprio quando seu pai faleceu, irá aprender seu ofício quando estiver ocupando a cadeira de principal líder da LIFE SIMPLE.

A literatura sobre sucessão destaca a necessidade da escolha de um sucessor capacitado, isto é, alguém que reúna habilidades técnicas, pessoais e comportamentais. Antônio Pedro não as demonstra e ele próprio reconhece sua limitação, motivo pelo qual demonstra sofrer bastante de estresse. Na LIFE SIMPLE, ao que parece, o sucessor capacitado não está entre as pessoas da família fundadora, mas esse assunto é um tabu para todos.

Se escolher o profissional cujo dever é levar a mesma empresa por muitos mais anos já é bastante desafiador, no caso da LIFE SIMPLE há uma preocupação redobrada: uma decisão tomada em 2008 mudaria completamente o destino da empresa. Uma nova LIFE SIMPLE se estabelece, com novas demandas. O jogo agora começa a ficar ainda mais sério.

4.3 Sucessão em um Novo Momento

A LIFE SIMPLE vive, segundo especialistas, seu momento crucial, pois se prepara para enfrentar, em um futuro relativamente próximo, um processo de sucessão. A empresa que, por mais de sete décadas, foi gerida por um empreende-

dor unanimemente reconhecido por sua capacidade de ousar e inovar em pouco tempo terá o posto vago. O mais cotado para assumir a função é seu filho, muito embora não possua, na opinião da maioria dos *stakeholders* e de si mesmo, *skills* mínimos para tal.

Para tornar ainda mais desafiador o momento, em 2008, um fato mudaria para sempre a empresa: como o Brasil despontou como o país escolhido para sediar dois eventos esportivos mundiais, a Copa do Mundo de Futebol em 2014 e os Jogos Olímpicos e Paraolímpicos de 2016, a LIFE SIMPLE, associando-se às grandes concorrentes diretos do seu ramo, decide assumir o compromisso de atuar no desenvolvimento das cidades-sede dos dois eventos.

Essa decisão muda em completo a situação da empresa, pois: (a) passa a oferecer soluções de desenvolvimento urbano em um formato que não está habituada, com ramificações em mobilidade urbana, segurança, projetos sociais, de saúde, entre muitos outros; (b) se associa a parceiros cuja gestão profissionalizada aumenta pressões para a adoção de processos eficientes, decisões ágeis, autonomia de média gerência, comprometimento com prazos, entre outros tantos e; (c) assume compromissos com grandes instituições financeiras (através de empréstimos e compra temporária de cotas) acostumadas a transparências de informações financeiras e comprometimento com desempenho financeiro compatível com os praticados no mercado.

Acredita-se que Antônio José, ao firmar tais compromissos em 2008, não sabia muito bem as mudanças pelas quais precisaria passar. A partir dessa associação, um clima de “guerra fria” se instaurou na empresa. Assustados com as novas demandas e a pressão vinda de parceiros, investidores, clientes e do mercado em geral, a empresa começou a contratar muitos profissionais de mercado – sem, no entanto dar-lhes autonomia.

A empresa encontra-se, atualmente, no centro de um sistema voraz. Os filhos estão ansiosos, por não terem capacidade decisória. Antônio José, por sua vez, muito preocupado com os compromissos assumidos e acreditando que não existe competência interna para lidar com a situação, está ainda mais centralizador. Os profissionais antigos estão assustados e reagem muito mal às cobranças, ora com inércia, ora com agressividade. Já os profissionais novos, em pouco tem-

po de empresa, sentem-se frustrados, pois não podem usar seu pleno potencial a serviço de uma reestruturação.

A LIFE SIMPLE é uma empresa de bilhões de dólares, com bastante potencial de mercado, solidez e liquidez. Por outro lado, tem um custo de pessoal muito alto, com índices bastante acima dos que são comumente vistos no mercado. A situação financeira atual é bastante confortável, mas, em longo prazo, com custos fixos tão altos e com a esperada queda na curva de crescimento, pode se tornar insustentável.

Por todo o exposto, a LIFE SIMPLE apresentou, na opinião da autora, excelente cenário para o estudo de caso amparado nas teorias de empresa familiar e sucessão. Também oferece oportunidade para que possa ser pensada uma estrutura de governança corporativa que preencha a lacuna deixada pela falta de capacitação do provável sucessor, assim como as demais fraquezas causadas pela interseção das dimensões da família, da propriedade e da gestão na mesma proporção em que oferece mecanismos de controle para o acionista cuidar do negócio ainda que afastado das funções executivas.

4.4 O Intangível e o Legado na LIFE SIMPLE

Antônio José é um exemplo a ser seguido. Construiu uma organização com o inegável diferencial competitivo. A empresa é percebida no mercado (dados disponíveis nas pesquisas de *marketing* da empresa) e internamente (dados disponibilizados pelo departamento de Recursos Humanos da empresa) como referência de qualidade e inovação no segmento em que atua.

Tal como apresentado no capítulo 3, o grande desafio em relação ao intangível reside na capacidade de explicitar aquilo que é *core*, ou o coração do negócio. Em outras palavras, significa traduzir de forma prática aquilo que o fundador faz de forma intuitiva, para que esse *drive* possa ser reproduzido por aqueles que o sucederem.

Na LIFE SIMPLE, as competências essenciais resultam em uma empresa que apresenta, em linhas gerais, as seguintes características (constantes nas pesquisas supracitadas):

- Gestão de processos: processos e decisões centralizadas, suportadas na crença de que Antonio José é o único com legitimidade para tomar as decisões corretas para empresa, por tê-la erguido.
- Ética: a empresa procura investir na relação com diversas partes interessadas, especialmente, parceiros de negócios. O objetivo é maximizar o ganho de todas as partes interessadas.
- Gestão de pessoas: foco nos vínculos de confiança e lealdade. Manutenção das relações de trabalho no longo prazo e valorização do profissional que dedica bastante tempo de sua vida à organização.

Sem dúvida, o intangível na LIFE SIMPLE é bastante relevante na construção de sua trajetória. Sua marca é forte, associada tanto interna quanto externamente a uma empresa que desenvolve conceitos imobiliários com um inigualável valor agregado.

Entretanto, descrever em detalhes o ativo intangível existente na LIFE SIMPLE é tarefa que depende de um mergulho adequado na empresa, através de adequadas ferramentas antropológicas.

O destaque dado aqui tem por objetivo sinalizar que o trabalho de profissionalização na empresa, ainda que se utilize do consagrado conceito de governança corporativa, não terá êxito sem levar em consideração a importância de conhecer, explicitar e desenvolver mecanismos de perpetuar os valores, as crenças, a ética e as competências essenciais da empresa.

5 – Metodologia de Pesquisa

Este trabalho foi conduzido tendo como base metodológica a pesquisa aplicada e foi realizado através de um estudo de caso.

Uma pesquisa ou investigação é um processo sistemático para a construção do conhecimento humano, gerando novos conhecimentos, podendo também desenvolver, corroborar, reproduzir, refutar, ampliar, detalhar, atualizar algum conhecimento preexistente, servindo basicamente tanto para o indivíduo ou grupo de indivíduos que a realiza quanto para a sociedade na qual esta se desenvolve. A pesquisa como atividade regular também pode ser definida como o conjunto de atividades orientadas e planejadas pela busca de um conhecimento.

Appolinário (2004) define pesquisa como o processo pelo qual a ciência busca dar respostas aos problemas que se lhe apresentam. Completa o autor afirmando que é uma investigação sistemática de determinado assunto que visa obter novas informações já existentes sobre um problema específico e bem definido.

Em sendo uma investigação sistemática, pressupõe-se, em menor ou maior nível, que sejam realizados o planejamento e a organização do projeto da pesquisa. Para o desenvolvimento desta dissertação, o planejamento e a organização se deram pelo roteiro que naturalmente surgiu à medida que a literatura teórica sobre o tema era conhecida.

Como ora mencionado neste trabalho, o interesse do tema se deu pela vivência da autora em ambientes familiares – de contexto humano tão denso, rico e contexto operacional menos rígido e mais empírico, mas de inequívoco sucesso empresarial. Não houve coleta formal de dados ou execução de pesquisas. O trabalho se desenvolveu pelo alinhamento dos dados teóricos com a vivência prática na empresa estudada.

Segundo Villaça (2010), a pesquisa tem como objetivo conhecer as diferentes contribuições científicas sobre determinado tema. Gil (1999) ressalta estreita relação entre ciência e pesquisa, afirmando que pesquisa se define como um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico.

Em consonância com essas definições e por ser um tema naturalmente intrigante, a autora se dedicou à pesquisa através da livre leitura sobre os diversos

recortes que tratam de empresa familiar e pôde notar que a sucessão é abarcada na imensa maioria deles.

Com o objetivo de ser não somente um trabalho de diagnóstico ou validação de uma hipótese, mas um ensaio preliminar de conteúdo propositivo, os conceitos de governança corporativa se mostram como uma alternativa viável às peculiaridades do caso aqui apresentado.

Com base nesse racional, teve início o segundo recorte metodológico, definido como aplicação da pesquisa. Para Villaça (2010), o objetivo da pesquisa aplicada é estabelecer ou confirmar fatos, realizar resultados de trabalhos anteriores, resolver problemas novos ou já existentes, entre outros.

Ainda para Villaça (2010), a pesquisa aplicada é usada para, entre outros:

- Buscar respostas;
- Formular teorias;
- Testar teorias e produzir conhecimento;
- Identificar probabilidades, mensurar fenômenos e observar e descrever comportamentos.

Appolinario (2004) e Gil (1999) ressaltam que a pesquisa aplicada em ciências sociais, como a aqui apresentada, propõe uma investigação do mundo em que vive o homem assim como do próprio homem.

Já o estudo de caso é usado, normalmente, em ciências sociais aplicadas. Consiste na utilização de um ou mais métodos qualitativos, sem, no entanto, se basear em nenhuma linha rígida de investigação.

Segundo Villaça (2010), o estudo de caso consiste no estudo aprofundado de uma unidade individual, caracterizado por descrever um evento, normalmente através de uma sequência cronológica.

A escolha do estudo de caso foi, na opinião da autora, a melhor maneira de avaliar, ainda que em formato preliminar, a possibilidade da aplicabilidade da teoria obtida através da pesquisa inicial ao evento estudado na empresa LIFE SIMPLE.

Cabe, entretanto, uma ressalva, que pode ser resumida na citação do saudoso Nelson Rodrigues:

“Toda unanimidade é burra”.

Assim, o recorte metodológico, as considerações obtidas e proposições efetuadas cabem ao caso estudado, não devendo ser generalizadas para outros estudos, servindo apenas de meio para exemplificar o que diz a ciência ou como ponto de partida para estudos adicionais.

A pesquisa aqui exposta se apresenta como um estudo preliminar, sem acesso a dados e sem análise de discurso. Uma pesquisa mais aprofundada – especialmente com mecanismos capazes de identificar aspectos da cultura organizacional, dos ativos intangíveis e das competências essenciais – é de extrema importância para a continuidade do processo de profissionalização e instrumentalização via modelo de governança corporativa aqui proposto ou qualquer outro.

Isso sem mencionar, é claro, o risco do viés que nasce do trabalho quando o observador está inserido no contexto em que estuda. Nesse caso, ainda que não seja possível eliminá-lo completamente, a autora buscou em suas outras experiências profissionais, bem como no estudo de outros casos, aprofundar o conhecimento de causa que tende a permitir minimizar seus efeitos.

6 – Análise das Informações e Proposição do Modelo de Governança Corporativa

Como amplamente abordado neste trabalho, empresas familiares despertam curiosidade por serem dotadas de ambientes únicos, recheados de sentimentalismo, emoção, conflitos, mistura entre vida profissional e familiar e entre lutas tantas características. De forma sempre surpreendente, especialmente para aqueles que discutem e defendem estruturas profissionais amparadas em critérios objetivos, estas empresas contrariam expectativas e têm uma história de êxito – ainda que por um tempo – e vêm contribuindo de forma significativa para a economia de seus países.

A escolha da LIFE SIMPLE para a realização deste estudo se deve ao fato de ter sido esta, entre todas as experiências profissionais da autora, a que apresenta um ambiente mais denso, rico em elementos que permitem a correlação da teoria escolhida com uma proposta prática para o problema apresentado. Merece destaque, no entanto, que a intenção da autora é tão somente a de, no fim, oferecer um meio prático para que a empresa enfrente os muitos desafios que estão por vir – deixando claro, mais uma vez, de que se trata de um estudo preliminar. A execução do plano deve ser precedida de um estudo mais aprofundado que vise tanto minimizar os efeitos do viés participativo, corroborando o estudo com outras fontes, quanto mergulhar fundo nos fatores intangíveis da organização com as devidas ferramentas antropológicas de análise. O modelo a ser apresentado neste capítulo serve, portanto, de pontapé inicial para as discussões de profissionalização via instrumentalização da governança corporativa em ambientes familiares.

Segundo a autora, a problemática que objetivou este estudo pode ser resumida conforme ilustrado na Figura 5:

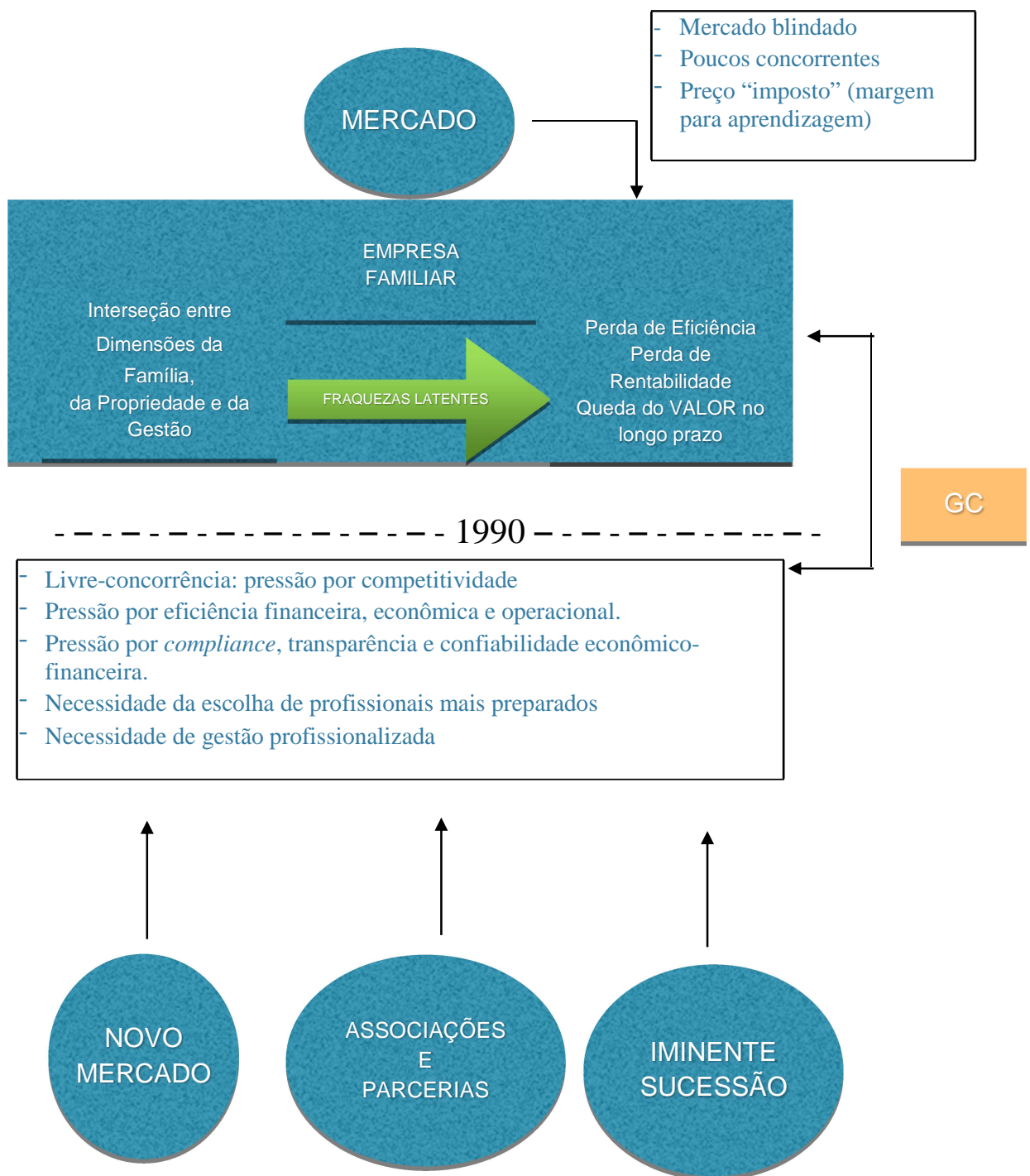


Figura 5: Representação da problemática tratada nesta pesquisa e da solução proposta, elaboração própria.

Como se vê, portanto, há três forças – novo mercado com livre-concorrência, associação com parceiros e investidores e sucessão iminente – que exercem pressão para que a LIFE SIMPLE passe a adotar práticas de gestão mais profissionalizada, que garanta informações transparentes, além de desempenho financeiro, econômico e operacional.

Uma eventual profissionalização via capacitação dos herdeiros e demais líderes parece não ser suficiente, uma vez que urge a necessidade de mudança na filosofia de gestão, com ênfase em desempenho. Essa possibilidade, para ser aplicada, deveria ter sido planejada e executada há bastante tempo.

Diante disso, a implementação de uma estrutura de governança corporativa, adaptada à realidade das peculiaridades da empresa e respeitando seus valores éticos e morais, parece ser a resposta mais indicada para atender à necessidade da LIFE SIMPLE.

Isto porque, como abordado no capítulo 3, a governança corporativa se apresenta, segundo Pereira (2010), como um conjunto de instâncias, práticas e princípios, formais ou informais, disseminados no âmbito da organização. Tais elementos terão como propósito, como define Oliveira *et al.* (2012), auxiliar a empresa no processo de sucessão, bem como no de profissionalização. Para os autores, a adoção de alguns princípios oferece às empresas mecanismos que possibilitam equacionar a relação e os interesses entre acionistas e demais partes interessadas na organização.

Posto isso, o modelo a ser proposto para a LIFE SIMPLE levará em consideração as necessidades já listadas – necessidade de transparência e de desempenho; necessidade da escolha de um profissional capacitado para atuar como sucessor e; necessidade de garantir ao acionista uma estrutura rígida de controles.

Assim sendo, e usando como base a Figura 2 apresentada na seção 3.3, se propõe a estrutura da seguinte forma:

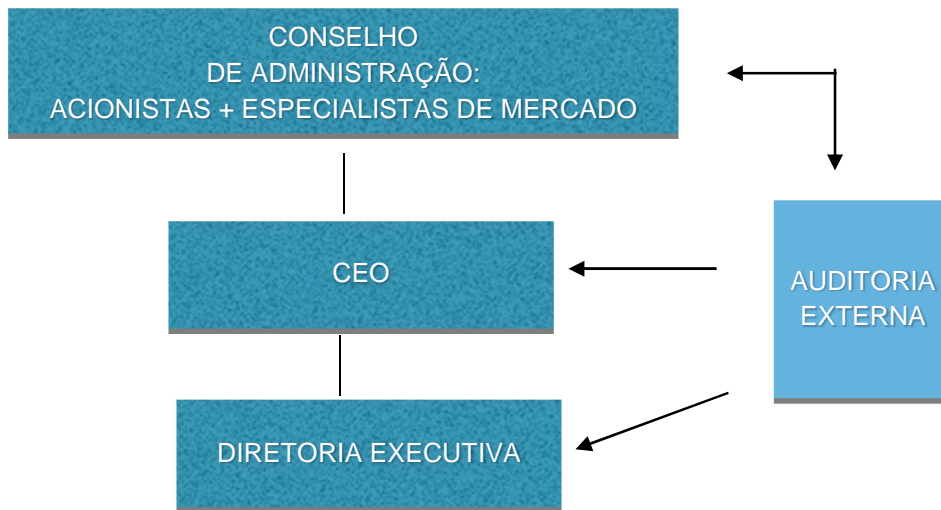


Figura 6: Modelo de governança corporativa na LIFE SIMPLE, elaboração própria com base no fluxo proposto por Rodrigues e Mendes (2004) *apud* Araujo, do Carmo e Matesco (2013).

Conforme a Figura 8, o conselho de administração deve ser formado pelos acionistas, Antônio José, Antônio Pedro e Maria José, além de profissionais de mercado, indicados pela família. A estrutura do conselho, de extrema relevância nos modelos de governança corporativa, tem na LIFE SIMPLE um papel ainda mais essencial. Filho *et. al.* (2007) afirmam que o conselho tem o dever fiduciário de buscar o melhor desempenho da empresa, alinhando interesses e estruturando as relações de poder.

Em linhas gerais, o conselho irá atuar nos papéis a seguir descritos da seguinte forma:

- Papel de ligação: atuar na relação com bancos, investidores e parceiros de negócio, facilitando o acesso a recursos importantes para a empresa.
- Papel de coordenação: atuar na relação com todos os *stakeholders*, promovendo equilíbrio no conjunto de interesses de cada um deles, incluindo os dos próprios acionistas.
- Papel de controle: legitimar a concepção de estruturas de poder e controle, permitindo adequada segregação entre as figuras de proprietário e do gestor. Estruturação de políticas de limites e alçadas, descentralizando processos e decisões operacionais.

- Papel estratégico: definições de metas e objetivos estratégicos para o futuro de curto, médio e longo prazo da empresa, em consonância com os objetivos dos acionistas.
- Papel de conformidade: legitimar estruturas que garantam o cumprimento das regras explícitas, como contábeis, fiscais, etc., assim como dos valores éticos e morais implícitos, socialmente praticados e aceitos.
- Papel de suporte: embora a teoria-base do papel de suporte indique que essa dimensão se refere a uma posição menos estratégica – dando autonomia aos executivos para fazê-la – na empresa familiar, o papel de suporte deve ser pensando para atuar como guardião dos valores e tradições familiares, garantindo que não se percam durante o processo de profissionalização.

O CEO deve ser um profissional de mercado, ou seja, um executivo com experiência no ramo de atividade da empresa e, preferencialmente, com experiência pregressa em *change management*. Deve ter autonomia na gestão, devendo ser controlado pelas metas definidas no conselho.

Assim como o CEO, os demais diretores devem ser profissionais de mercado, com experiência profissional aderente às suas funções. Devem ser responsáveis pelo desdobramento de metas estratégicas em planos tácitos. São responsáveis por gerir, via sistema de metas, os níveis de média gerencia e operacional.

A dinâmica dos executivos deverá ser acompanhada e referenciada por auditores independentes, que devem emitir opinião não somente sobre informações financeiras como também sobre o sistema de controles internos. Os auditores devem suportar a necessidade de confiabilidade, transparência, *compliance*, tanto para acionistas quanto para o mercado de uma maneira geral.

O desafio da estruturação de um modelo de governança corporativa na LIFE SIMPLE se relaciona à ruptura de paradigma no que diz respeito ao afastamento dos herdeiros de funções executivas para que exerçam funções estratégicas, em nível de conselho. Para tal, cabe considerar na fase inicial uma etapa que vislumbre, em detalhes, a explicação do escopo de atividades bem como modelos de monitoramento de *performance* como meios de controle.

No que diz respeito às dimensões nas quais a governança corporativa se propõe a atuar, tratadas na seção 3.3 desta pesquisa, no caso da LIFE SIMPLE, teremos:

- Alinhamento: é preciso criar uma coesão na LIFE SIMPLE não somente através de uma obediência absoluta às regras existentes, formalmente ou não, mas através de quatro vertentes. A primeira, com uma adequada comunicação de metas e objetivos estratégicos, os quais devem inclusive ser desdobrados em todos os níveis de organização por meio de ferramentas próprias. A segunda, com a implementação de um programa de avaliação de desempenho e remuneração variável proporcional às metas cumpridas. A terceira vertente fica a cargo da manutenção de um programa de comunicação adequado na empresa, eliminando, assim, qualquer ruído de comunicação. Essa dimensão pode ser liderada pelo RH da empresa, mas deve ser resultado da interação de diversas áreas. Finalmente, há de se destacar o alinhamento entre os executivos e o conselho, em que se espera obter o falado equilíbrio entre tradição da família (garantida pelo conselho) e ganhos de eficiência (gestão profissional).
- Conformidade (*compliance*): esta dimensão se relaciona às questões regulatórias, regras contábeis e fiscais e também suporta a necessidade de transparência e confiabilidade das informações geradas. Age também em uma esfera mais implícita, como códigos e conduta e moralmente aceitos, pensando em um bom relacionamento com os diversos públicos com que a empresa interage – os *stakeholders*, como será visto em mais detalhes no capítulo 7. Deve ser liderada pela área financeira, mais especificamente contabilidade e controladoria, e acompanhada pelos superiores. A auditoria tem papel de emitir um parecer para assegurar que o trabalho executado está correto. Adicionalmente, o *compliance* é uma perspectiva que também deve atender para a relação com o poder público, já que é um *stakeholder* bastante presente na empresa.
- Sustentabilidade: Em uma relação causal, esta dimensão precisa garantir, via sistema de monitoramento pelos comitês competentes, que todas as práticas estejam aderentes à continuidade dos negócios. Na LIFE SIMPLE pode ser realizada pela área de processos e controles internos.

- Estruturas: definição de uma estrutura enxuta e adequada ao cumprimento das metas, a realização dos trabalhos com agilidade, eficiência e com ganhos de rentabilidade. Também se relaciona com uma estrutura que garanta a condução dos processos com segurança e confiabilidade, com a devida segregação de funções. O RH lidera e implementa o processo, em parceria com as demais áreas, em um plano conjunto de (re)estruturação.
- Processos: por fim, a dimensão de processos, liderada pela área da empresa que leva esse nome, tem como missão garantir segurança, transparência e confiabilidade às informações. Assim como o *compliance*, os processos da empresa e os controles internos são objeto de auditoria externa, que respalda o trabalho com a emissão de um parecer.

As outras cinco dimensões, propostas por Araujo, Carmo e Matesco (2013) – sistêmica, social, crises e risco, comportamento e inovação – podem, e devem ser pensadas em um segundo momento, quando a estrutura inicial de governança corporativa proposta já tiver sido implementada e absorvida e seus benefícios conhecidos pelo acionista.

Finalizando este capítulo, mas não encerrando essa complexa questão, uma reflexão se faz bastante importante. Uma empresa familiar não deixará, em sua essência, de ser familiar, por mais profissionalizada que esteja. Pereira (2010) ressalta a importância de conduzir esse processo de tal forma que os choques sejam amenizados pela percepção dos ganhos que essa estrutura apresenta. Assim, é engano e ingenuidade julgar que todo o modelo será pensado previamente e implementado de uma vez.

Cabe, na verdade, propor um processo gradativo, que, no caso específico da LIFE SIMPLE, deve, por sua necessidade de atender a parceiros e investidores, começar por uma adequada estruturação do conselho, bem como pela definição e delimitação das estruturas de poder e de controle.

Ao mesmo tempo, e o grande desafio de toda essa discussão, deve levar em consideração a escolha de um profissional técnico com quem a família tenha empatia. É bastante plausível que se pense na existência de um modelo híbrido – desde que com data de validade –, no qual a gestão possa ser compartilhada por profissional e herdeiro, para que esse afastamento das funções executivas se dê,

não por imposição do processo, mas por uma percepção de que compete a cada um o exercício pleno de suas capacidades: o profissional atuando na gestão e o acionista definindo para onde quer levar sua empresa.

7 – A Ética dos *Stakeholders* e sua Contribuição nas Discussões sobre Sucessão Familiar

A discussão apresentada nesta pesquisa requer uma importante ressalva, antes de ser considerada finalizada: a aparente incongruência conceitual entre o modelo proposto e um ambiente familiar de um único proprietário. Isto porque parece ser incompatível a ideia de que o sucessor, dono do dinheiro, aceite o afastamento do cargo de principal executivo de sua empresa por ter sido avaliado como tecnicamente despreparado para tal. Merece esse ponto, portanto, uma análise à luz do que a literatura denomina como a ética dos *stakeholders*, brevemente descrita a seguir.

A teoria dos *stakeholders* busca reconhecer e observar as características de todas as partes interessadas, estabelecendo uma boa relação entre elas. Conhecer os *stakeholders* é essencial para assegurar a legitimidade da empresa em relação a eles, permitindo maior cooperação entre as partes.

Andrade e Rosseti (2006) afirmam que, vistos como grupos interagentes do ambiente de negócios das companhias, os *stakeholders* precisam ser administrados de forma a assegurar lucratividade, crescimento e fluxos livres de caixa.

Ladeira (2009) lembra que, no mundo corporativo, a teoria dos *stakeholders* utilizada como fundamentação para estratégia, poderá proporcionar perpetuidade e crescimento sustentável. A autora complementa afirmando que implantar um sistema de gestão voltado para a transparência, equidade e para a prestação de contas – típico dos modelos de governança corporativa – atrelado à identificação dos *stakeholders*, de seus valores e necessidades, tende a criar um ambiente de estratégias eficientes.

Diante da exaustivamente citada evolução da economia mundial e de seus desdobramentos sobre as empresas, as diversas partes interessadas pressionam a organização a mudar suas estratégias de negócio e padrões gerenciais e de conduta para enfrentar o desafio da conquista de níveis cada vez maiores de competitividade e produtividade. O paradigma atual de desenvolvimento vem migrando de um modelo capitalista antropocêntrico para um modelo de gestão ecocêntrica, no qual os objetivos organizacionais devem transcender os aspectos mensuráveis dos

fatores de produção, voltando-se para uma gestão que concilie os interesses dos indivíduos, da sociedade e da natureza. Ashley (2005) afirma que o desempenho de uma empresa quanto as suas responsabilidades corporativas requer um conceito de organização que equilibre responsabilidades econômicas, sociais e ambientais, o que resulta em uma relação circular entre elas.

As responsabilidades econômicas, financeiras, de eficiência produtiva não são mais as únicas que devem fazer parte do dia a dia empresarial. As dimensões da responsabilidade ética, moral e social perante os públicos com os quais se relacionam passam a fazer parte do universo das empresas. Para Kraemer (2004), a empresa que não buscar adequar suas atividades ao conceito de desenvolvimento sustentável está fadada a perder competitividade em curto ou médio prazo. Assim, é importante frisar que a preocupação com o desenvolvimento sustentável viabiliza a perpetuidade dos negócios. De acordo com Almeida (2002), ignorar essa realidade é condenar-se a ser expulsa do jogo, mais cedo ou mais tarde. Corroborando os autores, Holliday, Schmidheiny e Watts (2002) afirmam que a transformação em prol da sustentabilidade diz respeito a ampliar o sucesso, o valor e a flexibilidade da empresa em longo prazo.

A teoria da ética dos *stakeholders* estabelece, portanto, um divisor de águas do mundo corporativo sintetizado por Clarkson (1995), quando afirma que a empresa não pode mais priorizar a maximização dos retornos para os acionistas com sacrifício de públicos relevantes.

Em outras palavras, a realidade que se apresenta indica que a sustentabilidade de um negócio no longo prazo só é possível quando conquistada através de um equilíbrio entre os objetivos dos acionistas – normalmente tratado como a maximização do retorno do seu investimento ou, simplesmente, lucro – e o objetivo das demais partes interessadas, como governo, fornecedores, clientes, comunidade em geral e funcionários.

Práticas de gestão, que vão desde políticas de recursos humanos, comprometimento (ou falta de) com as condições ambientais e sociais, políticas fiscais agressivas que esbarram em questões éticas, entre muitas outras, que se contrapõem a esse equilíbrio tendem a criar um ambiente hostil e pouco atrativo, sendo, portanto pouco propenso a manter vínculos de longo prazo com as partes interessadas.

Ladeira (2009) reforça essa discussão afirmando que o entendimento das teorias dos *stakeholders* é condição essencial no desenho de um modelo de governança corporativa, especialmente em casos em que sua adoção não é obrigatória. Isso porque a fundamentação da ética passa a ser a diretriz conceitual da aplicabilidade deste modelo.

Em outras palavras, a governança precisa ser entendida como a ferramenta prática que pode oferecer aos diversos interessados da empresa o cumprimento de suas necessidades – formalmente estabelecidas ou não – respeitando seus valores éticos e morais.

Figueiredo e França (2010) pontuam que não se trata apenas da ação unilateral de informar os públicos que afetam, de alguma maneira, o negócio ou são afetados por ele, mas sim de construir laços de confiança e cooperação entre as empresas e seus *stakeholders*.

Seguindo essa linha de pensamento, torna-se fundamental que as empresas migrem das relações bilaterais, predominantemente transacionais de curto prazo que perduram ainda hoje, para relacionamentos perenes, multisetoriais e transformacionais.

Nesse sentido, a responsabilidade social corporativa passa a ser entendida, segundo Ashley (2005), como um diferencial fundamental para tornar as organizações mais produtivas e garantir o respeito do público e, enfim, sua própria viabilidade. É importante salientar que, nas últimas décadas do século XX, a responsabilidade social corporativa passou a estar presente no mundo dos negócios de forma irreversível. Esse fenômeno se caracteriza pela união da visão instrumental com uma proposta de retomada ética, tanto no âmbito interno das empresas como no seu relacionamento com suas partes interessadas, principalmente a partir dos anos 1990, quando as relações entre as empresas e sociedade se modificaram, e as implicações dessas relações para os negócios tomaram proporções cada vez maiores. Ashley (2005) sustenta ainda que a empresa deve ser vista como uma rede de relacionamentos entre *stakeholders* associados ao negócio, contextualizada no tempo e no espaço.

Ladeira (2009) encerra a questão afirmando que uma das questões que se mostram relevantes para que a organização possa lidar com os *stakeholders* é a

realização de uma adequada análise do público de interesse através de uma abordagem racional.

Esse distanciamento das questões emocionais só é possível se o acionista, e, no caso estudado, o(s) sucessor(es) compreender(em) que não se trata, portanto, de algo que pode ser feito, mas de uma conduta que precisa ser assumida caso se pretenda ter uma organização sustentável no longo prazo.

Assim como em diversas outras teorias que interagem com ambientes familiares, o momento da sucessão também se apresenta como ideal para assumir uma posição de empatia com relação aos diversos públicos com os quais a empresa se relaciona.

No caso apresentado, portanto, a colocação de um profissional sem as qualificações necessárias para o exercício da função fere o equilíbrio dos *stakeholders* porque, em essência, é uma decisão que impede ou atrapalha o êxito de uma empresa. Êxito esse que interessa a todos os públicos da empresa. Por outro lado, como já citado, as contribuições da família são imprescindíveis para a perpetuidade de um modelo de negócio que, a despeito de qualquer crítica sobre eficiência operacional, veio dando certo e deve, portanto, ser mantido.

A escolha de profissional que atenda às demandas de uma organização com gestão racional e impessoal é, em última análise, não um ponto de interesse, mas de extrema necessidade para a obtenção de vantagens competitivas que se perpetuem. Caberá a esse profissional, em total parceria com o conselho de acionistas, equilibrar tradição com um novo jeito de conduzir o negócio, com ênfase em ganhos de eficiência.

Há de se ponderar, portanto, que, no caso de empresas familiares, alternativas de profissionalização, sucessão ou outras abordagens somente obterão êxito se levarem em consideração a perpetuidade dos valores, crenças, cultura, enfim, as competências essenciais que compõem o ativo intangível construído, normalmente por instinto, a partir dos valores do próprio fundador.

O melhor modelo proposto é, sem dúvidas, o que reunir um perfeito equilíbrio entre a necessidade de se profissionalizar e a necessidade de perpetuar o intangível, tudo isso em harmonia com todos os públicos com os quais a empresa interaja.

8 – Considerações Finais

Este trabalho foi estruturado para discutir a problemática da sucessão das empresas familiares através de um estudo de caso. Empresas familiares são cada vez mais objeto de análise em estudos acadêmicos, tamanha sua relevância no contexto de seus países, histórica e atualmente, como visto no primeiro capítulo desta pesquisa.

O segundo capítulo apresentou a justificativa da escolha do tema, mostrando uma evolução das empresas familiares no contexto econômico dos seus países, inclusive com relevâncias importantes no caso brasileiro, como o destaque para a blindagem econômica – especialmente dos governos militares – que ajudou a neutralizar possíveis ineficiências dessas empresas.

Uma vez contextualizada a importância dessas organizações que justificam trabalhos acadêmicos, a primeira seção do capítulo 3, capítulo esse que abre os recortes teóricos, trouxe diversas definições para empresas familiares e aquela que seria usada de base para toda a dissertação: a teoria das três dimensões de Gersick *et al.* (1997) e das interseções entre elas.

Segundo diversos autores citados neste material, a interação entre essas dimensões é causa fundamental de fraquezas intrínsecas dessas empresas. Pelo aqui exposto, essa interseção entre as dimensões gera um ambiente no qual não se percebe, com clareza, onde começam os assuntos da empresa e terminam os da família. Esse fato se desdobra em outros tantos, como decisões subjetivas, sentimentais, processos imprevisíveis que geram perda de eficiência, uso de recursos da empresa para demandas pessoais que geram perda de rentabilidade e muitos outros.

Durante determinado tempo, tais fraquezas estiveram adormecidas, contudo, eventos externos tendem a mudar essa dinâmica, como a do caso estudado, que veremos mais à frente.

A segunda seção do marco teórico traz em detalhes aquilo que pode ser um evento externo a materializar a fraqueza intrínseca das empresas familiares: a sucessão. Segundo dados citados neste tópico, apenas 30% das empresas resis-

tem à passagem da primeira para segunda geração e, destas, apenas 50% sobrevivem a uma eventual terceira geração.

No que diz respeito à sucessão, destacou-se a importância de realizar um planejamento, no tempo adequado, levando em consideração possíveis conflitos e, muito relevante, a escolha de um profissional qualificado. Sobre essa questão, foi dito que muitas empresas resistem a tratar o assunto com a devida racionalidade, e a escolha do sucessor acaba, normalmente, destinada a critérios apenas de hereditariedade. Por fim, o trabalho apresentou que, se a sucessão por si só já é um evento complexo, preparar um sucessor para uma empresa em mudança é desafio redobrado.

Diante de todo o exposto, tem-se construído o objeto de pesquisa, que teve como propósito discutir a instrumentalização da governança corporativa – tratada na terceira seção do marco teórico – para responder com uma gestão profissionalizada às pressões por eficiência, transparência e confiabilidade criadas pelas mudanças do mercado e diante de um iminente processo sucessório. A governança é então pensada como uma estrutura capaz de propiciar à empresa, meios para atravessar o período de sucessão como também o de fazê-lo trocando fundamentalmente a filosofia da empresa, passando de uma gestão subjetiva, pessoal, sentimental e paternalista, para uma atuação profissional e objetiva, pautada em critérios objetivos e metas estratégicas de longo prazo.

A seção 3.4 nos faz lembrar que a profissionalização, seja ela pelo método que for, deve levar em consideração o legado deixado pelo fundador. A literatura destaca que nenhum modelo ou proposta de profissionalização deve ignorar a relevância de identificar as competências essenciais da empresa e outros atributos da cultura, do sistema de crenças, valores etc., formadoras do ativo intangível da organização, garantindo a perpetuidade da vantagem competitiva das organizações familiares.

No capítulo 4, o caso é estruturado. São fornecidas informações relevantes para compreensão dos ambientes interno e externos dessa organização, para que sejam conhecidas suas peculiaridades, potencialidades e desafios.

No capítulo 5, foi apresentada a metodologia desta pesquisa, construída com base em um estudo de caso. Ressalva este tópico que se trata de um estudo preliminar que visa avaliar a possibilidade da aplicação do modelo de governança

para o caso estudado. Destaca-se ainda, nesse capítulo, que a autora reconhece o risco do viés participativo, fato que merece duas ponderações: a necessidade de aprofundar o estudo *a posteriori*, confrontando-o com outras fontes, e que nenhum estudo de caso deve ser generalizado.

A organização estudada traz, em sua trajetória, elementos típicos de empresas familiares. Construiu uma história de êxito pautada em um inegável empreendedorismo do fundador, mas encontra-se diante de um futuro incerto e desafiador, causado tanto pela iminente sucessão quanto por desafios impostos pela dinâmica do mercado em que atua.

A empresa possui infindáveis elementos que possibilitaram este estudo, que a caracterizam como uma típica empresa familiar e que demonstram seu momento como aquele em que se discute a urgência de profissionalizar-se ao mesmo tempo em que se começa a pensar no processo de sucessão.

Nesse sentido e por todo o exposto, a pesquisa traz, no capítulo 6, a proposição de um modelo de governança corporativa aplicado à empresa estudada.

A governança corporativa no caso estudado se apresenta uma excelente alternativa tanto para responder às necessidades criadas a partir de um mercado mais competitivo, a partir das recentes associações com grandes parceiros e bancos de investimentos e, finalmente, pela futura e próxima troca de comando.

Por outro lado e, em complemento ao exposto acima, a ferramenta da gestão corporativa atende àquele que pode ser o principal entrave nesse processo, que é a cultura de controle (via gestão de caixa) atualmente existente na empresa. Isto porque a governança se apresenta como uma estrutura capaz de alinhar interesses e instrumentalizar estruturas de controle.

No ambiente familiar, em que essa estrutura não é normalmente obrigatória, ela legitima o estabelecimento de um corpo executivo de mercado, criando uma necessária separação entre questões de família dos assuntos da empresa, além de permitir que o acionista a controle ainda que afastado das funções executivas.

Posto isso, o desafio passa a ser não mais o que fazer, mas em como fazer. Em outras palavras, uma vez entendida a quão adequada pode ser essa ferramenta na gestão (estratégica) de uma empresa, cabe mencionar o quão importante é a habilidade de conduzir sua implementação com paciência, equilíbrio e foco, mudando sutil e suavemente a cultura organizacional.

Discussões de empresas familiares merecem sempre destaque no que diz respeito a quanto seus ambientes são ambíguos e carregados de emoção. Diante de tudo que se sabe a seu respeito, é possível afirmar que não há modelo ou teoria que encerre completamente a questão da sucessão e/ou profissionalização.

Antes de encerrar, coube uma importante reflexão, apresentada no capítulo 7, que se propôs a pensar na aparente inconsistência entre o modelo de governança e uma empresa familiar de um proprietário único. Sendo ele o dono do capital investido, há de se pensar que a discussão sobre a implementação em estruturas profissionais pareça inócua. A discussão sobre a ética contida na teoria dos *stakeholders* lembra, entretanto, que no mundo contemporâneo é praticamente impossível pensar na longevidade de uma organização que não leve (mais) em consideração o equilíbrio entre interesses e necessidades de todas as partes envolvidas.

Em outras palavras e, em última análise, uma organização que deseje – e todas parecem desejar – manter seus negócios em longo prazo depende de um sistema invisível, porém integrado, de forças complementares apontando na mesma direção: perpetuidade e sucesso. Esse equilíbrio só é possível, como afirmado pelos diversos autores que tratam da questão, quando há sinergias e coesão pautadas no conceito de satisfação das partes interessadas.

Assim, esta dissertação se encerra afirmando, ainda uma vez mais, que teve como propósito despertar mais perguntas do que fornecer as respostas, na medida em que se apresenta como um estudo preliminar. Cabe nova ressalva de qualquer interferência mereça, *a priori*, um estudo mais aprofundado dos fenômenos implícitos da organização, do que meramente a proposição de um modelo de gestão profissional.

A maior contribuição deste trabalho foi o de organizar as diversas teorias de sucessão familiar e profissionalização tanto para propor futuras pesquisas na área – que antecedem profissionalização e sucessão, ou não – quanto para propor um modelo possível para que a LIFE SIMPLE atravessasse os futuros desafios com o menor impacto negativo possível.

Um estudo de caso é sempre algo que deva ser pensado no contexto no qual se insere, ainda mais quando esse caso envolve uma empresa dita familiar. Se algum leitor se propuser a usá-la para outras pesquisas, que o faça consideran-

do as devidas ressalvas e com o cuidado de captar seus *insights*, entretanto, sem usar qualquer afirmação como verdade absoluta, aplicável integralmente a outras empresas, familiar ou não.

9 – Referências Bibliográficas

ALMEIDA, F. “O bom negócio da sustentabilidade”. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

ANDRADE, Adriana. **ROSSETTI**, José P. “Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências”. 2.ed.São Paulo:Atlas,2006.

ANDRES,Pablo De. **AZOFRA**, Valentin.**LOPEZ**, Felix. “Corporate Boards in OECD Countries: size, composition, functioning and effectiveness”. Corporate Governance: an Internacional Review. v.13, n.2, p. 197-210, Mar – 2005.

ARAUJO, Luis Cesar G. de; **CARMO**, Maria S. do; **MATESCO**, Karen. “Ações Estratégicas: desafios e caminhos para a gestão contemporânea”. São Paulo: Atlas, 2013.

APPOLINARIO, F. “Dicionário de Metodologia científica: um guia para a produção de conhecimento científico”. São Paulo: Altas, 2004.

ASHLEY, Patricia Almeida (Coordenação). “Ética e Responsabilidade social nos negócios”. 2ª ed. São Paulo: Saraiva2005.

BARROSO,Henrique C. M. de P. "Funcionalismo e Interpretativismo em um Processo de Transformação Organizacional: O simbolismo na perda do legado vinculado ao fundador".IN XXXV Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro. 2011.

BERNHOEFT, Renato. "Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida". 2ª.Ed. São Paulo: Ed. Nobel.1989.

_____. "Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar)". São Paulo: Ed. SENAC. 1996.

CAMERA, F.; **ARAUJO**, Luis Cesar G. de. “Análise dos Aspectos Teóricos relacionados à Governança Corporativa que podem contribuir para a sobrevivência das

pequenas e médias empresas familiares brasileiras”. Belo Horizonte: Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD 5. Belo Horizonte, ENEO, 2008.

CASTRO, Luiz Carlos *et al.* "Atitudes e comportamentos da cúpula e os processos de profissionalização, formalização estrutural e sucesso em empresas familiares: um estudo de caso". In: Encontro da ANPAD, 24, Florianópolis. Anais da ENANPAD. 2000.

CLARKSON, Max B. E, et al. (Ed.). The corporation and its stakeholders: classic and contemporary readings. Toronto: University of Toronto Press, 1998.

_____. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. Academy of Management Review, Mississippi, v. 20, p. 92-117, Jan.1995.

COOPER, Robert K. "Inteligência Emocional na Empresa", traduzido por **INOJOSA**, Ricardo; **COSTA**, Sonia T.M. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

COSTA, Armando Dalla; **LUZ**, Adão Eleutério da. "Sucessão e sucesso nas empresas familiares: O caso do grupo Pão de Açúcar." 6ª Conferência Internacional de Empresas. Minas Gerais: setembro, 2003.

ELSEN, I. "Cuidado familiar: uma proposta inicial de sistematização conceitual". In: **ELSEN**, I; **MARCON**, S. S.; **SANTOS**, M. R. dos (Orgs.). "O viver em família e a sua interface com a saúde e a doença". Maringá: Eduem, 2002, p.1-24.

FIGUEIREDO, Rosane B. J de; **FRANÇA** Sergio L. B. "Fatores estratégicos para a promoção de relações sustentáveis entre empresas e comunidades". Rio de Janeiro, IN ISSN 1984-9354 – VI Congresso em Excelência em Gestão, Rio de Janeiro. 2010.

FILHO, Joaquim R. F.; **VENTURA**, Elvira C. F.; **MARUCCI**, José C. "Governança Corporativa e o papel dos conselhos de administração: um estudo no contexto das

cooperativas de crédito”. IN 5th International Conference of the Iberoamerican Academy of Management. Santo Domingo. Dez-2007.

FLEURY, Afonso C.C.; **FLEURY**, Maria T. L. “Estratégias Competitivas e Competências Essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil.2003”. IN <http://www.scielo.br/pdf/gp/v10n2/a02v10n2.pdf>>.Acesso em: 09set, 2014.

FOCKINK, Harry G. "Liderança, o poder e a perversão nas empresas familiares". Porto Alegre: Ed. Sulina. 1998.

GAJ, Luís."Tornando a administração estratégica possível". São Paulo: Ed. McGraw-Hill. 1990.

GUEIROS, Mônica M. Barbosa. "Sucessão familiar: o caso de uma empresa transportadora na região metropolitana do Recife: uma visão dos dirigentes." Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife. 1998.

GERSICK, K. E. *et al.* "Generation to generation: life cycles of the family business". Boston: Harvard Business School, 1997.

GIL, A.C. "Métodos e técnicas da pesquisa social". 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GONÇALVES, S. Sergio R. C. "As empresas familiares no Brasil". São Paulo: Revista de Administração de Empresas – EASP/ FGV. v.7, n.1, p. 7 – 12. jan-mar 2000.

HOLLIDAY, C.;**SCHMIDHEINY**, S.; **WATTS**, P. Cumprindo o prometido: casos de sucesso de desenvolvimento sustentável. Rio de Janeiro: Campos, 2002.

KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. Responsabilidade social – uma alavanca para sustentabilidade. Itajaí, Santa Catarina 2004. Disponível em: <http://www.ambientebrasil.com.br/gestao/sustentabilidade>.

- LADEIRA**, Daniela L. "Teoria dos Stakeholders no contexto da Governança Corporativa". Belo Horizonte. Dissertação de Mestrado Universidade FUMEC. 2009.
- LANZANA, A. CONSTANZI, R.** "As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial IN **MARTINS**, Ives *et al.* "Empresas familiares brasileiras". perfil e perspectivas". São Paulo: Negócio Editora. (1999).
- LEONE**, Nilda. "A sucessão em PME comercial na região de João Pessoa". Revista de Administração, São Paulo, v.27,n.3, p.84-91, jul./set.1992.
- LEONE**, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. "A empresa familiar brasileira e a opinião de seus dirigentes sobre o processo sucessório". Rio de Janeiro. Dissertação do Mestrado Acadêmico em Administração de Empresas. Faculdades Integradas Bennet,2004.
- LESCURA**, C. "A dinâmica entre família e organização: representações sociais acerca das relações de parentesco em uma organização familiar." Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade Federal de Lavras, Minas Gerais. 2009.
- LEVY**, André. "Conjunção, na empresa, de um projeto social e familiar com a história de uma região: o processo de criação institucional". In: **MACHADO**, M. N. M. *et al.* (Org). Psicossociologia: análise social e intervenção. Belo Horizonte: Autentica 2001, p-91 – 106.
- LODI**, João Bosco. "A empresa familiar". São Paulo: Ed. Pioneira. 1993
- MACHADO**, H. V. "Empresas familiares e a formação de sucessores". In Encontro Nacional de Pós Graduação em Administração – ENANPAD, 30. 2006.
- MARTINS**, Ives *et al.* "Empresas familiares brasileiras. perfil e perspectivas". São Paulo: Negócio Editor. 1999.

MIZUMOTO, Fabio M.; **FILHO**, Claudio Pinheiro M. “Práticas de Governança Corporativa em uma empresa familiar de capital fechado: Estudo de Caso”. Blumenau. Revista de Negócios, v.12, n.2, p.3 – 17 abril-junho 2007.

MORGAN, Gareth. "Imagens da organização". São Paulo:Ed. Atlas. 1996.

MUSSI, F.B; **TEIXEIRA**, M.R.; **MASSUKADO**, M.S. “A empresa familiar e a sucessão nas interpretações do herdeiro”. IN: Encontro de Estudos Organizacionais, 5. Belo Horizonte: ENEO. 2008.

OLIVEIRA, Janete Lara de; **ALBUQUERQUE**, Ana Luiza; **PEREIRA**, Rafael Diogo. “Governança, Sucessão e Profissionalização em uma empresa familiar: (re) arranjando o lugar da família multigerencial.” São Paulo. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v.14, n.43, p.176 – 192, abril-junho 2012.

OLIVEIRA, Marco A. (coordenador). "Valeu! passos na trajetória de um empreendedor". São Paulo: Ed.Nobel. 1995.

PAIVA, Odair da Cruz. “Migrações Internacionais pós Segunda Guerra Mundial: a influência dos EUA no controle e gestão dos deslocamentos populacionais nas décadas de 1940 a 1960.” São Paulo. Texto integrante dos Anais do XIX Encontro Regional de História: Poder, Violência e Exclusão. ANPUH/SP – USP. 08 a 12 de setembro de 2008.

PAPA Adriana Cássia. “O papel do fundador na cultura de uma empresa familiar”. Belo Horizonte. Dissertação do Mestrado Acadêmico em Administração de Empresas. Faculdade Novos Horizontes. 2007.

PEREIRA, R. D. Sucessão, profissionalização e governança: um estudo de caso em presas familiares mineiras. Belo Horizonte. UFGM. 2010.

PRAHALAD, C. K e **HAMEL**, G. "The core competence of the corporation". Harvard Business Review, v. 90, n. 3, p.79-91, May/June, 1990.

RICCA, Domingos. "Da empresa familiar à empresa profissional". São Paulo: Editora CLA Cultural. 1998.

RODRIGUES, José Antônio; **MENDES**, Gilmar de Melo. "Governança Corporativa: estratégia para a geração de valor". Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

SOUZA-SILVA, J. C. de. "Gestão de Empresas Familiares": refletindo sobre suas particularidades e desafios. Salvador. FTE. 2002.

SHARMA, P. An overview of the field of Family business studies: current status and directions for the future. Handbook of Resarch on Family Business. Cheltenham: Edward Elgar, 2006.

SCHEIN, E. "Organization. Culture and Leadership". São Francisco. JosseyBass, 1986.

ULRICH, Steffen. "Decifrando o mistério da empresa familiar – uma perspectiva etnológica". 1997. Rede CEFE International. Disponível em < <http://cefe.gtz.de/portugues/products/brainsto/4-97-1.htm> >

VILLAÇA, Marcio L. C.,. "Pesquisa e ensino: considerações e reflexões". E-scrita – Revista do Curso de Letras da UNIABEU.. Rio de Janeiro. 2010.

VILLALONGA, B. AMIT, R. HOW do Family Ownership Control and Managment Affect Firm Value? Journaul of Financial Economics, 80, n2, p. 385-417, 2006.