



ESTUDOS  
ORGANIZACIONAIS

# A GOVERNANÇA CORPORATIVA COMO ELEMENTO MEDIADOR NA EMPRESA FAMILIAR

CORPORATE GOVERNANCE AS A MEDIATOR  
IN THE FAMILY BUSINESS

Janete Lara de Oliveira  
CEPEAD/FACE/UFMG

Doutora em Administração  
Professora - CEPEAD/FACE/UFMG

Elismar Álvares  
UFMG

Graduada em Psicologia  
Professora da Fundação Dom Cabral -FDC

Alexandre Santos Pinheiro  
CEPEAD/FACE/UFMG

Mestrando em Administração

Thiago Duarte Pimentel  
UFLA

Doutorando em Administração  
Assistente de Pesquisa

---

**Data de submissão:** 17 agos. 2009 . **Data de aprovação:** 22 set. 2011 . **Sistema de avaliação:** Double blind review .  
Universidade FUMEC / FACE . Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho .  
Prof. Dr. Luiz Cláudio Vieira de Oliveira . Prof. Dr. José Marcos Carvalho de Mesquita.

---

## RESUMO

Este trabalho busca identificar e analisar as implicações da estrutura de governança, implementada em uma empresa familiar, sobre a dinâmica, evolução e papel dos membros familiares, assim como suas implicações sobre a influência da família na gestão dos negócios. A perspectiva teórica adotada baseia-se nos pressupostos de Tagiuri e Davis (1985), de que o desenvolvimento da empresa familiar está diretamente relacionado às inter-relações estabelecidas entre os eixos da família, da propriedade e da gestão. Esse trabalho parte da premissa de que os mecanismos de governança são instrumentos que otimizam a inter-relação das três dimensões e, portanto, poderiam ser incorporados ao modelo de três círculos (DAVIS, 2003) utilizado nesta pesquisa. Foi realizado um estudo de caso numa empresa de grande porte, do setor de autopeças, fundada há 57 anos e que já se encontra na

terceira geração de sucessores. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e tratados por meio da análise temática de conteúdo. As análises permitem concluir que a complexidade inerente à dimensão família pode ser minimizada tanto por processos formais de sucessão quanto pela estruturação de mecanismos de governança. Adicionalmente, embora de forma ainda incipiente, o estudo permitiu agregar a variável governança, ao modelo de Tagiuri e Davis (1985), como um elemento que facilita o processo de profissionalização e de implementação de políticas de sucessão em empresas familiares, no Brasil.

#### PALAVRAS-CHAVE

Governança. Empresa familiar. Sucessão. Profissionalização e longevidade.

#### ABSTRACT

*The present paper seeks to identify and analyze the governance structure implemented in a family-owned business in the crucial moment of professionalization and definition of policies to guide the future succession processes in the company. The theoretical perspective adopted is based on the pre-established by Tagiuri and Davis (1985) that the development of the family-owned business is directly related to the inter-relationships established between the family axis, propriety and management. This work is based on the premise that the governance mechanisms are instruments that optimize the inter-relationships of these three dimensions and thus could be incorporated to Davis (2003) three-circles model used in this research. A case study was conducted in a large company dealing in the automobile mechanics field, created 57 years ago and already in its third generation of managers. The data was collected through semistructured interviews and treated through content theme analysis. These analyses allows for the conclusion that the inherent complexity of the family dimension can be minimized both by formal succession processes as well as using the structure of governance mechanisms. Additionally, despite incipiently, this study has begun a method of aggregating Tagiuri and Davis (1985) model to the governance variable as an element that makes the process of professionalization and implementation of succession policies easier in family-owned businesses in Brazil.*

#### KEYWORDS

*Governance. Family-Owned business. Succession. Professionalization and longevity.*

## INTRODUÇÃO

As empresas familiares possuem grande importância em todo o mundo. No Brasil, estima-se que mais de 75% das empresas em operação sejam de cunho familiar (MUSSI *et al.*, 2008) e, de acordo com Garcia (2001), respondam por mais de 50% do Produto Interno Bruto (PIB), sendo responsáveis por mais de três quartos da geração de empregos. Apesar da expressividade e relevância das empresas familiares, as pesquisas sobre essa temática são relativamente recentes. Para Rossato Neto (2003), grande parte dos trabalhos inicialmente produzidos sobre empresas familiares limitava-se a mensurar e estabelecer correlações estatísticas sobre elas ou a explorar suas vantagens e desvantagens. Dessa forma, estudos sobre empresas familiares carecem de abordagens que aliem os aspectos práticos com as questões teóricas – como, por exemplo, o dilema da passagem do tempo, quando a empresa cresce, a família se torna mais numerosa e a estrutura de propriedade se altera, concomitante aos processos de sucessão gerencial, o que em muitos casos implica em uma demanda pela implementação de mecanismos mais estruturados de governança na empresa, com o objetivo de oferecer o necessário suporte para as mudanças fundamentais na estrutura organizacional e patrimonial e no processo estratégico da empresa.

Nesse âmbito, a criação de mecanismos de governança extrapola a seminal função de controlar e monitorar os gestores para que eles ajam de acordo com os interesses dos proprietários, minimizando o oportunismo dos administradores

e, por conseguinte, os conflitos de interesse. Nas empresas familiares, a governança assume também o papel de blindagem da influência da família sobre a gestão da empresa. A dimensão *família* traz, geralmente, uma gama de implicações peculiares e complexos desafios a esse tipo de empresa, como, por exemplo, a problemática da sucessão, que obviamente influencia na sobrevivência da organização (LEONE, 2005). Assim, a criação de mecanismos de governança e sua articulação com o processo de sucessão podem contribuir para a longevidade da empresa, para seu processo de profissionalização e para auxiliar a família a entender seu novo papel em face de uma nova empresa (GRZYBOVSKY *et al.*, 2008).

Nesse contexto, o objetivo deste trabalho é identificar e analisar o desenvolvimento das estruturas de governança que foram implementadas em uma empresa familiar longeva e de grande porte, enfatizando sua influência enquanto mediadora das inter-relações estabelecidas entre os eixos família, propriedade e gestão.

Este trabalho encontra-se estruturado em quatro partes, além da introdução. Na primeira seção, apresenta-se a revisão da literatura, que suporta a análise do estudo, com o foco nas características das empresas familiares, sua governança e sucessão. No item seguinte, são apresentados os procedimentos metodológicos. Posteriormente, apresentam-se os resultados e a análise dos dados coletados. Por fim, discorre-se sobre as considerações a que este estudo permitiu chegar.

## EMPRESAS FAMILIARES

A dimensão *família* faz da empresa familiar um tipo peculiar de organização, dotada de complexidades inerentes à influência dessa dimensão sobre a gestão da empresa (TAGIURI; DAVIS, 1985), na qual, muitas vezes, a família busca realizar seus interesses e objetivos particulares por meio da corporação, até mesmo contra os interesses dessa (SONFIELD; LUSSIER, 2004).

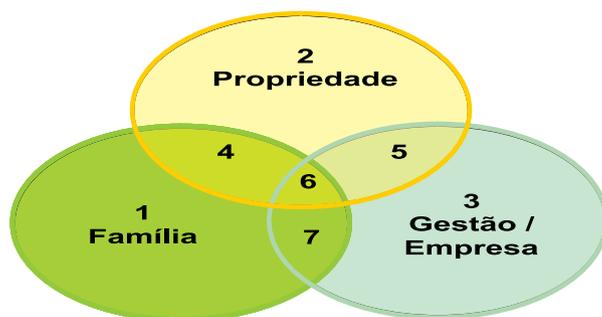
Na visão de Grzybovski (2007), é difícil efetuar uma distinção clara entre as fronteiras da família e da empresa. Assim, os conceitos utilizados para caracterizar uma empresa familiar são variados, o que inclui diversos critérios avaliativos. Para fins deste estudo, adotam-se os critérios de Fischer, Silva e Davel (2000, p. 5) para conceituar uma empresa familiar, quais sejam:

[a empresa] deve possuir simultaneamente as seguintes características para ser qualificada como uma empresa familiar: 1) A família deve possuir propriedade sobre a empresa, podendo assumir propriedade total, propriedade majoritária ou controle minoritário; 2) A família deve influenciar nas diretrizes da gestão estratégica da empresa; 3) Os valores da empresa são influenciados ou identificados com a família; 4) A família determina o processo sucessório da empresa.

Segundo Camera e Araújo (2008), este tipo de empresa é dotado de antagonismos inerentes aos interesses assumidos pela

empresa e pela família, em que, de um lado, encontram-se os valores, as motivações e as políticas, calcadas na racionalidade substantiva; e, do outro, a orientação para o mercado, guiada por uma racionalidade instrumental. Assim, o principal objetivo da gestão desse tipo peculiar de empresa é conciliar o papel profissional (técnico, racional e objetivo) e o papel familiar (afetivo, subjetivo, decorrente da sua história). Nesse sentido, além da complexidade inerente às questões empresariais, os gestores de empresas familiares devem administrar a manutenção da tradição do clã; a incorporação de novos membros à empresa (GRZYBOVSKI *et al.*, 2008); preservar os valores éticos da família empresária, bem como prover parte de seus membros, pelo menos, com os recursos necessários para seu sustento (CAMERA; ARAÚJO, 2008).

Para trabalhar as diversas dimensões envolvidas na compreensão da empresa familiar, Tagiuri e Davis (1985), corroborados por Gersick, Hampton e Lansberg (1997) e Davis (2003), propuseram o modelo denominado **Modelo dos Três Círculos**, que trata a dinâmica das empresas familiares e de sua evolução nos eixos família, propriedade e gestão. O modelo descreve as três dimensões – propriedade, família e empresa – por meio de um conjunto de três círculos, que busca descrever o sistema da empresa familiar em três subsistemas independentes e superpostos, como se pode ver na FIG. 1:



**FIGURA 1: Modelo de três círculos de Davis e Tagiuri**

Fonte: DAVIS, 2003.

O eixo da Família, que começa com o núcleo do fundador e se multiplica em cada um de seus herdeiros, expressa a dinâmica, a evolução e o papel dos membros familiares. O eixo Propriedade objetiva conhecer a influência que a família exerce sobre a empresa, bem como as relações entre os diversos membros – e desses com a empresa. O eixo Gestão/Empresa analisa a evolução dos negócios, vis-à-vis os estágios do ciclo de vida da empresa. Já os pontos destacados no modelo (1 a 7) se referem aos diferentes atores constituintes das organizações familiares, quais sejam: (1) familiares sem participação nos outros subsistemas; (2) sócios-proprietários não gestores e não familiares; (3) gestores não proprietários e não familiares; (4) familiares proprietários sem participação na gestão; (5) proprietários gestores não familiares; (6) gestores familiares não proprietários; e (7) familiares gestores e proprietários.

Conforme se pode perceber, o modelo em questão aborda diferentes

racionalidades e inter-relações entre atores com interesses específicos, que podem convergir ou divergir em suas perspectivas em relação à empresa. Quando convergentes, proporcionam um clima de estabilidade e cooperação e, quando divergentes, geram contradições e conflitos (DAVIS, 2003). Os autores do modelo defendem a ideia de que a articulação e a harmonização das três instâncias presentes no modelo tendem a perpetuar as empresas familiares e que, quando analisadas conjuntamente, pode-se pressupor que, quanto mais harmonizados estiverem os três círculos do modelo, maiores são as chances de sucesso de uma empresa familiar.

Nesse sentido, para a longevidade das empresas familiares, faz-se necessário o desenvolvimento gradual dos três círculos do modelo, a fim de que os mecanismos de gestão implementados possam acompanhar a realidade de expansão da empresa e minimizar os conflitos, explícitos ou latentes, existentes entre os membros familiares e que poderiam

comprometer no momento da transição (ARRUDA *et al.*, 2007).

Mas, como desenvolver adequada e simultaneamente os três círculos? Pretende-se, aqui, argumentar que a implementação de estruturas e processos de governança em empresas familiares longevas e de maior porte é fundamental para se obter o equilíbrio dos três eixos. Além disso, a própria literatura já considera que a governança tem o potencial de construir zonas de consenso capazes de acomodar os interesses dos indivíduos e da família em torno dos negócios, além de contribuir para o processo de profissionalização da empresa (DUPAS, 2003). O caso aqui analisado poderá elucidar como se deu esse processo em uma empresa brasileira.

#### Governança em Empresas Familiares

O tema governança em empresa familiar é comumente abordado como uma extensão das práticas de governança corporativa em empresas de caráter familiar, tomando os dois termos como similares. Entretanto, há uma distinção entre os termos governança corporativa e governança em empresa familiar. O objetivo das práticas de governança corporativa é a criação e a operacionalização de um conjunto de mecanismos que visam a incentivar e a controlar as decisões organizacionais no sentido de otimizar o desempenho de longo prazo das empresas (IBGC, 2006). A governança corporativa, de acordo com a OCDE, pode então ser entendida como:

um sistema, segundo o qual as corporações são dirigidas e controladas. A estrutura da governança corporativa especifica a distribuição dos direitos e responsabilidades entre os diferentes

participantes da corporação, tais como o conselho de administração, os diretores executivos, os acionistas e outros *stakeholders*, além de definir as regras e procedimentos para a tomada de decisões em relação a questões corporativas. Oferece também as bases por meio das quais os objetivos da empresa são estabelecidos, bem como definidos os meios para se alcançarem tais objetivos e os instrumentos para se acompanhar o desempenho (OCDE, 2011).

A governança em empresa familiar, por sua vez, pode ser enunciada como:

o conjunto de instâncias, práticas e princípios, formais ou informais, disseminados no âmbito da organização familiar que consolidam a estrutura de poder e orientam o sistema de relações estabelecido entre os indivíduos pertencentes às esferas da família, da propriedade e da gestão (PEREIRA, 2010, p. 207).

De acordo com Lambrecht (2005), a governança na empresa familiar é o elo que une, ajusta e medeia o indivíduo, a família e a empresa. Além de suas funções tradicionais, as políticas e as práticas de governança podem equacionar o relacionamento entre os membros da família, o processo de estabelecimento de novas lideranças, a sucessão, a transição de gerações, a pulverização da estrutura de propriedade ao longo do tempo, dentre outras possibilidades. Acrescenta-se, ainda, aos desafios da governança, a conciliação do crescimento familiar com o crescimento da rentabilidade, o alinhamento dos interesses da empresa com as expectativas individuais, a educação dos herdeiros como acionistas,

a profissionalização da empresa e a criação de mecanismos que atendam aos diversos *stakeholders*. Mussi *et al.* (2008) citam alguns desafios para a governança de empresas familiares, tais como: dificuldade para separar as ações familiares das decisões profissionais (ausência de profissionalismo); supervalorização das relações afetivas, relações autoritárias e paternalistas; resistência à formalização; falta de atualização no foco da empresa; ausência de critérios racionais nas decisões de investimento; conflitos de interesse entre os membros da família, dentre outros.

Para Lansberg (1999), as dificuldades da governança dessas empresas são relativas ao eixo *família* e estão associadas, portanto, ao egocentrismo e à relutância de delegar, por parte dos fundadores; às rivalidades anteriores que perpassam o negócio; às crises políticas que dividem a família em ramos com visões diferenciadas; aos *hobbies* dos familiares, que frequentemente utilizam o caixa da empresa para financiar gastos; e à resistência dos líderes mais velhos de ceder seu lugar e redefinir suas posições na organização.

Ressalta-se que a adoção de práticas de governança corporativa pode auxiliar as empresas familiares – sobretudo as de maior porte – no sentido de oferecer mecanismos que possibilitem construir a interface entre família, propriedade e gestão através da criação de regras e acordos que visam a dar transparência às ações dos membros familiares, reduzir a parcialidade e minimizar as subjetividades das relações societárias. Desta forma, são elementos requeridos da governança corporativa os acordos de acionistas, as assembleias familiares, os protocolos

de família, os *family offices*, além dos tradicionais conselho de administração, conselho de acionistas, conselho fiscal e auditoria interna e externa (CAMERA; ARAÚJO, 2008).

## ASPECTOS METODOLÓGICOS

Dado o propósito desse artigo, de compreender como o desenvolvimento das estruturas de governança pode auxiliar no processo de sucessão e de profissionalização de uma empresa familiar, faz-se necessário o uso de uma abordagem qualitativa de pesquisa, que se justifica pela necessidade de investigação dos padrões comportamentais e da dinâmica da inter-relação dos eixos família, propriedade e gestão. Trata-se de uma pesquisa de caráter qualitativo-descritivo, realizada a partir de entrevistas com gestores da empresa e membros da família proprietária, em uma empresa de autopeças, fundada em 1920 e que hoje é a maior indústria brasileira de autopeças.

A coleta dos dados primários baseou-se em entrevistas, formais, semiestruturadas e realizadas em mais de uma ocasião, com representantes da família empresária que participam do Conselho de Administração (CAD) e com membros constituintes da direção executiva. A opção por focar esses sujeitos ocorreu por terem sido considerados os mais adequados para o fornecimento das informações relevantes para esta pesquisa. Também se recorreu a fontes secundárias de dados, onde as informações foram obtidas por meio de consulta a documentos internos: estatutos, relatórios, manuais, entre outros, além de informações disponíveis no sítio da empresa na Internet.

No que se refere ao roteiro semi-estruturado das entrevistas, foram

utilizadas as dimensões: a) governança – estruturas e mecanismos; b) sucessão e; c) família e valores, para nortear o modelo da pesquisa e, conseqüentemente, a coleta de dados. A escolha dessa estrutura se deve à estreita relação que ela mantém com o Modelo dos Três Círculos, onde a estruturação da **governança** responde à evolução dos negócios (eixo Gestão). A **sucessão** expressa a dinâmica, a evolução e o papel dos membros familiares (eixo Família) – a diluição da propriedade imerge a companhia em conflitos de interesses, inerentes às destoantes demandas que os ramos familiares possuem. Nesse sentido, para Grzybovski *et al.* (2008), a sucessão é considerada como o pior dos conflitos existentes nas empresas familiares e quase sempre reflete problemas estruturais da família, além de comprometer a continuidade da empresa (COSTA, 2006). Para se ter uma noção das dimensões do problema, Allio (2004) constata que somente 30% das empresas familiares chegam à segunda geração, 12% à terceira e espantosos 3% se inserem na quarta geração. Logo, Grzybovski *et al.* (2008) destacam a sucessão como um dos momentos mais relevantes para as empresas familiares e para a dinâmica dos membros familiares. Conforme ressaltam Gersick *et al.* (2003, p. 105), “transições são repletas de incertezas, e as pessoas responsáveis por tomar as decisões se sentem ansiosas e vulneráveis [...] (e) é nessas horas que a organização faz escolhas que modelarão o seu futuro”. De fato, a passagem do tempo é um aspecto delicado, pois pode atuar como fator determinante de sucesso ou fracasso organizacional. Assim, uma das questões mais importantes que a empresa enfrenta consiste em estabelecer mecanismos

que permitam sua sobrevivência ao longo das sucessivas transições que ocorrem entre as várias gerações. Por fim, a visão da **família** sobre seu papel na empresa constitui um dos elementos mais importantes no processo de construção de relações de harmonização entre os três eixos (GERSICK *et al.*, 1997), já que ela inegavelmente exerce significativa influência sobre a empresa. Embora deva expressar sua visão como família e efetivamente exerça um papel importante no âmbito dos negócios, a separação entre interesses e perspectivas entre família e empresa deve(ria) ser uma prioridade para ambos, o que muito poderia contribuir para amenizar crises políticas que frequentemente dividem a família e influenciam os processos da empresa. Contudo, esse não é um processo fácil nem “natural”: famílias que efetivamente desejam trabalhar sua relação com a empresa necessitam formalizar processos e canais para construir essa relação (WARD, 2004).

A estratégia de pesquisa adotada foi um estudo de caso único, o que permitiu a descrição do contexto do objeto de estudo e a análise detalhada das dimensões utilizadas para a coleta de dados, o que possibilitou, então, a elaboração de conclusões fundamentadas na articulação entre a teoria e os padrões dos dados (YIN, 2005).

Os dados foram tratados por meio da análise temática do conteúdo (BARDIN, 2004), especialmente as falas dos entrevistados, que foram criteriosamente transcritas e analisadas. Isso permitiu a inferência de conhecimentos relativos às condições observadas durante a coleta de dados. A pesquisa optou, então, por incorporar as informações coletadas sob

a forma analítica, sem necessariamente reproduzir as falas dos entrevistados.

## RESULTADOS DA PESQUISA

### O Eixo Família

A dinâmica, a evolução e o papel dos membros familiares, relatadas no QUADRO 1, são marcadas fundamentalmente pelo afastamento do fundador diante dos imperativos de mercado na década de 1960: aumento da concorrência, processos de internacionalização e exigências de tecnologia e qualidade. A decisão do “prematureo” afastamento sinalizou a primazia dos interesses da corporação e o foco na empresa, sendo, portanto, fator determinante para a continuidade da empresa. Em vista

da sobreposição da empresa sobre a propriedade, nas transições posteriores (2<sup>a</sup> para a 3<sup>a</sup> geração familiar, por exemplo) foi observada ausência de conflitos e de disputas para a liderança da empresa – particularidade diferenciada da Cia. Brasileira de Autopeças, apesar de, como enfatizam Sonfield e Lussier (2004), as empresas familiares serem marcadas pelos conflitos na família para assumir a liderança. Além disso, o processo sucessório nitidamente marcado pela necessidade de crescimento da empresa, em detrimento das necessidades dos eixos de propriedade, consolidou, e até ampliou, os fundamentos de delegação, não centralização e busca por profissionalização da empresa.

## QUADRO 1

### A sucessão na empresa Cia. Brasileira de Autopeças

CRITÉRIOS	
Políticas e diretrizes para orientar o processo sucessório na gestão	Há um processo formalmente estruturado para orientar o processo sucessório, elaborado pelo conselho de sucessores e aprovado pelos acionistas.
Transferência do controle acionário concomitante à sucessão na gestão	Na transição da 2ª para a 3ª geração a transferência do controle acionário foi concomitante à sucessão na gestão, quando foram elaborados critérios para que a transferência de controle ocorresse sob o controle da família. A sucessão patrimonial é feita dentro de cada uma das <i>holdings</i> familiares proprietárias das quotas da empresa, sem atingindo as operações.
Sucessão na gestão	A relação do fundador com os três filhos sempre foi muito respeitosa e bem construída ao longo dos anos. Os filhos ocupavam cargos nas diretorias industrial, financeira e comercial da empresa. A 2ª geração se afastou da operação, na década de 1980 e foi para o conselho de administração. Com a saída dos três sócios para o conselho de administração (1985-1994), a empresa teve presidentes não familiares, oriundos do mercado. Foram estabelecidas regras para a entrada e permanência de membros familiares na empresa, regras estas que atingiam tanto aqueles que já participavam da empresa como também membros da família que desejassem participar da empresa no futuro. Apenas um membro da família, que hoje é o presidente da empresa, permaneceu.
Igualdade de oportunidades de entrada e remuneração para cargos executivos entre Familiares x não familiares	Há igualdade de oportunidades entre membros familiares e não familiares para a entrada em cargos de gestão. Contudo, os critérios para a seleção de membros da família geralmente, são mais rigorosos do que para os não familiares, pois os nomes indicados precisam obter a aprovação dos representantes de todos os acionistas dos três ramos familiares.
Utilização de critérios de competência e mérito para entrada, promoção e desligamento de familiares na gestão	A partir da 3ª geração (1995) a empresa implantou critérios de promoção e mérito para a entrada, permanência e eventual promoção de membros familiares na empresa. O que mantém qualquer profissional da família, ou não, em suas posições é o seu desempenho, que é formalmente avaliado.
Orientação e formação profissional dentro e fora da empresa para os potenciais sucessores	Há procedimentos formais, estruturados desde 1995, para a formação e treinamento de futuras lideranças dentro da família – a <i>family university</i> , incluindo a 3ª e 4ª gerações e até mesmo a 2ª geração, focando o papel de acionista e membro de uma família proprietária.
Formação dos herdeiros como futuros acionistas	Para a formação dos futuros acionistas há um programa denominado <i>family university</i> , onde os acionistas aprendem sobre os diferentes papéis, deveres, direitos e responsabilidades que devem exercer na empresa.
Políticas de aposentadoria	Há limite de idade para a saída dos conselheiros independentes e do CEO, de 68 anos, política já implementado. Para os membros familiares da 2ª e 3ª gerações não há limite de idade para a saída. Para os diretores e presidente da empresa o limite de idade é de 60/65 anos.
Proteção patrimonial	A partir de 1995 (3ª geração) a empresa implantou mecanismos formais de proteção patrimonial com a criação de três pessoas jurídicas separadas, uma para cada família proprietária, para assegurar o controle do patrimônio e a representatividade do voto.

Fonte: dados da pesquisa.

Observou-se que o processo sucessório é orientado e estruturado formalmente e as políticas e diretrizes definem regras para a sucessão, entrada, permanência e saída de membros, o que contribui tanto para contornar os problemas da empresa familiar (ALVARES *et al.*, 2003), quanto para, conforme salientam Bernhoeft e Gallo (2003), delimitar (e, principalmente, limitar) o espaço, a evolução e os papéis dos membros da família. Na visão de Gersick *et al.* (2003), a questão crucial é estabelecer mecanismos que permitam a sobrevivência da empresa familiar ao longo das sucessivas transições. Nesse sentido, dois mecanismos implantados pela Cia. Brasileira de Autopeças ganham destaque, enquanto elementos estruturantes do processo de sucessão: (1) a criação das *holdings* familiares, para possibilitar a sucessão da transferência patrimonial (ações), que visam a assegurar a propriedade e o poder de voto das famílias e; (2) a criação do *family university*, que prepara os herdeiros para agirem como acionistas e investidores, enfatizando a importância do compromisso de agregar valor ao capital investido, vis-à-vis à ideia de retorno e perpetuação da empresa. Identificam-se, neste caso, as políticas mencionadas por Lansberg (1999) para uma sucessão eficaz: (i) as possibilidades de continuidade de posse da empresa; e (ii) a participação da família, a manutenção dos interesses em atuar na empresa e o grau de expectativa em relação à sucessão.

Sem disputas pelo cargo de CEO, instaurou-se o desafio de estruturar mecanismos de governança, concomitantemente à blindagem da influência da família sobre os negócios. Tal processo foi deflagrado ainda no final

da década de 1980, quando a entrada de membros familiares (da 2<sup>a</sup> e 3<sup>a</sup> gerações) na empresa, sem critérios específicos, teve potencial efeito negativo, principalmente diante da perspectiva, na época, de expansão internacional do grupo. Sob a ameaça de que tais questões poderiam influenciar na trajetória do grupo, o equacionamento foi possível exatamente pela entrada de uma gestão profissional e pela implementação de mecanismos de governança.

#### O Eixo Gestão

A gestão de empresas familiares envolve a instituição de forças de controle sobre os limites da influência da família sobre a gestão da empresa. Entende-se como práticas de gestão, i.e., de governança, aquelas que estabelecem mecanismos eficientes para a distribuição de direitos, responsabilidades, regras e procedimentos em relação aos atores, de forma a possibilitar o controle e alcance dos objetivos organizacionais (BERNHOEFT; GALLO, 2003). Assim, um modelo bem estruturado de governança deve definir claramente o papel de cada membro da família, dos gestores e dos proprietários, no contexto das funções que exercem junto à empresa, razão pela qual é necessário criar mecanismos que direcionem o processo de tomada de decisão para preservar os interesses, nem sempre similares, desses *stakeholders*.

A evolução dos negócios da Cia. Brasileira de Autopeças passou a ser formalmente estruturada a partir da instituição de práticas de governança corporativa, em 1994/1995 com a contratação de uma firma especializada, que construiu as políticas básicas e os mecanismos formais, tais como:

*holdings* familiares (uma para cada um dos três ramos familiares oriundos do fundador), o Conselho de Sócios, o Conselho de Sucessores e o Conselho de Família, subordinados às regras do Acordo Societário. Tal estrutura é importante para a manutenção e sobrevivência da empresa, uma vez que a formalização de mecanismos de relacionamento entre os sócios, a empresa e as famílias proprietárias visa a amenizar as disputas de poder e interesses. Portanto, a implementação de requisitos como transparência, equidade e *accountability* buscam diminuir a influência desses atores sobre a empresa.

No caso das empresas familiares, os alvos da estrutura de governança tradicional – propriedade e gestão – devem estabelecer uma triangulação com uma terceira dimensão – a família. Portanto, a inserção da dimensão ‘família’, estabelece peculiaridades para a empresa, nesse caso, mediada pelas políticas e práticas

de governança corporativa. Assim, o Conselho de Família (ou de Herdeiros) da Cia. Brasileira de Autopeças – órgão peculiar da governança corporativa das empresas familiares – contribui para a formalização e canalização dos interesses nem sempre lineares entre família e empresa, além de constituir fator de equilíbrio entre as necessidades de realização profissional e pessoal. De acordo com as predicções de Bernhoeft e Gallo (2003), o Conselho de Família da Cia. Brasileira de Autopeças, uma vez vinculado ao *family university*, busca construir pontos de coesão e canais de comunicação ao difundir informações relativas ao valor da família, ao papel dos herdeiros, às responsabilidades e riscos da empresa, dentre outras questões, o que contribui para ampliar a compreensão e a coesão do grupo familiar em torno dos negócios.

O QUADRO 2 sintetiza as práticas governança corporativa adotadas pela empresa em estudo.

## QUADRO 2

### Estrutura e mecanismo de governança da Cia. Brasileira de Autopeças

CRITÉRIOS	
Existência do conselho de administração e de conselheiros independentes	Há um conselho de administração formalmente estruturado, instalado em 2003, composto por 6 membros: 3 acionistas, 1 externo (ex-presidente da empresa, considerado não independente) e 2 conselheiros independentes.
Definição de critérios para escolha do CEO	A escolha do CEO é feita com base em critérios de competência, mérito e experiência.
Separação entre CEO e presidente do CAD	Há separação entre o CEO (membro familiar da 3ª geração) e o presidente do CAD (acionista membro da 2ª geração).
Mecanismos de sucessão nos órgãos de governança da empresa	Os três sócios fundadores, a partir de meados da década de 1980, se comportavam como conselheiros, embora estivessem muito próximos da gestão. A partir de 1994/1995 foi analisada a governança da empresa, separando os papéis do conselho de sócios e do conselho de administração e criando formalmente estes dois conselhos. Junto com o conselho de sócios foi criado o conselho de sucessores com membros que poderão fazer a transição nos órgãos de governança. Existem regras no estatuto (Acordo Societário) claramente definidas quanto aos critérios de substituição de membros dos conselhos, incluindo formação e outros requisitos.
Conselhos de família e de herdeiros	Há um conselho de família que foi criado com o objetivo de organizar a família e é constituído por representantes de três ramos familiares.
Reformulação estratégica em relação aos objetivos de longo prazo da empresa	A partir da década de 1990, com executivos de mercado na direção da empresa, os processos de análise e formulação estratégica passaram a ser feitos com suporte de consultoria, inclusive. Atualmente, a cada 2 anos é realizada uma revisão estratégica do negócio. Houve reformulação estratégica apenas na década de 1990, na transição da 2ª para a 3ª geração.
Abertura e divulgação de informações para acionistas e mercado	Até a década de 1980, os procedimentos de transparência de informação não estavam formalizados. A partir de 1980, houve o desenvolvimento desses mecanismos, que foram consolidados, sobretudo, na década de 1990, tanto para os acionistas, herdeiros e funcionários, quanto para o público externo. Através das reuniões dos conselhos de família com a participação de todos os acionistas, são reportadas as informações sobre a empresa e os rumos do negócio, bem como os passos que a empresa está trilhando.

Fonte: Dados da pesquisa.

#### O Eixo Propriedade

A Cia. Brasileira de Autopeças se destaca, conforme se pôde notar, pela criação de mecanismos de governança antes mesmo que esse conceito estivesse em voga, o que contribuiu para o amadurecimento da relação

família-empresa, no sentido de enfatizar o desempenho da empresa como o elemento mais importante, de forma a diminuir a influência da família sobre as decisões corporativas. No QUADRO 3, encontram-se sintetizadas as questões sobre o eixo Propriedade.

### QUADRO 3

#### Família e valores

CRITÉRIOS	
Valores e visão da família sobre o seu papel	O conjunto de valores da família, como parcimônia, união familiar e o trabalho na empresa, norteiam a visão da família sobre seu papel.
Visão da família sobre o seu papel no negócio	Há a sustentação de valores familiares transportados para o negócio. A família não deve depender única e exclusivamente da empresa, mas ao contrário, servir de suporte para o desenvolvimento da empresa, que deve atingir seus próprios objetivos. A 2ª geração da família na empresa transmitiu valores no sentido de criar uma cultura em que a empresa está em 1º lugar.
Mecanismos da família para formação e transmissão de valores	Há encontros em família de dois tipos: encontros formais relacionados à empresa, que visam à transmissão de informações para os acionistas familiares, bem como o estímulo a manutenção e fortalecimento dos vínculos familiares e com a empresa; e o encontros informais, de caráter privado, que faz parte da rotina dos membros familiares que convivem juntos.
Formação de lideranças e sucessores na família	Os mecanismo para a formação de futuras lideranças, estão vinculados aos mecanismos já implantados, como <i>family univeristy</i> , <i>family office</i> , formalização das regras que norteiam o processo de sucessão, dentre outros.
Conflitos e mecanismos de solução na família	Não mencionado.
Família e auto - financiamento	Não há políticas de diversificação de investimento. Cada família atua em outros negócios, não tão expressivos quanto o negócio principal. A família vem desenvolvendo alguns negócios dentro do <i>family office</i> com o objetivo de criar um fundo de reserva que poderá ser usado caso os acionistas queiram sair da sociedade.
Participação dos acionistas e seus herdeiros na gestão	Há mais tempo, o s três irmãos sócios atua ram na gestão como diretores (administrativo, financeiro, industrial e comercial) e também como membros conselheiros. Atualmente só há um membro familiar, da 3ª geração, na gestão da empresa que ocupa o cargo de CEO (1995).
Participação de parentes afins na gestão ou na governança	Não há parentes além da família nuclear na gestão ou órgãos de governança da empresa.
Reputação da família como fator relevante para o sucesso do negócio	A família utiliza o modelo familiar juntamente com profissionalização da gestão. Há um forte sentimento de que a empresa é diferente das concorrentes, o que é atribuído á cultura familiar que se manifesta na empresa. Há uma forte crença de que a reputação da família exerce influencia positiva sobre os negócios da empresa.

Fonte: Dados da pesquisa.

No caso estudado, os mecanismos *family university*, *family office* e Processo Formal de Sucessão, além de ressaltar os mecanismos de profissionalização que estão sendo utilizados pela empresa, consonante com Camera e Araújo (2008) e Grzybovski *et al.* (2008), auxiliam na criação de zonas de consenso entre interesse familiar e interesse corporativo, por meio da mediação que esses mecanismos exercem sobre a manutenção da tradição familiar, a transmissão de valores para as futuras gerações, a resolução de conflitos e a preservação de valores éticos.

Os encontros em família são importantes, pois servem como estímulos e fortalecimento de vínculos familiares, mitigando conflitos e desavenças, num terreno onde é grande a possibilidade de rivalidades familiares perpassem o negócio, comprometendo a continuidade da empresa (LANGSBERG, 1999). O Acordo de Acionistas destaca-se como um elemento fundamental, pois serve como um instrumento balizador da conduta dos indivíduos dentro da sociedade e na relação deles com a empresa.

Contudo, constata-se na Cia. Brasileira de Autopeças a ausência de processos formais de formação de liderança junto aos membros da família. Processos de formação de futuros gestores, além de suprir demandas por profissionais qualificados, servem para difundir os valores familiares e empresariais para os futuros gestores, mostrando-lhes o tênue limite entre família e empresa, bem como as peculiaridades que envolvem as empresas familiares.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscou-se, neste trabalho, compreender as implicações que a implementação de uma estrutura de governança pode exercer sobre a dinâmica, evolução e papel dos membros familiares, assim como suas implicações sobre a influência da família na gestão dos negócios. Foi pesquisada uma empresa de controle familiar, de grande porte, fundada há quase 60 anos e já sob o controle da terceira geração de sucessores.

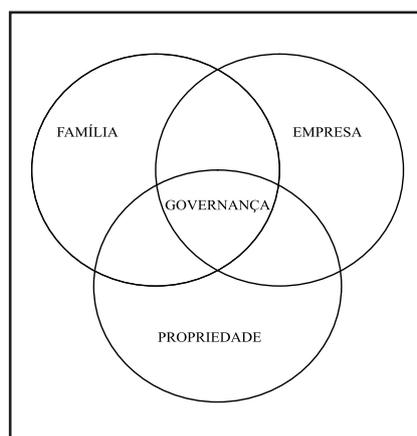
O imperativo da profissionalização e da implementação de “boas” práticas de governança, para essa organização, foram trazidos, em grande medida, pela complexidade do ambiente, pela acirrada concorrência enfrentada e pelo aumento no tamanho da empresa. Nesse contexto, as empresas, de maneira geral, devem considerar que práticas de gestão pouco transparentes, que contribuam para uma dinâmica de concentração do poder unicamente nas mãos da família, podem torná-las vulneráveis a problemas de capacitação para o exercício de determinadas posições em que não se pode correr riscos, além de reduzir a credibilidade de investidores e parceiros externos nos negócios.

Outro aspecto a ser observado nessa empresa é a presença de mecanismos inovadores para aproximar a família e a empresa. Conselhos de família e de sucessores estão estruturados, com atribuições e papéis bem definidos; já aparecem também programas para orientação dos futuros herdeiros e para identificação e treinamento de lideranças dentro das famílias, bem

como programas bastante estruturados para preparar as futuras gerações para o papel de acionistas, por meio de programas estruturados, como os oferecidos pela *family university e family office*. Particularmente nesta empresa, deve-se ressaltar que a evolução nos mecanismos existentes deve-se a práticas de fundadores e de seus primeiros sucessores, que, à frente de seu tempo, perceberam a necessidade de preparar futuras transições e de se afastar da empresa no momento que consideraram adequado. Assim, uma das conclusões relevantes desta pesquisa é a de que

o momento adequado para que cada empresa familiar comece a preparar a sucessão deve ser o mais prematuro possível. De preferência, pelo fundador.

Como uma contribuição teórica do trabalho, a ser testada por outros pesquisadores, fica a proposição de que, às três dimensões propostas por Tagiuri e Davis (1985) para análise da empresas familiares – empresa, família e propriedade –, seja acrescida mais uma, como elemento mediador entre essas dimensões, a governança, como expresso pela FIG. 2. ➤



**FIGURA 2 – Modelo ampliado dos três círculos Proposto pela pesquisa**

## REFERÊNCIAS

AIRES, A. Planejamento da sucessão a partir de reorganizações societárias e patrimoniais. In: ÁLVARES, E. (Org.). **Governando a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, FDC, 2003.

ARRUDA, C.; BRASIL, H. V.; SANTANA, J. L.; CAMPANA, R.; FONTES, R. C.; NOGUEIRA, D. **Empresas Duradouras. Relatório**

**de Pesquisa RP0701**, Fundação Dom Cabral, Belo Horizonte, Ano 7, n. 1, jul. 2007.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.

BERNHOEFT, R.; GALLO, M. **Governança na empresa familiar**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CAMERA, F.; ARAÚJO, L. C. G. Análise dos Aspectos Teóricos relacionados à Governança Corporativa que podem contribuir para a Sobrevivência das Pequenas e Médias Empresas Familiares Brasileiras. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS - ENEO, 5., 2008, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 2008.

COSTA, A. D. **Sucessão e sucesso nas empresas familiares**. Curitiba: Juruá, 2006.

DAVIS, J. A. Entrevista a HSM Management: uma radiografia da relação empresa + família + propriedade. **HSM Management**, [S. l.], v. 41, p. 96-103. nov./dez. 2003.

DONELLEY, R. The Family Business. **Harvard Business Review**, [S. l.], v. 42, n. 4, 1964.

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

FISCHER, T.; SILVA, J. C. S.; DAVEL, E. Desenvolvimento tridimensional das organizações familiares: avanços e desafios teóricos a partir de um estudo de caso. **Organizações & Sociedade**, [S. l.], v. 7, n. 17, maio/jun. 2000.

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

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

GERICK, K. E.; LANSBERG, I.; DESJARDINS, M.; DUNN, B. Como gerenciar as transições. **HSM Management**, [S. l.], v. 6, n. 40, nov./dez. 2003.

GRZYBOVSKI, D. **Plataforma de conhecimentos e aprendizagem**

**transgeracional em empresas familiares**. 2007. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2007.

GRZYBOVSKI, D.; HOFFMANN, P. Z.; MUHL, E. E. Estratégia e sucessão na gestão de empresas familiares: um estudo do caso Gerdau. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS - ENEO, 5., 2008, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 2008.

IBGC. **Governança corporativa em empresas de controle familiar: casos de destaque no Brasil**. São Paulo: Saint Paul, 2006.

LAMBRECHT, J. H. Multigenerational transition in Family Business: A new explanatory model. **Family Business Review**, [S. l.], v. 18, n. 4, p. 267-282, Dec. 2005.

LANSBERG, I. **Succeeding generations**. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

LEONE, N. M. C. P. G. **Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado**. São Paulo: Atlas, 2005.

MUSSI, F. B.; RIVANDA, M. T.; MASSUKADO, M. S. A empresa familiar e a sucessão na interpretação do herdeiro. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS - ENEO, 5., 2008, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 2008.

OCDE - ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO

E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO - **OECD principles of corporate governance**. Paris: OECD, 1999. Disponível em: <www.oecd.org> Acesso em: 14 maio 2011.

PEREIRA, Rafael Diogo. **Sucessão, profissionalização e governança: um estudo multicase em empresas familiares mineiras**. 2010. 216 f. **Dissertação** (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2010.

ROSSATO NETO, F. J. Ainda somos os mesmos e vivemos como os nossos pais: o processo sucessório nas bancas do mercado público de Porto Alegre. 2003. **Dissertação** (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração, Porto Alegre, 2003.

SONFIELD, Matthew C.; LUSSIER, Robert N. First, second and third generation family firms: a comparison. **Family Business Review**, [S. l.], v. 17, n. 3, p.189-202, Set. 2004.

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

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

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